



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL
PROGRAMA ESPECIAL DE CONTINUIDAD DE ESTUDIOS**

**ROL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS FRENTE
A UNA ADQUISICIÓN DE EMPRESAS**

SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES:

**JARA YAÑEZ MARCELO ENRIQUE
ORELLANA PARRA CRISTIAN RODOLFO
URRUTIA JARA GONZALO JAIME**

PROFESOR GUÍA:

Mauricio Salazar Botello

CHILLÁN - 2015

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO | 5 |
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| 1 FORMULACIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN..... | 8 |
| 1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA | 8 |
| 1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO | 8 |
| 1.2.1 OBJETIVO GENERAL..... | 8 |
| 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 8 |
| 2 MARCO TEÓRICO | 10 |
| 2.1 ADQUISICIÓN. | 10 |
| 2.1.1 OBJETIVO FINAL DE LA ADQUISICIÓN, LA SINERGIA..... | 11 |
| 2.2 TIPOS DE FUSIONES Y ADQUISICIONES | 13 |
| 2.3 ETAPAS DE LA FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL..... | 16 |
| 2.4 ÉXITO/FRACASO EN LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES EMPRESARIALES..... | 17 |
| 2.5 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. | 19 |
| 2.5.1 FUNCIONES GENERALES DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 19 |
| 2.5.2 PERSPECTIVA DE IDALBERTO CHIAVENATO. | 19 |
| 2.5.3 LA PERSPECTIVA DE R.WAYNE MONDY Y ROBERT M. NOE | 22 |
| 2.5.4 PERSPECTIVA DE LUIS GÓMEZ-MEJÍA | 26 |
| 2.5.5 PERSPECTIVA DE PATRICK WRIGHT | 32 |
| 2.6 ROLES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS | 34 |
| 2.6.1 ROL DE SOCIO ESTRATÉGICO..... | 38 |
| 2.6.2 ROL DEL EXPERTO ADMINISTRATIVO. | 40 |
| 2.6.3 ROL DE ADALID DE LOS EMPLEADOS..... | 42 |
| 2.6.4 ROL DE AGENTE DE CAMBIO..... | 43 |
| 2.7 PAPEL QUE DESEMPEÑA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES EMPRESARIALES. | 46 |
| 2.8 MARCO LEGAL APLICABLE A LAS FUSIONES DE EMPRESA..... | 49 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3 | <u>METODOLOGÍA</u> | 54 |
| 3.1 | METODOLOGÍA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN | 54 |
| 3.2 | UNIDAD DE ANÁLISIS | 54 |
| 3.3 | DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO MUESTRAL | 55 |
| 3.4 | DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO | 55 |
| 3.5 | TRABAJO DE CAMPO | 56 |
| 4 | <u>RESULTADOS</u> | 57 |
| 4.1 | CARACTERIZACIÓN SUJETOS A ESTUDIO | 57 |
| 4.2 | RESULTADOS POR ÍTEMS CUESTIONARIO | 58 |
| 4.2.1 | LA NUEVA EMPRESA HA DADO CONOCER SU VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIO. | 58 |
| 4.2.2 | DESPUÉS DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN SE LE DIO A CONOCER LOS ASPECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA NUEVA EMPRESA. | 59 |
| 4.2.3 | LOS NIVELES GERENCIALES MANEJARON EL PROCESO DE ADQUISICIÓN CONFORME A LA LEGISLACIÓN ACTUAL. | 60 |
| 4.2.4 | EL CLIMA LABORAL SE VIO AFECTADO DURANTE EL PROCESO DE ADQUISICIÓN. | 62 |
| 4.2.5 | SE DIO A CONOCER INFORMACIÓN DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN | 63 |
| 4.2.6 | SE DISPONEN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA | 64 |
| 4.2.7 | EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS ES UN ÁREA QUE PARTICIPA ACTIVAMENTE DE LAS DECISIONES Y PROCESOS ORGANIZACIONALES | 65 |
| 4.2.8 | EN EL PROCESO DE ADQUISICIÓN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS ESTABA ALINEADA CON LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA | 66 |
| 4.2.9 | EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EXPONE LAS INQUIETUDES DE LOS TRABAJADORES A LA GERENCIA DE LA EMPRESA | 67 |
| 4.2.10 | LA DOCUMENTACIÓN RELEVANTE DESPUÉS DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN, ESTÁN A MI DISPOSICIÓN EN UN TIEMPO PRUDENTE. | 68 |
| 4.2.11 | LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS CAMBIARON DESPUÉS DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN. | 70 |
| 4.2.12 | EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS TUVO UN PAPEL RELEVANTE EN EL PROCESO DE ADQUISICIÓN. | 71 |
| 4.2.13 | EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EFECTUÓ PLANES DE INTEGRACIÓN. | 72 |
| 4.2.14 | DESPUÉS DE LA ADQUISICIÓN SIENTE UN CAMBIO POSITIVO EN LA FORMA DE HACER LAS COSAS. | 73 |
| 4.2.15 | LOS BENEFICIOS CONTRACTUALES SE HAN RESPETADO DESPUÉS DE LA ADQUISICIÓN. | 74 |
| 4.2.16 | SE SIENTE PARTE DE LA NUEVA EMPRESA | 75 |

| | | |
|----------------|--|-----------|
| 4.2.17 | SU FUENTE LABORAL SE VIO AMENAZADA DURANTE EL PROCESO DE ADQUISICIÓN QUE VIVIÓ LA EMPRESA ... | 77 |
| 4.2.18 | UD. CONSIDERA QUE HAY COHERENCIA ENTRE LO QUE LA EMPRESA “DICE” Y “HACE” | 78 |
| 4.2.19 | DESPUÉS DE LA ADQUISICIÓN SE VIVIÓ UNA ETAPA DE TRANSICIÓN LIDERADA POR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y LA GERENCIA DE OPERACIONES. | 79 |
| 4.3 | RESULTADOS COMPARATIVOS | 80 |
| 4.4 | RESULTADOS PREGUNTA ABIERTA | 82 |
| 4.6 | RESULTADOS ENTREVISTAS | 83 |
| 4.6.1 | SÍNTESIS ENTREVISTA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE MASONITE CHILE S.A | 83 |
| 4.6.2 | SÍNTESIS ENTREVISTA SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS, SERVICIOS Y DESARROLLO DE LA EMPRESA MASISA S.A. | 86 |
| 5 | CONCLUSIONES..... | 89 |
| 6 | BIBLIOGRAFÍA..... | 93 |
| ANEXO 1 | | 95 |

RESUMEN EJECUTIVO

Las adquisiciones y fusiones de empresas han ido en crecimiento desde los años 80 cuando la globalización se deja caer con fuerza en todo el mundo.

Chile, no se queda atrás en estos procesos, logrando protagonismo durante los últimos años tomando los primeros lugares en Latinoamérica, debido a que en nuestro país crece la demanda interna, tiene un riesgo país bajo y una posición relativa favorable en la región y empresas locales toman posiciones internacionales.

Si bien es cierto los temas financieros son los principales motores en este tipo de transacciones, no debemos olvidar que las empresas están compuestas por personas, que son una de las fuentes de riqueza más importantes debido a que estos son los responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesitan para el buen funcionamiento de la misma.

El presente trabajo busca identificar los elementos a los cuales el área de recursos humanos debe poner mayor énfasis en un proceso de adquisición, buscando que estos procesos sean abordados de la mejor forma, operativamente, tomando en cuenta la percepción que las personas tienen de estos procesos.

INTRODUCCIÓN

El área de Recursos Humanos durante los últimos años, ha ido tomando mayor relevancia en las empresas, debido a los múltiples cambios que se han llevado a cabo en el mundo, dejando en claro, que el Capital Humano es muy importante al momento de tomar cualquier decisión financiera, logrando que ya no sea mirado como un mero recurso sino como algo de mucho valor.

Más allá de llegar a resultados estratégicos, gerenciar el recurso humano es fundamental para lograr mayor eficiencia. Frente a algunos procesos, como por ejemplo en las adquisiciones, se logran ver ciertas consecuencias negativas en la vida privada del personal, especialmente de la empresa adquirida. Entre las causas podemos encontrar temor a la pérdida del trabajo, incertidumbre, tensión entre otras.

Por esta razón el motivo de nuestro seminario de título es buscar los puntos más relevantes que el área de Recursos Humanos debe poner mayor énfasis en procesos como estos para que las personas que trabajan en una compañía que está siendo adquirida sientan o perciban que los procesos se están realizando con transparencia, apegados a las leyes y mirando el capital humano como un ente generador de valor y el más importante para el buen funcionamiento de los procesos tanto productivos y/o administrativos.

1 FORMULACIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Justificación de la Propuesta

El rol de Recursos Humanos en adquisiciones puede ser uno de los más importantes al momento de llevarse a efecto estas transacciones.

Si bien es cierto los temas financieros son los principales motores que mueven estos procesos, el recurso humano de la empresa es el principal afectado en temas emocionales y laborales frente a preguntas y problemáticas que se generan en ellos cuando la comunicación de estas transacciones no son abordadas en forma correcta.

Es importante llevar en forma sistematizada tareas que vayan facilitando la labor de los gerentes frente a cambios que se irán viendo con el correr de los días y revisando las problemáticas que emergen en este tipo de situaciones.

Nuestro fin es poder identificar los elementos más relevantes en un proceso de adquisición de una empresa que el área de recursos humanos debe prestar mayor atención para generar un clima laboral positivo y con esto ser exitosos en este tipo de prácticas.

1.2 Objetivos del Estudio

1.2.1 Objetivo General.

Estudiar los elementos, a los que el área de RRHH de una empresa, debe poner énfasis en un proceso de adquisición y el efecto que tiene en la percepción de las personas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Revisar las normativas existentes en nuestro país y su relevancia frente un proceso de adquisición de una empresa.

- Estudiar el proceso de adquisición de una planta industrial de la empresa MASISA S.A. por parte de MASONITE CHILE S.A
- Identificar cuál de los elementos estudiados, es o será el más relevante para RRHH, y qué impacto generan en este proceso.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Adquisición.

Según el autor (Mascareñas Perez-Iñigo, Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas, 1993) Una Fusión es un acuerdo entre dos o más sociedades jurídicamente independientes por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de estas sociedades absorbe los patrimonios de los demás, se dice que ha ocurrido una fusión por absorción. Pero existe una forma de control en la que no se necesita unir los patrimonios de la vendedora con la compradora y es la adquisición, que se da cuando una empresa adquiere el porcentaje mayoritario de las acciones de otra. La decisión de adquirir o no una sociedad, puede ser de tipo económico o de inversión. El propósito último es aumentar el valor final de la empresa, y si la negociación tiene efecto positivo sobre los valores de ambas, el resultado es mayor a la suma de las partes, por lo que se produce un efecto sinérgico.

Desde las perspectiva del Centro de Estudio sobre las Organizaciones (COS), “En las adquisiciones, a menudo existe un dominio más claro, con un grupo asumiendo el papel de “Conquistador” y el otro, el de “Conquistado” o “Víctima”. En el caso de las fusiones de empresas, se sugirió la metáfora de conquista mutua, en la que puede haber una lucha abierta u oculta para la supervivencia y el dominio” (COS, 1990)

Para aclarar un poco la relación tan estrecha que existe entre Fusión y adquisición es necesario saber que: “Adquisición es el termino genérico utilizado para describir una transferencia de propiedad. Fusión es el término técnico que define un procedimiento particular que puede o no formar parte de una adquisición, para luego hacer una fusión; Se puede hacer una adquisición a través de una fusión, o simplemente se puede hacer una adquisición sin necesidad de hacer una fusión. (Lane y Edison, 1989)

2.1.1 *Objetivo Final de la Adquisición, La Sinergia.*

De acuerdo a (Mascareñas Perez-Iñigo, Manual de fusiones y adquisiciones de empresas, 1996) La decisión de adquirir, o no, una sociedad es una decisión de tipo económico, más aún, es una típica decisión de inversión. Así, será una buena decisión financiera el adquirir una empresa cuyo precio de compra sea inferior al valor actual de los flujos de caja que se espera produzca cuando ésta ya se encuentre en poder de los compradores; En caso contrario, se debería desestimar. Una empresa adquiere a otra, o se fusiona con ella, por algún motivo. Los motivos para una combinación son varios y complejos no siendo mutuamente excluyentes puesto que, normalmente, existe más de un motivo en una combinación. Ahora bien, el propósito final es aumentar el valor de mercado de la empresa. Las fusiones y adquisiciones son una buena idea cuando el valor de mercado de la empresa combinada, es mayor que el valor de las dos sociedades independientemente consideradas. Cuando esto ocurre, es decir, cuando el resultado es superior a la suma de las partes, se dice que se ha producido un efecto sinérgico.

En el caso concreto de las adquisiciones, se puede hablar de existencia de sinergia cuando el valor actual de los flujos de caja supera al precio de compra de la empresa a adquirir; por lo tanto, el análisis de una posible adquisición debe basarse en la posibilidad de producir sinergias. La adquisición de una compañía con una línea de negocios distinta a la de la empresa adquirente difícilmente producirá dicho efecto (Lo que no quita que muchos directivos sigan creyendo lo contrario y se embarquen en adquisiciones que solo les beneficia a ellos pero no a sus accionistas , como el mercado tarde o temprano les acabará recordando). Cuando la eficiencia comienza a descender, la empresa adquirente obtiene un rendimiento marginal inferior al requerido por el mercado con relación al riesgo sistemático del momento. Esto llevará a la caída de la cotización de la acción, que tendrá un precio inferior al que se habría vendido de no llevarse a cabo la adquisición.

Si la empresa a comprar está bien valorada en el mercado, la sociedad adquirente pagará lo que vale aquella como entidad independiente. Aunque lo más normal es pagar una prima sobre el precio de mercado, debido a que en el momento de hacer la oferta pública de adquisición el precio de las acciones de la empresa objetivo subirá. Esta subida se debe a que

el mercado exige el pago de una cantidad adicional, la prima, por la pretensión de hacerse con el control de la sociedad. Es decir si ud. Adquiere un pequeño paquete de acciones de una empresa, ello, en sí mismo, no debería producir ninguna oscilación del precio de cotización; Pero otra cosa ocurre cuando el tamaño del paquete es suficientemente grande como para influir en las decisiones de la empresa, el mercado exige un mayor precio por dicha toma de control. Otra existencia de la prima es el reparto de parte de las sinergias esperadas con motivo de la fusión entre los accionistas de la empresa adquirida.

De tal manera, que solo si es posible producir en la fusión un efecto sinérgico, se podrá compensar dicha prima consiguiendo que la operación produzca un rendimiento superior al señalado por el mercado de acuerdo con el riesgo sistemático. Aunque deberemos tener siempre en cuenta que en cuanto más grande sea la prima menor será la probabilidad de éxito (Ejemplo: Philips Morris adquirió 7UP con una prima de cuatro veces al valor contable de ésta, al final tuvo que deshacerse de ella).

Curiosamente los defensores de la eficiencia del mercado de valores consideran que cuando no hay necesidad de pagar una prima por las acciones de la empresa objetivo se está demostrando la eficiencia de dicho mercado. Por un lado, porque el precio de las acciones antes del anuncio de la operación ya incorpora las expectativas del mercado sobre la posibilidad de que la empresa se encuentre inmersa en un proceso de fusión o adquisición alertará a otras compañías competidoras sobre los méritos de la empresa objetivo, lo que acabará provocando una guerra de precios que asegurará al vendedor el precio más alto para sus títulos evitando, al mismo tiempo, la necesidad de pagar una prima por parte del comprador.

Aquellos que no están de acuerdo con la eficiencia del mercado señalan que a pesar de lo dicho en el párrafo anterior las compañías adquirentes acaban perdiendo dinero y ello puede deberse a dos motivos fundamentalmente. Primero, porque opinan que esa especie de subasta por el precio de las acciones de la empresa objetivo provoca que éste se sitúe bastante por encima de su valor teórico. Y segundo, porque, en opinión del profesor Shleider, los gerentes de las compañías adquirentes están más preocupados por hacer crecer a su empresa que en mejorar la riqueza de los accionistas.

2.2 Tipos de Fusiones y Adquisiciones

Según el autor (Mascareñas Perez-Iñigo, Fusiones y Adquisiciones de Empresas, 2000) Existen diversas formas de realizar la adquisición de empresas, entre ellas se mencionan:

- a) *Adquisición por fusión*: Esta se da cuando los activos y pasivos de la compañía que será adquirida, se transfieren a la compañía que será adquiriente y son absorbidos por esta. Por ende la compañía adquirida desaparece como entidad independiente, y la compañía adquiriente asume todos los pasivos y activos de la adquirida.
- b) *Adquisición de Acciones y OPA*: Este es el caso donde la compañía adquiriente de apodera de las acciones de la empresa objetivo, pagando ya sea por tesorería, acciones u otros títulos emitidos por la empresa adquiriente. "...los accionista de la empresa a adquirir ejercen, o no, su derecho a vender sus acciones según le parezca la oferta de adquisición de la compradora" (Mascareñas Perez-Iñigo, Fusiones y Adquisiciones de Empresas, 2000) La diferencia entre fusión y adquisición radica en que si se acepta o se rechaza dicha operación.

Una Fusión es un contrato realizado entre la dirección de la empresa adquiriente y la de la empresa adquirida. En Cambio Una oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA) es un contrato entre la dirección de la empresa compradora y los accionistas de la empresa a adquirir.

En una fusión se da una mezcla de las dos empresas desapareciendo ambas para crear una nueva, la cual vendría siendo la fusión propiamente dicha; o también desapareciendo solo la empresa adquirida, la cual es fusión por absorción. En contraste las OPAs, esencialmente buscan asegurar el control sobre una empresa específica por parte de la empresa adquiriente, pero sin incluir a esa empresa dentro de ésta (La adquiriente).

La OPA puede presentarse de forma amistosa u hostil, esto depende de si la directiva de la empresa a ser adquirida está de acuerdo con la propuesta de la empresa adquiriente o si, en caso contrario se opone a ella.

- c) *Adquisición de Activos*: Consiste en la compra de los activos de la empresa adquirida, pagándose directamente a la empresa, no con los accionistas. De esta manera, al adquirir únicamente determinados activos, la empresa adquiriente no se preocupa por la existencia de accionistas minoritarios.

- d) *La compañía tenedora o holding*: Se presenta cuando la empresa adquiriente desea adquirir solo una parte de la empresa objetivo, y así actuar como una empresa tenedora, en otras palabras, como una empresa que por poseer el suficiente número de acciones de la otra empresa, puede influir en sus decisiones. Este sistema es más barato que el de adquisición o fusión ya que no necesita hacerse con la mayoría o el total del capital social.

Con respecto a las OPA, (Mascareñas Perez-Iñigo, Fusiones y Adquisiciones de Empresas, 2000) expone que existen tres motivos para realizarlas. Por complementariedad, utilizada como un instrumento para la estrategia del desarrollo de la empresa; por rentabilidad, que apuntan únicamente a la parte financiera de la empresa objetivo; y por notoriedad, la cual busca tomar el control de una marca, de un nombre o de una imagen.

Las OPA pueden clasificarse en 7 categorías, las cuales son:

- 1) OPA estratégica: Persigue un objetivo de desarrollo industrial que acreciente la capacidad de producción de la empresa absorbente, por lo que implicará a empresas del mismo sector de actividad que ella. Es un tipo de OPA amistosa, y se enmarca dentro del tipo de fusión o adquisición horizontal.

- 2) OPA táctica: Es temporal (dos años aproximadamente). Busca apropiarse de la capacidad financiera no utilizada de la empresa objetivo, y realizar así una rápida ganancia. Es pues. Un tipo de OPA hostil, con un motivo únicamente financiero.

- 3) OPA metafórica: Persigue acrecentar o reforzar la imagen del comprador a través de la adquisición de una marca de prestigio.

- 4) OPA complementaria: Se encuentra entre la OPA táctica y la estratégica, ya que persigue un objetivo estratégico de complementariedad en el campo industrial, y de tipo financiero.
- 5) OPA diversificadora: Además de atender a la estrategia de la empresa compradora persigue la consecución, o mejora, de una imagen determinada; es decir permite la adquisición de una empresa industrial que además puede producir y vender productos gracias a su imagen. Es una integración de tipo vertical. Otra versión de este tipo de OPA es la de tipo geográfico, en la que se adquiere una empresa que tiene el mismo negocio pero que se encuentra en otro país, con lo que consigue implantarse en el mismo con gran rapidez.
- 6) OPA manía: Busca un beneficio financiero a corto plazo y al mismo tiempo adquiere una imagen o un nombre de prestigio, encontrando su justificación únicamente en una especie de manía de adquirir empresas.
- 7) OPA sinérgica: Una toma de control que busca al mismo tiempo el aspecto financiero, el industrial y la imagen se le conoce como sinérgica. Este tipo de operación tiene un coste muy alto.

(Weston, 1994) Expone que los economistas dividen las fusiones en cuatro grupos principales: a) Horizontales, b) Verticales, c) Congenéricas, d) De Conglomerados.

- a) La Fusión Horizontal es aquella que ocurre cuando una empresa se combina con otra dentro de su misma línea de negocios, es decir, cuando ambas compañías producen el mismo tipo de bien o servicio.
- b) La fusión vertical es aquella que ocurre entre una empresa y alguno de sus proveedores o clientes.

- c) El término Congenérico, significa “aliado en cuanto a naturaleza o acción”; Por lo tanto, una fusión congenérica es aquella que se desarrolla entre empresas relacionadas pero no productoras de un mismo producto (horizontal) o empresas que participen en una relación Productor-Proveedor (Vertical)
- d) Una fusión de conglomerados es aquella que ocurre cuando una serie de empresas no relacionadas se combinan entre sí.

Desde la perspectiva del análisis financiero, se especifican dos tipos básicos de fusiones: Las fusiones operativas y las fusiones financieras.

“La fusión operativa, es aquella en la cual las operaciones de las dos compañías se integran con la expectativa de obtener efectos sinérgicos. La fusión financiera, es aquella en la cual las compañías fusionadas no se operarán como una sola unidad y a partir de la cual no se esperan economías en operación significativas.” (Weston, 1994)

2.3 Etapas de la Fusión y/o Adquisición Empresarial

El proceso de fusión y/o adquisición está compuesto, según el autor (Schein, 1990) por una serie de Pasos o etapas, las cuales son:

- a) Preparación y planificación en cada organización.
- b) Maniobras legales para garantizar la consumación.
- c) Consumación formal, firma de documentos.
- d) Anuncio de la F/A y explicaciones públicas “cosméticas” dirigidas a los “stakeholders”¹ externos.
- e) Fusión “real” de las altas direcciones, decisión de “quien se queda, quien se va” y nuevos roles
- f) Definición de quien se queda y que papeles asume, a todos los niveles de la organización

¹ Se hace referencia a aquellas personas que están interesadas en la fusión y/o adquisición de la empresa, en el idioma inglés.

- g) Resolución de nuevos problemas que surgen de reacciones no anticipadas en los pasos (e) y (f)
- h) Reajustes de planes a corto plazo.
- i) Implantación de programas y procesos a más largo plazo, diseñados para que la F/A funcione de forma eficaz.
- j) Valoración del progreso, replanificación, nuevas decisiones

“La conclusión más importante para el presidente ejecutivo es: *nada de los que pase en cualquier etapa determinada o en cualquiera de los pasos mencionados constituye una buena forma de pronosticar lo que pueda ocurrir más tarde*. Por lo tanto, el valor de un proceso formal de planificación es limitado. En cambio, lo que necesita la alta dirección para hacer que funcione la F/A es flexibilidad y los conocimientos suficientes del proceso para zanjar todas las contingencias imprevistas que seguramente surgirán” (Schein, 1990)

Todo esto indica, que la alta dirección debe ser muy analítica, flexible y hábil en aquellos momentos que se presenten imprevistos. Además, deben ser buenos planificadores, ya que esto puede ser una condición esencial para iniciar un proceso de F/A, pero cabe acotar, que no es suficiente para obtener los beneficios que se desean.

2.4 Éxito/Fracaso en las Fusiones y Adquisiciones Empresariales.

El éxito o fracaso de un proceso de fusión o adquisición, en cierta manera viene determinado por las razones que dieron lugar a tomar la decisión de llevarlo a cabo

El éxito de una fusión o adquisición de empresas viene dado por el hecho de si agrega valor a los accionistas, o no. Según diversos estudios realizados, las empresas que al fusionarse crean valor, le dan mucha importancia a tres variables claves que afectan directamente los resultados financieros de las mismas, las cuales son:

- 1) La valorización de la sinergia (el qué). “La consecución de las sinergias son vitales para el éxito de una F&A. Solo teniendo las ideas claras de qué valor y donde se

adquiere en una operación de F&A puede la empresa plantearse el cómo puede obtenerse a través de la integración de ambas empresas” (Mascareñas Perez-Iñigo, Fusiones y Adquisiciones de Empresas, 2000)

- 2) La planificación del proyecto de integración (el cómo). “Se refiere al cómo se van a obtener las sinergias previstas. Debe de comenzar a estudiarse y planificar la consecución de éstas antes de que el trato se formalice. De hecho, cuanto antes se haga, más probabilidades habrá de que la operación sea un éxito. El dejar la integración para después del trato aumenta grandemente la probabilidad del fracaso” (Mascareñas Perez-Iñigo, Fusiones y Adquisiciones de Empresas, 2000)
- 3) Las diligencias debidas, Contienen un conjunto de instrumentos o herramientas de investigación para evaluar de manera sistemática el impacto que tienen sobre la empresa. Una serie de hechos y acciones. “Pueden incluir estudios del mercado, valorización de riesgos, análisis de competencias directivas, estudio de sinergias y análisis de impacto operativo” (Mascareñas Perez-Iñigo, Fusiones y Adquisiciones de Empresas, 2000)

2.5 Gestión de Recursos Humanos.

2.5.1 Funciones Generales de la Función de Recursos Humanos

Los directores de Recursos Humanos tienen como función esencial poner los talentos humanos a rendir dentro de la organización. El objetivo principal es conseguir un personal creativo e innovador que asegure la eficiencia a largo plazo de la organización. Además debe aportar el equilibrio claramente ausente de muchas decisiones y trayectorias empresariales, con respecto al personal que trabaja dentro de la organización.

2.5.2 Perspectiva de Idalberto Chiavenato.

Las funciones de la gestión de RRHH en una empresa son muchas, y según Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, expone que la administración de Recursos Humanos (ARH) se puede ver desde dos perspectivas en su gestión dentro de la organización.

La primera es de carácter múltiple: “La ARH es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería en seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.” (Chiavenato, 2000)

Además explica que”...La ARH abarca una gran diversidad de campos de conocimiento. Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas que sean capaces de promover el desempeño eficiente del personal, y al mismo tiempo la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ellos alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.” (Chiavenato, 2000)

La segunda perspectiva es de carácter contingencial en donde la ARH, “Depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y su naturaleza y sobre todo de la calidad y cantidad de los

recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varían también la manera de administrar los recursos humanos de la organización”. (Chiavenato, 2000)

Las técnicas de la ARH, no son rígidas ni inmutables, más bien son flexibles y adaptables, y están sujetas a un desarrollo dinámico, ya que todo cambia, y la ARH debe estar atenta a estos cambios constantes que “ocurren” dentro de las organizaciones y en su ambiente tanto interno como externo.

Puede decirse que “...La ARH no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que estas consigan los objetivos individuales” (Chiavenato, 2000)

Además de cumplir las dos facetas antes explicadas también la ARH cumple un rol como proceso. Tiene impactos profundos en las personas y las organizaciones, lo cual permite fundamentalmente lograr o no, la competitividad organizacional necesaria para ser exitosa

Los procesos básicos que conforman la ARH, según el autor son cinco: Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal (Tabla 1).

TABLA 1: Los cinco procesos básicos que conforman la administración de personal

| Proceso | Objetivo | Actividades Comprendidas |
|-----------------------|--|--|
| Provisión | Quién irá a trabajar en la organización. | Investigación de mercado de RH Reclutamiento de Personal Selección de personal |
| Aplicación | Qué harán las personas en la organización | Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño |
| Mantenimiento | Cómo mantener a las personas trabajando en la organización | Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales |
| Desarrollo | Como preparar y desarrollar alas personas | Capacitación Desarrollo Organizacional |
| Seguimiento y Control | Como saber quiénes son y qué hacen las personas | Base de datos o sistemas de información. Controles-frecuencia-productividad-balance social. |

Fuente: Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill. p. 158

Estos procesos están estrechamente relacionados y son independientes, lo que indica que si se produce un cambio en uno de estos procesos, influye directamente en los otros, lo que significa que todos cambiarán y se adaptarán al sistema en su conjunto. Además estos procesos no siguen un orden obligatorio debido a la interacción que existe entre cada uno de ellos y a que no se relacionan entre sí de una única manera, puesto que son contingentes o situacionales, varían según la situación y depende de factores organizacionales, ambientales, tecnológicos, humanos, etc.

No se debe dejar de mencionar las políticas de RRHH, que todas las organizaciones deben tener “Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados” (Chiavenato, 2000) Las políticas

deben estar establecidas según más convenga a la filosofía y a las necesidades de cada organización.

En específico, “Las políticas de RRHH se refieren a como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.” (Chiavenato, 2000)

Dichas políticas, realmente expresan los valores de la organización, y las relaciones con los empleados, clientes, accionistas, etc.

En definitiva, cumplen la función de guiar a las personas al logro de los objetivos planteados, darle sentido a la realización de sus actividades “...Y garantizan un trato equitativo a todos los miembros y un tratamiento uniforme a todas las situaciones” (Chiavenato, 2000)

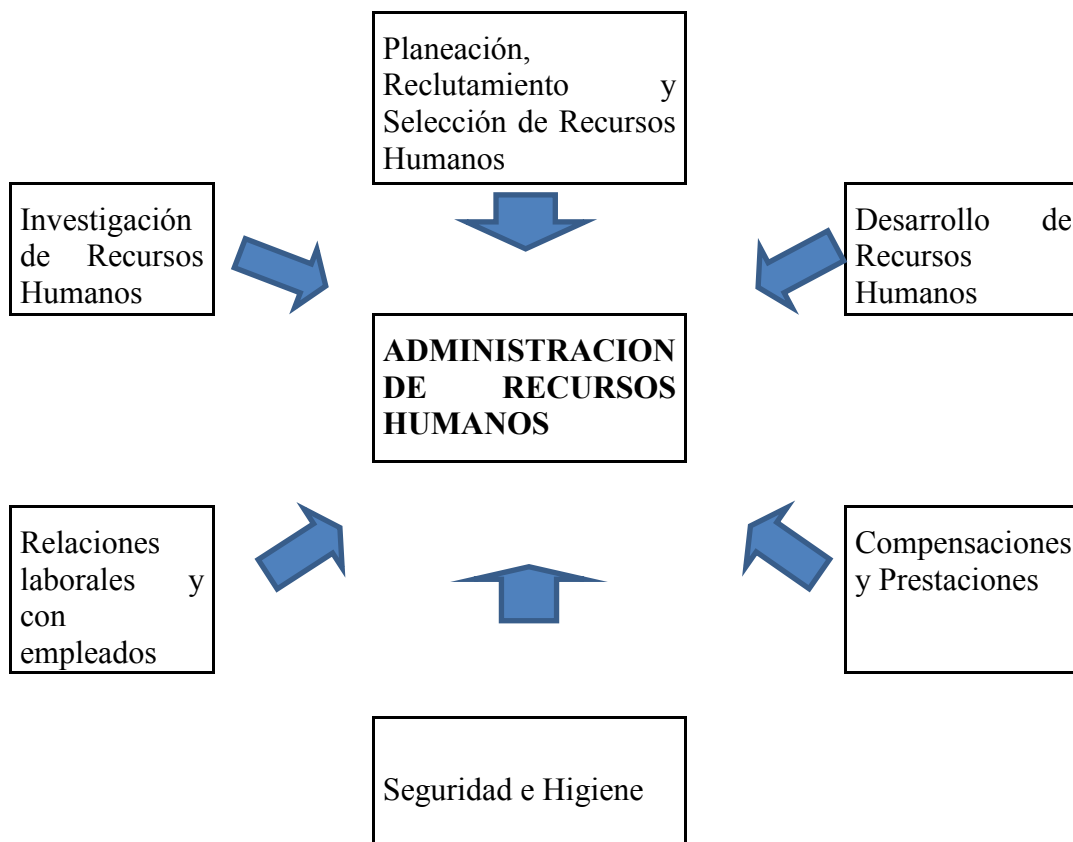
Según (Chiavenato, 2000) los objetivos principales de ARH son:

1. Crear, mantener, y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener, y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

2.5.3 La perspectiva de R.Wayne Mondy y Robert M. Noe

Desde el punto de vista de los autores Mondy y Noe, en su libro Administración de Recursos Humanos, señalan que los que los administradores de recursos humanos trabajan y se desarrollan a través de un sistema de administración de recursos humanos, el cual está conformado por seis áreas funcionales que permite una efectiva administración de recursos humanos. Estas áreas son: la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y selección de personal, desarrollo de recursos humanos, compensaciones y prestaciones, seguridad e higiene laboral, relaciones laborales y con los empleados, e investigación de recursos humanos (Figura 1).

FIGURA 1: Áreas funcionales Administración de Recursos Humanos



Fuente: Adaptado de Mondy y Noe, Administración de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall. Mexico, 1997. Pag.7.

a) Planeación, reclutamiento y selección de recursos humanos

Es esencial que una organización tenga los individuos más aptos en puestos específicos, en lugares y momentos determinados, con la finalidad de lograr sus objetivos. Para obtener a este personal idóneo, es necesario realizar una planeación de recursos humanos, lo cual consiste en revisar de manera sistemática todos los requerimientos de recursos humanos para asegurar que la cantidad de empleados necesarios, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando se necesite.

También es necesario realizar un reclutamiento de personal, que consiste en atraer suficientes individuos y estimularlos para que soliciten algún puesto de trabajo dentro de la empresa.

Y, para esto es importante y necesario llevar a cabo un proceso de selección de personal por medio del cual la empresa elige de un grupo de solicitante (candidato), a las personas que estén mejor capacitadas para ocupar los puestos que se encuentren vacantes.

Desarrollar al recurso humano de la organización, ayuda tanto a los individuos, los grupos y toda la organización a ser más efectivo, Este desarrollo es muy importante, ya que siempre se vive en un mundo de constantes cambios; y al mejorar continuamente, la empresa puede seguir siendo competitiva en el mercado laboral.

Este proceso de desarrollo del personal debe iniciarse cuando el individuo ingresa a la organización, y debe continuar durante toda su carrera dentro de la empresa. Está conformado por dos aspectos esenciales a considerar y llevar a cabo, los cuales son: la planeación de carrera del individuo y la evaluación de desempeño del mismo. El primero, es un proceso donde se fijan metas de recursos humanos y se establecen los medios necesarios para alcanzarlos. Y el segundo aspecto, “...proporciona a los empleados la oportunidad de sacar provecho de sus puntos fuertes y vencer las deficiencias identificadas, lo que les permite convertirse en empleados más satisfechos y productivos” (Way Mondir, Robert M Noe, 1997)

b) Compensaciones y prestaciones

La compensación comprende toda remuneración que los empleados reciben a cambio de su trabajo. El sistema de compensación de una organización debe proporcionar a los empleados remuneraciones adecuadas y justas por la contribución que realizan para lograr los objetivos organizacionales.

Con respecto a las prestaciones, es un concepto dentro de la remuneración, la cual incluye además de un salario base, remuneraciones financieras por concepto de vacaciones, permiso por enfermedad, pago de días festivos y seguro médico.

c) Seguridad e Higiene

“La seguridad implica la protección de los empleados respecto de lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La higiene significa estar libre de enfermedad y tener un bienestar general físico y mental” (Way Mondí R, Robert M Noe, 1997)

Esto dos aspectos del trabajo son muy importantes, ya que los trabajadores cuando laborar con buenas condiciones de trabajo y con garantía de seguridad y salud; tiene mayores probabilidades de ser más productivos y generar beneficios a largo plazo para la organización.

d) Las relaciones laborales con los empleados.

Es importante que se desarrollen sistemas efectivos de relaciones con los empleados, para así obtener mejores resultados y mayores beneficios dentro de la organización. Debe evitarse la diseminación del sindicato.

e) Investigación de Recursos Humanos

Es de suma importancia realizar investigaciones de recursos humanos, ya que permiten a la organización aclarar dudas acerca de las posibles causas de problemas existentes en el personal. Se puede decir que “...la investigación en recursos humanos es una clave importante para desarrollar una fuerza de trabajo más productiva y satisfecha” (Way Mondí R, Robert M Noe, 1997)

Las áreas funcionales de la administración de recursos humanos no están separadas, más bien están estrechamente relacionadas. Esto quiere decir que, al tomar decisiones en una de estas áreas, las otras se verán afectadas.

2.5.4 Perspectiva de Luis Gómez-Mejía

Desde la perspectiva de Gomez-Mejía, Cardy & Balkin, (2008), autores del libro Gestión de Recursos Humanos, “La eficacia con la que una empresa utilice sus recursos humanos determinará su capacidad de competir (o incluso de sobrevivir) en un entorno cada vez más competitivo”

Una empresa puede superar a sus competidores si utiliza con eficiencia una combinación de capacidades y habilidades de su fuerza laboral para así aprovechar las oportunidades del entorno y poder neutralizar sus amenazas. La aplicación de políticas de recursos humanos “...pueden influir en la posición competitiva de una empresa mediante el control de costes, la mejora de la calidad y la creación de capacidades distintivas (Gomez-Mejía, Cardy & Balkin, 2008).

En cuanto a las prácticas en general de recursos humanos, la cultura organizacional tiene gran influencia sobre ellas.

“La empresas que realizan ajustes en su cultura para mantenerse al día con respecto a los cambios del entorno tienen más posibilidades de superar a aquellas cuya cultura es rígida e insensible a los movimientos eternos” (Gomez-Mejía, Cardy & Balkin, 2008).

Es por esto que las empresas deben mantener su cultura organizacional constantemente adaptada a los cambios que se vayan presentados. Si no logran adaptarse a los cambios del entorno, esto puede generar graves conflictos, trayendo consecuencias que pudiesen ser irreversibles para la empresa.

Para que la Gestión de recursos humanos pueda funcionar de la mejor manera posible y con éxito, según el autor Gómez-Mejía es importante que se asocie con los directores y trabajen en equipo.

En otras palabras se puede decir que “...el departamento de RRHH es el principal responsable de contribuir a que la empresa alcance sus objetivos empresariales mediante el diseño de un programa de recursos humanos, aunque son los directores quienes deben llevar a

cabo estos programas. Esto significa que cada director es un director de recursos humanos” (Gomez-Mejía, Cardy & Balkin, 2008).

Para favorecer las relaciones entre la Gestión de recursos humanos y los directores, existen ciertas medidas que las empresas pueden tomar:

- a) “Analizar el lado humano de la productividad, en vez de acudir exclusivamente a soluciones técnicas para resolver los problemas” (Luis Gomez Mejía, Robert L Cardy, 2008) Para esto es necesario que los directores aprendan a ver en los recursos humanos el elemento esencial para alcanzar la eficiencia organizacional y obtener así buenos resultados.

- b) “Considerar a los profesionales de RRHH como asesores internos que pueden proporcionar consejo y apoyo valioso para mejorar el funcionamiento de la gerencia” (Luis Gomez Mejía, Robert L Cardy, 2008). Se les puede considerar como una gran fuente de conocimiento con la capacidad e asistir a los directores en la toma de decisiones para la solución de problemas referidos al personal, en la planificación del futuro y la mejora de la utilización de la capacidad productiva que se posee.

“Infundir un espíritu de destino común compartido dentro de la empresa en lugar de crear un ambiente de competencia, de perdedores y ganadores, entre los departamentos y las unidades independientes” (Gomez-Mejía, Cardy & Balkin, 2008). Esto requiere de incentivar a los directores y a los profesionales de recursos humanos para que trabajen en conjunto y poder lograr de mejor manera los objetivos comunes.

- c) “Evaluar a los miembros del departamento de recursos humanos en función de la calidad del servicio que aportan a los directores” (Gomez-Mejía, Cardy & Balkin, 2008).

- d) “Exigir a los profesionales de RRHH cierta experiencia en gestión como parte de su formación” (Gomez-Mejía, Cardy & Balkin, 2008).

- e) “Implicar activamente a la alta dirección de la empresa y a los directores de departamento en la formación, aplicación y revisión de todos los planes y estrategias de RRHH en estrecha colaboración con el departamento de RRHH. Esto debería aumentar el compromiso de la alta dirección en la aplicación efectiva de estos planes” (Gomez-Mejía, Cardy & Balkin, 2008).

- f) “Exigir a los altos directores de RRHH su participación en condiciones de igualdad con otros directores clave de las distintas áreas funcionales (marketing, finanzas) implicadas en el delineamiento del rumbo estratégico de la empresa” (Gomez-Mejía, Cardy & Balkin, 2008).

La gestión de Recursos Humanos, debe llevarse a cabo según las situaciones y los cambios que se presenten en el entorno de la empresa, es por esto que deben tomarse en cuenta las opciones estratégicas que posee la organización para obtener buenos resultados.

“Las opciones estratégicas de RRHH son las opciones disponibles que tiene una empresa a la hora de diseñar sus sistema de Recursos Humanos. Son estrategias hasta el punto de que afectan tanto favorable como desfavorablemente a los resultados de la empresa a largo plazo” (Gomez-Mejía, Cardy & Balkin, 2008).

A continuación se presentan las opciones estratégicas de recursos humanos que puede tomar una empresa en determinadas circunstancias:

- **Flujos de trabajo:** Se refiere a las formas de organizar las tareas y actividades para lograr los objetivos con respecto a producción o servicios. Entre las posibles alternativas para estructurar el flujo de trabajo de una empresa se tiene: (1) la eficiencia o innovación, (2) el control o flexibilidad, (3) la descripción explícita del puesto de trabajo o la clasificación amplia del puesto de trabajo, (4) la planificación detallada del trabajo o la planificación difusa del trabajo.

- **Contratación:** Son todas aquellas actividades de recursos humanos “...diseñadas para asegurar que el empleado idóneo esté en el lugar adecuado y en el momento oportuno.” (Gomez-Mejía, Cardy & Balkin, 2008). Entre las diferentes opciones estratégicas que puede elegir la empresa, en cuanto a reclutamiento, selección y socialización de empleos; lo cual constituye el proceso de contratación, se encuentran: (1) el reclutamiento interno o el reclutamiento externo, (2) delegar la toma de decisiones de contratación a los supervisores inmediatos, o centralizarlas en la Gestión de recursos humanos, (3) hacer énfasis en la adaptación del candidato a la empresa, o contratar al individuo mejor preparado sin tomar en cuenta consideraciones interpersonales, (4) contratar y socializar a nuevos trabajadores informales o elegir un sistema más formal y sistemático para la contratación y la socialización.

- **Cese de Empleados:** Sucede cuando un empleado deja la empresa, ya sea voluntaria o involuntariamente. Para solucionar esto, la empresa dispone de las siguientes opciones estratégicas: (1) utilizar incentivos voluntarios para reducir la planilla, o despedir a los trabajadores, (2) paralizar el proceso de contratación para evitar el despido de empleados, o contratar a los que realmente se necesiten, a pesar de que esto suponga despedir a empleados ya contratados, (3) proporcionar un apoyo continuo a los empleados cesados, o dejar a los empleados despedidos que se las arreglen ellos mismos, (4) comprometerse a volver a contratar a los empleados que han sido despedidos en caso de que mejoren las condiciones, o evitar cualquier tipo de contratación preferencial para los ex empleados.

- **Evaluación de rendimiento:** Es el instrumento utilizado por los directores para valorar las tareas que realizan los empleados. Entre las opciones estratégicas de recursos humanos que se aplican a la evaluación de empleados se encuentran; (1) desarrollo de un sistema de evaluación que se adapte a las necesidades de los diferentes grupos de empleados, frente al uso de un sistema de evaluación estándar para toda la empresa, (2) uso de la información obtenida de la evaluaciones como una herramienta de desarrollo que ayude a los empleados a mejorar su rendimiento, o usar dicha información como

mecanismo de control para identificar a los empleados con bajo rendimiento, (3) diseño del sistema de evaluación teniendo en cuenta diferentes objetivos, o diseño del sistema para un objetivo concreto, (4) desarrollo de un sistema de evaluación que motive a los múltiples grupos de empleados a participar activamente, frente al desarrollo de un sistema que tenga en cuenta únicamente la información que da el supervisor de cada empleado.

- **Formación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** Son actividades diseñadas para ayudar a que la empresa pueda satisfacer sus necesidades en cuanto a conocimientos y habilidades, así como también para ayudar a que los empleados sean conscientes de su máximo potencial. Entre las opciones estratégicas referentes a estas actividades se encuentran: (1) decidir si se forma al empleado de manera individual o por grupos de empleados que formen un equipo y que provengan de diferentes áreas de la empresa, (2) decidir si los conocimientos que se requieren se importen en el lugar de trabajo, o si se recurre a fuentes externas, (3) decidir si se le va a dar más importancia a una formación específica para cada puesto de trabajo o una formación general, (4) decidir si se contrata a personal externas a la empresa con los conocimientos requeridos, dándoles una alta remuneración (comprar talento), o si se invierten recursos en la formación de los propios empleados de la empresa, con remuneración más baja para que adquieran las habilidades necesarias (crear talento)

- **Retribución:** Es el pago que el empleado obtiene a cambio de su trabajo. Algunas de las opciones estratégicas de recursos humanos son: (1) ofrecer a los empleados un sueldo fijo y un paquete de prestaciones que no varíe mucho entre un año y otro, lo que implica un mínimo riesgo, u ofrecer una cantidad que esté sujeta a cambios, (2) pagar a los empleados en función del puesto que ocupan, o pagarles en función de la contribución que cada empleado hace a la empresa, (3) recompensar a los empleados en función de su antigüedad en la empresa, o darles una recompensa por su rendimiento, (4) centralizar las decisiones relacionadas a las retribuciones en un único lugar, o delegar en el supervisor o en el equipo de trabajo la toma de decisiones sobre los pagos.

- ***Derechos de los Empleados:*** Se refiere a la relación que existe entre la empresa y cada uno de los empleados. Entre las opciones estratégicas de recursos humanos están; (1) utilizar la disciplina como un mecanismo para controlar la conducta del empleado, o promover de forma proactiva la conducta adecuada desde el principio de la relación laboral, (2) desarrollar políticas que incidan en la protección de los empleados, (3) tener como base normas éticas informales, o desarrollar normas explícitas y procedimientos para reforzar estas normas.
- ***Relaciones Laborales:*** Hacen referencia a la interacción entre los trabajadores y la empresa. Las opciones estratégicas que puede elegir la empresa son: (1) basarse en canales de comunicación descendentes, o fomentar la retroalimentación ascendente, (2) tratar de evitar o suspender activamente la organización sindical, o aceptar a los sindicatos como miembros representantes de los intereses de los trabajadores, (3) adoptar una postura defensiva en el trato con los empleados, o responder a sus necesidades de manera que se evite la tendencia a sindicarse.
- ***Gestión Internacional:*** Se refiere a aquellas empresas que trabajan fuera del país, Éstas se ven obligadas a optar por un conjunto de estrategias de recursos humanos desde una perspectiva global. Entre estas opciones estratégicas de recursos humanos se encuentran: (1) creación de una organización común , con la finalidad de reducir las diferencias culturales entre los diferentes países, frente a permitir que las sedes en el extranjero se adapten a la cultura del lugar donde estén situadas, (2) enviar empleados del país de origen de la empresa(expatriado) al extranjero para gestionar las filiales, o contratar a personal del país para que realicen las gestiones, (3) establecer un acuerdo de repatriación con los empleados que se vayan fuera del país, o evitar cualquier tipo de compromiso con los expatriados, (4) establecer políticas de empresas comunes para todas las filiales, o descentralizar su elaboración dando lugar a que cada oficina local pueda desarrollar sus propias políticas.

En síntesis, se puede señalar que el uso de estrategias en la gestión de recursos humanos es esencial para la efectiva organizacional; y se refleja en lo que dice el autor

acerca de que, la contribución de una estrategia de RRHH al rendimiento empresarial, será más eficaz (Gomez-Mejía, Cardy & Balkin, 2008).

1. Cuanto más se ajusta la estrategia de RRHH al conjunto total de estrategias organizativas.
2. Cuanto más se armonice la estrategia de RRHH al entorno en el que se desenvuelve la empresa.
3. Cuanto más se adapte la estrategia de RRHH a las características peculiares de la empresa.
4. Cuanto más permita la estrategia de RRHH a la empresa aprovechar sus capacidades competitivas diferenciales.
5. Cuanto más consistente sean o más se refuercen las estrategias de RRHH entre sí.

2.5.5 Perspectiva de Patrick Wright

Tomando en consideración lo dicho por el autor Patrick Wright en su libro *Nuevos Desafíos de la Gerencia Estratégica de Recursos Humanos: Creatividad, Agilidad y Acción*, acerca de la función de Recursos Humanos, se puede señalar que, el éxito de la función de Recursos Humanos depende en gran medida de la habilidad que se tenga para generar valor a través del cumplimiento efectivo de los roles, requerimientos y procesos relacionados con el personal de la empresa. Según esto se puede hacer énfasis en:

"El rol más importante de una función ideal de recursos humanos, es ser socio verdadero del negocio, tanto en la formación de la capacidad individual y organizacional, como en la ubicación competitiva y rendimiento de la empresa... Ser socio del negocio requiere entender los desafíos y direcciones de la organización. Sus retos para convenir a la gente en ventaja competitiva, así como combinar diferentes iniciativas, tales como entrenamiento y desarrollo... y otras prácticas de recursos humanos... para respaldar el éxito de la estrategia del negocio" (Patrick M Wright, 1999).

Los Profesionales de recursos humanos, deben ser vistos como importantes socios del negocio, líderes en el gran equipo gerencial, capaces de solucionar problemas, catalizadores

del cambio y visionarios, es decir, son capaces de anticiparse y prepararse para futuras necesidades de personal, además de entender hacia dónde va el negocio.

La gerencia estratégica de la gente en una organización, y los roles de socios estratégico del negocio y de agencia de cambio que deben estar arraigados firmemente en los profesionales de Recursos Humanos, son de vital importancia y de mucho valor para el éxito de una organización.

Sin embargo, hay que tomar en consideración los otros roles de recursos humanos a los que se le hace poca referencia, los cuales son: crear capacidad y compromiso en los empleados, y en especial, asegurar una infraestructura eficiente de Recursos Humanos. Todos los roles de los profesionales de RRHH son vitales para el buen funcionamiento de la organización ya sean realizados directamente o a través de terceros. Estos profesionales junto con los gerentes de línea, "...deben clarificar las implicaciones y requerimientos operativos asociados a los roles" (Patrick M Wright, 1999).

Los profesionales de Recursos Humanos, deben involucrarse rápidamente como personajes clave en las discusiones de la alta gerencia, referidas a las estrategias y retos futuros.

"Necesitarán ir a donde las nuevas estrategias son realmente diseñadas... y participar activamente 'en la mesa de negociaciones', contribuyendo con sus puntos de vista y provocando discusiones referentes a la futura dirección del negocio de la empresa, las capacidades organizacionales y los retos relacionados con el personal. Esto, a su vez, requerirá que los profesionales de RH creen redes de trabajo más profundas y duraderas, no solamente con la alta gerencia en el ámbito corporativo, sino también con los gerentes clave en las distintas unidades y funciones clave" (Patrick M Wright, 1999).

Para apoyar efectivamente la ejecución rápida de la estrategia del negocio, los profesionales de Recursos Humanos tienen que realizar rápidos diagnósticos para identificar y definir con claridad, las implicaciones críticas relacionadas estrechamente con la organización y el personal.

Se puede mencionar entonces, que los retos más importantes para los líderes organizacionales y los profesionales de Recursos Humanos son, según un estudio realizado

por un grupo de investigadores en el libro de Wright (1999) nombrado anteriormente, son los siguientes:

- a) Encontrar, retener y desarrollar talento superior.
- b) Identificar y desarrollar los líderes de la próxima generación.
- c) Crear organizaciones ágiles y flexibles con capacidad para el cambio rápido.
- d) Crear organizaciones y ámbitos de trabajo sensibles que generan alto compromiso y desempeño de los empleados.
- e) Alinear el desempeño y las recompensas con las prioridades estratégicas.

Finalmente se puede decir que;

"Los Profesionales de RH deben desarrollar capacidad en todas las áreas de relevancia: negocio, cambio, gente y RH ... deben ganar credibilidad cumpliendo sus promesas y demostrando logros y resultados. Deben ser vistos como la fuente de 'experiencia humana' dentro de la empresa, el lugar donde los ejecutivos van a pedir consejo cuando quieren mejorar su personal para convertirlo en ventaja competitiva. Por último, debe demostrar coraje y liderazgo para oponerse a sus colegas de línea cuando éstos conduzcan la empresa, o a sus empleados, en la dirección equivocada. Los profesionales de RH deben estar dispuestos a utilizar su experiencia ... y poner su credibilidad en la fila para agregar valor por medio de su influencia en la toma de decisiones estratégicas. Sobre todo, deben proveer los programas y prácticas necesarios para que las organizaciones y la gente tengan éxito. En resumen, las funciones de RH deben ejecutar mejor, más rápido y más hábilmente" (Patrick M Wright, 1999).

2.6 Roles de la Gestión de Recursos Humanos

La Gestión de RRHH es el responsable de cuidar el activo más valioso de la empresa, y para que cumpla su función a cabalidad, los profesionales de esta área, deben poseer una serie de atributos como los que se mencionan a continuación:

1. Capacidad para pensar y operar, tanto estratégica como tácticamente dentro de la organización
2. Conocimiento del negocio
3. Comprensión, en alto grado, de las metas de la organización y el tipo de empleos que se necesita para alcanzarlas.
4. Saber qué aspectos del capital humano deben desarrollarse para que el empleado ayude a lograr los objetivos de la organización.
5. Capacidad para innovar e impulsar el cambio y desarrollo constante del capital intelectual de la compañía.

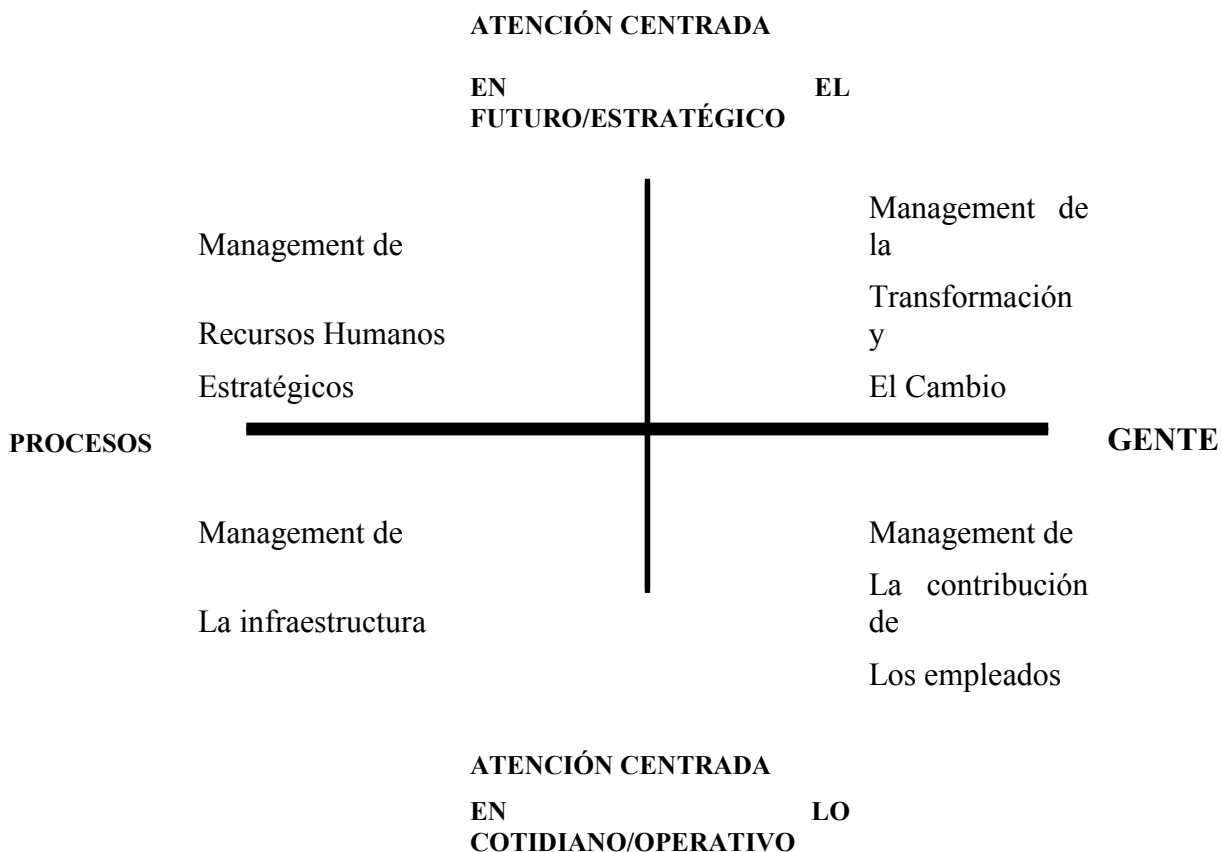
El Recurso Humano de una organización es el que realmente le genera valor a la misma, siendo éste el que permite una mayor efectividad en el trabajo y una mayor competitividad a nivel el mercado laboral. Esto conlleva a planear la gran responsabilidad que tiene la Gestión de Recursos Humanos dentro de la organización; debe cumplir con sus respectivas rolas para que exista un mejor funcionamiento de la empresa en general.

Los roles que desempeñan los profesionales de recursos humanos son múltiples, los cuales son tanto operativos como estratégicos, deben ser cuidadosos y socios del negocio, y además deben asumir cierta responsabilidad tanto de objetivos cualitativos como cuantitativos, a corto y largo plazo. Para que estos profesionales puedan aportar valor a las empresas que cada vez son más complejas, deben cumplir roles cada vez más complejo y hasta pueden llegar a ser paradójicos.

Según Dave Ulrich en su libro Recursos Humanos Champions, los profesionales de RRHH para crear valor a la empresa, deben comenzar centrándose, en la definición de los aportes que puede realizar el trabajo de RRHH, “Los aportes garantizan los resultados de trabajo de RRHH. Definidos los aportes, se pueden estipular los roles y actividades de los socios de negocios.” (Dave Ulrich, 1997)

Este autor se basa en que la Gerencia de Recursos Humanos debe llevarse a cabo por medio de un modelo de roles múltiples, como ya se mencionó anteriormente, lo cual se esquematiza en la figura que se muestra a continuación.

FIGURA 2: Roles de RRHH en la construcción de una organización competitiva



Fuente: Ulrich, Dave. Recursos Humanos Champions. Editorial Granica, Argentina, 1997.

El modelo que expone el autor, consta de dos ejes principales, los cuales representan los centros de atención (van del largo plazo al corto plazo) y las actividades de los profesionales de RRHH, (van desde manejar procesos a manejar gente). Y según estos ejes, se definen cuatro roles principales de RRHH, los cuales son: la administración de recursos humanos, la administración de la infraestructura de la firma, la administración de la contribución de los empleados, y la administración de la transformación y el cambio.

Para comprender con mayor claridad cómo las funciones de RRHH encajan dentro de este modelo de múltiples roles propuesto por Ulrich, se muestra el siguiente cuadro sinóptico

de las diferentes teorías anteriormente referenciadas en la función de la Gestión de Recursos Humanos (Tabla 2).

TABLA 2: Cuadro Roles y funciones de la Gestión de Recursos Humanos

| Roles de RRHH | Funciones del departamento de Recursos Humanos Según Expertos y que se asocian a la teoría de Ulrich. | | | |
|-------------------------|--|---|---|--|
| Dave Ulrich | I. Chiavenato | W.Monday y R. Noe | L.Gómez-Mejía | P.Wright |
| Socio Estratégico | Desarrollo del Personal | Desarrollo de RRHH | Formación y desarrollo de la carrera profesional, Gestión internacional | Socio del Negocio |
| Experto Administrativo | Provisión y Aplicación del Personal | Planeación, Reclutamiento y Selección de RRHH | Flujos de trabajo, Contratación, Evaluación del rendimiento | Asegurar una infraestructura eficiente de RRHH |
| Adalid de los Empleados | Control del personal | Relaciones laborales y con los empleados, Seguridad e Higiene | Derechos de los empleados, Relaciones Laborales | Crear capacidad y compromiso en los empleados |
| Agente de Cambio | Mantenimiento y Seguimiento del Personal | Compensaciones y Prestaciones, Investigación de RRHH | Consideración con el cese de empleados, Retribución | Agente de cambio |

Fuente: Elaboración Propia

Para la plena comprensión del modelo propuesto por Ulrich, se deben considerar tres puntos importantes: “los aportes que constituyen el resultado del rol, la metáfora o imagen visual característica que acompaña ese rol y las actividades que el profesional de RRHH debe realizar para cumplir el Rol.” (Dave Ulrich, 1997)

TABLA 3: Definición de los Roles RRHH

| Rol/Cédula | Aporte/Resultado | Metáfora | Actividad |
|--|---|-------------------------|---|
| Management de recursos humanos estratégicos | Ejecutar estrategia | Socio estratégico | Alinear las estrategias de RRHH con las de negocio: "Diagnostico organizativo" |
| Management de la infraestructura de la firma | Construir una infraestructura eficiente | Experto administrativo | Reingeniería de los procedimientos de la organización: "Servicios compartido" |
| Management de la contribución de los empleados | Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad | Adalid de los empleados | Escuchar y responder a los empleados: "Aportar recursos a los empleados" |
| Management de la trasformación y el cambio | Crear una organización renovada | Agente de cambio | Administrar la trasformación y el cambio: "Asegurar que exista la capacidad de cambiar" |

Fuente: Ulrich, Dave. Recursos Humanos Champions. Editorial Granica, Argentina, 1997.

Para Comprender mejor cada uno de estos roles, se va a trabajar con las metáforas utilizadas por el autor para un mejor manejo de los términos.

2.6.1 Rol de Socio Estratégico.

“El término ‘socio’ ha llegado a ser el preferido para aludir a los profesionales que ayudan a alcanzar objetivos empresarios” (Dave Ulrich, 1997) este rol de socio estratégico es el encargado de convertir la estrategia de la organización en acción, es decir, llevarla a cabo.

Convertirse en socio estratégico requiere superar cinco desafíos (Dave Ulrich, 1997):

- a) *Evitar que los planes estratégicos junten polvo en el último estante:* Se debe crear un mecanismo disciplinado para convertir las declaraciones estratégicas de la organización (Visión, misión, aspiraciones, metas u objetivos) en acción.

Para evitar que los “planes junten polvo”, la Gestión de Recursos Humanos debe imponer la inclusión de las cuestiones organizativas en la discusión estratégica antes de que se decidan las estrategias.

b) *Crear una tarjeta de puntuación equilibrada:* Una tarjeta de puntuación equilibrada puede ser un indicador de desempeño total que evalúe el desempeño ejecutivo. Las categorías se pueden aplicar a cualquier empresa grande o compleja:

b.1) Valor económico Agregado (VEA): Alcanzar cifras que se esperan del objetivo.

b.2) Valor agregado al cliente (VAC): Cumplir con las metas de servicio al consumidor.

b.3) Valor agregado a la gente (VAG): Responder a las expectativas de los empleados.

c) *Alinear los planes de Recursos Humanos con los planes empresariales:* El verdadero reto de la planificación de RRHH es ocupar la zona media del continuo, para integrar las prácticas de RRHH en la estrategia de negocios.

La planificación de RRHH se convierte en una parte integral del proceso de planificación empresarial, lo cual es de suma importancia ya que permite el buen direccionamiento de los RRHH a los fines que quiere alcanzar la empresa.

d) *Evitar salidas fáciles:* Para lograr la mejora de los procesos, es necesario pasar por un camino difícil, que lleva tiempo y dedicación; es decir, es imprescindible que se estudien y analicen de manera exhaustiva todos los procedimientos para mejorar, y para esto se requiere de mucho tiempo y dedicación. Se debe evitar la tentación de la salida fácil, donde se actúa sin un estudio completo de los procesos de la organización.

e) *Lograr que en la firma se preste atención a la capacidad:* Las capacidades se refieren a aquello que una organización es capaz de hacer para lograr su estrategia.

Para lograr una estrategia, una organización requiere una serie de capacidades (Alinear las medidas de desempeño con las prioridades estratégicas, evaluar las capacidades del

competidor, Atraer y retener gente de alto nivel, Ser el productor a bajo costo en el campo, Ser el líder en tecnología, en calidad, en servicio al consumidor, Ser creativo, Crear condiciones para el cambio, entre muchas otras)

“Cuando cumple este rol, el profesional de RRHH aumenta la capacidad de una empresa de ejecutar sus estrategias. Cuando se traducen las estrategias de una empresa a prácticas de RRHH se ayuda a la empresa de tres maneras. Primero la empresa puede adaptarse al cambio porque se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia. Segundo la empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicios al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas. Tercero la empresa puede lograr mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia.” (Dave Ulrich, 1997)

“Los profesionales de RRHH trabajan como socios estratégicos cuando identifican y mejoran las capacidades, tanto para implementar la estrategia como para potenciar nuevos productos” (Dave Ulrich, 1997)

2.6.2 Rol del Experto Administrativo.

Lo que busca el profesional de RRHH es descubrir maneras más eficientes de trabajar. A esto se le ha denominado reingeniería, lo cual incluye el rediseño de los mismos recursos humanos. Para convertirse en un experto administrativo, es necesario que los profesionales de RRHH respondan a las dos etapas requeridas en un proceso de reingeniería, estas son:

- a) *Mejorar los procesos*: “se centra en la identificación de procesos ineficaces y la creación de métodos alternativos para dar servicios. Esta etapa representa el tipo más frecuente de reingeniería y emplea herramientas tradicionales de reingeniería (por ejemplo, mapeo de procesos, diagramas de flujo, etc.)” (Dave Ulrich, 1997).
- b) *Repensar la creación de valor de RR HH*: “va más allá de la reingeniería de los procesos de RRHH, se plantea reencuadrar y repensar las conceptualizaciones y los métodos para hacer trabajo de RRHH” (Dave Ulrich, 1997). Esto se basa en tres marcos conceptuales

b.1) Evitar la dicotomía centralización / descentralización; los profesionales de RRHH deben lograr esto, repensando y reencuadrando la base de sus roles dentro de una empresa.

b.2) Definir un encuadre de creación de valor y opciones de entrega, los profesionales de RRHH, para agregar valor para sus clientes, deben usar apropiadamente mecanismos como: el agente de servicios, el centro de servicios, los centros de expertos y las soluciones integradas.

b.3) Definir un proceso de creación de valor, el cual va a ser “horizontal y no vertical, proceso y no función, y equipo y no individuo.” (Dave Ulrich, 1997). Este proceso horizontal de creación de valor, se realiza a través de cuatro pasos: (1) requerimientos de clientes, (2) vínculo con el cliente, (3) proceso, (4) servicios compartidos.

En cuanto a la reingeniería de RRHH y la creación de valor, los “managers (Gerentes)” operativos deben cumplir su rol para cumplir esto, mediante las siguientes prácticas: (Dave Ulrich, 1997)

- Comprender y volcar a la reingeniería todos los procesos de trabajo.
- Redefinir la reingeniería como el proceso de creación de valor.
- Crear organizaciones de servicios compartidos apropiadas, con mecanismos de entrega y procesos de acción.
- Finalmente se puede decir que “los profesionales de RRHH, para convertirse en expertos administrativos deben aprender a:
 - Hacer reingeniería al trabajo de RRHH gracias al uso de tecnología, equipos de reingeniería de procesos y aumento de la calidad.
 - Definir el rol de RRHH en la creación de valor para la firma.
 - Crear un mecanismo de provisión de los servicios compartidos de RRHH.
 - Medir los resultados de RRHH en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad)” (Dave Ulrich, 1997)

2.6.3 Rol de Adalid de los Empleados.

La contribución de los empleados a la organización, se convierte en un asunto crítico para los negocios porque tratar de producir más con menos recursos humanos (gente) las empresas no tiene otra opción que tratar de comprometer por completo al empleado a la empresa, es decir, se debe buscar que el empleado esté comprometido en alma, cuerpo, y corazón con lo que realiza en la empresa.

“la contribución aumenta cuando los empleados se sienten libres de compartir sus ideas, cuando sienten que individuos clave en la firma piensan en sus intereses y cuando sienten que tienen una relación de empleado válida y valorada con la firma” (Dave Ulrich, 1997)

Los profesionales de RRHH son realmente socios del negocio cuando garantizan un alto nivel de la contribución de los empleados a la organización. Pero, esta responsabilidad de mantener alta contribución y la dedicación de los empleados no es solo del profesional de RRHH, más bien la responsabilidad principal de esto la tiene los manager (Gerentes) operativos. Los profesionales de RRHH deben entonces, ayudar a los manager (Gerentes) operativos a cumplir con este rol.

La contribución de los empleados depende de muchas variables que están implícitas en este contexto laboral, entre ellas tenemos, la reducción de las exigencias, fijación de prioridades, precisar en el enfoque de los objetivos, reingeniería de los procesos de trabajo, aumento de recursos para responder a exigencias como el control de procesos, la dedicación al trabajo, el trabajo atractivo para el empleado, es decir que le den oportunidades de aprender con lo que hace, colaboración/trabajo en equipo, cultura, compensación, preocupación por un trato correcto de los individuos, informática y tecnología, competitividad.

Los profesionales de RRHH, deben centrarse en encontrar el justo equilibrio entre demandas y los recursos para ser buenos adalides de los empleados. Deben demostrar a los empleados confianza, una gran sensibilidad, creatividad en sus trabajos y disciplina. Hacer que los empleados se dediquen más a su trabajo y contribuyan, no es solo responsabilidad de los profesionales de RRHH, sino que también deben participar los managers (Gerentes) y los mismos empleados, para conseguir que se logren las exigencias que se buscan.

El Trabajo de managers (Gerentes) operativos se basa en las siguientes actividades:

- “articular un nuevo contrato con todos los empleados de la empresa.
- Fijar objetivos pero aportando al mismo tiempo los recursos necesarios para hacer posible el logro de esos objetivos superiores.
- Volver a invertir en el aporte de los empleados.” (Dave Ulrich, 1997)

Este Trabajo de los managers (Gerentes) es complementado con el trabajo de los profesionales de RRHH, siendo algunas tareas:

- “Expresar las opiniones de los empleados en las discusiones del management (Gerencia)
- Garantizar a los empleados que sus preocupaciones son conocidas y consideradas.
- Definir y aportar los recursos que ayudan a los empleados a responder a los reclamos que se les hacen.” (Dave Ulrich, 1997)

Este trabajo en conjunto, ayudaran a que los empleados contribuyan más decididamente por que tendrán capacidad de realizar un buen trabajo y la decisión de hacer las cosas bien.

2.6.4 Rol de Agente de Cambio.

Ante el cambio en las organizaciones, se debe pensar en la capacidad que se tiene para responder al ritmo del cambio. Se pueden identificar tres tipos de respuesta al cambio: iniciativas, procesos y adaptaciones culturales.

Las iniciativas de cambio se basan en la implementación de nuevos programas, proyectos o procedimientos, los cambios de procesos se centran en la manera en que se hace el trabajo. Y los cambios en la cultura organizacional, se dan fundamentalmente cuando una empresa se reconceptualiza en sus modos de hacer negocios, es una nueva cultura tanto para los empleados como para los clientes.

Cuando los profesionales de RRHH logran generar esta capacidad de manejar los tres tipos de cambio, se convierten en agentes de cambio. “Aseguran que las iniciativas se definan, desarrollen y concreten en tiempo y forma, que los procesos se detengan, se pongan en marcha y se simplifiquen, y que los valores fundamentales de la organización sean discutidos y adaptados de manera adecuada a las condiciones cambiantes de los negocios.” (Dave Ulrich, 1997)

Como agentes de cambios deben transformar ese deseo de cambiar, en capacidad para hacerlo, identificando los obstáculos que se deben enfrentar para lograr un buen cambio, y crear planes adecuados para enfrentar los obstáculos que se presentan.

Los profesionales de RRHH que cumplen el rol de agentes de cambio, ayudando a empresas a responder a los nuevos objetivos que se plantean, y que lo hagan rápidamente, deben dar ciertos pasos necesarios para lograrlos: “1) identificar factores claves de éxito para crear la capacidad de cambio, 2) tener en cuenta en qué medidas se tiene el control sobre estos factores clave de éxito, 3) identificar las actividades de mejora en relación a cada factor de éxito, y 4) hacer el seguimiento de los siete factores clave como un proceso interno, no un hecho episódico” (Dave Ulrich, 1997)

Además de esto, los profesionales de RRHH deben seguir cinco pasos para lograr el cambio cultural requerido: “... 1) definir y clarificar el concepto de cambio cultural, 2) expresar por qué el cambio cultural es central para el éxito empresarial, 3) definir un proceso para evaluar la cultura actual, definir la cultura que se desea para el futuro y la distancia que media entre ambas, 4) identificar caminos alternativos para la creación del cambio de cultura, 5) crear un plan de acción que integre enfoques múltiples en el cambio cultural.” (Dave Ulrich, 1997)

Para que los profesionales de RRHH sean agentes de cambio, deben dominar las siguientes áreas:

- A.- Catalizador / Adalid / patrocinador del cambio en las diversas unidades y líneas de la organización.
- B.- Facilitador del cambio en la organización.

- C.- Diseñador de los sistemas de cambio dentro de la empresa.
- D.- Demostrador del cambio en las funciones de la organización.

Para ayudar a las organizaciones a responder al cambio, deben trabajar en conjunto los managers (Gerentes) de línea y los profesionales de RRHH. En particular, los managers (gerentes) de línea como agentes de cambio, deben lograr las metas siguientes: (Dave Ulrich, 1997)

- Coordinar la cultura interna con identidad deseada en el mercado.
- Entender el proceso de creación de una actitud común.
- Tener un modelo de cambio que se use en toda la empresa.
- Mantener la tensión en la empresa para poder responder al cambio, aún cuando se estén creando nuevas estrategias.

Y los profesionales de RRHH para cumplir con este rol, deben utilizar las siguientes funciones: (Dave Ulrich, 1997)

- Conducir las transformaciones llevándola a cabo ante todo en la función misma de RRHH.
- Servir como catalizadores del cambio, facilitadores del cambio diseñadores de sistemas para el cambio.
- Utilizar la plantilla de control de *despegue* para el cambio con los managers (gerentes) operativos.

Cuando se logra responder al cambio, los managers (gerentes) operativos y los profesionales de RRHH comienzan a ver al cambio “... como un amigo y dejar de verlo como un enemigo, como una oportunidad y no una desgracia, como una ventaja competitiva y no un obstáculo, como una fuente de valor y no como un obstáculo a vencer.” (Dave Ulrich, 1997)

2.7 Papel que desempeña la gestión de Recursos Humanos en las Fusiones y Adquisiciones Empresariales.

Es necesario llevar a cabo ante un proceso de fusión y/o adquisición de empresas, una buena gestión de recursos humanos, lo cual implica a los comportamientos y efectos que este proceso causa en los empleados de las empresas que se fusionan. Esta buena gestión de RRHH debe realizarse antes, durante y después de este proceso de fusión empresarial.

Entre las cinco mayores preocupaciones que tienen los empleados en una situación de fusión de empresas se pueden mencionar:

a) **La pérdida de identidad.** “La motivación del individuo para trabajar en busca del éxito en términos de progreso laboral y oportunidades profesionales se ve apagada por los sucesos que envuelven la adquisición. Cuando la persona ya no puede identificarse con la empresa y ver las oportunidades dentro de ella, este hecho le provoca gran frustración y confusión, puesto que la imagen de éxito que tiene de sí mismo se ha desmoronado” (COS, 1990).

b) **Falta de información y ansiedad.** En estos procesos de fusión o adquisición de empresas, la comunicación con los empleados se hace muy difícil porque no se sabe que va a ocurrir. Esta falta de información genera en los empleados una sensación de inseguridad y de ansiedad.

Una de las preocupaciones de los empleados son los numerosos cambios a los que se enfrentan: Pérdida del puesto de trabajo; Cambios en el trabajo; Nuevos papeles y tareas; Traslado al nuevo puesto y/o nueva situación geográfica; Cambio en remuneración y prestaciones; Cambios en gratificaciones; Cambios en la trayectoria profesional; Cambios en su poder; Status y prestigios jerárquicos, Cambios en su personal; Nuevos colegas, jefes y subordinados; Cambios en la estructura corporativa y pérdida de identidad dentro de la empresa.

“Cuanto más tarda en concluirse el proceso de adquisición mayor es la sensación de ansiedad y el trauma que le acompaña” (COS, 1990)

- c) **La supervivencia se convierte en obsesión.** Los rumores que se crean con un proceso de adquisición o fusión de empresas, desencadenan muchas trampas políticas y por ende los empleados se esfuerzan en sobrevivir y mantener un status, prestigio, poder y carrera en la organización. Todo esto crea una competencia destructiva entre los empleados y afecta de manera muy negativa las metas de la empresa y las tareas a cumplir.

- d) **Desperdicios de talentos.** Cuando ocurre una fusión empresarial, algunos empleados tienden a irse de la organización ya sea por temor de lo que pueda pasar, por compañerismo, por falta de compromiso con la misma, etc. En estas pérdidas de trabajadores, se pierden valiosos talentos, lo cual es un problema muy perjudicial y costoso para la empresa.

- e) **Repercusiones familiares.** Ante una situación de fusión empresarial, los familiares de los empleados, se ven afectados por la posibilidad que su situación económica cambie de manera abrupta. Además afrontan las reacciones emocionales que los empleados sufren en este tipo de circunstancias.

Además de estas cinco preocupaciones de los empleados es necesario identificar las decisiones más importantes que requieren de más atención y actuación de Recursos Humanos; Entre ellas se encuentran los despidos, la fusión de culturas y sistemas de compensaciones de la organización. Estas tres decisiones que debe tomar la gestión de RRHH, son claves en el proceso de fusión y/o adquisición empresarial, ya que todas ellas repercuten en el personal, lo cual es el recurso más valioso que tiene la misma, y sin el cual pudiese existir.

Desde la perspectiva de la (Corporate Leadership Council, 2000), el papel que desempeña RRHH en las fusiones y adquisiciones consta de dos fases; en primer lugar, la fase de la debida diligencia, y en segundo lugar, la fase de la integración

“La tarea fundamental de Recursos Humanos durante el proceso de debida diligencia estriba en compilar datos relativos a las prácticas de Recursos Humanos, a las prácticas administrativas y al talento de la compañía objetivo. A su vez esto permite que se haga un análisis de la negociación en términos del costo de adquisición, al igual que de la factibilidad/naturaleza de la adquisición.” (Corporate Leadership Council, 2000)

En la Fase de Integración, Recursos Humanos debe ejercer una estrategia global de personal, la cual abarca múltiples esferas de actividad como son:

- Equipos de transición
- Dotación de personal
- Comunicaciones
- Operaciones de Recursos Humanos

En cuanto a los equipos de transición, los profesionales de RRHH deben poseer ciertas habilidades necesarias para facilitar estos equipos, entre estas tenemos: Comodidad de interacción con los ejecutivos, Conocimiento del contenido y comprensión del negocio, Experiencia en desarrollo de organizaciones, Experiencia en solución de problemas, Habilidades de facilitación de procesos, Habilidades del diseño del trabajo.

Los profesionales de RRHH que facilitan los equipos de transición deben trabajar con los líderes de los equipos para así desarrollar las agendas y reglas básicas para que las reuniones sean realmente efectivas. Los facilitadores de estos equipos deben asegurar que todos los participantes tengan oportunidad para expresar sus puntos de vista, y sean tomadas en cuenta.

En la dotación de personal, los profesionales de RRHH facilitan la toma de decisiones con respecto a la selección de personal (proceso de selección) y tiene la responsabilidad de retener los elementos que son aportes claves (proceso de retención) y de celebrar los acuerdos necesarios para ayudar a los empleados a obtener otro trabajo, en caso que sean despedidos porque sus cargos, después de ocurrida la fusión, terminan siendo redundantes (proceso de indemnización por cesantía)

Por el lado de las comunicaciones, es vital preparar un plan que respalde el esfuerzo de integración, y para estos los profesionales de RRHH deben evaluar los aspectos relativos al método de comunicación, el público a quien se le comunica, el contenido de lo que se va a comunicar, y la programación de los diversos tipos de comunicaciones.

“El elemento impulsor más frecuente de la caída del rendimiento (debido a las fusiones y las adquisiciones) es la comunicación, bien sea excesiva o muy limitada.” (Corporate Leadership Council, 2000)

Y con respecto a las operaciones de Recursos Humanos, lo que se busca es su optimización y el reto fundamental para lograrlo. “...estriba en que es parte esencial de la construcción de la nueva empresa, aunque, al mismo tiempo, constituye una empresa separada y monumental...la cual debe estar perfectamente alineada con la estrategia de integración general” (Corporate Leadership Council, 2000)

En la construcción de la nueva organización de Recursos Humanos, las operaciones de RRHH que deben realizarse son: la dotación de personal de recursos humanos, la arquitectura de transición, las políticas de recursos humanos, y el modelo de prestación de servicios.

2.8 Marco legal aplicable a las fusiones de empresa.

Los autores (Perry, German R. Pinto) escriben que en Chile, la Ley de Sociedades Anónimas es el único cuerpo legal que hace una referencia expresa de este tipo de operación, normando todas las implicancias que se aplican a este tipo de estructuras societarias. Sin embargo, esta aplicación no es exclusiva para las Sociedades Anónimas, ya que podemos utilizar los mismos criterios en sociedades de personas (de responsabilidad limitada o ilimitada) gracias al principio de Libertad contractual y autonomía de la voluntad en que se encuentra en el Código Civil Chileno.

El Título IX de esta Ley está dedicado a las divisiones, transformaciones y fusiones de Sociedades Anónimas. Sobre esta materia se señala lo siguiente lo siguiente en el artículo N° 9.

“la fusión consiste en la reunión de dos o más sociedades en una sola que las sucede en todos sus derechos y obligaciones, y a la cual se incorporan la totalidad del patrimonio y accionistas de los entes fusionados”.

Esta definición inicial tiene los siguientes elementos:

- **Reunión de dos o más sociedades en una sola que las sucede:** aquí se señala la existencia de dos entes: uno (o unos) que muere y otro que subsiste, haciéndose responsable de todas obligaciones y derechos de la (las) que fenecen.
- **Incorporación de patrimonio:** la fusión en genera la entrega de bienes obligaciones, trasladando el dominio de los bienes, con lo cual nacen ciertas obligaciones y deberes que más adelante señalaremos.
- **Incorporación de Accionistas:** es importante saber que esta definición incluye a los accionistas en la de la empresa absorbida en la entidad fusionada, por lo que es menester realizar aumento de capital en la empresa absorbente.

El artículo N°9 de la Ley de Sociedades Anónimas también hace una clasificación de los distintos tipos de fusiones, señalando:

- *“Hay fusión, cuando el activo y pasivo de dos o más sociedades que se disuelven, se aportan a una nueva sociedad que se constituye”.*
- *“Hay fusión por incorporación, cuando una o más sociedades que se disuelven son absorbidas por una sociedad ya existente, la que adquiere todos sus activos y pasivos”.*

Para poder realizar una fusión desde el punto de vista de la Ley de Sociedades Anónimas es necesario tener presente los siguientes aspectos:

1. La fusión debe ser acordada en una junta extraordinaria de accionistas. En dentro de otras, *“la transformación, fusión o división de la sociedad y la reforma de sus estatutos”.*

También este artículo dispone que es materia dispone que es materia de esta instancia *“La enajenación del activo fijo y pasivo de la sociedad o del total de su activo”.* De esta forma, se deja expresamente normada la exigencia de que las fusiones de Sociedades Anónimas deben ser respaldadas por las actas de la junta extraordinaria de accionistas, las que deben

se celebradas ante Notario, “*quien deberá certificar que el acta es expresión fiel de lo ocurrido y acordado en la reunión*”. Esta exigencias abarcan tanto a la sociedad que absorbe como a la o las que son absorbidas.

2. El acuerdo de fusión debe ser aprobado por la junta, con un voto conforme a los dos tercios de las acciones emitidas con derecho a voto (66.7% del total), según lo ordenan lo Números 1,6 y 9 del artículo N° 67 de la Ley de Sociedades Anónimas.
3. La fusión puede dar lugar a ejercer el derecho a retiro por parte de los accionistas disidentes con relación a esta opción, tal como lo establece el Artículo N° 69 de la Ley del Ramo.
4. Se deben preparar los balances auditados e informes periciales que detallen el traspaso de los bienes y obligaciones, como también que determinen las situaciones patrimoniales del ente fusionado. Estos informes debes ser aprobados por junta general extraordinaria de accionista, según lo indica el último inciso der artículo 99 de la Ley de Sociedades Anónimas.
5. El hecho de fusionar sociedades no debe permitir que se pierda la calidad de accionista, fruto del canje de acciones (artículo N° 100 de la Ley de Sociedades Anónimas).
6. Las escrituras públicas que reflejan las actas de las juntas de accionistas en donde se establecen las fusiones, deben ser publicadas en el Diario Oficial y en el Registro de Comercio dentro del plazo fatal de 60 días desde la fecha de la respectiva escritura de fusión, según la norma genérica del artículo N° 5 de la Ley en análisis.

Para conocer los aspectos tributarios de la fusiones, es necesario recurrir al conjunto de leyes que forma el D.L N° 830 (Código tributario), D.L N° 824 (ley de Impuesto a la Renta) y D.L. N° 825 (ley de Impuesto al Valor Agregado).

En estos cuerpos legales no se hace referencia expresa sobre las fusiones, sino que se mencionan tangencial y haciendo alusiones complementarias.

Lo interesante de la normativa tributaria, es que reconoce como fusión a un tipo de transacción que no está mencionada como tal en la Ley de Sociedades Anónimas. Nos referimos a la incorporación de una empresa en otra, cuando se ha adquirido el cien por ciento de los derechos sociales o acciones por parte de una sola persona al respecto señala.

“Las rentas que retiren para invertir las en otras empresas obligadas a determinar su renta efectiva por medio de contabilidad completa con arreglo a las disposiciones del Título II, no se grabarán con los impuestos Global Complementario o adicional mientras no sean retiradas de la sociedad que la inversión o distribuidas por ésta. Igual norma se aplicará individual en sociedad de cualquier clase o en la división o fusión de sociedades, entendiéndose dentro de esta última la reunión total de los derechos o acciones de una sociedad en manos de misma Persona”

Así con esta definición, se reconoce una práctica muy común en el medio empresarial que es la conocida como la “compra de empresas”, las que se puede relacionar con una “adquisición hostil” u “oferta pública de acciones” (OPAs) con el fin de absorber organizaciones.

El Código Tributario también normas al respecto, refiriéndose al término de giro que experimenta la empresa que es absorbida. Sobre esto el artículo N°69 indica:

*“...Sin embargo, no será necesario dar aviso de término giro en los casos de empresas individuales que se conviertan en sociedades de cualquier naturaleza, cuando la sociedad que se crea se haga responsable solidariamente en la respectiva escritura social de todos los impuestos que se adeudaren por la empresa individual, relativos al giro o actividad respectiva, ni tampoco, en los casos **de aporte de todo activo y pasivo o fusión de sociedades**, cuando la sociedad que se crea o subsista se haga responsable de todos los impuestos que se adeudaran por la sociedad **aportante o Fusionado**, en la correspondiente escritura de **aporte o fusión**. No obstante, las empresas que se disuelven o desaparecen deberán efectuar balance de término de giro a la fecha de su extinción y las sociedades que se creen o subsistan, pagar los impuestos correspondientes de la Ley de Renta, dentro los plazos señalados en el inciso primero (dentro de los meses siguientes al término del giro de sus actividades) y los demás*

impuestos dentro de los plazos legales, sin perjuicio de la responsabilidad por otros impuestos que pudieran adeudarse”.

*Finalmente, podemos hacer mención a lo dispuesto en la Ley del IVA, en la cual dispone en su letra b) del artículo N°8 que están afectas con este impuesto “los aportes a sociedades y otras transferencias de dominio de bienes corporales muebles, afectados por vendedores, que se produzcan con ocasión de la constitución, ampliación o **modificación de sociedades**, en la forma que lo determine, a su juicio exclusivo, la Dirección Nacional de Impuestos Internos”.*

La norma extraída, graba con IVA los aportes que se realicen a sociedades en constitución, o en modificaciones societarias, incluyéndose dentro de este conjunto, a las fusiones que se producen al aportar todo el activo y pasivo de una empresa.

Este marco teórico que se encuentra en las leyes tributarias, ha sido clasificada por el Servicio de Impuestos Internos, organismos que tiene la responsabilidad de la aplicación, interpretación administrativa y fiscalización de las disposiciones legales, clasificándolas en aporte de todo el activo y pasivo a otra sociedad, fusión y absorción de sociedades.

3 METODOLOGÍA

3.1 Metodología y tipo de investigación

La presente investigación se desarrolla bajo los paradigmas de la metodología cuantitativa, se basa en información cuantificable para descubrir o tratar de explicar el fenómeno estudiado, se opta por el cuestionario estandarizado, utilizando la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

A su vez, la investigación es de tipo descriptiva, dado que su principal función es la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto a estudio, busca especificar propiedades, características, rasgos importantes, como así la tendencia del grupo en los aspectos consultados (Bernal, 2000; Hernández et al., 2010).

El procesamiento de datos se basará en lo expuesto en (Bernal, 2000), lo primero es la obtención de información proveniente de las fuentes de información primaria, específicamente la información extraída de las entrevistas y cuestionarios aplicados.

Las fuentes de información secundaria corresponden a la documentación corporativa de la organización objeto de estudio y la revisión bibliográfica efectuada para la determinación estado del arte.

Los datos serán analizados a través de las herramientas proporcionadas por la estadística descriptiva, calculando la distribución de frecuencias observadas y relativas de los datos, de cada una de las cinco alternativas de respuesta para los 19 ítems que conforman el cuestionario.

3.2 Unidad de Análisis

- a) *Unidad de Estudio:* La investigación se desarrolla en el área de producción de Masonite Chile S.A. Masonite a más de 85 años de su fundación se consolida como el fabricante más importante de puertas a nivel mundial con actividad comercial en más de 80 países e instalaciones en los 5 continentes.

Su filial Masonite Chile entró en operaciones en el año 1998 con el fin de atender los mercados de América. Ubicada en Cabrero, Chile. La planta estudiada es la Planta Puertas Chillán adquirida hace 2 años.

Sus valores son: Integridad; Innovación; Dedicación al Cliente; Trabajo en Equipo y Respeto; Mejoras Constantes; y Liderazgo y Responsabilidad.

- b) *Sujetos de Estudio*: Los sujetos a estudio corresponden a los operadores y ayudantes del área de producción de Masonite Chile S.A.

3.3 Delimitación del Universo y Tamaño Muestral

El Universo corresponde a los 163 operadores y ayudantes del área de producción de Masonite Chile S.A. Asociados a un mismo contrato colectivo y por tanto al mismo sindicato, cuyo antigüedad laboral promedio es 15 años y su edad promedio es 42 años.

Por su parte, la muestra es de tipo no probabilística por conveniencia y de participantes voluntarios (Hernández et al., 2010), considerando se encuestó a un grupo en particular que en el momento específico del trabajo de campo se encontraba desarrollando funciones, y que además voluntaria quisieron participar del proceso, previa autorización de los jefes de turno.

3.4 Descripción del Instrumento

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos: El primero de ellos corresponde a una entrevista semi-estructurada al Gerente de Recursos Humanos de Masonite Chile S.A. (en el cargo hasta diciembre de 2014) y a la Subgerente de Recursos Humanos, Servicios y Desarrollo de la empresa Masisa S.A., con el objetivo de identificar los temas más relevantes a abordar en un caso real de adquisición y conocer su percepción frente a la relación del proceso de adquisición con el clima organizacional de la empresa; existencia de un plan de integración y comunicación; función de recursos humanos, entre otros.

Para conocer la percepción de los trabajadores en aspectos relacionados a la función del área de recursos humanos en este proceso de adquisición y determinar el o los elementos al cual el área de recursos humanos debe presentar mayor atención en un proceso de adquisición,

se elaboró un cuestionario expuesto en el Anexo 1, conformado en primera instancia por cinco variables categóricas, que permitirán caracterizar los sujetos a estudio, estas son: Género; Edad; Nivel Educacional; Antigüedad Laboral; y Cargo.

La segunda parte corresponde a 19 ítems, contruidos tomando como referencia lo propuesto por Ulrich (1997) y por Chiavenato (2000). Aborda aspectos asociados a: Comunicación, información y medios de comunicación disponibles en este proceso de adquisición; clima laboral; rol del área de recursos humanos; y percepción general de las implicancias del proceso. Se evalúa con una escala tipo Likert con cinco alternativas de respuesta donde 1 es “Muy en Desacuerdo”, 2 es “En Desacuerdo”, 3 es “Neutral”, 4 es “De Acuerdo” y 5 es “Muy de Acuerdo”.

Finalmente, posee la siguiente pregunta abierta para complementar la información recolectada: ¿A qué cosa debería el área de recursos humanos prestar mayor atención en un proceso de adquisición? Tomando en cuenta lo ocurrido hace 2 años en la empresa.

3.5 Trabajo de Campo

En primera instancia se efectuaron las entrevistas de forma presencial al Gerente de Recursos Humanos de Masonite Chile S.A. y a la Subgerente de Recursos Humanos, Servicios y Desarrollo de la empresa Masisa S.A.

En segunda instancia, se efectuó la aplicación de cuestionarios a los trabajadores sujetos a estudio, para lo cual los encuestados se dividieron en 3 grupos, a fin de garantizar el orden en el trabajo de campo. Se aplicó en las dependencias de la organización, a cargo de un monitor trabajador de la organización y responsable de este trabajo, quien tuvo la misión de dar a conocer los principales objetivos de la investigación, explicar la estructura del cuestionario y su llenado, como así también resolver posibles dudas que surgieran durante el procedimiento.

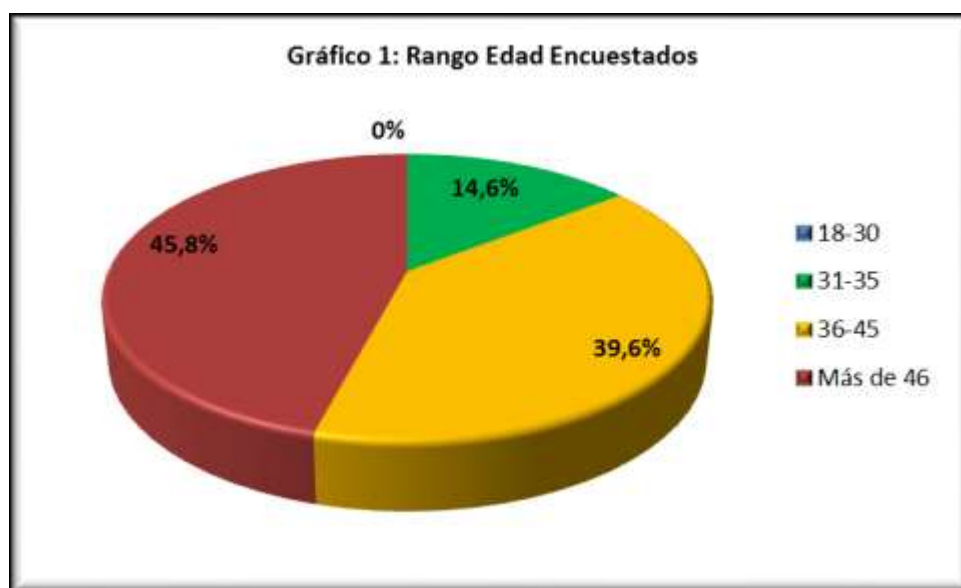
Estos cuestionarios fueron autoaplicados, proporcionados directamente a los respondientes, no hubo intermediarios, y por tanto las respuestas son marcadas por ellos mismos.

4 RESULTADOS

4.1 Caracterización Sujetos a Estudio

Los trabajadores finalmente encuestados son 48, equivalente al 29% del universo sujeto a estudio. Todos los trabajadores encuestados son del género masculino, corresponden a operarios y ayudantes con cuarto medio completo, y pertenecientes a un mismo sindicato.

El 90% posee más de 10 años de antigüedad laboral y el rango de edad de los encuestados es reflejado en el Gráfico 1, donde queda de manifiesto que el 45,8% de los consultados tiene más de 46 años de edad, el 39,6% posee entre 36 y 45 años de edad, el 14,6% tiene entre 31 y 34 años de edad y ninguno de ellos tiene entre 18 y 30 años de edad.



4.2 Resultados por Ítems Cuestionario

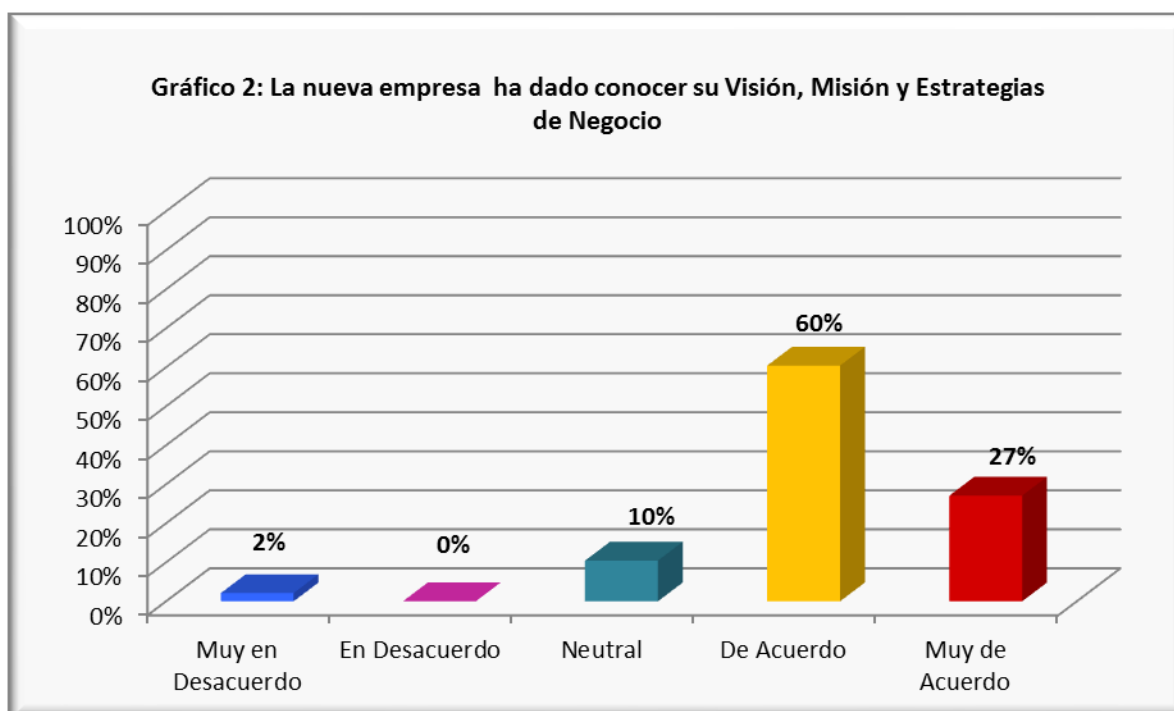
A continuación se exhiben los resultados por cada uno de los ítems que conforma el cuestionario administrado, considerando frecuencia relativa por alternativa de respuesta para cada uno de estos:

4.2.1 La nueva empresa ha dado conocer su Visión, Misión y Estrategias de Negocio.

Respecto el ítem asociado a si “La nueva empresa ha dado a conocer su visión, misión y estrategias de negocio” los encuestados se encuentran mayoritariamente *De Acuerdo*, concentrando al 60% (29 de 48) de los encuestados en esta alternativa de respuesta.

A su vez, el 27% (13 de 48) de mostró *Muy de Acuerdo*, mientras el 10% (5 personas) se muestra *Neutral* con esta proposición.

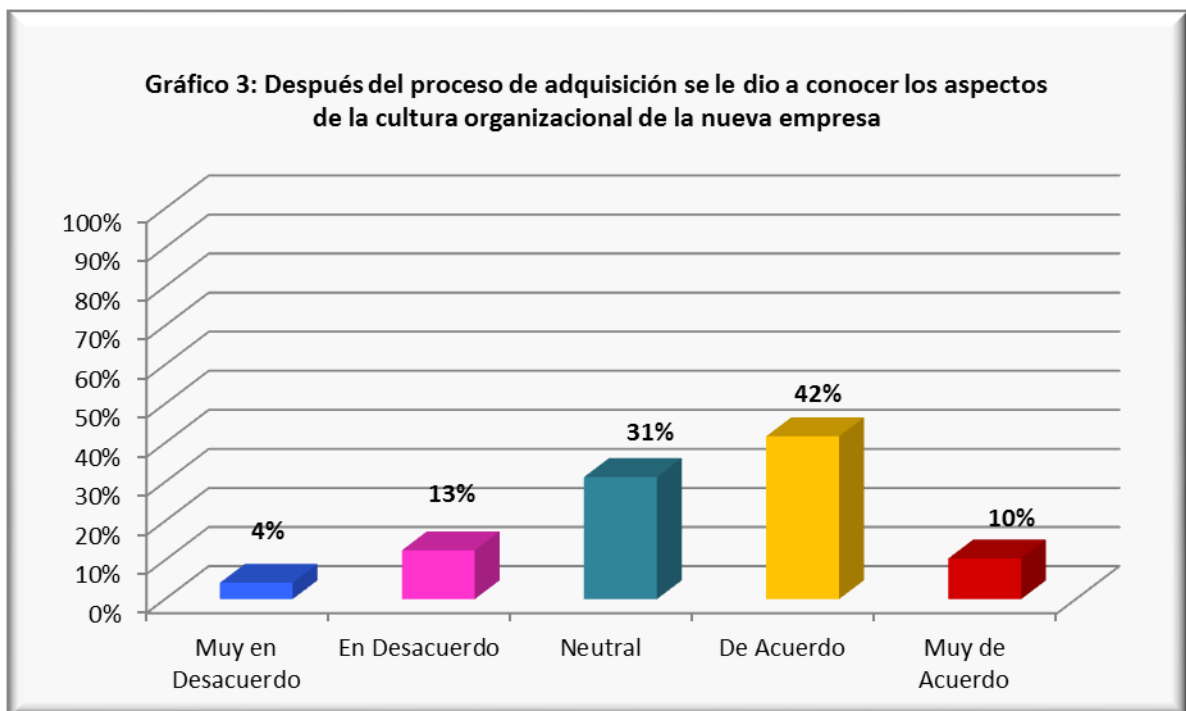
Finalmente, el 2% restante, es decir, 1 persona, se ubicó en la alternativa de respuesta *Muy en Desacuerdo* con este ítem. Asimismo, ninguno de los encuestados se ubicó en la alternativa *En Desacuerdo* (Gráfico 2).



4.2.2 Después del proceso de adquisición se le dio a conocer los aspectos de la cultura organizacional de la nueva empresa.

Se consultó a los sujetos a estudio si “Después del proceso de adquisición se le dio a conocer los aspecto de la cultura organizacional de la nueva empresa”, frente a lo cual el 42% (20 de los 48 encuestados) se mostró *De Acuerdo* con esta aseveración, por su parte el 31% (15 personas) se ubicó en la alternativa de respuesta *Neutral*, siendo las dos primeras mayorías en las respuestas. Por su parte, sólo el 10% (5 de los 48 encuestados) se mostró *Muy de Acuerdo* con esta idea.

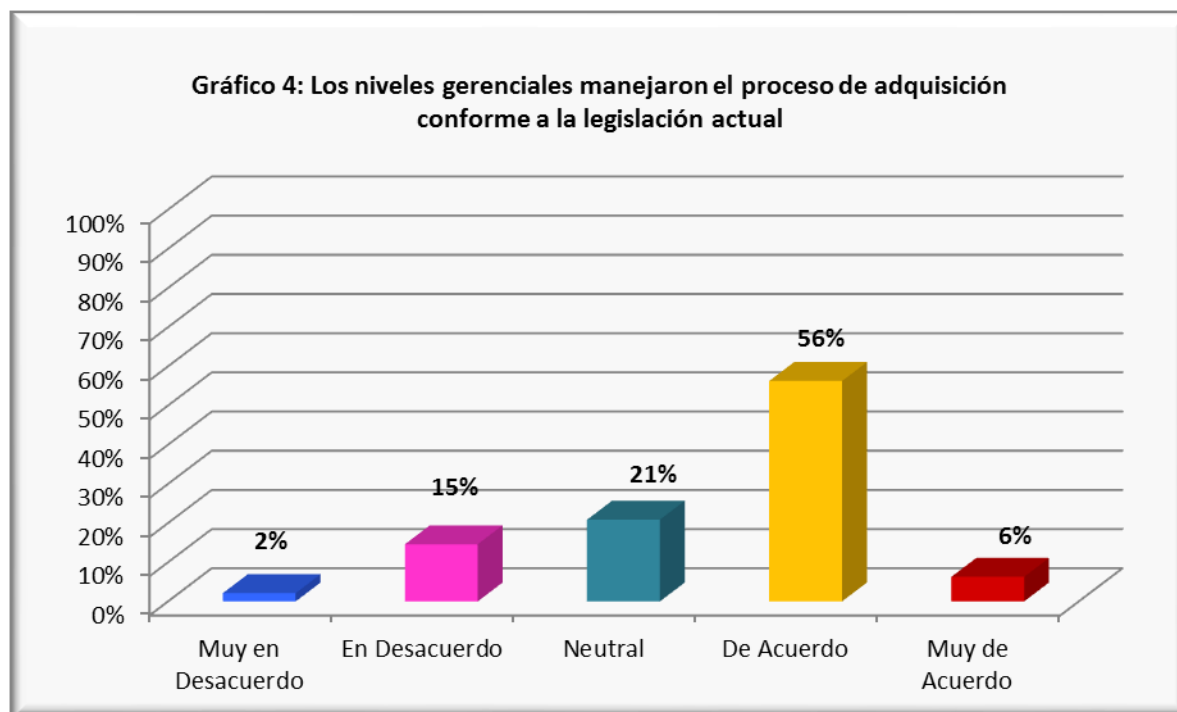
En contraposición a lo anterior, el 13% (6 de 48) de los encuestados se muestra *En Desacuerdo* con el ítem que indica que se dieron a conocer los aspectos de la cultura organizacional de la nueva empresa después de la adquisición, mientras el 4% restante (2 personas) se ubica en la alternativa de respuesta *Muy en Desacuerdo* (Gráfico 3).



4.2.3 Los niveles gerenciales manejaron el proceso de adquisición conforme a la legislación actual.

Por su parte, más de la mitad de los encuestados (56%) se muestra *Muy de Acuerdo* con la afirmación que indica que “Los niveles gerenciales manejaron el proceso de adquisición conforme a la legislación actual”, mientras el 6% (3 personas) indicaron estar *Muy de Acuerdo* con esta idea. En conjunto, ambas alternativas de respuesta, concentran al 63% de los trabajadores consultados (30 de 48).

A su vez, el 21% (10 de los 48 encuestados) se mostró neutral frente a este ítem, mientras 17% (8 de los 48 trabajadores consultados) se ubicó a la izquierda de la escala, concentrando al 15% de los encuestados en la alternativa de respuesta *En Desacuerdo* y al 2% restante, en la alternativa *Muy en Desacuerdo* (Gráfico 4).

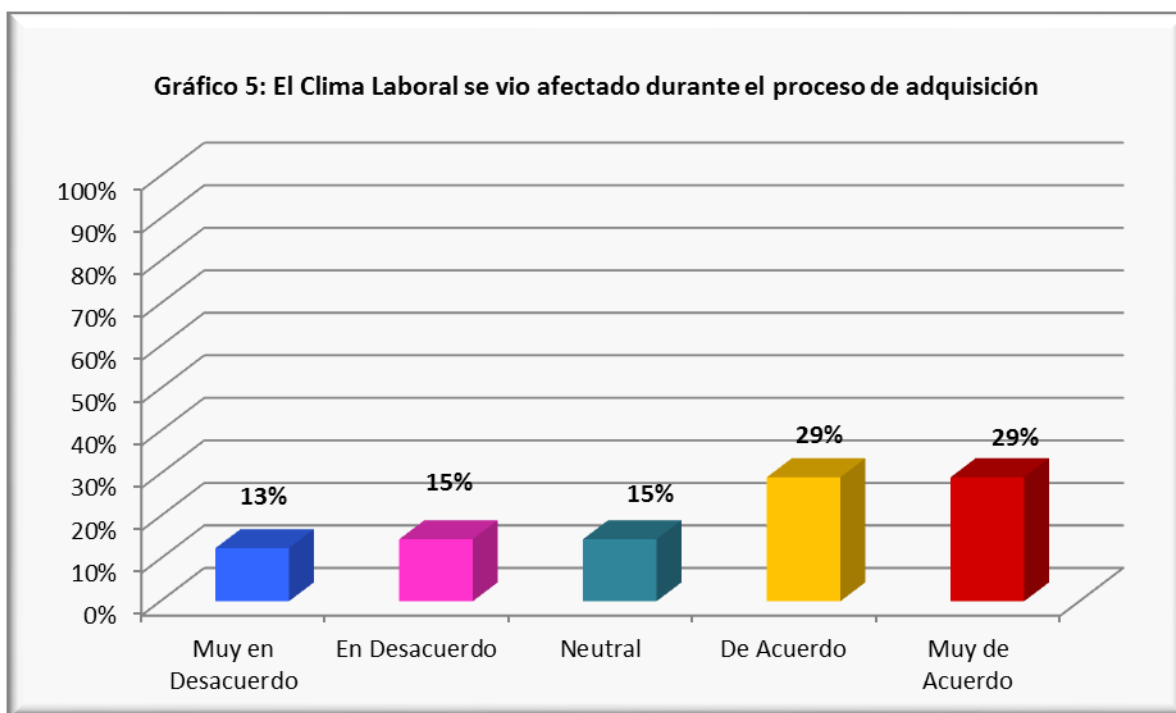


4.2.4 El Clima Laboral se vio afectado durante el proceso de adquisición.

En relación a si “El clima laboral se vio afectado durante el proceso de adquisición”, el 29% (14 de los 48 encuestados) se mostró *Muy de Acuerdo* con esta idea, mientras que igual proporción (29%) se mostró *De Acuerdo*. Siendo así el 58% (28 personas) de los encuestados los que presentan una percepción positiva frente a esta proposición.

Por su parte, el 15% (7 de los 48) de los encuestados se mantiene en una posición neutral frente a este ítem.

A la izquierda de la escala, otro 15% de los encuestados se muestra *En Desacuerdo* con ésta idea y el 13% restante se concentra en la alternativa *Muy en Desacuerdo* con este ítem (Gráfico 5).

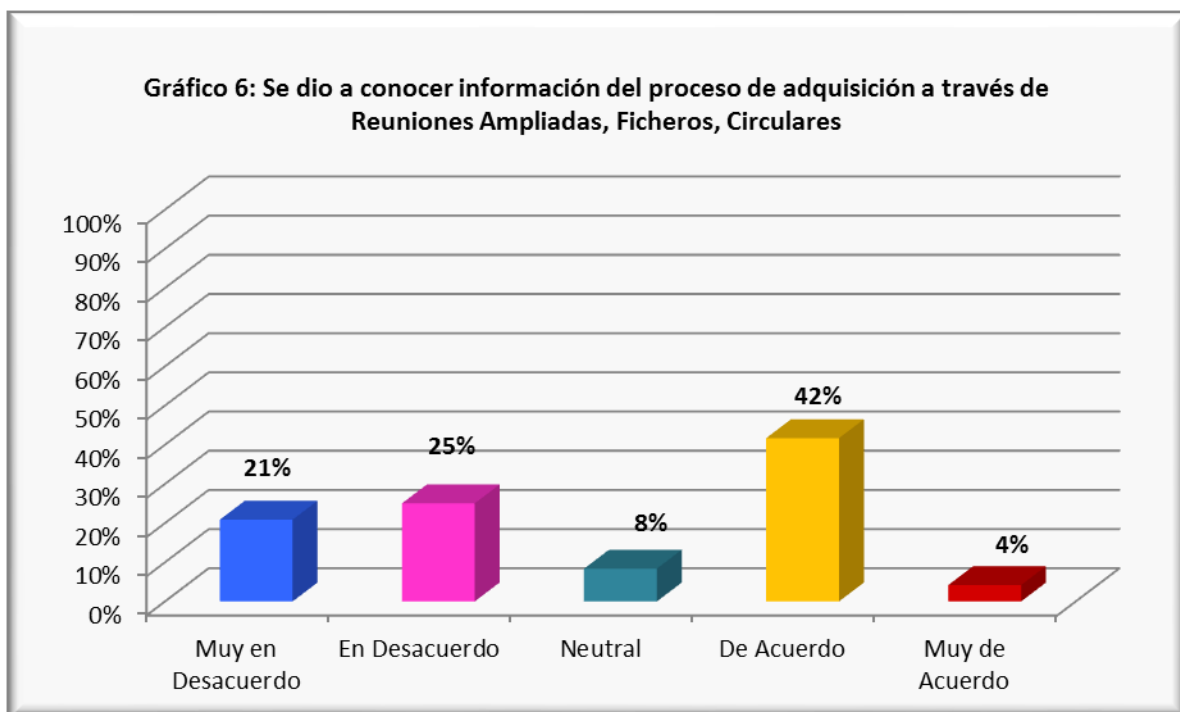


4.2.5 Se dio a conocer información del proceso de adquisición

Al consultar si “Se dio a conocer información del proceso de adquisición a través de reuniones ampliadas, ficheros y/ circulares”, la mayor concentración de respuestas está en la alternativa *De Acuerdo*, alcanzando el 42% de los sujetos a estudio encuestados, mientras sólo el 4% de estos se mostró *Muy de Acuerdo* con esta aseveración.

Asimismo, sólo el 8% (4 personas) de los encuestados se mantuvo en una posición *Neutral* frente a este ítem.

Destaca negativamente que el 46% de los consultados (22 trabajadores) se ubiquen a la izquierda de la escala, concentrando al 21% (10 personas) en la alternativa de respuesta *Muy en Desacuerdo* y, al 25% restante en la opción *En Desacuerdo* frente a esta afirmación (Gráfico 6).

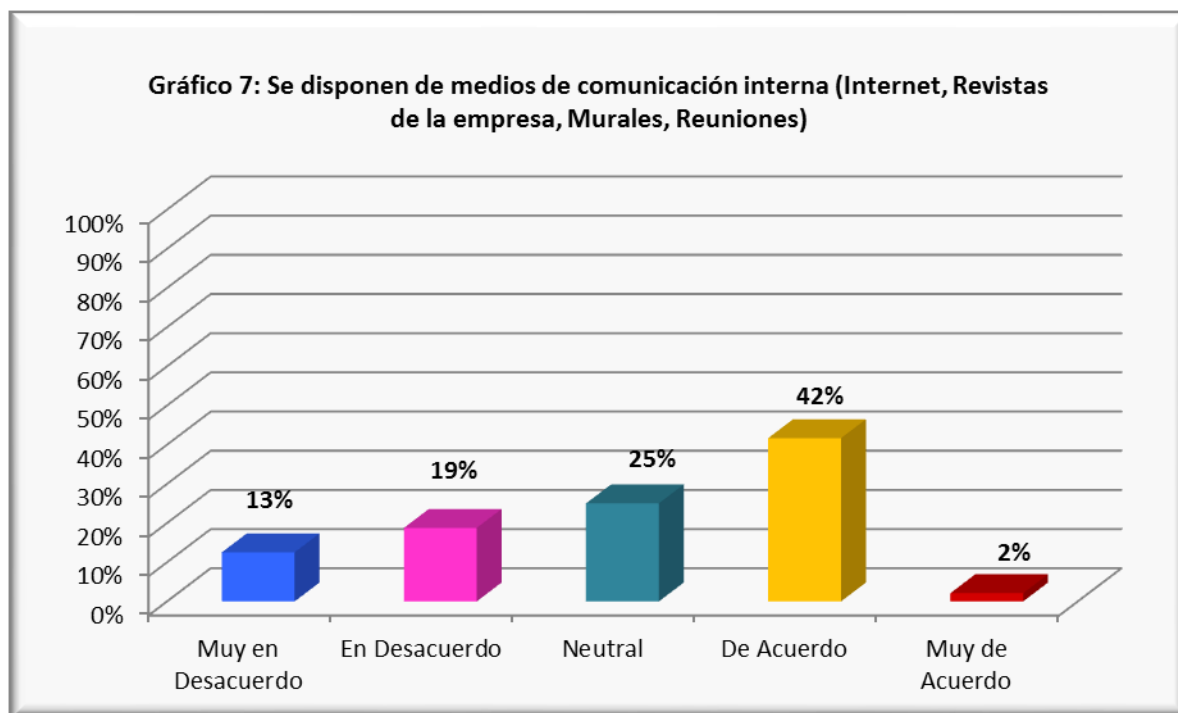


4.2.6 Se disponen de medios de comunicación interna

Por su parte, respecto al “disponer de medios de comunicación interna (Internet, Revistas de la empresa, Murales, Reuniones)”, los encuestados se encuentran mayoritariamente (42%) *De Acuerdo*, y un 2% (1 persona) optó por la opción *Muy en Desacuerdo*.

El 13% (6 de 48) de los consultados manifestó estar *Muy en Desacuerdo* con la disposición de medios de comunicación interna, mientras el 19% (9 de 48) se mostró sólo *En Desacuerdo* con esta idea,

El 25% restante, correspondiente a 12 de los 48 sujetos a estudio encuestados, se situó en una posición *Neutral* frente a este ítem (Gráfico 7).

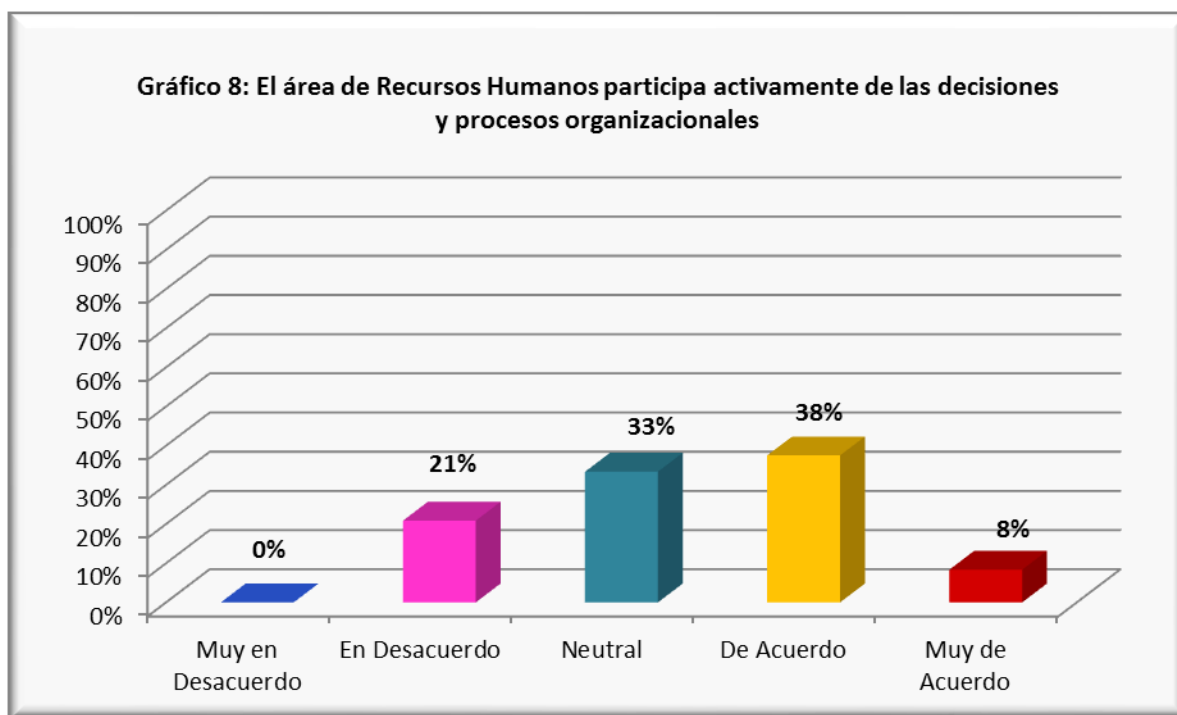


4.2.7 *El área de Recursos Humanos es un área que participa activamente de las decisiones y procesos organizacionales*

Desde otro punto de vista, frente a la afirmación que indica que “El área de Recursos Humanos participa activamente de las decisiones y procesos organizacionales”, los encuestados se concentran mayoritariamente en las alternativa de respuesta *De Acuerdo* y *Neutral*, alcanzando el 38% (18 personas) y 33% (16 personas) respectivamente.

Sólo el 8% de los consultados se encuentra *Muy de Acuerdo* con este ítem, mientras el 21% restante (10 personas) ubica en la opción de respuesta *En Desacuerdo*.

Cabe señalar ninguno de los encuestados marcó la alternativa de respuesta *Muy en Desacuerdo* (Gráfico 8).

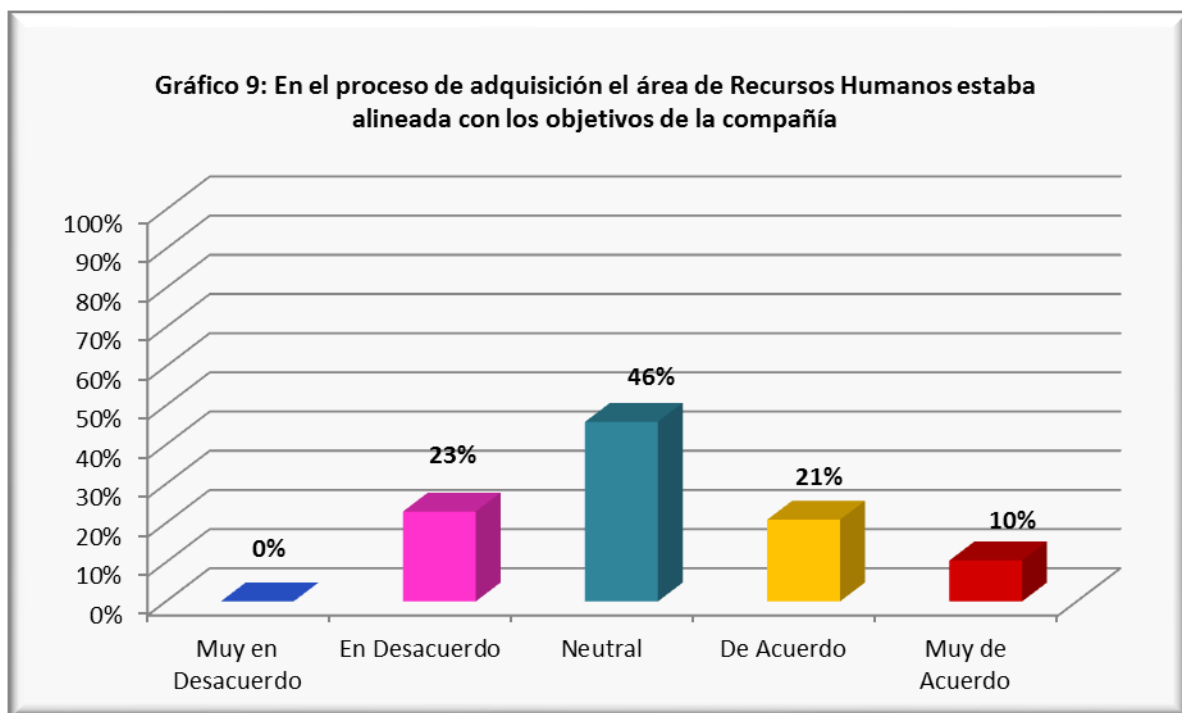


4.2.8 En el proceso de adquisición el área de Recursos Humanos estaba alineada con los objetivos de la compañía

El ítem 8 no presenta una tendencia definida, por lo que al consultar si “En el proceso de adquisición el área de Recursos Humanos estaba alineada con los objetivos de la compañía”, la mayor proporción de encuestados se ubica en la alternativa *Neutral*, alcanzando al 46% de los encuestados (equivalente a 22 de los 48 sujetos a estudio que respondieron el cuestionario).

Similar proporción de trabajadores se ubicó en las alternativas *De Acuerdo* y *En Desacuerdo*, agrupando al 21% (10 personas) y al 23% de los encuestados (11 personas), respectivamente.

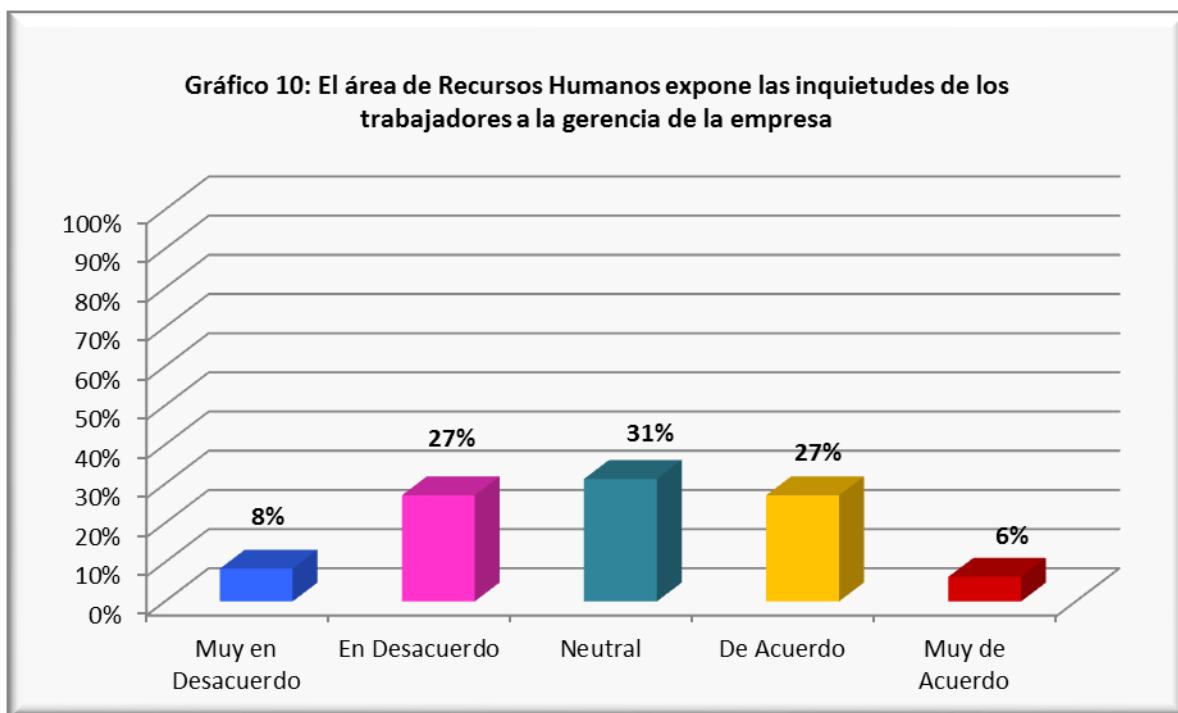
A su vez, sólo el 10% de los trabajadores marcó la alternativa de respuesta *Muy de Acuerdo* y ninguno de ellos se ubicó en la opción *Muy en Desacuerdo* (Gráfico 9).



4.2.9 El área de Recursos Humanos expone las inquietudes de los trabajadores a la gerencia de la empresa.

Respecto la función de Recursos Humanos y si en específico “El área de Recursos Humanos expone las inquietudes de los trabajadores a la gerencia de la empresa” existe opiniones dispersas. La mayor proporción se ubica en la alternativa *Neutral* (31% de los encuestados), le sigue igual proporción tanto en la alternativa *En Desacuerdo* como en la Alternativa *De Acuerdo*, concentrando cada una de ellas al 27% de los encuestados (13 personas).

Por su parte, el 8% (4 personas) marcó la alternativa de respuesta *Muy en Desacuerdo* y sólo el 6% restante (3 personas) consideraron estar *Muy de Acuerdo* con la idea señalada (Gráfico 10).

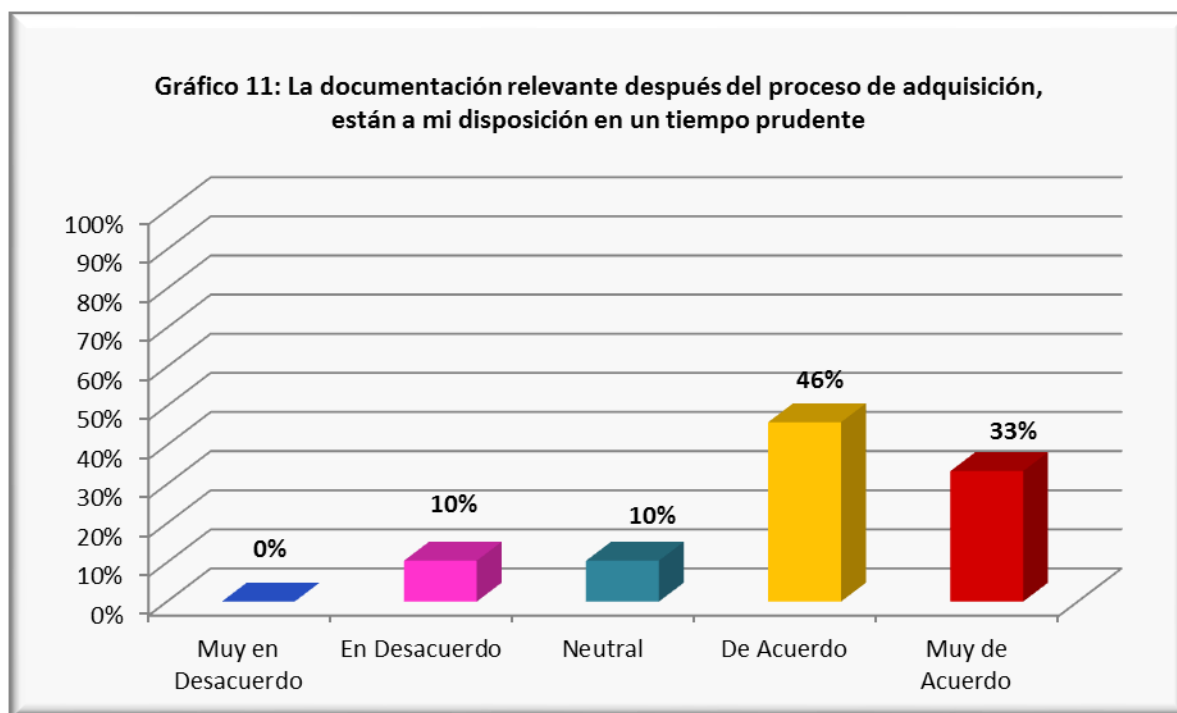


4.2.10 La documentación relevante después del proceso de adquisición, están a mi disposición en un tiempo prudente.

En el ítem relacionado a si “La documentación relevante (Contratos de trabajo, anexos, pactos de horas extras, hojas de asistencia) después del proceso de adquisición, están a mi disposición en un tiempo prudente”, existe una clara tendencia a favor. Considerando que el 46% de los encuestados (22 de 48) se muestra *De Acuerdo* con esta afirmación. Le sigue la alternativa de respuesta *Muy de Acuerdo*, alcanzando la segunda mayoría con el 33% de los sujetos a estudio consultados (16 de 48).

En contraste, sólo el 10% (5 de 48) de los trabajadores se encuentra *En Desacuerdo* con esta aseveración, mientras ninguno de ellos marcó la alternativa de respuesta *Muy en Desacuerdo*.

El 10% restante (5 de 48 encuestados) se ubicó en una posición *Neutral* frente a esta afirmación (Gráfico 11).

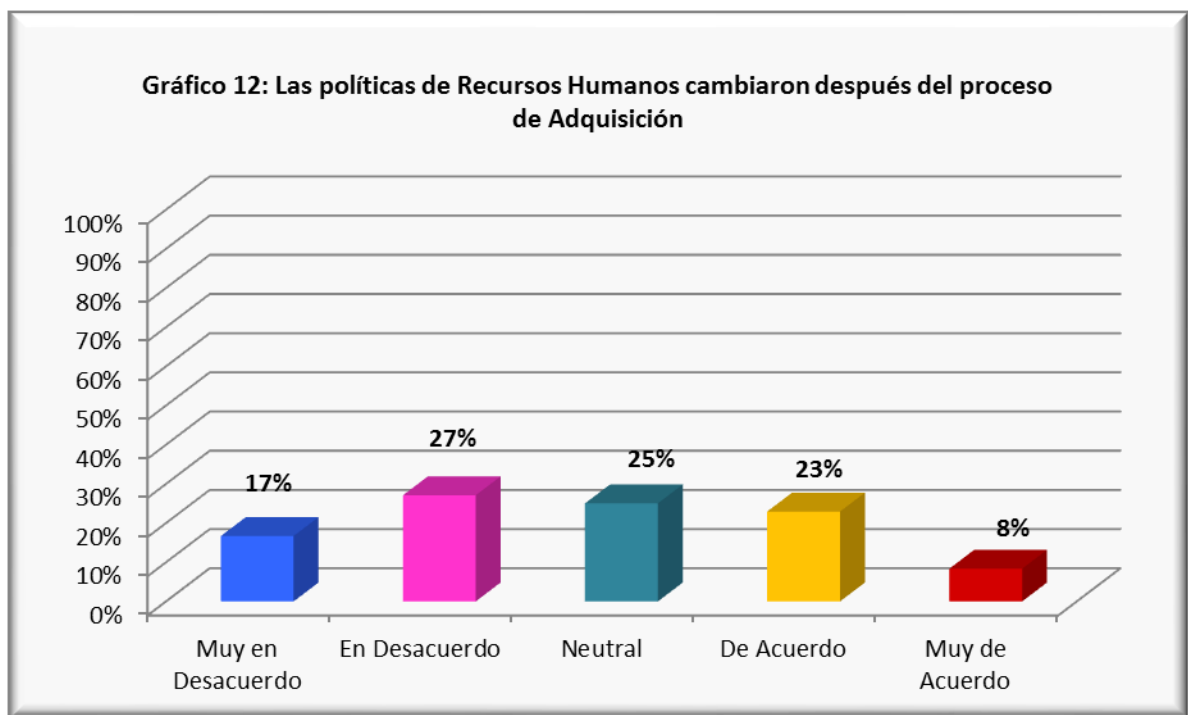


4.2.11 Las políticas de Recursos Humanos cambiaron después del proceso de Adquisición.

Al consultar si “Las políticas de Recursos Humanos cambiaron después del proceso de adquisición”, la mayoría de los encuestados se encuentra a lo menos en desacuerdo con esta idea, específicamente el 27% de los trabajadores marcó la alternativa de respuesta *En Desacuerdo*, y el 17% se mostró *Muy en Desacuerdo* con la idea, concentrando en conjunto al 44% de los encuestados (21 de 48).

En contraste, el 23% de los encuestados (11 personas) considera que si hubo cambios en las políticas después del proceso de adquisición, ubicándose en la opción *De Acuerdo*, y el 8% (4 personas) se encuentra *Muy de Acuerdo* con esta idea.

Cabe señalar que el 25% de los encuestados (12 de 48) se mantuvo en una posición *Neutral* frente a este ítem (Gráfico 12).

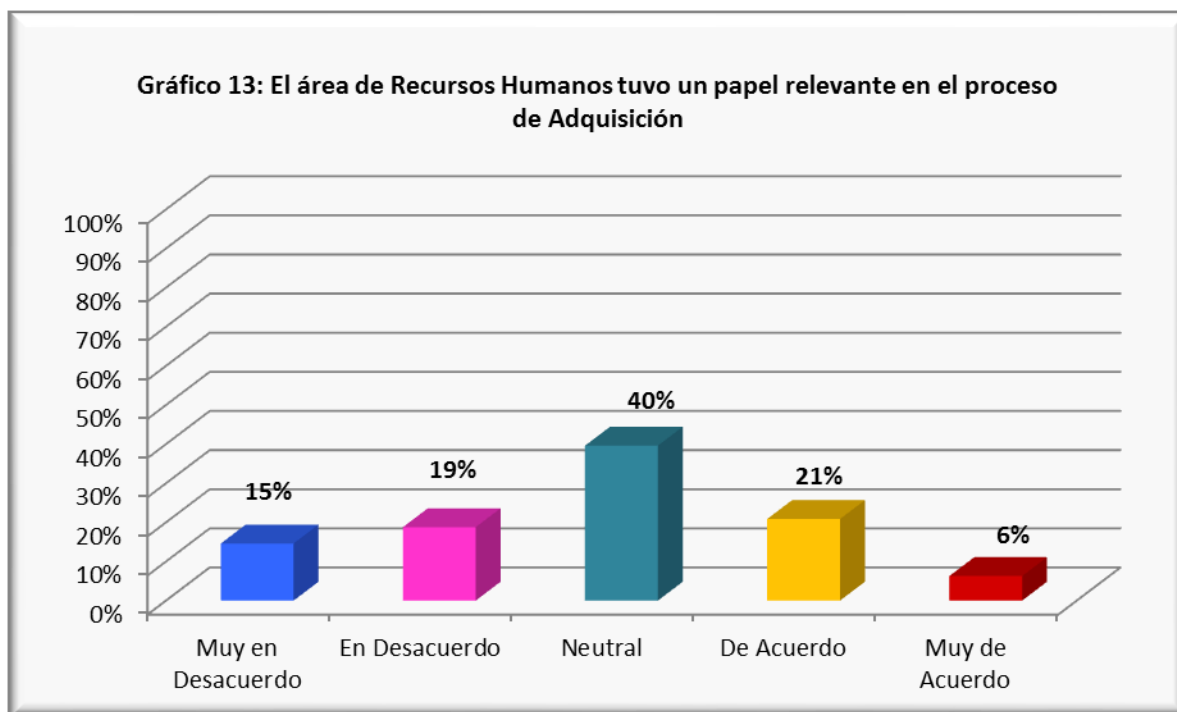


4.2.12 El área de Recursos Humanos tuvo un papel relevante en el proceso de Adquisición.

En relación a si “El área de Recursos Humanos tuvo un papel relevante en el proceso de adquisición”, la mayor parte de los encuestados se posiciona en la opción *Neutral*, concentrando al 40% de los sujetos a estudio encuestados.

A la derecha de la escala, el 21% (10 de 48) de los encuestados se manifestó *De Acuerdo* con esta afirmación, mientras el 6% (3 de 48) se mostró *Muy de Acuerdo* con este ítem.

En contraste a lo anterior, a la izquierda de la escala se concentra el 33% de los encuestados, un 15% (7 de 48) marcó la opción *Muy en Desacuerdo*, mientras el 19% restante (9 de 48) se mostró *En Desacuerdo* con este ítem (Gráfico 13).

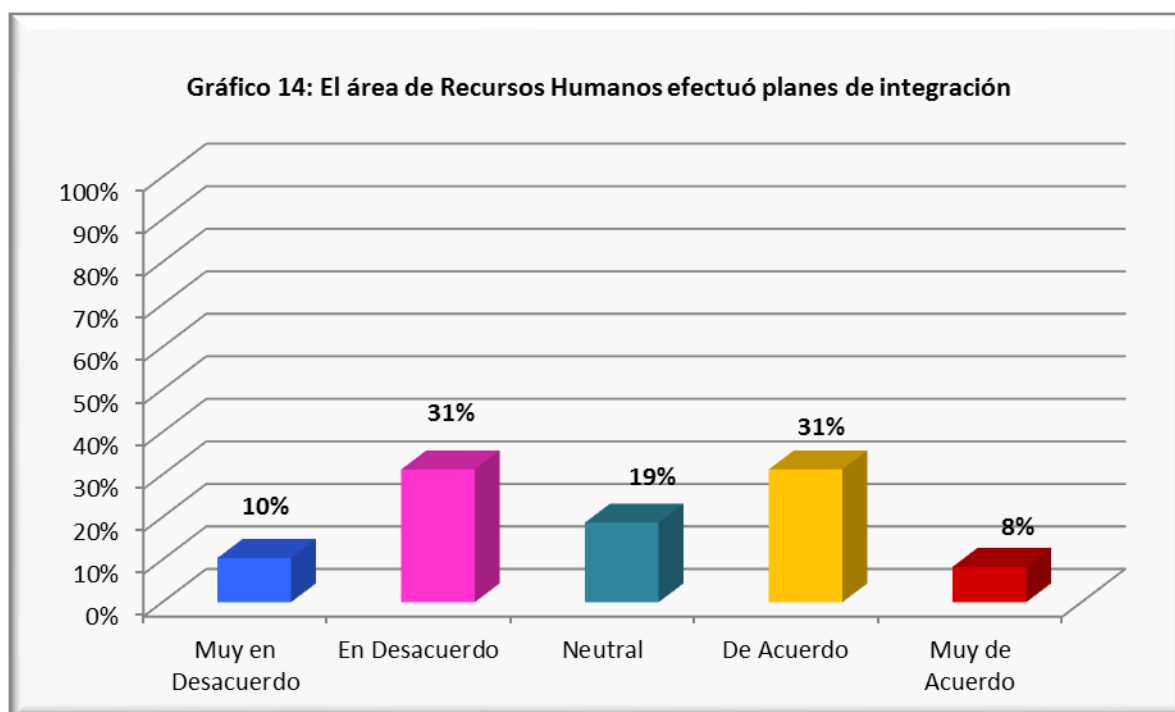


4.2.13 El área de Recursos Humanos efectuó planes de integración.

Respecto a si “El área de Recursos Humanos efectuó planes de integración” existe una opinión dividida entre los encuestados. Igual proporción se encuentra *En Desacuerdo* y *De Acuerdo*, correspondiente al 31% (15 de 48) de los trabajadores consultados, respectivamente.

El 10% (5 de los 48 encuestados) manifiesta encontrarse *Muy en Desacuerdo* con esta premisa, mientras el 8% (4 de los 48 encuestados) se presenta *Muy de Acuerdo* con esta idea.

Finalmente, el 19% restante optó por una posición *Neutral* frente a esta consulta (Gráfico 14).

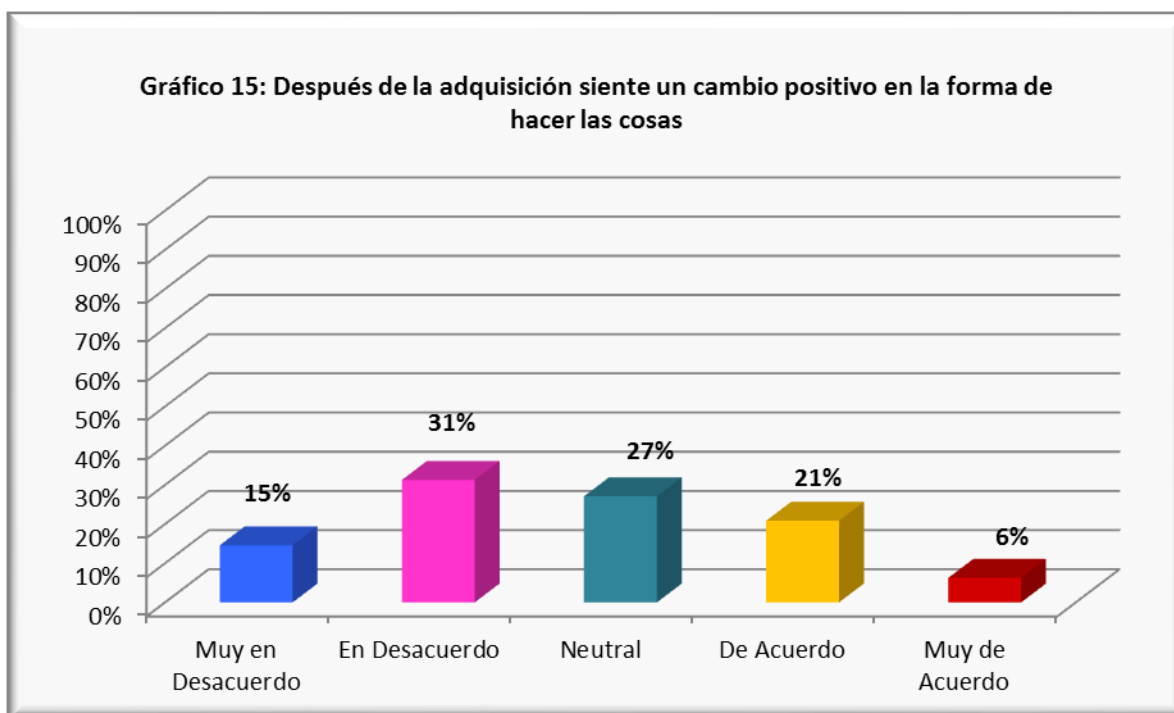


4.2.14 Después de la adquisición siente un cambio positivo en la forma de hacer las cosas.

En relación a si “Después de la adquisición siente un cambio positivo en la forma de hacer las cosas”, la mayor proporción de encuestado se ubicó a la izquierda de la escala, concentrando al 46% de los sujetos a estudio encuestados. Específicamente, el 15% de estos se mostró *Muy en Desacuerdo*, mientras en 31% de ellos (15 de 48) se encuentra *En Desacuerdo* con esta premisa.

Por su parte, el 21% (10 de 48) de los encuestados se mostró *De Acuerdo* con este cambio positivo en la forma de hacer las cosas. Asimismo, el 6% (3 de los 48 encuestados) se ubicó en la alternativa de respuesta *Muy de Acuerdo*.

El 27% restante, se ubica en una posición *Neutral* frente a esta afirmación (Gráfico 15).

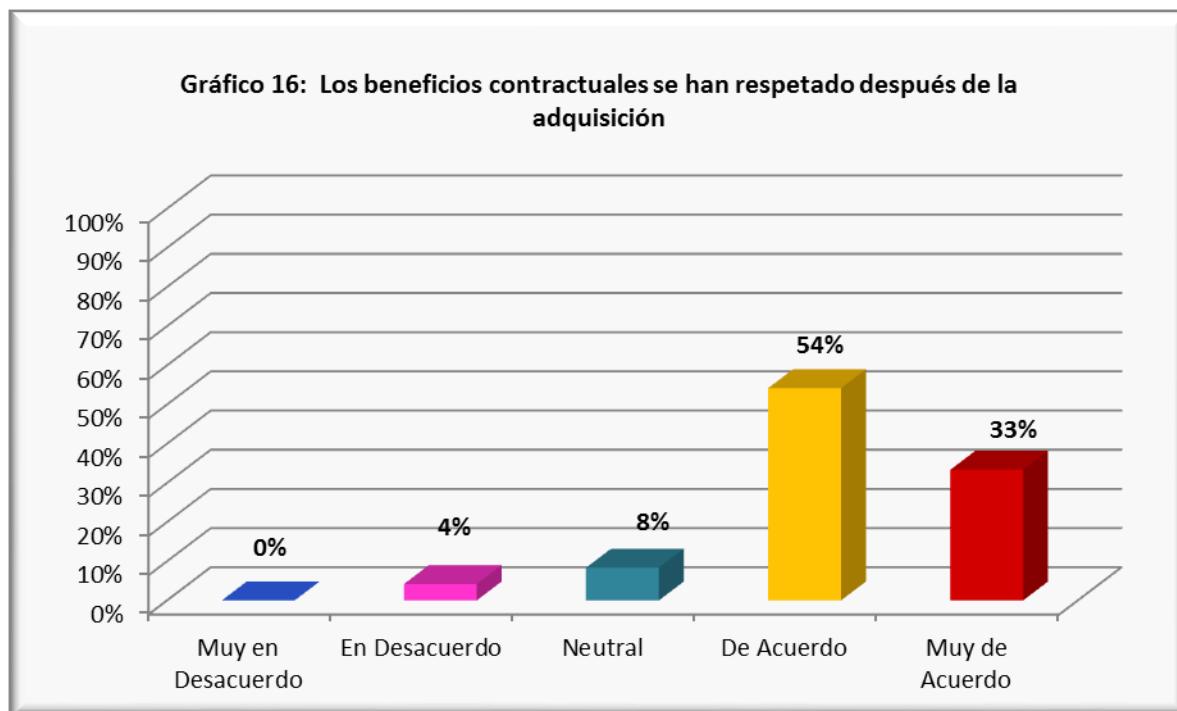


4.2.15 Los beneficios contractuales se han respetado después de la adquisición.

Existe una clara tendencia a favor, frente a la premisa “Los beneficios contractuales se han respetado después de la adquisición”, concentrándose el 87,5% de los encuestados a la derecha de la escala. Específicamente, el 54% (26 de 48) de los sujetos a estudio encuestados se muestra *De Acuerdo* y el 33% (16 de 48) se muestra *Muy de Acuerdo* con esta afirmación.

Sólo el 4% (2 personas) marcó la alternativa de respuesta *En Desacuerdo*, mientras el 8% restante se mostró *Neutral* frente a esta aseveración.

Cabe señalar que ningún encuestado se ubicó en la opción *Muy en Desacuerdo* (Gráfico 16).



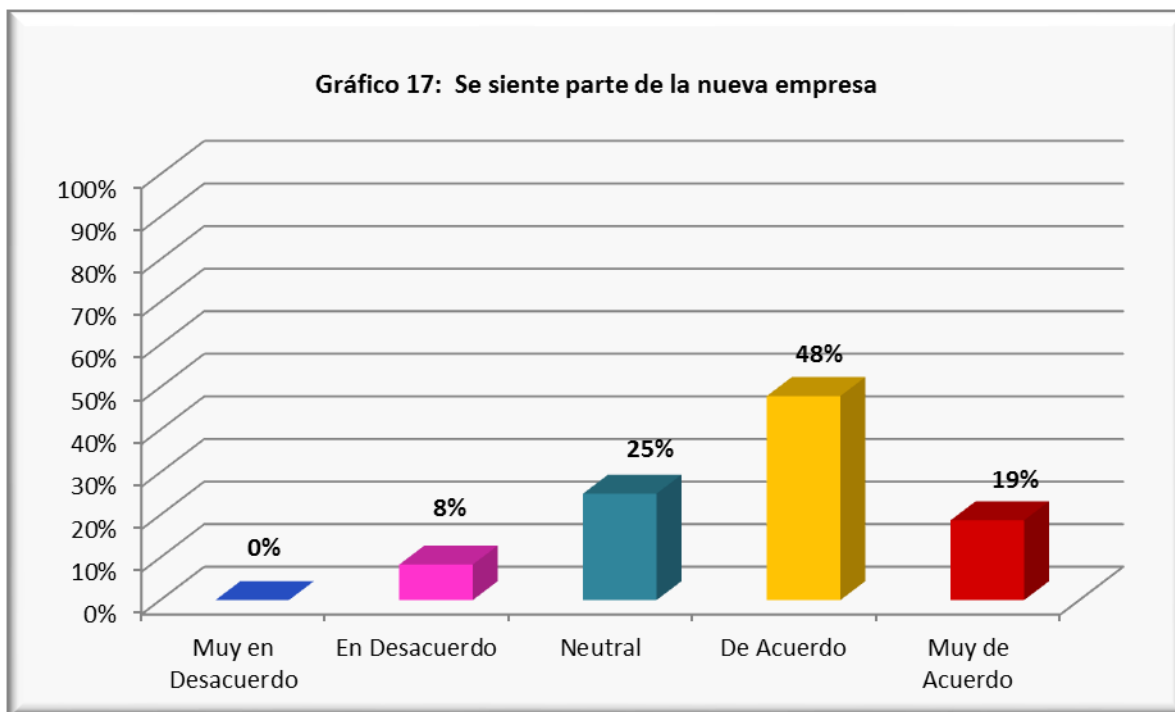
4.2.16 *Se siente parte de la nueva empresa*

En relación al ítem “Se siente parte de la nueva empresa” la mayor proporción de encuestados se concentra a la derecha de la escala, presentándose la mayor concentración de respuestas en la alternativa *De acuerdo*, correspondiente al 48% (23 de 48).

Asimismo, el 19% de los encuestados se muestra *Muy de Acuerdo* y el 25% adopta una posición *Neutral* frente a este punto.

En contraste a lo anterior, sólo el 8% (4 de 48) de los sujetos a estudio se mostró *En Desacuerdo* con esta premisa.

Por su parte, ninguno de los consultados marcó la alternativa de respuesta *Muy en Desacuerdo* (Gráfico 17).

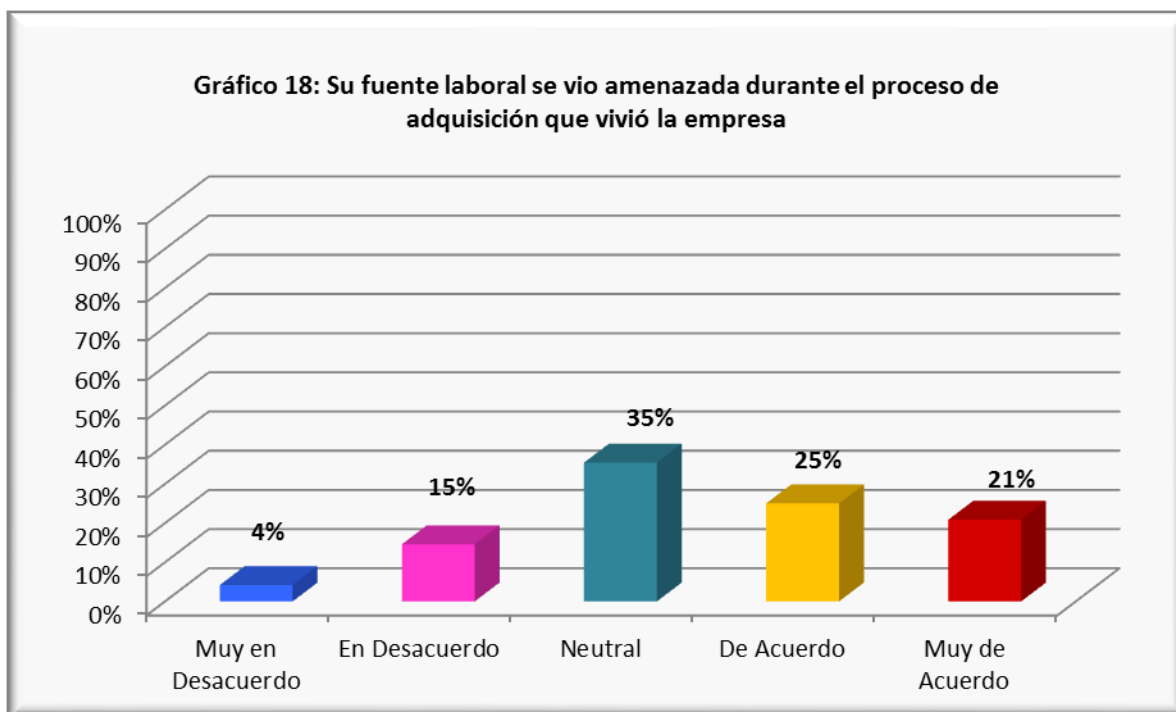


4.2.17 Su fuente laboral se vio amenazada durante el proceso de adquisición que vivió la empresa

Al consultar si consideran “Su fuente laboral se vio amenazada durante el proceso de adquisición que vivió la empresa” la mayor proporción de encuestados se posicionó en la alternativa de respuesta *Neutral*, correspondiente al 35% (17 de 48) de los encuestados.

El 25% (12 de 48) se mostró *De Acuerdo* con esta idea, y el 21% (10 de 48) estuvo *Muy de Acuerdo* con esta premisa. En su conjunto, el 45,8% (22 de los 48 encuestados) se mostró a lo menos de acuerdo frente a la idea de ver amenazada su fuente laboral durante el proceso de adquisición.

Por su parte, el 15% (7 de 48) de los encuestados, marcó la alternativa de respuesta *En Desacuerdo* en este ítem, y sólo el 4% (2 de 48) se mostró *Muy en Desacuerdo* con este punto (Gráfico 18).

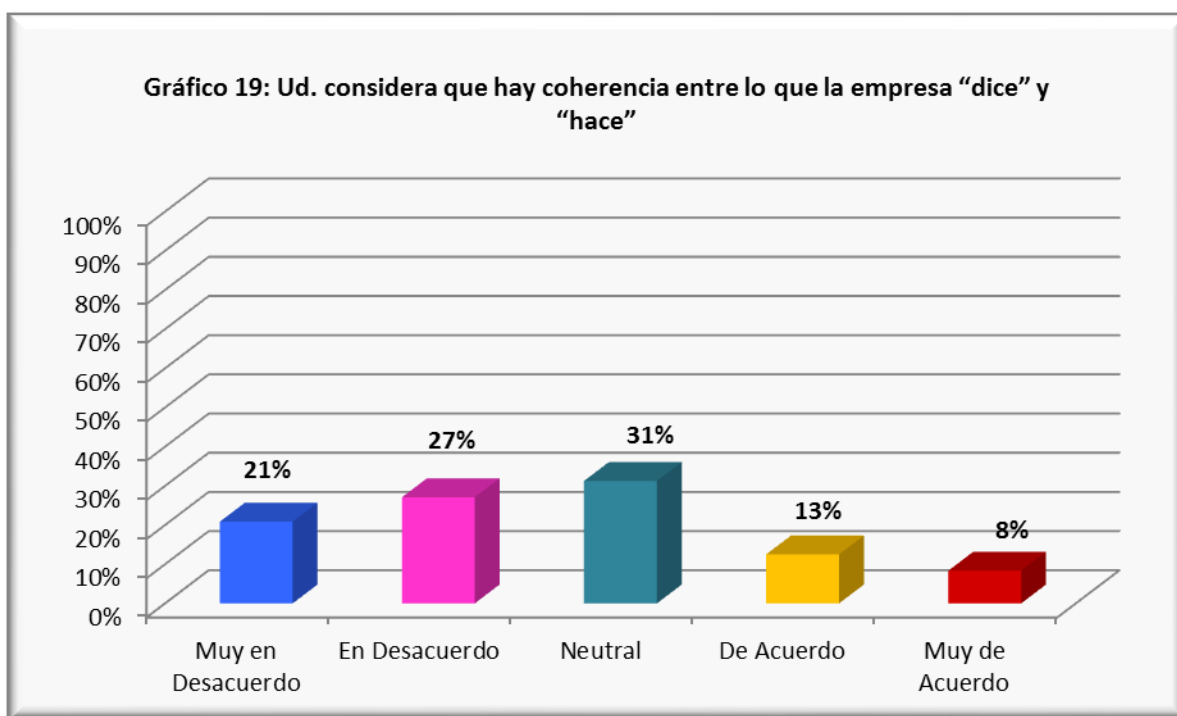


4.2.18 Ud. considera que hay coherencia entre lo que la empresa “dice” y “hace”.

En relación a si se “Considera hay coherencia entre lo que la empresa “dice” y “hace””, la mayor proporción de encuestados se ubica a la izquierda de la escala. El 21% (10 de 48) se muestra *Muy en Desacuerdo* y el 27% (13 de 48) está *En Desacuerdo* con esta premisa.

Por su parte, el 31% (15 de 48) se mantuvo en una posición *Neutral* con esta afirmación, siendo el porcentaje más alto.

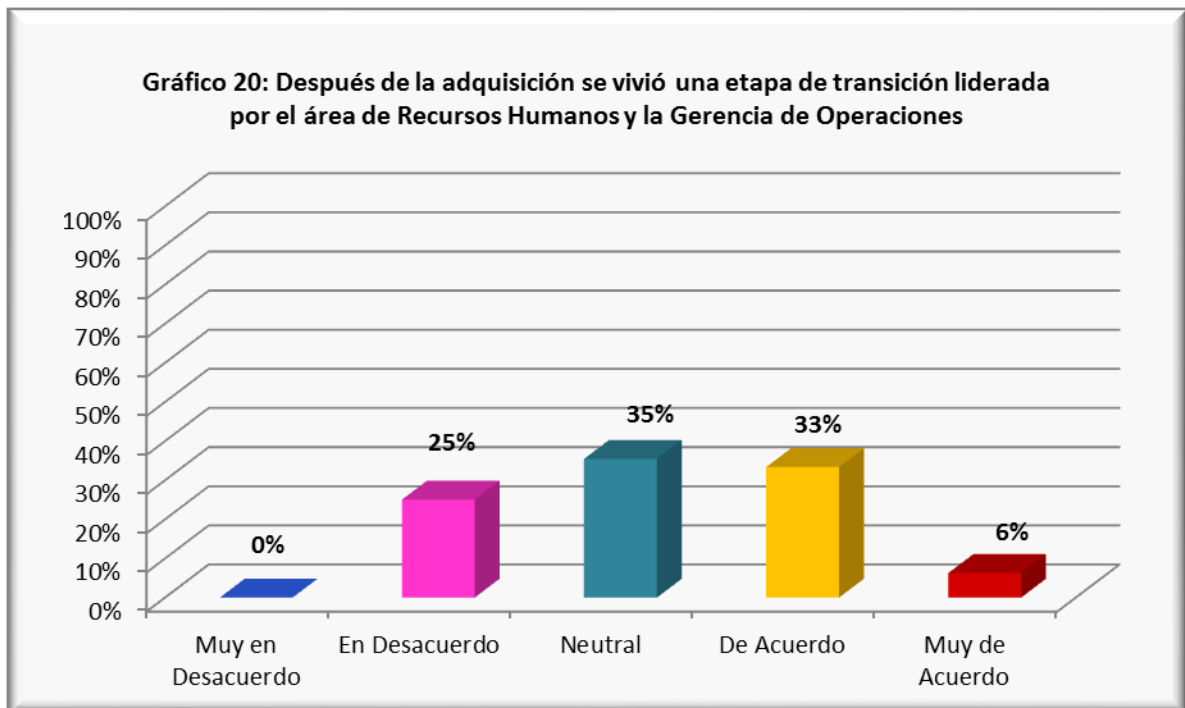
Sólo el 13% (6 de los 48 encuestados) está *De Acuerdo* y el 8% (4 de 48) está *Muy de Acuerdo* con que la empresa muestra coherencia entre lo que dice y hace (Gráfico 19).



4.2.19 Después de la adquisición se vivió una etapa de transición liderada por el área de Recursos Humanos y la Gerencia de Operaciones.

Respecto a si “Después de la adquisición se vivió una etapa de transición liderada por el área de Recursos Humanos y Gerencia de Operaciones” los encuestados se mostraron mayoritariamente neutrales, alcanzando el 35% de los encuestados en esta opción. Similar proporción alcanza la alternativa de respuesta *De Acuerdo*, concentrando al 33% de los encuestados (16 de 48).

En contraposición a lo anteriormente expuesto, el 25% restante de los encuestados se muestra *En Desacuerdo* con esta afirmación. Cabe señalar que ninguno de los encuestados señaló la opción de respuesta *Muy en Desacuerdo* (Gráfico 20).



4.3 Resultados Comparativos

Al presentar de forma consolidada los resultados de los 19 ítems, considerando de forma conjunta la frecuencia relativa de las alternativas de respuesta *Muy en Desacuerdo* y *En Desacuerdo* (1+2) y las alternativas *Muy de Acuerdo* y *De Acuerdo* (4+5), ordenados en forma descendente según los resultados de estas últimas (Tabla 4), es posible indicar que:

Los aspectos mejor evaluados son que *Los beneficios contractuales se han respetado después de la adquisición* y que *La nueva empresa ha dado a conocer su Visión, Misión y Estrategias de Negocio*. Afirmaciones con las cuales está a lo menos de acuerdo más del 80% de los consultados.

Por otro lado, el 79% de los sujetos a estudio encuestados se mostraron de acuerdo con la idea de que *La documentación relevante (Contratos de trabajo, anexos, pactos de horas extras, hojas de asistencia) después del proceso de adquisición, están a mi disposición en un tiempo prudente*.

Destacan negativamente los siguientes aspectos: *Ud. considera que hay coherencia entre lo que la empresa “dice” y “hace”*; *Se dio a conocer información del proceso de adquisición a través de Reuniones Ampliadas, Ficheros, Circulares*; y *Después de la adquisición siente un cambio positivo en la forma de hacer las cosas*. Debido a que concentran a más del 40% de los sujetos a estudio consultados en las alternativas de respuesta “Muy en Desacuerdo” y “En Desacuerdo”.

Por su parte, en la relación a si *El proceso de adquisición el área de Recursos Humanos estaba alineada con los objetivos de la compañía*, y *El área de Recursos Humanos tuvo un papel relevante en el proceso de Adquisición*, los encuestados se muestran mayoritariamente en una posición neutral (Tabla 4).

TABLA 4: Ítems ordenados en forma descendente según frecuencia relativa obtenida de forma conjunta en las alternativas Muy de Acuerdo y De Acuerdo (4+5)

| Nº | Ítems | Muy en Desacuerdo + En Desacuerdo (1+2) | Neutral -3 | Muy de Acuerdo + De Acuerdo (4+5) |
|----|--|---|------------|-----------------------------------|
| 15 | Los beneficios contractuales se han respetado después de la adquisición. | 4% | 8% | 88% |
| 1 | La nueva empresa ha dado conocer su Visión, Misión y Estrategias de Negocio. | 2% | 10% | 88% |
| 10 | La documentación relevante (Contratos de trabajo, anexos, pactos de horas extras, hojas de asistencia) después del proceso de adquisición, están a mi disposición en un tiempo prudente. | 10% | 10% | 79% |
| 16 | Se siente parte de la nueva empresa | 8% | 25% | 67% |
| 3 | Los niveles gerenciales manejaron el proceso de adquisición conforme a la legislación actual. | 17% | 21% | 63% |
| 4 | El Clima Laboral se vio afectado durante el proceso de adquisición. | 27% | 15% | 58% |
| 2 | Después del proceso de adquisición se le dio a conocer los aspectos de la cultura organizacional de la nueva empresa. | 17% | 31% | 52% |
| 17 | Su fuente laboral se vio amenazada durante el proceso de adquisición que vivió la empresa | 19% | 35% | 46% |
| 5 | Se dio a conocer información del proceso de adquisición a través de Reuniones Ampliadas, Ficheros, Circulares. | 46% | 8% | 46% |
| 7 | El área de Recursos Humanos es un área que participa activamente de las decisiones y procesos organizacionales | 21% | 33% | 46% |
| 6 | Se disponen de medios de comunicación interna (Internet, Revistas de la empresa, Murales, Reuniones) | 31% | 25% | 44% |
| 19 | Después de la adquisición se vivió una etapa de transición liderada por el área de Recursos Humanos y la Gerencia de Operaciones. | 25% | 35% | 40% |
| 13 | El área de Recursos Humanos efectuó planes de integración. | 42% | 19% | 40% |
| 9 | El área de Recursos Humanos expone las inquietudes de los trabajadores a la gerencia de la empresa. | 35% | 31% | 33% |
| 11 | Las políticas de Recursos Humanos cambiaron después del proceso de Adquisición. | 44% | 25% | 31% |
| 8 | En el proceso de adquisición el área de Recursos Humanos estaba alineada con los objetivos de la compañía | 23% | 46% | 31% |
| 12 | El área de Recursos Humanos tuvo un papel relevante en el proceso de Adquisición. | 33% | 40% | 27% |
| 14 | Después de la adquisición siente un cambio positivo en la forma de hacer las cosas. | 46% | 27% | 27% |

| | | | | |
|-----------|---|-----|-----|------------|
| 18 | Ud. considera que hay coherencia entre lo que la empresa “dice” y “hace”. | 48% | 31% | 21% |
|-----------|---|-----|-----|------------|

4.4 Resultados Pregunta Abierta

A continuación se exhibe los aspectos que más se repiten, con su respectiva frecuencia observada en relación a la pregunta abierta **¿A qué cosa debería el área de Recursos Humanos prestar mayor atención en un proceso de adquisición? Tomando en cuenta lo ocurrido hace 2 años en nuestra empresa** (Tabla 5)

Destaca que el aspecto de mayor preponderancia y que más se repite es la información brindada a los trabajadores en el proceso de adquisición, considerando que se espera sea información constante, transparente, oportuna y creíble. Integrando a los trabajadores en todas las decisiones que tome la organización.

TABLA 5: Aspectos mencionados en pregunta abierta según frecuencia observada

| Nº | Aspecto | <i>f</i> |
|----|--|----------|
| 1 | Información transparente, oportuna, fluida y creíble | 39 |
| 2 | Mayor valoración e integración de los trabajadores | 10 |
| 3 | Estar al pendiente de las necesidades (en todos los ámbitos) de los trabajadores | 4 |
| 4 | Mejorar el ambiente laboral | 4 |
| 5 | Mayor consecuencia entre lo que se dice y hace | 4 |
| 6 | Disminución de la incertidumbre | 3 |
| 7 | Opción de finiquito y/o recontractación | 2 |
| 8 | Mayor cercanía de la Gerencia de RRHH | 1 |

4.5

4.6 Resultados Entrevistas

A continuación se exhiben las entrevistas efectuadas al Gerente de Recursos Humanos de Masonite Chile S.A. y a la Subgerente de Recursos Humanos, Servicios y Desarrollo de la empresa Masisa S.A. considerando de forma textual su experiencia en el proceso de adquisición, a fin de ser comparada con la percepción de los trabajadores de la organización.

4.6.1 *Síntesis Entrevista Gerente de Recursos Humanos de Masonite Chile S.A*

➤ *¿A parte de este proceso de adquisición, ha participado en otro similar en su vida laboral?*

Solamente ha sido este. Nunca me había tocado algo similar, ni de cierre de plantas, ni de compras.

➤ *¿Nos puede contar como se lleva a efecto este proceso desde su mirada?*

Este proceso de adquisición partió obviamente antes de dar a conocer esto públicamente y de forma oficial.

Como área fuimos considerados como un tópico importante dentro del proceso de adquisición por lo cual se participó del proceso llamado revisión, una vez que se realiza el acuerdo de compra entre los altos ejecutivos de las empresas. El proceso requerido se denomina *Due Diligence*, que comprende la revisión de todos los temas, como por ejemplo, patentes, servicio de salud, seguridad ocupacional y recursos humanos entre muchos otros.

Se revisa exhaustivamente lo que se entrega por parte de la empresa que va a ser adquirida.

En el caso de Recursos Humanos los primeros en revisar los datos fue una empresa de asesoría legal externa. Una vez que esta entregó sus conclusiones, me invitaron a mí como gerente de la zona que se iba a ser cargo de esto, a dar mi opinión respecto de la

documentación que Masisa había entregado con todos los tópicos de recursos humanos. Los abogados revisan todos los temas en general para tener una visión amplia del proceso.

Lo que nos fijábamos es en los contratos colectivos, sindicatos, seguridad, pólizas de seguro, cumplimientos de normas laborales y en esa etapa no hay acceso a elementos que no dejan de ser importantes. Hasta el momento son solo números. Pero hay un ámbito que uno no conoce, y me fijé como experiencia, que no hay forma de medir cual es la relación entre los trabajadores y su empresa, ni con los sindicatos. Estudios de clima no van incorporados en esta documentación.

➤ ***¿Los estudios de clima, no eran parte de la documentación en la transacción?***

No venía nada de eso. Y nos centramos mucho en la parte contractual, para tener certeza en lo que teníamos que poner nuestra mirada y tener claro que íbamos a recibir.

➤ ***¿Cree ud. que esa información de clima o similares sería clave tenerla antes de este proceso?***

Evidentemente sí, si hubiésemos tenido más información referente a eso podríamos haber previsto los problemas que tuvimos. Principalmente en el área de componentes. Nunca imaginamos lo que iba a ocurrir al momento de dividirse el sindicato en Cabrero. Y eso no se alcanza a dimensionar. Es tan reservado el proceso que uno no puede ir a visitar las instalaciones, no puedes tomar contacto con los dirigentes sindicales. Y eso creo, que si me tocara otra vez, de alguna manera buscaría la forma de poder hacerlo, de obtener esa información.

➤ ***¿Existió algún plan de integración y comunicacional por parte de la empresa que adquirió hacía sus nuevos trabajadores?***

La primera etapa era la comunicacional, informar a las personas acerca del proceso, plan en conjunto con la organización que estaba vendiendo. Por mi parte tenía cerca de 25 ítems para controlar y ver como por ejemplo, que vas a hacer con el transporte, con los casino, seguros, sistemas de remuneraciones, sistemas de asistencia, todo enlistado y las soluciones que requeríamos. Como nosotros no teníamos back offis o elementos administrativos, salvo las

2 personas de recursos humanos, entonces era un tema muy importante de resolver como pagábamos las remuneraciones.

Ahora como tareas a mediano plazo era importante introducir los elementos que para Masonite corporativamente son relevantes, como dar a conocer la misión, visión el Blue Print (Pilares estratégicos de la compañía, valores) y dar a conocer los sistemas de evaluación del desempeño a jefaturas. Esa es la política de integración que la compañía tiene para establecer donde tiene operaciones.

➤ ***Si tuviera que enumerar las cosas relevantes que el área de Recursos Humanos debe manejar en este proceso según su punto de vista ¿cuáles serían?***

- 1- El proceso anterior a la compra el ***Due Diligence***. Es ahí donde tú defines si la empresa desde el punto de recursos humanos está sana. (Imposiciones, contratos, todo lo legal). Es fundamental.
- 2- Cómo administrar. Plan de acción que se diseña con los temas del área.
- 3- Ver la dotación que se requiere para trabajar en esta nueva posición. (RRHH)

➤ ***¿Cuánto tiempo le llevó al área de Recursos Humanos establecer normalidad con los procesos de remuneraciones, asistencia y la implantación de la forma de hacer las cosas?***

Seis meses para lo operativo. Pero lo demás sigue todos los días. Pero lamentablemente todos los problemas que tuvimos en la planta de Cabrero no los esperábamos y eso hizo que todo se retrasara más porque nuestra mirada estaba puesta en ese proceso y esa complejidad es de difícil administración.

Nosotros no logramos prever de ninguna forma el efecto que iba a causar en la gente el hecho de ser traspasados a Masonite. No fuimos capaces de medir. Hay muchos factores que influyeron. Fallamos en comunicar de alguna forma más clara.

Pero una cosa que tengo clara es que las directivas sindicales fueron muy potentes. Acá en Chillán fue distinto. Más calmo.

4.6.2 Síntesis Entrevista Subgerente de Recursos Humanos, Servicios y Desarrollo de la empresa Masisa S.A.

➤ **¿A parte de este proceso de adquisición, ha participado en otro similar en su vida laboral?**

Partiendo por orden, mi primera experiencia fue la compra que hace Masisa de Fibranova hace varios años atrás. Yo estaba en una compañía que era una empresa líder tecnológicamente en el proceso de hacer tableros y la venta cayó como un “balde de agua fría a todos”...Me tocó vivir el proceso de ser “comprados”, donde en lo personal fui separada de mi cargo, me vi afectada vivir toda la crisis emocional, la pena, el desapego, yo quería estar en esta empresa para toda mi vida y te vas dando cuenta que la empresa no es tuya... lo viví en persona...y además me tenía que sacar la ropa de yo persona y ponerme la de jefe de personal y contener a los 150 personas que habían, ayudándolos a ver cómo enfrentaban la vida si quedaban sin empleo o si se iban a quedar en la nueva empresa y la actitud que iban a tener, pero eso no fue una cosa planificada, desde el punto de vista de la organización, no lo organizo Masisa.

Masisa fue súper frío en esa época en que yo lo viví año 2000 aproximadamente. Las ventas o fusiones para mí no estaban clara, en mi formación no vimos estos casos por lo tanto fue complejo. Estoy hablando de muchos años atrás, fue para esos tiempos una cosa nueva. Masisa no contemplo un programa o plan de contención centrado en las personas, está claro que no, eso pasó.

Posteriormente, Terranova compró Masisa y en esa época si hubo reuniones, yo misma me acuerdo de haber planteado a mi jefe lo importante que era leer la cultura, cuáles eran los aspectos importantes de la cultura de Masisa y yo como conocía la cultura de Terranova hice mis aportes, fue muy impresionante para Masisa conocer la calidad de Terranova porque fue como verla de claro oscuro porque ellos la veían como luminoso, cuando fueron a planta maderas vieron que había un atraso en temas básicos como higiénicos muy grande yo recuerdo haber visto eso, entonces el esfuerzo de Masisa se concentró en lo productivo y en lo

emocional no se pudo atender tanto, ahora hay que entender que una empresa que tenía pocos operarios y pasar a triplicar la dotación , era bastante menos que lo que era Terranova , por lo tanto la estructura, y este proceso de cambio de cultura no se desarrolló plenamente hasta que llego un especialista, este especialista fue el que realmente supo cómo leer las culturas para hacer un plan desde el capital humano para generar una homologación más sana de esta cultura, nosotros mismo como capital humano vivíamos hasta antes de esto separados, estábamos fusionados pero cada uno seguía con sus prácticas.

Cuando vino la crisis SUPRIME no había nada que hacer, el mercado Americano se fue al suelo, era dramático porque se veía al gerente agarrándose la cabeza y todo el mundo, y ahí sí que hicimos un plan centrados en las personas partimos por ver cómo hacemos para capacitar a los supervisores de áreas, ya que ellos también se ven afectados, ya que tienes a varios operarios a cargo y estos se tienen que ir y que también la empresa les pide... “quiero que los mejores operarios se queden” ... no había un tema en Terranova en evaluación de desempeño, no tenían claridad, habían supervisores que tenían mucha gente a cargo entonces ahí fue muy duro porque yo hice una planilla de competencias personales y técnicas y cuando fui preguntando uno por uno, algunos no podían responderla por lo tanto como era tan importante veíamos, un supervisor , un compañero de trabajo, al final poder de alguna manera más o menos técnica elegir a las personas que se iban a quedar fue muy duro para ellos y para nosotros pero logramos hacer un trabajo bien técnico, bien acotado y también hicimos talleres de construcción emocional, se trajeron psicólogos, se hicieron para los jefes y para los operadores, para todos , y también se les enseñó a despedir.

También vimos, bueno los cierres de las plantas, los cierres de las plantas son procesos organizacionales también difíciles pero ya en el cual ya teníamos experiencia. Son experiencias casi exportables porque el proceso de cierre de las plantas se pudo planificar con unos años de anticipación.

➤ ***¿Siente ud. que en el proceso de Venta de planta puertas Chillán el área de Recursos Humanos fue considerada?***

En el proceso de planta puertas, fue un proceso distinto yo no sé explicar el por qué yo siento que no fuimos considerados en él, no digo que a nivel gerencial, fue muy estratégico al

parecer, no sé si los gringos pusieron exigencia de confidencialidad porque ellos son SOX o por alguna otra cosa que no podían hablar. Estas prohibiciones de confidencialidad nos impidieron hacer una preparación de las personas aun cuando la información financiera y la información de producción y la información del negocio de maderas si iba siendo conocida, ósea nadie de nosotros , tanto de los que trabajaban en la fábrica de maderas...componentes o aserradero no sabían cómo iban las cosas , siempre estábamos ahí... el balancín...que para arriba que para abajo...y teniendo claro que el diseño estratégico del negocio Masisa eran los tableros, eso nos dijeron siempre.

5 CONCLUSIONES

La realización de esta investigación permitió crear una fuente de información que deja muy claro cuáles son los ámbitos a las cuales las personas están más sensibles frente a este proceso de adquisición en particular y a las que el área de Recursos Humanos debe prestar mayor atención en un proceso de adquisición.

- Según los resultados obtenidos en esta investigación se puede concluir claramente, que la empresa manejó en forma correcta el proceso de adquisición desde el punto de vista legal. El 63% de los trabajadores encuestados siente que “Los niveles gerenciales manejaron el proceso de adquisición conforme a la legislación actual” y se ve reflejado en la pregunta donde se hace mención si los beneficios contractuales se habían respetado después de la adquisición, obteniendo un 88% de personas que están muy de acuerdo o de acuerdo. Sin duda lo expresado por el gerente de RRHH de Masonite Chile que el proceso de Due Dilligence y asesorías realizadas previas a la adquisición forman parte del rol estratégico que Recursos Humanos toma en un proceso delicado como este y se ve reflejado en estos resultados obtenidos frente a la percepción de los trabajadores.
- Otra cosa relevante que señalan los resultados es que un 88% de los trabajadores está de acuerdo o muy de acuerdo con que la empresa les dio a conocer su misión, visión y plan estratégico. La gerencia de RRHH de Masonite indicó que un tema relevante a corto plazo era mostrar o dar a conocer a los nuevos colaboradores, estos puntos antes mencionados para hacer sintonía con todo lo seguiría. A causa de esta acción sin duda las personas sienten que esta compañía es mejor que la que dejaron, logrando un alto porcentaje de personas (67%) que sí se siente parte de la nueva empresa y que si se abordarán algunas técnicas comunicacionales ese 25% que se encuentra Neutral podría ser potencialmente gente que se sienta parte de la empresa.

- Una cuestión interesante es que en esta investigación se demuestra que se sigue con la misma tendencia de otros procesos de adquisición, respecto a clima laboral o si la fuente laboral se ve afectada. Con un 58% y un 46% respectivamente de personas que están de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación.
- Dentro de los Roles de Recursos Humanos que David Ulrich menciona en su libro *Champions*, está el de ser un experto administrativo. Hace mención a la forma de hacer más eficiente el trabajo y de agilizar los procesos. Un 79% de los encuestados señala estar de acuerdo o muy de acuerdo a que su documentación relevante como contratos de trabajo, anexos, pactos de horas extras y registros de asistencia están en forma oportuna dejando muy bien catalogada al área en este tema.
- Si bien es cierto que las personas se sienten parte de la nueva empresa estos perciben o sienten que la información del proceso de adquisición en sí, fue poco clara. Hay un 46% que está muy en desacuerdo o en desacuerdo con que se dio a conocer información del proceso de adquisición a través de reuniones ampliadas, ficheros y circulares. Pero hay otro 46% que dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con lo expuesto anteriormente dejando entre ver que casi un 50% de los trabajadores no valida los medios de difusión de la información o siente que estos canales no funcionan en forma eficiente. Hay personas que se muestran desinformadas.
- Los resultados muestran que a la luz de ser un socio estratégico, el área de Recursos Humanos, presenta porcentajes bajos en la percepción de las personas. En las preguntas 8 y 12 “En el proceso de adquisición el área de Recursos Humanos estaba alineada con los objetivos de la compañía” y “El área de Recursos Humanos tuvo un papel relevante en el proceso de adquisición” se muestra un 31% y 27% según corresponde a personas que están de acuerdo o muy de acuerdo con esto. Es muy importante señalar que frente a esta debilidad se puede realizar algún plan

estratégico o comunicacional para que las personas sientan y vean al área de Recursos Humanos como un real socio estratégico en estas circunstancias. En ambas preguntas hay sobre un 40% que se muestra indiferente o neutral, podrían ser un alto potencial de personas que formen parte de aquellos que reconozcan cual es el papel de Recursos Humanos en un proceso de adquisición.

- Respecto a la transición e integración los encuestados demuestran mayormente estar en desacuerdo o muy en desacuerdo respecto a si existió o no planes de integración o transición. Aunque en la práctica si existió un proceso de transición, las personas perciben que el área de RRHH no asume la posición que corresponde como un ente generador de cambio y además coincide con lo dicho por el gerente de RRHH de Masonite Chile donde declara que no existe un plan de integración elaborado para este proceso en particular sino solo el que está fijado por el corporativo para dar a conocer la misión, visión, estrategias y la cultura de la empresa mirado de una forma muy global.
- Algo muy relevante para el Area de Recursos Humanos es tomar en cuenta lo que refleja la afirmación “El área de Recursos Humanos expone las inquietudes de los trabajadores a la gerencia de la empresa” porque solo se obtiene solamente un 33% de aprobación positiva. Sin embargo hay un 35% que está muy en desacuerdo o en desacuerdo frente a éste item. Es relevante que la gerencia de Recursos Humanos pueda gestionar de mejor forma algunos aspectos para hacer sentir a los trabajadores que tienen una relación de empleado válida y valorada por la empresa.
- Las personas sienten que después del proceso de adquisición no hay un cambio positivo en la forma de hacer las cosas. Una de las posibles causas es la resistencia al cambio muy común en estos procesos. Por el lado de las comunicaciones, es vital preparar un plan que respalde el esfuerzo de integración, y para estos los profesionales de RRHH deben evaluar los aspectos relativos al método de comunicación, el público a quien se le comunica, el contenido de lo que se va a comunicar, y la programación de los diversos tipos de comunicaciones.

- Uno de los puntos más preocupantes en este estudio es que frente a la pregunta “Ud considera que hay coherencia entre lo que la empresa dice y hace” tenemos solo un 21% que está de acuerdo o muy de acuerdo con esto, sin embargo hay un 48% que no lo está. Más un 31% que permanece neutral. Esto nos muestra que las personas tienen cierta desconfianza con lo que se está comunicando. Lo reafirma la pregunta abierta donde se pide hacer mención a las cosas que el área de Recursos Humanos debe prestar atención en un proceso de adquisición destacando el aspecto de mayor preponderancia y que más se repite en la información brindada por los trabajadores que es contar con Información transparente, oportuna, fluida y creíble.
- Después de vistos los temas y analizado la información relevante de este estudio, podemos concluir también que uno de los elementos más relevantes a tener en cuenta en un proceso de adquisición para el área de Recursos Humanos es que la comunicación debe ser realizada de manera clara y oportuna para todos los trabajadores de la compañía que se está adquiriendo, sin dejar ningún cabo suelto, para evitar los supuestos o malas interpretaciones que hacen que las personas muchas veces especulen sobre ciertas temáticas generando un conflicto interno y problemas de clima laboral que afectan el normal funcionamiento de toda una planta industrial.

Lo segundo es formar parte activa del proceso siendo un socio estratégico y ente generador de cambio, asumiendo los roles que esta área debe tener para que todo se realice de la mejor forma, tomando en cuenta un proceso de transición amigable y un proceso de integración con planes claros que se deben dar a conocer a las personas involucradas creando compromiso en ellos y generando instancias para que día a día el capital humano de la empresa comience a generar valor y de esta manera estos procesos de adquisición comiencen a dar los frutos esperados.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Santa Fe de Bogotá: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Corporate Leadership Council, C. L. (2000).
- COS, C. d. (1990). *Fusiones y Adquisiciones; Aspectos Culturales y Organizativos*. Barcelona, España.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Lane y Edison, S. F. (1989). *El arte de M&A : Una adquisición/ Guía Fusión / Adquisición*. Dow Jones-Irwin.
- Gomez-Mejía, L., Cardy, R., & Balkin, D. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (5ta ed.). Madrid: Prentice-Hall.
- Mascareñas Perez-Iñigo, J. (1993). *Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. McGraw-Hill de Management.
- Mascareñas Perez-Iñigo, J. (1996). *Manual de fusiones y adquisiciones de empresas*. MCGRAW-HILL/ INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Mascareñas Perez-Iñigo, J. (2000). *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. McGraw Hill.
- McCAN, J. E. (1990). *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. Ediciones Diaz de Santos S.A.

- Patrick M Wright. (1999). *Nuevos desafíos de la Gerencia Estratégica de Recursos Humanos*. Ediciones IESA.
- Perry, German R. Pinto. (s.f.). *Fusión de Empresas*. Jurídica Conosur Ltda.
- Schein, E. (1990). *Fusiones y Adquisiciones, Aspectos culturales y Organización*. Barcelona: COS Gestión 2000.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.
- Way Mondí R, Robert M Noe. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Prentice Hall.
- Weston, J. E. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. McGraw-Hill.

ANEXO 1

Fecha: ____/____/____

Folio: _____

CUESTIONARIO

La siguiente encuesta tiene por objetivo recoger información valiosa para concluir sobre cuales son los elementos más importantes que el área de Recursos Humanos debe poner énfasis al momento de realizarse un proceso de adquisición en las empresas.

Las respuestas son anónimas y los datos aportados serán manejados en forma confidencial.

A. IDENTIFICACIÓN. Lea atentamente y marque con una X el recuadro que lo identifique.

1.- Sexo

Femenino Masculino

2.- Edad

Entre 18 y 30 años Entre 31 y 35 años Entre 36 y 45 años Más de 46 años

3.- Nivel Educacional

Enseñanza Básica Enseñanza Media Técnico Profesional Universitaria Otro

4.- Antigüedad Laboral

Menos de un año Entre 1 y 5 años Entre 6 y 10 años Más de 10 años

5.- Cargo

Operador Ayudante Administrativo Profesional

6.- Área en la que se desempeña

B. Responda, encerrando en un círculo la alternativa que encuentra más apropiada según su punto de vista.

| | Escala | | | | |
|---|-------------------|---------------|---------|------------|----------------|
| | Muy en Desacuerdo | En Desacuerdo | Neutral | De Acuerdo | Muy de Acuerdo |
| 1.- La nueva empresa ha dado conocer su Visión, Misión y Estrategias de Negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.-Después del proceso de adquisición se le dio a conocer los aspectos de la cultura organizacional de la nueva empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.- Los niveles gerenciales manejaron el proceso de adquisición conforme a la legislación actual. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.- El Clima Laboral se vio afectado durante el proceso de adquisición. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.- Se dio a conocer información del proceso de adquisición a través de Reuniones Ampliadas, Ficheros, Circulares. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.- Se disponen de medios de comunicación interna (Internet, Revistas de la empresa, Murales, Reuniones) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.- El área de Recursos Humanos es un área que participa activamente de las decisiones y procesos organizacionales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.- En el proceso de adquisición el área de Recursos Humanos estaba alineada con los objetivos de la compañía | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.- El área de Recursos Humanos expone las inquietudes de los trabajadores a la gerencia de la empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.- La documentación relevante (Contratos de trabajo, anexos, pactos de horas extras, hojas de asistencia) después del proceso de adquisición, están a mi disposición en un tiempo prudente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11- Las políticas de Recursos Humanos cambiaron después del proceso de Adquisición. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12- El área de Recursos Humanos tuvo un papel relevante en el proceso de Adquisición. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.- El área de Recursos Humanos efectuó planes de integración. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.- Después de la adquisición siente un cambio positivo en la forma de hacer las cosas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.- Los beneficios contractuales se han respetado después de la adquisición. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.- Se siente parte de la nueva empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.-Su fuente laboral se vio amenazada durante el proceso de adquisición que vivió la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.- Ud. considera que hay coherencia entre lo que la empresa "dice" y "hace". | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19.- Después de la adquisición se vivió una etapa de transición liderada por el área de Recursos Humanos y la Gerencia de Operaciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

20.- ¿A qué cosa debería el área de Recursos Humanos prestar mayor atención en un proceso de adquisición? Tomando en cuenta lo ocurrido hace 2 años en nuestra empresa.

