

LOS CONFLICTOS EN SUPUESTOS DE ADQUISICIÓN Y FUSIÓN DE EMPRESAS.

LA MIRADA DE UNA MEDIADORA

Por la Dra. Viviana V. Gómez

La adquisición de una empresa por otra, o su fusión, es una práctica organizacional global en el mundo de los negocios, desde principios de los años '90. La realidad es que si bien muchos de estos procesos resultaron exitosos, no fue así en todos los casos. En ocasiones, la suma de dos empresas no necesariamente resultó mayor que la suma de sus partes. Cabría preguntarse qué influencia pudo haber tenido en estos resultados negativos, y aún en los casos de éxito, el inadecuado abordaje de conflictos derivados estas prácticas de negocios.

Las fusiones y adquisiciones son procedimientos comunes, particularmente en industrias como la tecnología, el retail, la salud o las finanzas. Solo a modo ilustrativo, apuntamos algunos ejemplos de grandes fusiones: Pfizer compró Warner Lambert y se constituyó en la segunda farmacéutica mundial. En la industria del petróleo la unión de Exxon-Mobil se dio con el objetivo de invertir y tener fortalezas en las zonas del mundo con mayores posibilidades de descubrimiento. La unión de la gigante alemana con Chrysler le abrió espacios a Daimler-Benz en su mercado, y a su vez, le permitió nuevas opciones en líneas de productos a Chrysler. En 2014 las compañías aéreas brasileñas Azul y Trip decidieron fusionarse, originando la Azul Trip. La unión de fuerzas creó la tercera mayor aerolínea brasileña. Otra de las mayores fusiones en el mercado brasileño fue entre Sadia y Perdigão, formando Brasil Foods (BRF), una de las mayores del mundo en el ramo alimenticio. En 2011, Microsoft compra Skype, en 2014, Facebook adquiere Whatapp y en 2016, Walmart compra Jet.com.

En tanto la fusión implica una transformación completa de las partes implicadas, en el caso de la adquisición, una de las empresas deja de existir. En ambas acciones, un aspecto relevante y compartido es que se producen multiplicidad de procesos de cambio. Y, las condiciones vinculadas al *cambio organizacional*, a veces *paradigmático*, implican una complejidad que no siempre es contemplada.

En algunas ocasiones, por la diversidad de los aspectos que deben considerarse durante estos procesos, y en otras, por el desconocimiento de sus implicancias, se omite atender a las cuestiones que tienen que ver con la incidencia de los cambios en las necesidades personales y en las relaciones interpersonales, perdiéndose así una importante oportunidad de cimentar las relaciones, fortalecer los vínculos, promover mejores condiciones de trabajo, en suma, asegurar la rentabilidad.

Si bien los movimientos organizacionales que mencionamos son el origen de diversos cambios, nos referimos aquí, particularmente, a la incidencia de aquellos que afectan a las personas; y aludimos a cómo su apreciación insuficiente e inadecuada configura una fuente de conflictos, que podrían derivar en consecuencias, de mayor o menor importancia, pero de incidencia segura en el desarrollo y progreso de la nueva organización.

Podríamos decir que el conflicto en el entorno de una organización, es la expresión de una insatisfacción o desacuerdo con una interacción, un procedimiento, un producto o un servicio. Reconoce una multiplicidad de fuentes o causas que lo generan. Entre estas, una de las más importantes son los procesos de cambio y las consecuentes transformaciones.

Es en el contexto que describimos que se hace necesario un adecuado abordaje de los conflictos. Aún más, propiciamos que se atienda a los conflictos, aún desde antes que se desencadenen, en dispositivos de prevención.

El cambio conlleva resistencia, una reacción humana natural proveniente de múltiples variables. Entre otras, apuntamos las siguientes: necesidad de adaptación a una nueva cultura organizacional, modificación de metodologías laborales, mudanza del lugar de prestación de los servicios, alteración de incumbencias laborales, diferencias en las jerarquías, modificación de privilegios, incremento o diferencias en las responsabilidades, y condiciones laborales, temor al despido, condiciones laborales desfavorables, cambio de horarios que inciden en la vida personal, conflictos con los valores personales.

Una perspectiva para encararlo es el reconocimiento temprano de estas variables y la consecuente incertidumbre que se instala, y su abordaje constructivo.

Esta incertidumbre, estas consecuencias de los necesarios cambios que conlleva la modificación de una organización, derivan necesariamente en situaciones de conflicto, que de no abordarse o prevenirse adecuadamente, aparecen inexorablemente de diversas maneras. Entre otras:

- Se suscitan disputas entre las personas, secciones y unidades productivas; así como dificultades con el cliente externo; se disparan los conflictos sindicales, se promueven demandas legales.
- Se generan situaciones de competencia agresiva entre unidades de trabajo o colegas.
- Se provocan acciones de entorpecimiento malicioso de alguna actividad (sabotaje)
- Se instala la ineficiencia y la falta de productividad:
- Se produce una pérdida de energía y motivación
- Se manipula la información

Entendemos que tanto la prevención como la eventual gestión posterior de los conflictos pueden abreviar de principios básicos del abordaje constructivo de conflictos, tales como:

- La comunicación adecuada de la secuencia y consecuencias de los procesos de fusión o adquisición
- El reconocimiento de la importancia de las necesidades de las personas para el mejor desempeño laboral
- La escucha activa de lo que las personas necesitan decir en torno a los cambios que se instalan o avecinan
- La aceptación empática de las emociones
- La creación de espacios de construcción conjunta de solución de problemas
- La formación de operadores en negociación colaborativa
- Liderar equipos cooperativamente contruidos y conducidos
- La legitimación del temor al cambio
- El acompañamiento en el reconocer, aceptar y participar de la nueva cultura organizacional.

Hay una diversidad de conductas con que las personas y los grupos responden a los conflictos, dependiendo de la importancia percibida, el contexto o las partes involucradas. Esas respuestas dependerán de la configuración de diversas variables necesarias: un escenario colaborativo, un tercero imparcial, una escucha empática, una oportunidad de participar.

Para ello es necesario que, al momento de proyectarse este tipo de procesos re - organizacionales, se convoque a expertos en prevención, abordaje y resolución de conflictos, mediadores y facilitadores, que podrían ser los encargados de asumir este segmento de la proyección de una nueva organización. Proponemos que se considere esa posibilidad con la certeza que solo puede ser en beneficio de la nueva organización.

Dice Renato Mesquita, que “Un espacio de operaciones más armonioso también es algo indispensable para el éxito del proceso de fusión de empresas, así como para la sostenibilidad de la empresa naciente”.

Bibliografía

Acland, Andrew F, Mediación para resolver conflictos en las organizaciones, Paidós Empresas

Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional, Pearson Education

Consultas on-line:

<https://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/10-fusiones-adquisiciones-globales/17195>

<https://retos-directivos.eae.es/fusion-de-empresas-ejemplos-de-motivaciones/>

<https://cursoslared.com/archivos/1175/las-27-compras-fusiones-empresas-tecnologicas-mas-grandes-todos-los-tiempos>

<https://rockcontent.com/es/blog/fusion-de-empresas/>

Diario EL ACCIONISTA