

Universidad de Valparaíso  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Escuela de Ingeniería Comercial



**“GESTIÓN DE LA ANSIEDAD EN LAS PERSONAS DURANTE PROCESOS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE EMPRESAS.”**

MEMORIA PARA OPTAR  
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y  
AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**Profesor Guía: Dr. Reinaldo Calvo Apablaza**

**PABLO AVENDAÑO AVENDAÑO  
MAYRA MONTOYA CONTRERAS**

**Viña del Mar, 2014**

## DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a todos los que creyeron en nosotros como estudiantes, principalmente a Dios por ayudarnos cuando más lo necesitábamos, a nuestros padres por su apoyo y consejos incondicionales, paciencia y amor en los momentos más difíciles. Además a todos nuestros compañeros y amigos que nos ayudaron en el camino de formarnos como profesionales.

*Mayra Montoya y Pablo Avendaño.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestro profesor guía Doctor Reinaldo Calvo Apablaza porque la ayuda y consejos que nos dio mientras realizábamos esta investigación.

También agradecer a nuestras familias, que nos dieron todo el apoyo que necesitamos durante estos cinco años de estudio y por toda la formación que nos han brindado en toda la vida.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	
AGRADECIMIENTOS .....	
RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
MARCO TEÓRICO .....	3
1.-Definición empresa.....	4
2.- Proceso de Fusión y Adquisición.....	6
2.1 Concepto de Fusión.....	6
2.2 Tipos de Fusiones.....	7
2.2 Concepto de Adquisición .....	8
Razones para la Fusión y Adquisición de Empresas.....	9
Formas de Transacción de las Fusiones .....	11
3.- Ansiedad.....	11
3.1 Definición de tensión.....	12
3.2 Definición de temor .....	13
3.3 Definición de incertidumbre .....	13
3.4 Definición de gestión:.....	15

4 Comunicación .....	16
4.1 Determinantes del Nivel de Ansiedad y Tensión en las F/As.....	20
4.2 Temor al Cambio .....	23
4.3 Temor al Conflicto.....	25
5.- Consecuencias del nivel de ansiedad y tensión en las fusiones y adquisiciones. .....	27
6.- Outplacement (OPC) o Desvinculación Asistida .....	31
CAPÍTULO II .....	36
CASO PRÁCTICO .....	36
Casos Prácticos: Fusiones y Adquisiciones de empresas en Chile .....	37
Fusiones: Reseña histórica de Banco de Chile .....	37
Banco de Chile – Citibank .....	40
CAPÍTULO III .....	53
MODELO.....	53
Modelo de mejora para la gestión de la ansiedad y tensión en los procesos de fusión y adquisición de empresas. ....	54
Explicación del modelo .....	57
Comunicación.....	57
Comité .....	59

Soporte .....	63
CONCLUSIONES .....	66
BIBLIOGRAFÍA .....	70
ANEXOS .....	73

## **RESUMEN**

Los trabajadores son uno de los elementos más importantes en una empresa ya que ellos la componen y son quienes ejecutan las acciones que la puedan hacer exitosa o no. El objetivo principal de esta investigación es estudiar sobre la gestión de la ansiedad de las personas durante los procesos de fusión y adquisición de empresas, conociendo las consecuencias que ellos pueden experimentar y las acciones que algunas compañías han realizado sobre esta materia, y finalmente proponer un modelo de acción general que pueda aplicarse durante estos procesos para una mejor gestión de la ansiedad en sus trabajadores.

## **ABSTRACT**

Workers are one of the most important elements in a company because they are the ones who compose and perform the actions that can make the company be successful or not. The main objective of this research is to study the management of anxiety of people during mergers and acquisitions, knowing the consequences they may experience and the actions that some companies have done on this matter, and finally propose a general action model that can be applied during these processes for better management of anxiety in their workers.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de las Fusiones y Adquisiciones es el de crear valor para los accionistas, a través de las transacciones financieras entre ambas empresas, pero en la búsqueda de este aumento en valor para ellos, se destruye el mismo en los empleados, ¿La razón?, las F/As modifican muchas veces el orden de las cosas a las que están todos acostumbrados, cambiando el clima organizacional y el orden de los procesos, además de generar incertidumbre sobre la mantención de los puestos de trabajo, por lo que se vuelven una amenaza para las personas.

Normalmente en los procesos de acuerdo entre empresas se olvidan de la “Sinergia Humana” la cual es vital para la creación de valor en las organizaciones, principalmente porque son las personas las encargadas de alcanzar los objetivos propuestos. La escasa preocupación de este elemento durante las F/As ha provocado el fracaso de estos procesos.

Ante la poca atención por parte de la empresa sobre los empleados, ellos empiezan a desarrollar preocupación, tensión y ansiedad entre otros, lo que modifica su comportamiento y desempeño laboral, disminuyendo la productividad entre otras consecuencias.

En la presente investigación buscamos estudiar las acciones empresariales para mitigar estos efectos, en primer lugar dando a conocer cuáles son las consecuencias y problemas que viven los trabajadores ante estos procesos de combinación, junto con algunos estudios realizados por otros autores. El siguiente capítulo será una investigación propia hecha al banco de Chile por su fusión con el

banco Citi el año 2008 para finalmente terminar con el tercer capítulo en el cual plantearemos un modelo de acción general para las empresas el cual estará basado en toda la información recopilada tanto en el marco teórico como en los resultados de la parte práctica de nuestra investigación, de forma que se pueda mejorar grandemente la gestión de la ansiedad en los trabajadores por parte de las empresas al momento de realizar alguna operación de combinación.

Cabe señalar las limitaciones existentes para la realización de este estudio, las cuales fueron la negativa del Banco de Chile para realizar la encuesta desarrollada para sus empleados ya que no querían compartir información, razón por la cual solo se pudieron conseguir unas pocas respuestas por parte de algunos empleados, pero no obstante, valiosos testimonios que ayudaron grandemente a la realización de esta investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

## 1.-Definición empresa

La primera definición que debemos realizar es la de “Empresa”, para la cual se encuentran diferentes enunciados que se refieren a este concepto.

“Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (RAE, 2014).

“Organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos [...] es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social” <sup>1</sup>

“Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporcionan bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” <sup>2</sup>

“Toda Organización conformada por recursos humanos, materiales y financieros ordenados bajo una dirección para el logro de los fines económicos, sociales, culturales o benéficos y dotado de una individualidad legal determinada” (Servicio Impuestos Internos, 2014)

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la organización y Técnica Comercial: McGraw-Hill, 1993. 4p.

<sup>2</sup> GARCÍA, Julio & CASANUEVA, Cristóbal. Prácticas de la Gestión Empresarial: McGraw-Hill, 2001. 3 p.

Considerando las definiciones mostradas anteriormente podemos desprender ciertos elementos claves que componen la base estructural de toda empresa:

- 1) Entidad: “Colectividad considerada como unidad. Especialmente, cualquier corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica” (RAE, 2014)
- 2) Elementos Humanos: Ya que todas las empresas están conformadas por personas que trabajan en estas o que hacen su aporte para el desarrollo de la misma.
- 3) Aspiraciones: Deseos que tienen las personas que conforman la empresa por lograr algo.
- 4) Realizaciones: Es la satisfacción que las personas de las empresas sienten cuando logran cumplir con lo que ellos aspiraban.
- 5) Bienes Materiales: Son todos los elementos tangibles que posee la empresa, ya sean las instalaciones, oficinas, mobiliario, insumos, maquinaria, etc.
- 6) Capacidad Técnica: Conjunto de conocimientos y habilidades que poseen las personas integrantes de la empresa para poder ejecutar o realizar algo.
- 7) Capacidad financiera. Son las posibilidades de la empresa para realizar sus pagos o efectuar inversiones en distintos plazos (corto, mediano, largo). Además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones, entre otras.

- 8) Producción, Transformación y/o prestación de servicios: O sea que la empresa puede realizar una o más de esas acciones, es decir a) fabricar cosas o servicios con valor económico b) transformar o cambiar una materia prima convirtiéndola en un producto terminado, c) prestar algún tipo de servicio.
- 9) Satisfacción de necesidades y deseos: La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos. Por otro lado los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas (por ejemplo una hamburguesa McDonald's para satisfacer la necesidad genérica de hambre)

## **2.- Proceso de Fusión y Adquisición**

### **2.1 Concepto de Fusión**

El catedrático español de Economía Financiera Juan Mascareñas (2011) en su libro "Fusiones, adquisiciones y Valoración de Empresas" define las fusiones como un convenio que realizan dos o mas empresas, cuyo compromiso es el de juntar sus patrimonios para formar una nueva sociedad. Al momento de juntar estas empresas sólo existirá una nueva personalidad jurídica. También puede darse el caso de que sea una de las empresas la que absorba el patrimonio de la otra manteniendo su personalidad jurídica inicial. Cabe destacar que este último

proceso mencionado es una modalidad de las fusiones que denominaremos como absorción.

Por otro lado el también catedrático español de la universidad de Almería (España), Manuel Jaén García (2013) en su libro “Economía Industrial”, nos da la siguiente definición: “Transmisión del patrimonio de una o varias sociedades a otra sociedad por medio de la absorción por parte de una sociedad preexistente o de la creación de una nueva sociedad.”

En ambos casos, y en la gran mayoría de las definiciones de fusión que puedan encontrarse, el elemento en común es la unión patrimonial entre una o más empresas para dar origen a una nueva sociedad bajo un tercer nombre o bajo el nombre de una de las empresas integrantes de este proceso en caso de las absorciones.

## **2.2 Tipos de Fusiones**

El catedrático de economía Manuel Jaén García<sup>3</sup> nos dice que se pueden dar 3 tipos de fusiones.

**1. Fusión Horizontal:** se realiza entre dos o más empresas que producen y venden los mismos bienes y servicios, es decir, entre empresas competidoras. Como objetivo general se busca mejorar la eficiencia y/o aumento de poder de mercado.

---

<sup>3</sup> Autor del libro Economía Industrial, 2013

**2. Fusión Vertical:** se realiza entre empresas en diferentes fases de producción. Puede ser integración hacia adelante o hacia atrás, si está orientada al consumidor final o a las materias primas.

**3. Fusión de Conglomerado:** se realiza entre empresas que desarrollan actividades que carecen de vínculo entre sí.

## **2.2 Concepto de Adquisición**

Las empresas no solamente pueden controlarse a través de las fusiones o absorciones, es decir, no es necesario mezclar los patrimonios de la empresa compradora con la vendedora, simplemente basta con hacerse de la mayoría de las acciones de la empresa, o incluso con menos de la mayoría absoluta (50% más 1 acciones), para poder controlar la gestión de esta. A este proceso se le denomina Adquisición.

También es algo común de que una empresa empiece adquiriendo las acciones de otra, para posteriormente proceder a la absorción.

En cuanto a esta materia, se define como los procesos por los que “una empresa realiza una inversión en otra que contenga una toma de participación significativa y la intervención de la gestión, pero sin que cada una de las empresas intervinientes pierda su personalidad jurídica. Así, la compañía adquiriente ejerce un control parcial sobre la empresa objetivo” (Garrido, 1996)

Por su lado en una descripción más directa, dice que estas son operaciones “que suponen tomar el control de una empresa mediante la compra directa de la mayoría de sus acciones de forma que no se produce integración de patrimonios” (Palacín, 1997)

### **Razones para la Fusión y Adquisición de Empresas**

Los autores Joseph E. McCann y Roderick Gilkey <sup>4</sup> definen siete razones que justifican las adquisiciones y fusiones de empresas.

1. Reducciones de riesgos y diversificación: las empresas buscan mitigar el riesgo por medio de la adquisición de empresas cuyos productos se hallan en una fase inicial o en industrias más prometedoras o con mayor potencial de crecimiento, con el fin obtener una cartera de negocios más diversificada y no depender del beneficio de unos pocos productos.
2. Reacción competitiva: se busca que las empresas unan sus fuerzas competitivas, sin embargo estas no siempre tienen una visión clara de cómo hacerlo y más que ser una estrategia pasa a ser el fin último para salir de una situación no prevista.
3. Percepción de activos infrautilizados o infra valorizados: también se da pie a una fusión o adquisición cuando se cree que una empresa tiene más valor desmantelada que entera.
4. Previsión de sinergias en mercados, finanzas, operaciones o recursos humanos: la sinergia se da cuando los beneficios colectivos derivados de la unión de fuerzas son mayores que los beneficios por separado de las empresas.

---

<sup>4</sup> Autores del libro Fusiones y Adquisiciones de Empresas, 1990

5. Beneficios legales y fiscales: Derivados de las ventajas de la reducción de impuestos por pérdidas
6. Acceso a nuevas tecnologías o procesos
7. Motivaciones egocéntricas o psicológicas

Cabe señalar que los autores R. Charles Moyer, James R. McGuigan y Williams Kretlow<sup>5</sup> , también definen algunas razones que justifican la fusión y adquisición y algunas de estas son:

- Adquirir ciertos activos deseables a un costo más bajo que a través de la compra directa.
- Lograr mayores economías de escala al fusionarse con otra horizontalmente.
- Obtener fuentes de materias primas o productos terminados al fusionarse con otra verticalmente.

---

<sup>5</sup> Autores del libro Administración Financiera Contemporánea,2005

## Formas de Transacción de las Fusiones

Los autores R. Charles Moyer, James R. McGuigan y Williams Kretlow<sup>6</sup> definen dos formas:

- 1) Compra de acciones: la empresa compradora adquiere las acciones de la empresa adquirida y asume sus pasivos.
- 2) Compra de activos: la empresa compradora adquiere sólo los activos (algunos o todos) de la empresa adquirida y no asume ninguno de sus pasivos.

Es importante conocer que una Oferta Pública de Acciones (OPA) se desarrolla cuando “Una empresa realiza oferta de compra a los accionistas de otra empresa. Normalmente se suele ofrecer a un sobreprecio a los accionistas para animarles a vender.”<sup>7</sup>

Además el autor Juan Carrión Maroto dice que si las condiciones ofrecidas son aceptadas por la dirección se habla de una OPA pactada y si no de OPA hostil.

### 3.- Ansiedad

**Definición de Ansiedad:** La Real Academia Española (RAE) define este concepto de las siguientes maneras:  
“*Estado de agitación, inquietud o zozobra del ánimo*” esta es la primera definición del concepto general, ya que existe una segunda definición en un concepto

---

<sup>6</sup> Autores del libro Administración financiera contemporánea, 2005

<sup>7</sup> CARRION, Juan. Estrategia: de la visión a la acción. Madrid: Esic. 2007, 189 p.

medico el cual es “*Angustia que suele acompañar a muchas enfermedades, en particular a ciertas neurosis, y que no permite sosiego a los enfermos*”. Ambas definiciones apuntan a la intranquilidad de las personas vividas bajo ciertos contextos, momentos, y estados. La ansiedad trae consigo diferentes enfermedades o trastornos que afectan en el comportamiento humano.

Rosa Aurora Virues Elizondo<sup>8</sup> realizó un estudio sobre la Ansiedad donde la plantea como una respuesta emocional de las personas al momento que percibe o interpreta ciertas situaciones como peligrosas y amenazantes, siendo que en verdad no se pueden medir o clasificar de esa forma, la autora plantea que justamente este comportamiento no adaptativo genera que la ansiedad sea dañina o nociva.

### **3.1 Definición de tensión**

La Real Academia Española (RAE) define este concepto como el “Estado de oposición u hostilidad latente entre personas o grupos humanos, como naciones, clases, razas, etc.”(2014) es decir, las personas o grupos humanos sometidas a ciertos grados de tensión como los originados por un proceso de fusión o adquisición hacen que experimenten sensaciones de peligro latente que lleva a

---

<sup>8</sup> Ansiedad, Rosa Aurora Virues Elizondo. Universidad Autónoma de Nueva León Monterrey, México. Publicado en la Revista Psicológica Científica ISSN 2322-8644 Vol. 15 Año 2013

las personas a estar en un estado de alerta continuo producto de la modificación del orden establecido.

### **3.2 Definición de temor**

La Real Academia Española (RAE) define este concepto como “Pasión del ánimo, que hace huir o rehusar aquello que se considera dañoso, arriesgado o peligroso.”(2014) es decir, representa un estado de ánimo en la que la persona considera que la situación que está viviendo puede generar un daño, ya sea psicológico y/o físico. Por lo tanto, como lo señala también la RAE es el recelo de un daño futuro, que si lo llevamos a la situación de fusión o adquisición de una empresa el temor genera muchas veces una predisposición negativa al lugar de trabajo y/o muchas veces absentismo de este.

### **3.3 Definición de incertidumbre**

La Real Academia Española (RAE) define este concepto como “falta de certidumbre” (2014). La certidumbre se relaciona con la certeza que es el “Conocimiento seguro y claro de algo.”(RAE, 2014), es decir que la incertidumbre es la falta de certeza con respecto a una situación en particular. En la fusión o adquisición de empresas se originan en las personas ciertos grados de incertidumbre que se producen principalmente por el cambio y crea en ellas estados de estrés y ansiedad, ya sea porque, la situación en la que se hayan escapa de su control o existe una falta de conocimiento sobre los cambios que pueden acontecer.

El enfoque basado en los recursos de Barney dice que a través de la gestión de los recursos humanos las empresas pueden diferenciarse de otras en la medida que basen su estrategia competitiva en desarrollar capacidades por medio de la combinación de recursos tangibles y recursos intangibles, sin embargo, priorizando estos últimos, ya que es el capital humano bien entrenado y con manejo de conocimientos es el que puede desarrollar innovación a largo plazo y una buena posición de la empresa en el mercado.

Pero, ¿Qué sucede cuando el capital humano se ve perjudicado por una situación que pretende ser favorable para la empresa? Son las fusiones y adquisiciones de empresa un claro ejemplo de ello, si bien, el empleo de esta estrategia pretende alcanzar el objetivo de crear valor para los accionistas, es también la causante de generar un daño psicológico y físico a los trabajadores.

Muchos son los expertos que hablan sobre el tema y en el libro Dirección Estratégica de Personas se señala que en una fusión o adquisición “generalmente modifica el orden establecido y los patrones de actividad a los que están acostumbrados los individuos, crean incertidumbre y supone una amenaza para los puestos de trabajo, la retribución y la autoestima” (Bonache *et.al.*, 2002), es por tanto el cambio de situación del personal el que puede traer consecuencias negativas para la empresa.

Los autores Jaime Bonache y Angel Cabrera identifican el cambio y el conflicto como los principales factores que generan ansiedad (2002). Los cambios generan incertidumbre y los conflictos se dan por lucha de poderes entre el personal de

cada empresa que busca hacer prevalecer su empresa por medio del rechazo de los métodos de la otra.

Los autores también señalan que los niveles de estrés de cada persona “depende más de las percepciones subjetivas del individuo que de la realidad objetiva” (2002), por ejemplo un empleado cree que es importante por sus conocimientos y habilidades, tendrá una respuesta diferente a otro que considera que no lo es, por ende los niveles de estrés dependerán de la interpretación y el grado de importancia dado a la situación.

Por otro lado, los autores señalan que la ansiedad y la tensión traen consecuencias como problemas de salud, actitudes negativas de los empleados que originan consecuencias negativas para la empresa como los retrasos, rotación de personal valioso, absentismo, disminución de la productividad, comportamiento destructivo y dificultades en la transferencia de recursos.

### **3.4 Definición de gestión:**

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) define este concepto como “Acción y efecto de gestionar” (2014), es decir hace referencia al conjunto de trámites, diligencias o acciones necesarias para conseguir o resolver una situación y operación determinada. También la RAE define gestión como “Acción de administrar” (2014), es decir lo que busca la gestión es planificar, organizar, dirigir y controlar el correcto uso de los recursos con el fin de conseguir resultados óptimos en una organización dentro de un tiempo determinado.

## 4 Comunicación

El libro Dirección Estratégica de Personas describe como la gestión de la comunicación interna funciona como método para reducir los niveles de ansiedad de los trabajadores en un proceso de fusión o adquisición de empresa. Con el fin de transformar la preocupación de los trabajadores en apoyo para dicho proceso.

El autor describe cuatro dimensiones que se deben considerar en un proceso de comunicación interna para que sea efectiva.

- 1) Temporalidad: Es importante determinar cuál es el momento indicado para iniciar el proceso de comunicación. Muchos estudios señalan que se deben crear mecanismos de comunicación interno de manera temprana, es decir tal como la define la RAE, temprana es “En tiempo anterior al oportuno, convenido o acostumbrado para algún fin o muy pronto” (2014), ya que esto permite disminuir los grados de ansiedad originados muchos veces por rumores que son alimentados por información negativa e imprecisa. Por tanto una comunicación temprana permite dispersar los rumores y “proporcionar a los empleados tiempo adicional para desarrollar las estrategias individuales necesarias para enfrentar el estrés (Bonache, *et al.*, 2002). Además debe existir una organización al momento de dar a conocer la noticia, e informar antes que se haga público, de manera que el anuncio no permita incrementar el shock inicial de las personas y además no destruya la confianza en comunicados posteriores.

2) Enfoque de la comunicación: Las características que debe tener una buena comunicación interna en una fusión o adquisición son abierta, honestas y continuas, es decir se debe entregar todo tipo de información a los empleados, ya sea favorable o desfavorable. Así mismo, si una fusión o adquisición trae consigo grandes cambios es importante comunicar los detalles del proceso, ya que si se ocultan solo traerá a los trabajadores desconfianza y sentimientos de traición haciendo que estos vean necesario buscar nuevas ofertas de empleo en vez de hacer bien lo que aun desempeñan. Además es importante que no se creen falsas expectativas provenientes de falsas promesas, ya que una promesa o información que no se materialice rompe con la confianza y las ganas de hacer algo por la empresa.

A pesar que las empresas no siempre tienen todo el conocimiento de lo que puede acontecer en un proceso de fusión o adquisición es importante informar a los trabajadores de ello y junto con las interrogantes que pueden surgir.

“La información realista proporciona a los miembros una base para la acción, en contraposición los rumores, y por tanto, reduce la incertidumbre: paralelamente, el proceso de comunicación simboliza la preocupación de la empresa por sus empleados” (Bonache, *et al.*, 2002).

Esto nos permite deslumbrar que si bien un proceso de fusión o adquisición es de impacto negativo para los trabajadores una buena gestión en la comunicación interna permite minimizar algunas de estas repercusiones negativas.

- 3) Contenido de la comunicación: Determinar qué información debe ser comunicada es difícil, ya que todo dependerá del tipo de fusión o adquisición que se origine, ya sea si es de carácter hostil o amistoso. Sin embargo independiente del carácter que tenga, la empresa debe ser capaz de informar si es o no objetivo de una fusión o adquisición y como planea proceder.

“La comunicación debe disponer información tanto de los cambios que afectan a la empresa como a los empleados”, es decir no se debe dejar de lado la información entregada a los trabajadores que muchas veces no se prioriza y se considera más a los accionistas y clientes

En la siguiente tabla se muestra el contenido que se debe comunicar en las fusiones y adquisiciones

Tabla 1.1

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Razones de la fusión o adquisición</li><li>• Cambios en la denominación de la empresa</li><li>• Cambios en la estructura organizativa y en la dirección</li><li>• Cambios en los objetivos, estrategias y políticas de la empresa</li></ul> |
|---|

- Cambios en los sistemas/procedimientos de trabajo
- Cambios en los títulos y en las descripción de puestos
- Cambios en el sistemas de retribución y compensación
- Cambios en los criterios de valoración del rendimiento
- Cambios en las vías de carrera
- Reducciones del personal/transferencias
- Beneficios y recolocación para el personal despedido
- Información sobre la cultura de la otra organización
- Actuación directiva durante el proceso de transición

Fuente: adaptado de Ivancevich, j M.;Schweiger, D.M.; Power, F.R.,1987

4) Canales de comunicación: Los medios de comunicación son variados y pueden ser boletines informativos de la empresa, boletines específicos de la fusión, memorándums de la alta dirección y directivos medios, videos, líneas telefónicas, correo electrónico, reuniones entre la dirección y los empleados. El canal que se elija dependerá de su eficiencia y la confianza que le tenga el personal.

El éxito de la comunicación se dará en la medida que la comunicación se base en un sistema de comunicación bidireccional, es decir que los empleados tengan la oportunidad de expresar sus preocupaciones, hacer preguntas y a la vez recibir información relevante. Además, estudios

desarrollados muestran que la comunicación debe ser continua y debe existir visibilidad de la alta dirección, ya que si no se genera una pérdida de confianza y por ende el aumento de la ansiedad en los trabajadores.

#### **4.1 Determinantes del Nivel de Ansiedad y Tensión en las F/As**

Como hemos planteado anteriormente, durante los Procesos de Fusión y Adquisición de empresas, los empleados viven distintas emociones y pensamientos que desencadenan la Ansiedad y tensión en ellos provocando finalmente alteraciones en su comportamiento tanto dentro del trabajo como en sus hogares.

Los Autores Cartwright y Cooper<sup>9</sup> reconocieron los distintos factores que influyen en estas materias, ordenándolos en la siguiente tabla.

---

<sup>9</sup> Cartwright, S y Cooper, C. L. (2000): HR how – know in mergers and acquisitions, Londres: Institute of Personnel and Development.

Tabla 1.2: Factores de ansiedad en las Fusiones y Adquisiciones

Tabla 1 Factores de ansiedad en las F/As
Pérdida de Identidad.
Aumento del Tamaño de la organización.
Falta de información/comunicación escasa o inconsistente.
Temor de la Pérdida del puesto/degradación.
Menores perspectivas de carrera.
Falta de control.
Posibilidad de transferencia/recolocación.
Perdida o disminución de poder, estatus y prestigio.
Cambios en las reglas, procedimientos y relaciones de información.
Cambio de compañeros, superiores o subordinados.
Beneficios y recolocación para el personal despedido.
Reglas, procedimientos y sistemas de información ambiguos.
Redundancia y devaluación de las habilidades y experiencia previas.
Choques personales/culturales.
Aumento de la carga de trabajo.

El total de factores mostrados en la tabla se pueden categorizar en dos aspectos globales, los cuales son, temor al cambio, y temor al conflicto. Los niveles de ambos temores estarán afectos a distintos elementos, como son el tipo de combinación de las empresas, ya sea la fusión o la adquisición, así como del punto, o tipo de fase, en que se encuentre el proceso, variando desde inicio de negociaciones o conversaciones (rumores), hasta combinación efectuada, en términos de implementar todos los cambios planeados en las fases anteriores, con todas las consecuencias estructurales que esto requiere.

En el libro Dirección Estratégica de Personas<sup>10</sup> los autores sostienen que el proceso de fusión es mucho más estresante para los empleados que el proceso de adquisición, ya que si bien, en este último está la opción de que los nuevos socios mayoritarios de la empresa quieran hacer cambios estructurales en la empresa, no siempre tendrá repercusión en los puestos de trabajo de sus empleados, mientras que una fusión inevitablemente terminará con despidos, por un tema de duplicidad de puestos, lo cual genera un ambiente de incertidumbre mayor y prolongado, afectando la salud mental y física de las personas.

Cabe destacar que a medida que avanzan los procesos de negociación, los niveles de ansiedad y estrés van intensificándose, los que nacen desde el primer momento de conversaciones, ya que a pesar de los esfuerzos que puedan realizar las altas direcciones por mantener el asunto en secreto, siempre surgen los rumores, siendo el primer momento en que los empleados perciben una amenaza y comienzan a preocuparse por su futuro incierto. Ya al momento de concretar las negociaciones y dar paso al comienzo de la combinación propiamente tal, las suposiciones hechas por las personas comienzan a dominar el clima laboral y organizativo, generando un incremento de la ansiedad el que se ve más intensificado a medida que se van implementando los cambios en la organización.

---

<sup>10</sup> Jaime Bonache y Angel Cabrera, libro: "Dirección Estratégica de Personas" Cap. 18, primera Edición año 2002

## 4.2 Temor al Cambio

Como mencionamos anteriormente los factores que provocan ansiedad y temor en las personas durante los procesos de fusión y adquisición se podían traducir en dos conceptos globales, donde el primero de ellos es el temor al cambio.

En el libro de Bonache y Cabrera<sup>11</sup> se plantea que la incertidumbre sobre el futuro es la principal fuente de ansiedad y estrés en las personas. Esta incertidumbre se asocia con una llamada pérdida de confianza en el poder anticiparse a los cambios, la cual se traduce en una declaración hecha por uno de los entrevistados por Abdel-Kawi<sup>12</sup> en su estudio, realizado a bancos adquiridos, *“Tardé seis meses en saber si iba a permanecer en el banco. Es un largo periodo preguntándote cual será tu nuevo puesto. Después necesitas aprender un nuevo puesto y tratar con gente nueva. Es un sentimiento profundo. Un día conoces a todo el mundo y al día siguiente a nadie.”*

La historia sobre lo que ha pasado en anteriores procesos de este tipo es lo que genera en primer lugar el alto nivel de intranquilidad en las personas, ya que si no tuvieran conocimiento de cómo se podrían desarrollar, con sus consecuencias, no se generaría el temor existente en ellas. Ya que los empleados tienen la predisposición a esperar lo peor, es que las empresas deben tener especial cuidado con la información que circula tanto informal como formalmente, ya que están especialmente atentos a las noticias que se puedan dar, y los cambios en

---

<sup>11</sup> Jaime Bonache y Ángel Cabrera, libro: “Dirección Estratégica de Personas” Cap. 18, primera Edición año 2002

<sup>12</sup> Abdel-Kawi, O. A. (1991): Merger climate as a predictor of merger stress in banking industry, Tesis doctoral, Nova University, Ann Arbor: UMI Dissertation Services (p. 84).

sus vidas que estas provocan. Como se menciona en la tabla 1, y se vio reforzado por la declaración del empleado anterior, los principales factores de este tipo de temor, está en la falta de información consistente, temor a perder el trabajo o ser degradado, así como la recolocación del puesto de trabajo, lo que conlleva a aprender una nueva labor y tratar con gente nueva. Este tipo de cambios que afectan directamente en las tareas de las personas, sumado a la incertidumbre de que es lo que pasara, atentando con la estabilidad del trabajo actual que se posee, genera un estado de ansiedad y estrés. Normalmente las personas ante estas noticias piensan que si o si existirá un cambio que las afectara directa y negativamente, generando este temor al cambio.

Además se menciona que los efectos del estrés son acumulativos en el tiempo, por lo que las personas están más susceptibles a cualquier tipo de situación que si bien antes no afectaba en lo más mínimo, durante los procesos de fusión y adquisición con un ambiente descrito anteriormente, generan mayor presión en los individuos afectando sus niveles de ansiedad y estrés, por consiguiente su rendimiento en la empresa.

Los autores Fulmer y Gilkey<sup>13</sup> después de entrevistar a varios ejecutivos participantes de fusiones, llegaron a la siguiente conclusión, *“cuando se hecha por el suelo la expectativa de un entorno estable... sigue una sensación de conmoción, incredulidad y confusión”*.

---

<sup>13</sup> Fulmer, R. M. y Gilkey, R. (1990) Fusiones de familias corporativas: el desarrollo de la dirección y la organización en un entorno postfusión.

### **4.3 Temor al Conflicto**

En la segunda categoría de los factores que influyen en la ansiedad y estrés de las personas tenemos el temor a los conflictos, los que se traducían en los choques personales con los nuevos compañeros, así como los choques culturales provenientes de ambas organizaciones, ya que en este tipo de combinaciones nace el ambiente de “nosotros - ellos”, es decir una suerte de patriotismo por la empresa de la que se proviene anterior a la fusión o adquisición.

En el libro de Dirección Estratégica de Personas<sup>14</sup> se sostiene que se crea un ambiente competitivo entre ambas culturas organizacionales, donde una quiere predominar o “ganar” sobre la otra. Esto genera un ambiente destructivo dificultando el logro de metas y objetivos de la empresa, lo cual a su vez desencadena un aumento en el estrés y ansiedad de los trabajadores. Al mismo tiempo las actitudes competitivas contribuyen al aumento del ambiente “nosotros-ellos” mencionado anteriormente.

Cuando las empresas combinadas comienzan sus operaciones bajo el nuevo orden, se espera que se puedan ir cumpliendo los objetivos que se plantearon durante las negociaciones, siendo esta etapa muy importante para darse cuenta de si fue beneficioso realmente el acuerdo. Los conflictos entre los trabajadores por las razones antes descritas empañan el comienzo de esta nueva organización, la cual se esperaba fuera cumpliendo con todas las expectativas, puede que

---

<sup>14</sup> Jaime Bonache y Ángel Cabrera, libro: “Dirección Estratégica de Personas” Cap. 18, primera Edición año 2002

necesite un replanteamiento de las acciones por parte de los líderes de la empresa, retrasando en consecuencia el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, se plantea un último factor de ansiedad y estrés en las personas durante los procesos de fusión y adquisición, el cual radica en la **percepción individual**, las cuales son subjetivas y por ende variaran en cada persona. La misma situación será leída, percibida y valorada de diferente forma por cada persona.

En el libro “Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions”<sup>15</sup> se realizó un estudio sobre las percepciones individuales en estos procesos y se llegó a la siguiente conclusión de opciones de valoración por parte de las personas a la misma situación.

1.- Irrelevante: La persona considera que la situación no tendrá consecuencias sobre él.

2.-Benigna-Positiva: La persona siente que este proceso le será una oportunidad de crecimiento y nuevas opciones de promoción.

3.- Estresante: La persona se siente amenazada, sintiendo que tendrá consecuencias negativas.

---

<sup>15</sup> IVANCEVICH, J.M. ; SCHWEIGER, D. M. , y POWER, F. R. (1987):” Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions”, Human Resource Planning, 10 (1): 19-35

## **5.- Consecuencias del nivel de ansiedad y tensión en las fusiones y adquisiciones.**

Ya explicadas las razones por las cuales las personas entran en estado de ansiedad y tensión o estrés durante los procesos de combinación, ahora debemos abordar las consecuencias de esto.

Ciertamente se vuelve difícil poder medir de forma cuantificable y financiera las consecuencias que traen la ansiedad y estrés en las personas para las empresas.

Aun así hay efectos negativos fáciles de percibir como son los siguientes:

- Retrasos.
- Rotación de personal.
- Absentismo (ausentismo laboral).
- Disminución de la productividad.
- Comportamiento destructivo.

A estos efectos negativos podemos agregarle la fuga de personal valioso, ya que si bien en los procesos de fusión los despidos son algo inevitable por la duplicidad de puestos, ciertamente existe personal en cada empresa que es muy importante para ella, y se desea conservar, no obstante estas personas al percibir la amenaza inminente toman decisiones por su cuenta y parten a otra empresa. Por otro lado producto de la amenaza percibida por parte de los empleados, se generan problemas más leves o sutiles con los que se debiera tratar, que tienen relación con la lealtad de los empleados hacia la empresa, la moral, la confianza y niveles de compromiso por parte de los trabajadores “sobrevivientes” al proceso de

combinación empresarial. Este tipo de costes en lo que se ve afectada la empresa pueden tener consecuencias mucho mas grandes durante los primeros meses de la puesta en marcha como empresa combinada, ya que los empleados no se sentirán tranquilos sabiendo que pueden ser despedidos de su trabajo, por ende su desempeño se verá afectado, y la disposición de ellos no será la misma que antes aumentando la tensión. Por estas razones los planes así como el cumplimiento de los objetivos de la nueva organización se verán afectados.

Bonache y Cabrera<sup>16</sup> dividieron las consecuencias de los niveles de ansiedad y tensión en los procesos de combinación en dos:

**A.- Actitudes:** La ansiedad y tensión que se originan por las fusiones y adquisiciones provocan actitudes negativas en las personas, en términos del estado de su disposición mental al trabajo cotidiano. Entre algunas de las actitudes negativas mencionadas esta:

- Disminución de la moral y de la satisfacción, debido a la incertidumbre del futuro, el logro de los objetivos no causan los mismos niveles de satisfacción ya que se siente que se haga lo que se haga el despido podría ser inminente.
- Menor compromiso organizativo, la lealtad se ve disminuida ya que no se siente la reciprocidad por parte de la empresa.
- Mayor desconfianza hacia la dirección, ya que en algunos estudios se ha mostrado que los empleados comienzan a desconfiar de las palabras de sus jefes y cuestionan cada cosa que se les dice, aunque sea para tranquilizarlos, la

---

<sup>16</sup> Jaime Bonache y Ángel Cabrera, libro: "Dirección Estratégica de Personas" Cap. 18, primera Edición año 2002

credibilidad de los altos mandos se ve disminuida.

- Prioridad de los objetivos personales sobre los organizativos, lo que se da especialmente como una consecuencia de las anteriores mencionadas.

Percibiendo el riesgo de perder el trabajo la “sobrevivencia” es algo personal.

Es importante destacar que si bien estas actitudes son naturales en este tipo de procesos, muchas veces se ven acrecentados o alimentados por deficiencias de la dirección en la comunicación, por ejemplo información dada de forma incompleta o errónea, es muy importante que para la correcta gestión de la desconfianza y por consiguiente una disminución de la ansiedad, se tengan presentes estos factores de reacción en los trabajadores, para poder entregarles información tranquilizadora y de forma clara, en estos momentos la forma es tan importante como el fondo, por dos razones, tanto por el rendimiento y productividad que se ven reducidos durante los procesos de negociación e implementación de la combinación en cuestión ( lo que supone un costo financiero para la empresa), como por el clima laboral que quedara post fusión que tendrá incidencia en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

**B.- Comportamientos:** Así como hablábamos de las actitudes negativas en términos de la disposición a hacer las cosas, también tenemos los comportamientos o acciones que dan manifiesto nuestra actitud. Entre las consecuencias conductuales de la ansiedad y tensión en los procesos de fusión y adquisición de empresas podemos mencionar los siguientes:

- Menor servicio al cliente, si bien en muchos puestos de trabajo existen ciertos niveles de interacción con los clientes, no es este servicio la actividad principal de

los trabajadores, por lo que la preocupación por darles una buena impresión o experiencia, aumentando las posibilidades de que esa persona vuelva a la empresa ya no son importantes para los trabajadores, esto producto de la actitud individualista y el menor compromiso hacia la organización.

- Disminución del rendimiento en el puesto, como se ha mencionado anteriormente la baja en la productividad es una consecuencia importante y notoria de la ansiedad y tensión en estos procesos.

- Aumento del absentismo, o ausencia laboral y atrasos son otras de las consecuenticas conductuales generadas principalmente por emociones de tristeza y depresión por la inseguridad de mantener el trabajo.

- Fuga voluntaria de personal, ya que las personas ven latente la amenaza de perder sus trabajos, estos toman sus propias decisiones y buscan empleo rápidamente a pesar de seguir trabajando en la empresa en cuestión, todo esto para encontrar la seguridad de la estabilidad.

Esta última conducta es algo especialmente importante para las empresas ya que muchas veces es personal valioso el que toma la decisión de marcharse, llevándose consigo información importante, así como sus habilidades difíciles de reemplazar, este tipo de situaciones diezman los recursos humanos de la empresa con repercusiones en los planes y objetivos de la organización combinada, ya que no solo se debe pensar en reemplazar a la persona, sino que muchas veces se debe esperar un tiempo en que el personal nuevo se adapte y aprenda bien todas las tareas y asignaciones que tenía su antecesor, lo que si se trata de un puesto

importante y clave en las operaciones podría generar torpeza en las acciones del equipo.

## **6.- Outplacement (OPC) o Desvinculación Asistida**

Tal como lo mencionamos anteriormente y como lo afirmó el ex Gerente General del Banco de Chile Fernando Cañas “Como en toda fusión, lamentablemente los despidos son inevitables” (PiensaChile, 2008). Sin embargo existe un nuevo método que busca aminorar las consecuencias que trae el despido, a través de la reorientación del o los trabajadores en la búsqueda de un nuevo empleo. Este método se conoce como Outplacement o Desvinculación Asistida, el cual incluiremos en nuestra propuesta de gestión de la ansiedad en los procesos de fusiones y adquisiciones.

Primero que todo, Outplacement se define como:

*“conjunto de servicios prestados por una entidad privada a una determinada empresa que contrata sus servicios con el objetivo de asegurar la reorientación profesional bien de un trabajador individual o bien de varios trabajadores que han sido despedidos de forma colectiva, para hacer posible que las personas separadas de su empresa tengan posibilidades reales de encontrar rápidamente y en las mejores condiciones posibles un nuevo empleo”* (Serrano Falcón, 2009, fide: López et al., 2010),

Es decir, las empresas que deben desvincular a sus trabajadores, ya sea por una fusión, adquisiciones, reestructuración de empresas, cierre de sucursales,

innovación tecnológica, Outsourcing, reingeniería de procesos o debido a una crisis financiera, buscan el apoyo de empresas externas prestadoras de estos servicios, con el fin que sus trabajadores puedan recibir la información y el asesoramiento necesario para la búsqueda de un nuevo empleo. Todo con el propósito de disminuir las consecuencias que trae el despido ya sea ansiedad, baja autoestima, sentimiento de culpa, hipertensión, insatisfacción de la propia vida, deterioro de la salud psicológica, etc.

Como técnica el Outplacement busca que la persona o el conjunto de personas que perdieron su empleo se enfrente a mercado laboral con una autoconfianza renovada y con el conocimiento necesario en relación a las técnicas de búsqueda de empleo.

La Fundación Factor Humano es una organización que tiene como objetivo mejorar la gestión de las personas en las organizaciones y señala que el outplacement presenta diferentes ventajas para los agentes involucrados:

Para la persona despedida

- Le ayuda a mitigar el impacto de la noticia de despido
- Recibe ayuda profesional en el proceso de búsqueda de empleo, ya sea estableciendo redes de contactos o ayudándolo en idear un negocio propio.
- Por medio de una persona ajena al proceso se busca atenuar los factores emocionales y hacer que la persona desvinculada se focalice en sus

habilidades y en las opciones de empleo que se ofrecen en el mercado laboral.

- Se accede al mercado laboral oculto, ofertas no publicadas o procesos discretos

Para la organización que despide:

- Se proyecta como una organización que se preocupa por el futuro de los trabajadores que despide
- El outplacement ayuda a superar las consecuencias emocionales dadas por el síndrome del superviviente, es decir ayuda a los trabajadores que se quedaron en la empresa.
- Fortalece su posición en futuros procesos de captación de talentos
- Se atenúa el impacto del despido sobre la reputación corporativa

Para la organización que recluta:

- Puede acceder a ofertas de personal cualificado a bajo costo o costo cero, ya que el outplacement es financiado por la empresa que despide.
- Puede acceder a informes veraces sobre las calificaciones y experiencia de los trabajadores.

Por otro lado también se señalan las herramientas que una consultora de outplacement debe potenciar en los trabajadores para la búsqueda de empleo

**Trabajo emocional:** se le informa a la persona sobre las fases emocionales que se presentan frente a una noticia de despido, dadas por incredulidad, angustia y aceptación.

**Elaboración de un perfil profesional:** se identifican las fortalezas y carencias de tal forma que se obtenga una evaluación objetiva del perfil, para así orientar la dirección laboral de la persona

**Dirección de carrera:** el consultor presenta las diferentes opciones de empleo al interesado, ya sea continuar con un empleo similar, cambiar de carrera, desarrollar un negocio propio, continuar con un empleo de menor nivel salarial o en algunos casos jubilar.

**Campaña de búsqueda:** se comienza luego de establecer el perfil profesional y la dirección de carrera. En la campaña de búsqueda se desarrolla un plan estratégico basado en la elaboración de un buen currículum, acceder a networking y preparar una buena entrevista.

- **Currículum:** es la carta de prestación de un candidato, por tanto se debe trabajar el aspecto visual, eliminar las redundancias y dar importancia a lo que realmente la tiene, según los requerimientos del cargo al que se postula.
- **Networking:** las redes sociales profesionales como LinkedIn son una forma para generar contactos que muchas veces dan acceso al mercado laboral oculto.
- **Preparación de entrevistas:** es importante preparar la entrevista, ya sea informarse sobre la organización a la que se postula y también estudiar las posibles respuestas, ya que muchas de las preguntas pueden anticiparse, por ende desarrollar una buena respuesta requiere considerar aspectos

importantes que en un momento determinado no siempre se recuerdan o se conocen.

En resumen el objetivo que tiene el outplacement es lograr que los trabajadores desvinculados tengan un trato digno y además cuenten con las herramientas necesarias para continuar con su carrera en el mercado laboral. Hay que considerar que el despido afecta en gran medida la estabilidad emocional, ya que involucra no solo el perder un trabajo que se acostumbraba a realizar sino que existe la preocupación financiera y el efecto a nivel personal y/o familiar. Sin embargo sabemos que el ser humano tiene la habilidad de adaptarse a los cambios, y en la medida que las organizaciones se preocupen de sus empleados será mucho más fácil gestionar la ansiedad y generar consecuencias positivas para ambas partes.

# **CAPÍTULO II**

## **CASO PRÁCTICO**

## **Casos Prácticos: Fusiones y Adquisiciones de empresas en Chile**

En Chile existen diversos casos de fusiones y adquisiciones empresariales desde hace varios años, por lo que nos interesa conocer la gestión que se realiza en nuestro país con respecto a temas como ansiedad, tensión y además las acciones que las componen. Con el fin de obtener el conocimiento necesario respecto a estos temas la metodología de investigación utilizada es de tipo cualitativa, basada principalmente en la realización de encuestas al personal directamente relacionado con el proceso de fusión y adquisición, cuyos resultados serán analizados e interpretados por medio gráficos y datos numéricos. La encuesta posee preguntas de selección múltiple y una segunda parte hecha con la escala Likert con el 1 como Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

### **Fusiones: Reseña histórica de Banco de Chile**

Con el fin de conocer más esta organización nos basaremos en la página web oficial del Banco de Chile y en su Memoria Anual.

El Banco de Chile fue creado en octubre de 1893 tras la fusión del Banco de Valparaíso (1855), del Banco Nacional de Chile (1865) y el Banco Agrícola (1868), es una sociedad anónima que inició sus operaciones el 2 de enero de 1894 con 2 oficinas principales ubicadas en Santiago y Valparaíso, una red de 22 sucursales y agencias extranjeras en Europa, Estados Unidos y Sud- América que se encargan de atender los negocios internacionales

Banco de Chile es uno de los “bancos más grandes y exitosos en términos de retorno de activos, solidez y rentabilidad para sus accionistas” (Banco de Chile, 2014). Las acciones se encuentran listadas en la Bolsa de Comercio de Santiago, en la Bolsa Electrónica de Chile, en la Bolsa de Valparaíso y en los principales mercados bursátiles del mundo entre ellos la Bolsa de Comercio de Nueva York, Bolsa de Madrid y Bolsa de Londres

La casa matriz se encuentra en Santiago y es supervisada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Dentro de los hitos de adquisiciones y fusiones encontramos descritos en la memoria anual.

En el año 1986, Banco de Chile adquiere los activos y pasivos del Banco Continental y en 1987 absorbe las operaciones del Banco Morgan Finansa

En enero del 2002, se acuerda su fusión entre la división de consumo Finandes del Banco de A. Edwards con la división de consumo del Banco de Chile, CrediChile. Tras el proceso, Quiñenco S.A. sociedad ligada a la familia Luksic adquiere la mayoría de las acciones de Banco de Chile

En enero del 2008, absorbe los activos y pasivos de Citibank Chile, filial chilena de Citigroup Inc. de Estados Unidos con la aprobación de sus respectivas junta de accionistas. De forma paralela a la fusión Citigroup se asocia con Quiñenco pasando a compartir la propiedad de LQ inversiones financieras S.A.

Además el Banco de Chile vende a Citigroup Inc. sus operaciones bancarias en Nueva York

Finalmente como lo señala la Memoria Anual del Banco de Chile, en la actualidad LQ Inversiones Financieras S.A. e Inversiones LQ-SM S.A. Ltda., pertenecen a Quiñenco S.A. y a Citigroup Inc., controla directamente el 32,74% de las acciones del banco de Chile e indirectamente el 25,7% a través Banco de Chile S.A. o SM-Chile S.A. De esta manera LQ Inversiones Financieras S.A. controla el 58,4% de las acciones del banco de Chile y los derechos de voz y voto.

(2013)

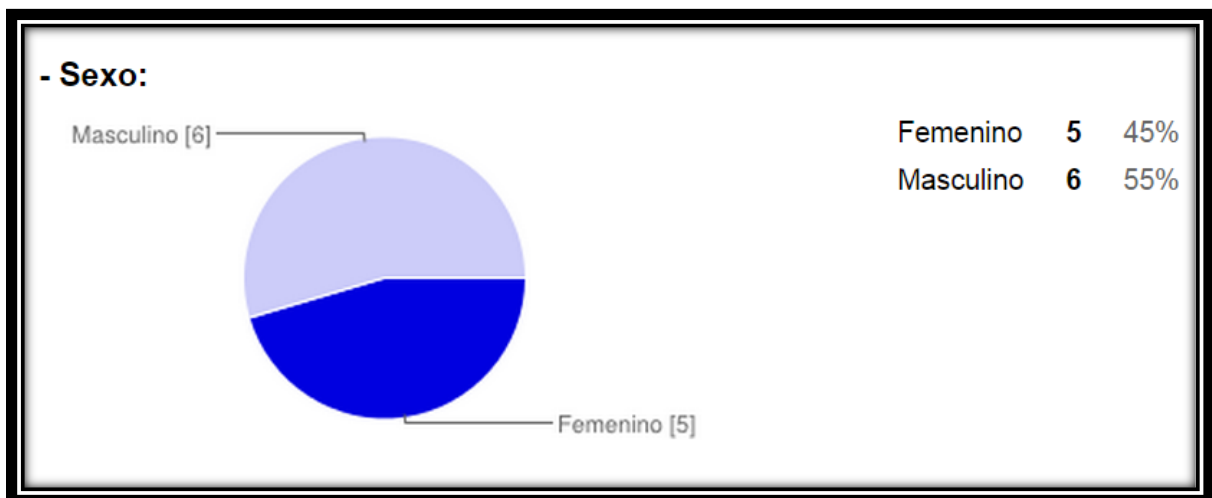
## Banco de Chile – Citibank

En el año 2008 el Banco de Chile concretó su fusión por absorción con Citibank Chile, la que correspondió a su segunda combinación en esa década, ya que en el año 2002 se efectuó la fusión con el Banco de A. Edwards, proceso cuya experiencia le ayudó en esta nueva fusión para gestionar mejor la puesta en marcha de la nueva organización.

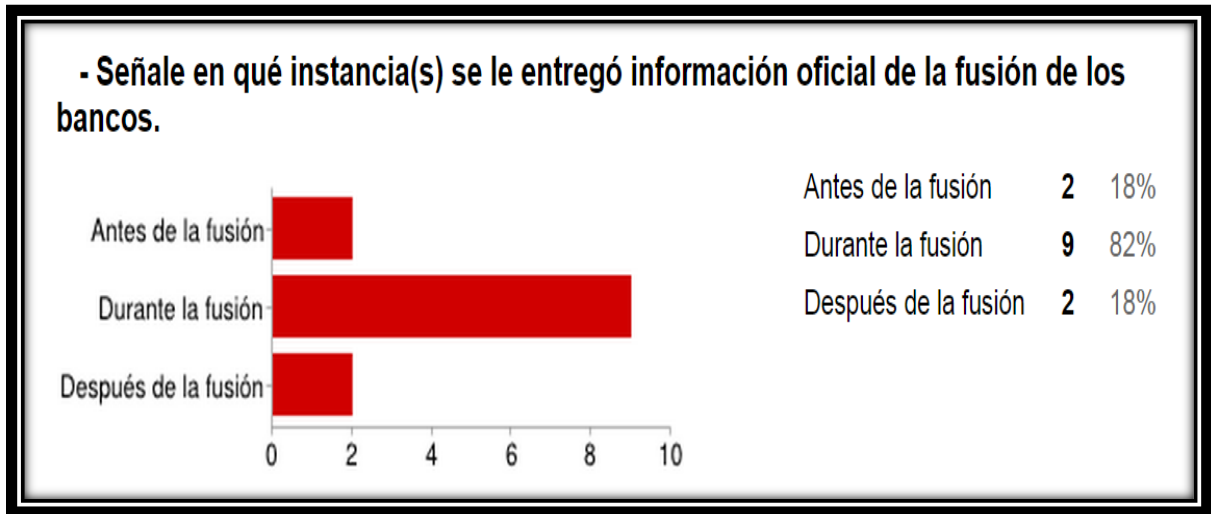
La entrevista realizada a algunos trabajadores “sobrevivientes” del proceso de fusión de estos bancos, se consiguió la siguiente información.

El total de encuestados fueron 11 personas de las cuales 5 fueron mujeres y 6 hombres.

**Gráfico 2.1: Sexo**



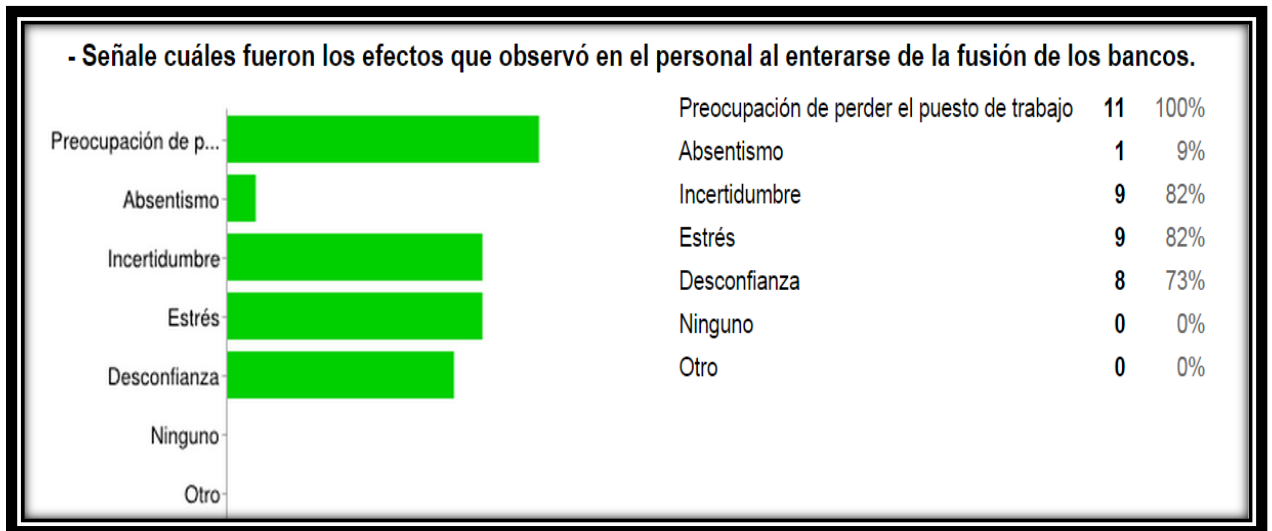
**Gráfico 2.2: Momento de la entrega de información**



Del total de encuestados sólo a 2 de ellos se le entregó información antes de la fusión, mientras que al resto de personas se le comenzó a entregar la información oficial durante la misma y después de ella.

En relación a los empleados que se les informó antes de la fusión, Andrónico Luksic junto al gerente general Fernando Cañas y la gerente de Recursos Humanos Jenny Coleman se reunieron con los dirigentes de los tres sindicatos existentes en Banco de Chile, y se tocaron temas informativos y de acción como por ejemplo que en caso de despedir a trabajadores que estuvieran cerca de la edad de jubilar se les pagaran las imposiciones hasta que se cumpliera dicha edad. Además de que en dicha reunión se afirmó que aun no se tocaban los temas de desvinculación y que por lo pronto no existirían despidos, lo cual dejó tranquilo a los líderes sindicales por ese momento.

**Gráfico 2.3: Reacción del personal al generarse la fusión de los bancos**



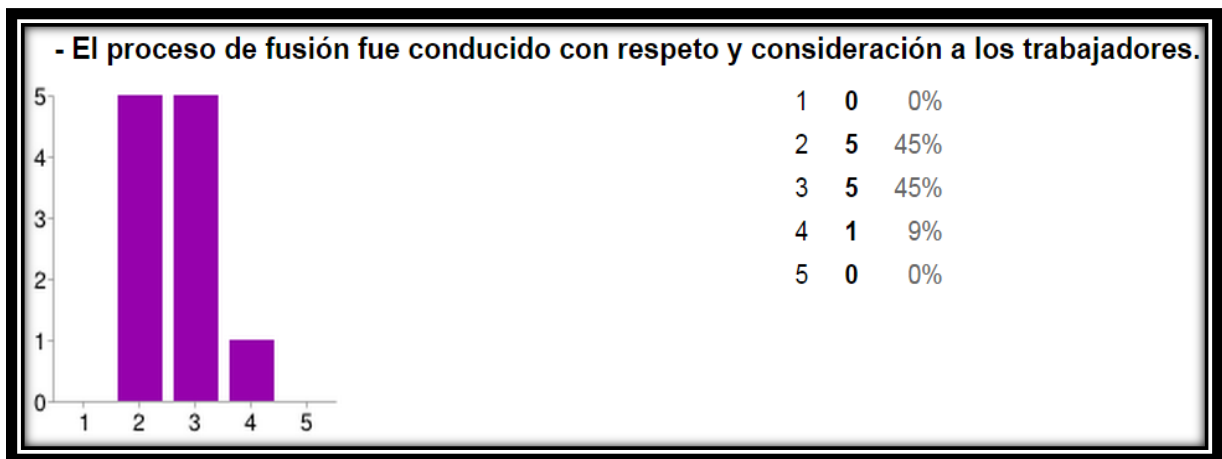
Todos los trabajadores encuestados vieron Preocupación de perder el puesto de trabajo cuando se enteraron de la fusión entre los bancos, además el 82% de ellos vieron incertidumbre y estrés en el personal, y un 73% de los empleados notaron desconfianza generalizada hacia la dirección y sus acciones.

Al principio de todo el proceso en la reunión mencionada anteriormente se afirmó que aun no existirían despidos, pero aun así los trabajadores tenían el conocimiento de que en alguna etapa del proceso los despidos eran inminentes, inclusive el acuerdo de pagar imposiciones a aquellos que estuvieran en edad de jubilar, no era un elemento lo suficientemente tranquilizador para esas personas, ya que conseguir trabajo con una edad cercana a la de jubilación es bastante difícil por lo que el peligro de perder sus puestos de trabajo les generaba aun más

tensión que a aquellos jóvenes que venían recién incorporándose a la empresa, no obstante la tensión era generalizada.

### **Escala Likert**

**Gráfico 2.4: Respeto hacia los trabajadores**

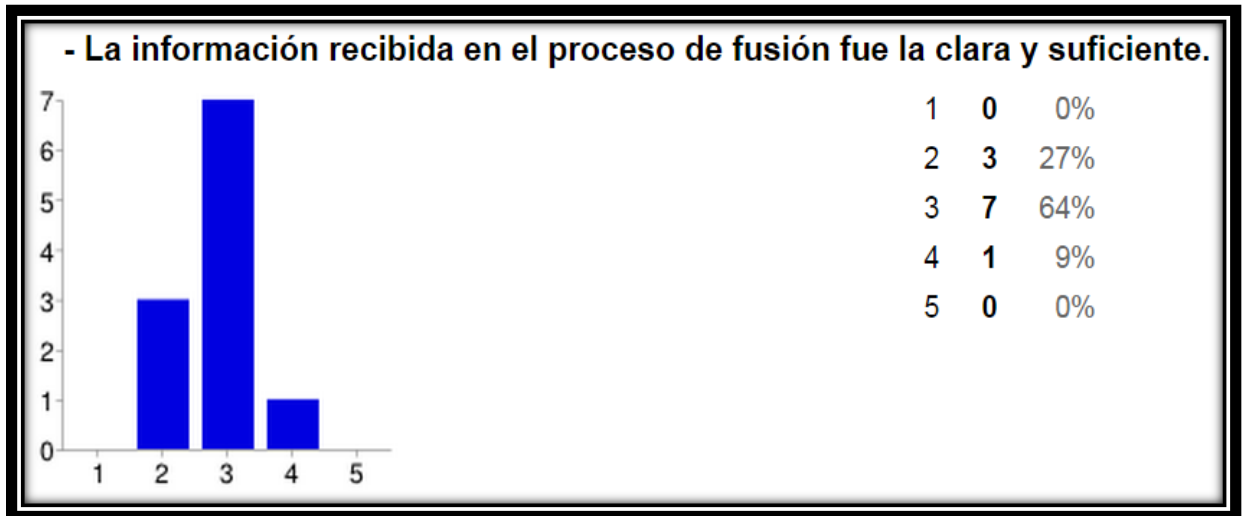


Del total de encuestados el 45% de ellos se manifestó neutral o ni en acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a que el proceso de fusión fue llevado con respeto y consideración frente a los trabajadores, mientras que uno de ellos manifestó estar de acuerdo con esta afirmación (9%), pero por otro lado un 45% de los encuestados estuvo en desacuerdo con esto, la razón fue que los ofrecimientos de la empresa para aquellas personas que fueran desvinculadas no eran los que el sindicato esperaba, ya que por ejemplo, se ofreció una indemnización de entre 1,2 y 1,4 rentas brutas según el tramo y la edad, donde solo 125 de un total de 12000 trabajadores podían acceder al monto máximo, y lo que más descontento generó es que el sindicato había solicitado una indemnización de 1,5 rentas brutas para todos los trabajadores sin hacer diferencias. A este descontento se le agregó que

la propuesta hecha por el banco fue la misma que se realizó para la fusión con banco Edwards, lo que generó un malestar en el sindicato ya que afirmaban que la operación con el banco Citi era mucho mayor como para hacer el mismo ofrecimiento.

A todo esto hay que agregarle los despidos masivos que comenzaron en enero del 2008 los que se llevaron a más de 1300 empleados por parte del Banco Citi, porque sus acciones fueron externalizadas a empresas que cobraban un precio mucho menor. Lo cual generó un nuevo miedo, ya que no solo se tenía que “competir” con el símil de la otra empresa, sino que ahora existía el peligro de que sus tareas fueran externalizadas en búsqueda de un menor costo. Claramente esto afectó mucho en la percepción de los trabajadores sobre si la empresa los había respetado y sido considerada con ellos, ya que en las reuniones con los sindicatos no quedaban conformes, y además no sentían ninguna seguridad de poder mantener sus puestos de trabajo.

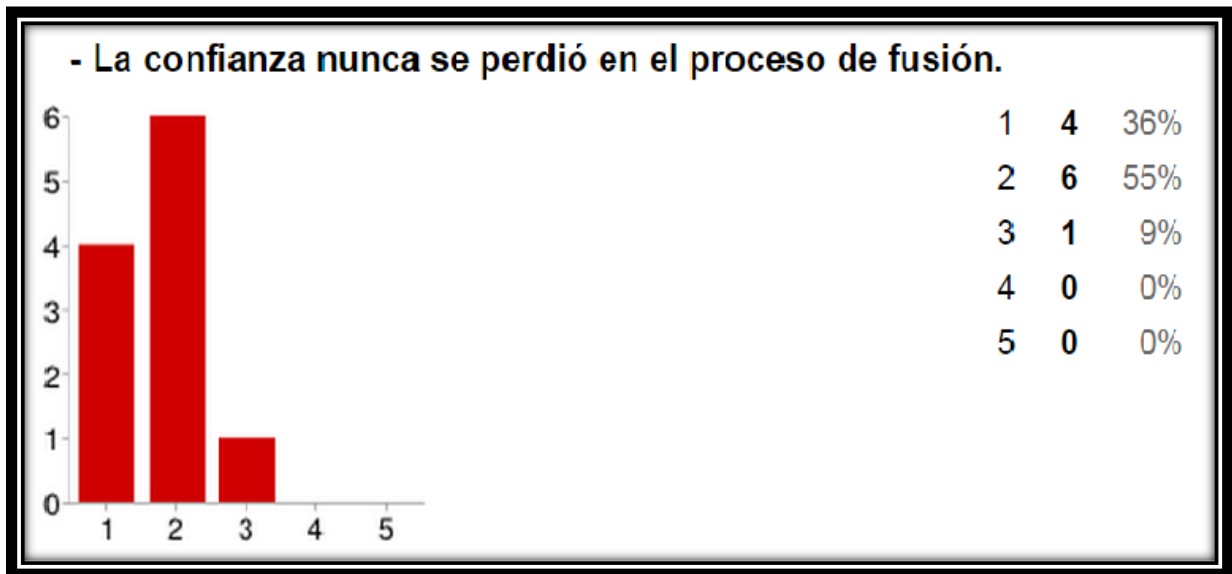
**Gráfico 2.4: Información clara y suficiente**



Un total de 64% de los encuestados manifestaron que no estaban ni acuerdo ni en desacuerdo sobre que la información recibida en el proceso de fusión y adquisición haya sido clara y suficiente, por otro lado 1 persona (9%) estuvo de acuerdo con esta afirmación, mientras que un 27% de los encuestados estuvo en desacuerdo con esto. La razón por la que no se estuviera de acuerdo con la afirmación en términos generales fue que la información nunca terminaba de convencer ni de tranquilizar, ya que en una primera instancia de despidos masivos, uno “sobrevivía” pero no sabía si lo haría también en la próxima instancia, la única información que los pudo calmar fue cuando se declaró la detención de despidos y por el contrario el comienzo de las contrataciones, ya que esto significaba la “sobrevivencia” completa al proceso. Por otro lado existió mucha especulación por parte de los trabajadores ya que las reuniones del directorio con los líderes sindicales no siempre eran concluyentes además de que constantemente surgían propuestas de cambios en los ofrecimientos de la

empresa, los cuales no se sabía si serian bien acogidos para la próxima reunión, más bien fue un proceso de bastante incertidumbre.

**Gráfico 2.5: Confianza**

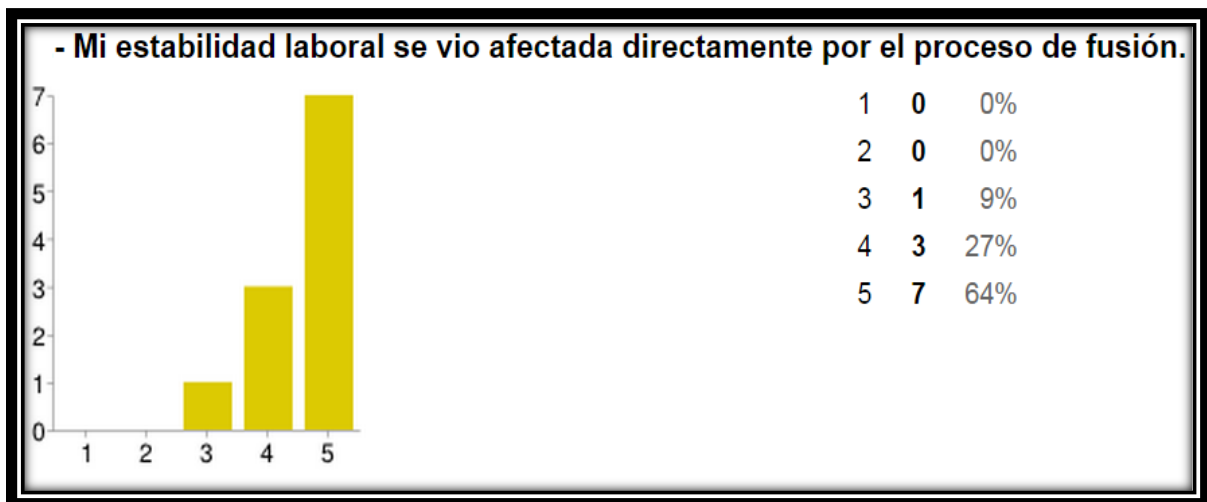


Sólo 1 persona de los 11 encuestados se califico en el tercer peldaño de la escala Likert (Ni de acuerdo, ni en desacuerdo), mientras que los 10 restantes estuvieron en desacuerdo con la afirmación de que la confianza nunca se perdió durante el proceso de fusión, es decir, ellos si sintieron que la confianza se vio afectada negativamente en el proceso. El 55% estuvo en desacuerdo mientras que el otro 36% estuvo totalmente en desacuerdo con este enunciado.

La perdida de la confianza estuvo basado en las acciones realizadas por la empresa para la desvinculación de su personal que los mantuvo en constante incertidumbre, además estas acciones enviaban un mensaje al personal, los dejaba con una percepción de “Para la empresa es más importante la disminución

de gastos que mantener su personal” por lo que ninguna declaración oficial los tranquilizaba ya que sabían que en cualquier momento la empresa podría tomar medidas justificándose en la optimización de los recursos financieros.

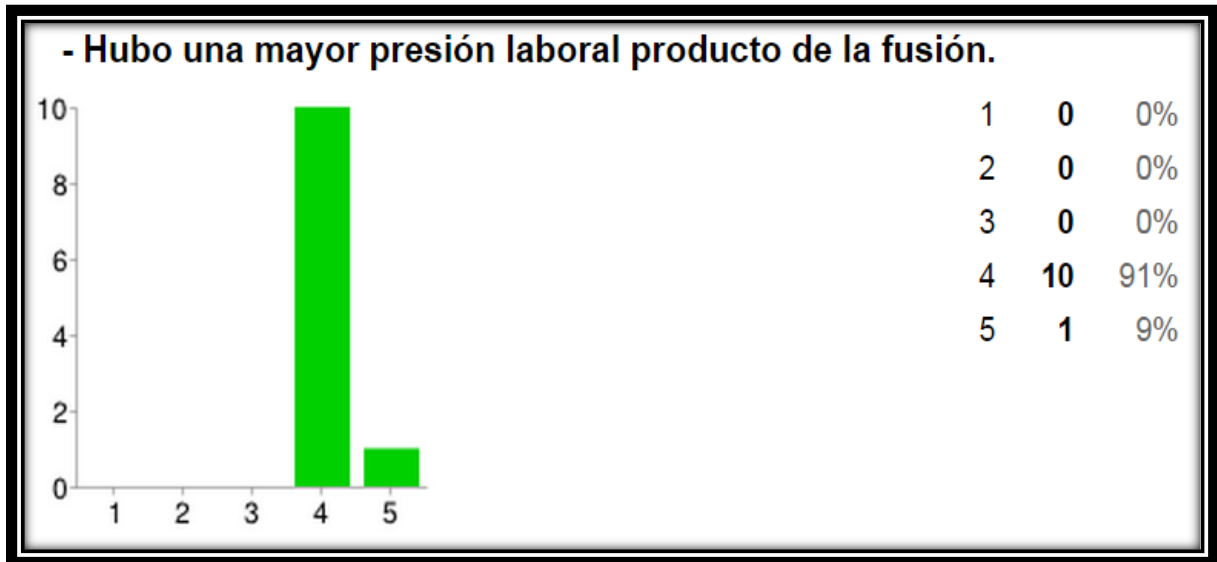
**Gráfico 2.6: Estabilidad laboral**



La estabilidad laboral de la gran mayoría de los trabajadores se vio afectada con todo el proceso de fusión, un 27% de los encuestados estuvo de acuerdo con esta afirmación y un 64% de ellos se sintió totalmente de acuerdo con ella, por otro lado solo 1 persona se manifestó indiferente ante el enunciado.

Lo que más los afectó fueron los despidos masivos, ya sea por duplicidad de funciones, por internalización de tareas o por disminución de gastos. Esta situación de inestabilidad laboral y no saber que depararía el futuro aumentó el estrés, ansiedad y miedo en los trabajadores, lo que nos llevo al siguiente punto de la entrevista.

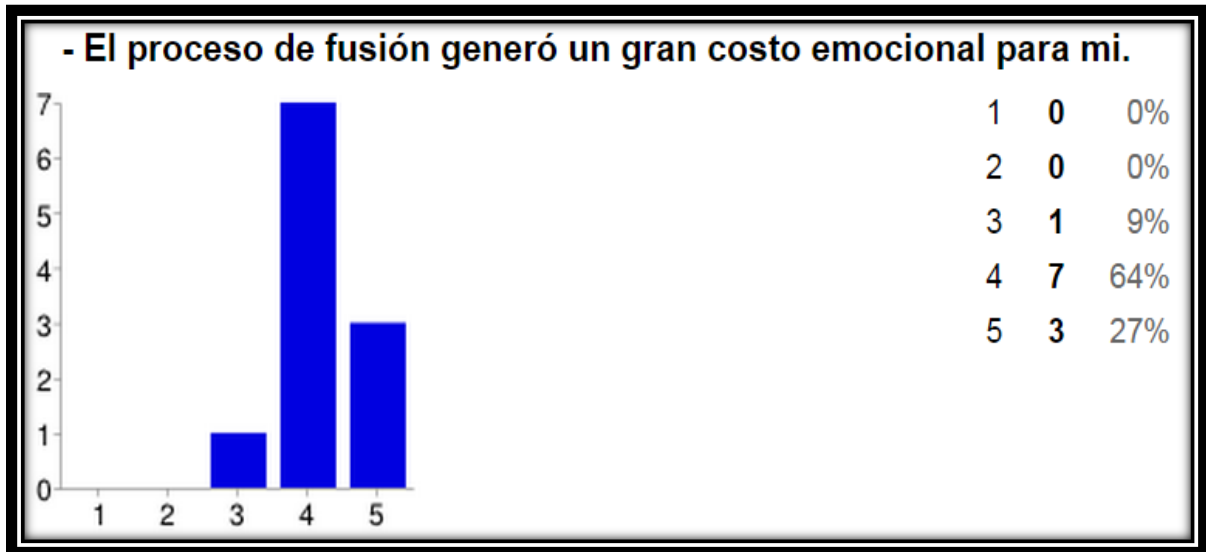
**Gráfico 2.7: Presión laboral**



El 100% de los encuestados sintieron un aumento en la presión laboral producto de la fusión, de los cuales 10 personas (91%) estuvieron de acuerdo y el restante 9% se sintió totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Los motivos y razones estaban en el individualismo y necesidad de resaltar por sobre los demás con el propósito de mantener el puesto de trabajo. El aumento en la presión laboral junto con el constante miedo de perder el puesto de trabajo aumentaron grandemente los niveles de ansiedad y estrés en las personas, los cuales conducían a una disminución de la productividad y la generación de un clima laboral tenso.

**Gráfico 2.8: Costo emocional**

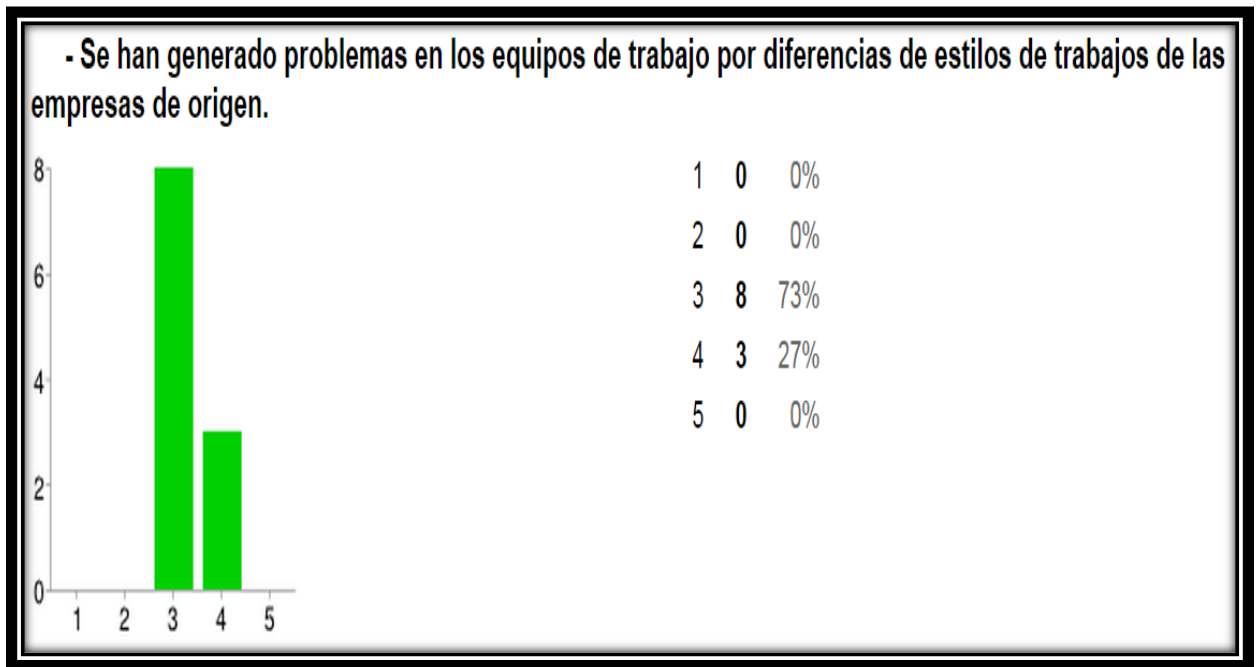


De los 11 encuestados 1 de ellos se sintió indiferente en cuanto al costo emocional que pudo significar para el todo el proceso de fusión, pero los otros 11 trabajadores estuvieron de acuerdo con que significo un gran costo emocional para ellos, de los cuales un 64% del total (7 trabajadores) se manifestaron de acuerdo, y el otro 27% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo con el enunciado.

El miedo a perder el trabajo en cualquier momento junto con la tensión laboral creciente provocaron niveles de ansiedad grandes, los cuales no se quedaban en el puesto de trabajo sino que se llevaban a sus hogares y constituían una preocupación constante, que afectaba el estado de ánimo de sus empleados trayendo también problemas en sus casas. Sin duda para ellos el costo emocional fue algo que no quieren repetir ya que el clima laboral se vio afectado

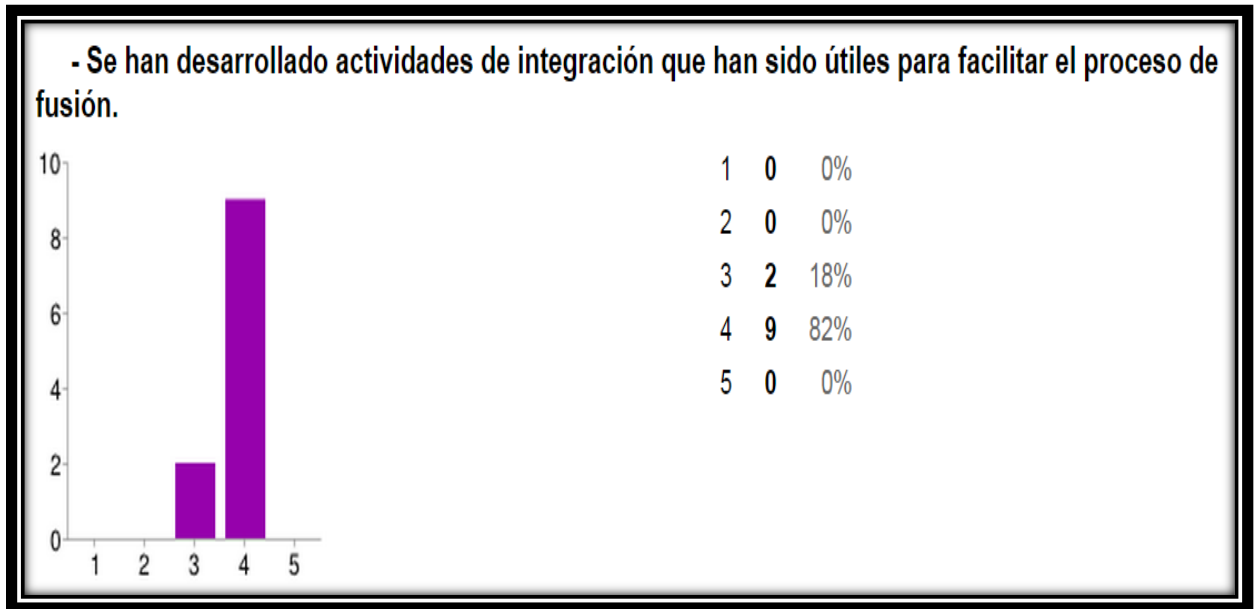
directamente por esta tensión acumulada haciendo que ir todos los días a cumplir con sus tareas se convirtiera en algo fuera de su agrado.

**Gráfico 2.9: Problemas equipos de trabajo**



El 73% de los encuestados manifestó una indiferencia en cuanto a la generación de problemas en los equipos de trabajo producto de diferencias en los estilos de trabajo de las empresas de origen, mientras que el restante 27% de los encuestados estuvieron de acuerdo con esta afirmación.

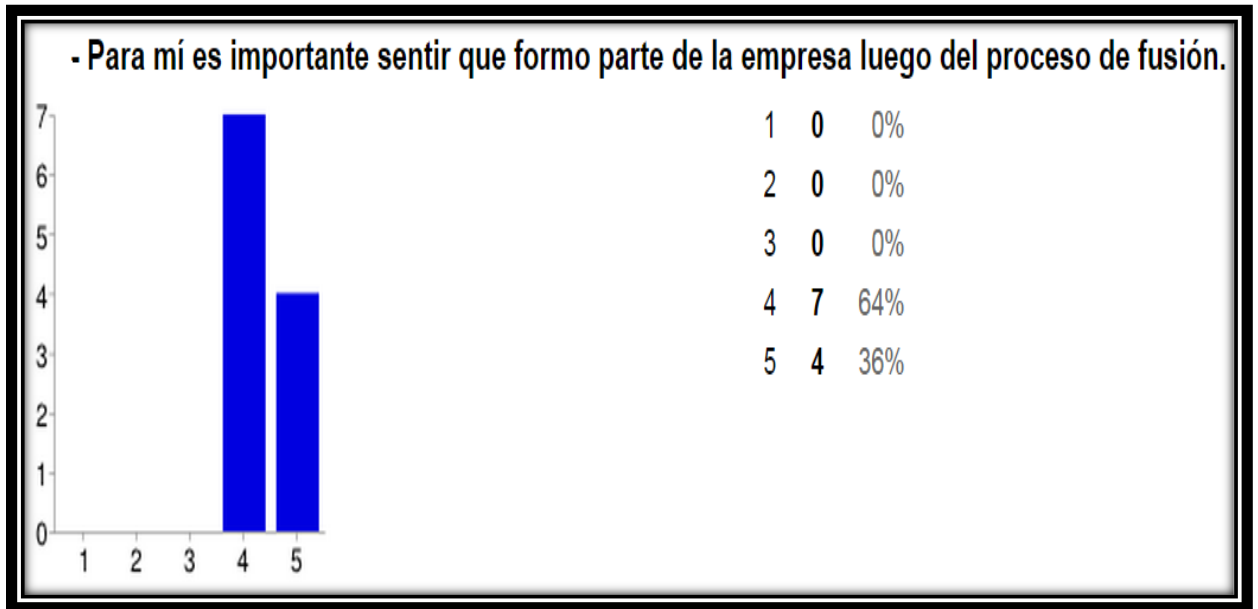
**Gráfico 2.10: Actividades de integración**



De los 11 trabajadores encuestados 9 de ellos, es decir, el 82% estuvo de acuerdo con que la empresa desarrollo distintas actividades de integración para facilitar el proceso mismo de fusión, mientras que el 18% restante se manifestó indiferente ante esta afirmación.

Los altos mandos del banco optaron por implementar un “Plan de integración” donde participaron cerca de 4200 empleados y se busco combinar las mejores cosas de cada institución. Las diversas actividades de este plan estaban orientadas en fortalecer el trabajo en equipo ya que las personas constituirían la nueva identidad institucional, con el tiempo este clima fue mejorando y los lazos comenzaron a fortalecerse, además se hicieron actividades que buscaban recuperar la confianza de los trabajadores, basado en un plan comunicacional que también recuperara esta ultima junto a generar el espíritu de equipo.

**Gráfico 2.11: Sentimiento de pertenencia**



Todos los trabajadores encuestados estuvieron de acuerdo con que es importante para ellos sentirse parte de la empresa luego del proceso de fusión, de los cuales un 64% se manifestó en el peldaño 4 de la escala Likert y el resto 36% estuvo totalmente de acuerdo con la afirmación.

# **CAPÍTULO III**

## **MODELO**

## **Modelo de mejora para la gestión de la ansiedad y tensión en los procesos de fusión y adquisición de empresas.**

En este capítulo queremos proponer un modelo que mejore las gestiones de las empresas en relación a su personal al momento de realizar unas de las opciones de combinación que hemos descrito anteriormente, la fusión y adquisición. Para la realización de este modelo nos hemos basado por una parte de la teoría presente en el libro de Dirección Estratégica de personas<sup>17</sup>, y por una parte práctica sacado de las conclusiones del capítulo 2 con respecto a las acciones del Banco de Chile y Corpbanca.

La base serán los errores más frecuentes por parte de los directivos en relación a los trabajadores de la empresa durante los procesos de combinación, ya que estos errores y omisiones de gestión desencadenan problemas y costos para la organización los cuales deben ser disminuidos y contrarrestados.

En primer lugar se debe mencionar que los grandes problemas a relucir durante estos procesos son:

- 1.- Baja en la productividad
- 2.- Choque de culturas
- 3.- Fuga de personal
- 4.- Cambios en las actitudes
- 5.- Conflictos

---

<sup>17</sup> Jaime Bonache y Ángel Cabrera, libro: "Dirección Estratégica de Personas" Cap. 18, primera Edición año 2002

6.- Desacuerdos con los sindicatos

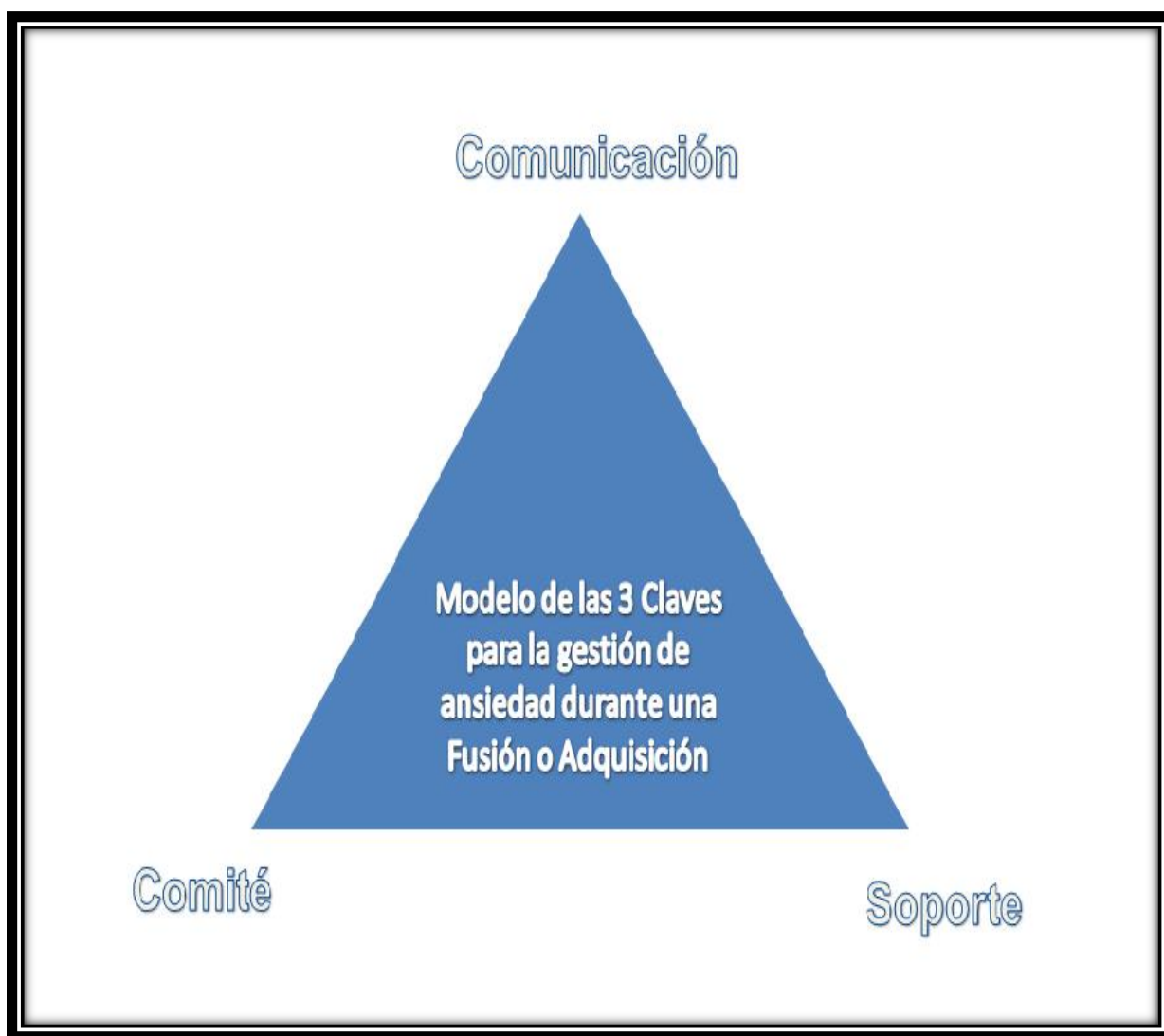
7.- Problemas de adaptabilidad

8.- Disminución de la confianza, etc.

La ansiedad y todos los problemas derivados son en gran medida un círculo vicioso que alimenta cada vez más el miedo y el estrés, por ejemplo, el solo hecho de conocer la fusión de tu empresa con otra despierta el miedo a perder el puesto de trabajo y la incertidumbre, lo que alimentado con la poca información entregada por parte de la empresa para contestar las dudas e inquietudes aumenta aun más el miedo de perder el trabajo y el estrés, ya que no se tiene la seguridad ni la confianza. Por esto, es de vital importancia que la empresa se encargue de trabajar en todas las aristas para poder mitigar los efectos de la ansiedad y por supuesto disminuir los niveles de esta. Solo basta con que no se trabaje en un punto para que la percepción de los empleados los deje intranquilos y ya se vea disminuida su productividad, o se pueda perder personal valioso que decida abandonar la empresa por sus propios medios dejando un gran vacío en su puesto. Sea cual sea la acción o reacción de los empleados en consecuencia de sus niveles de ansiedad, estrés y tensión, estos les generaran un costo a la empresa, el cual no debe ser dejado de lado, ya que puede remediarse. Las consecuencias en los comportamientos y actitudes del personal no solo se ven durante el proceso mismo de fusión si no que su disposición a hacer las cosas puede verse también en los primeros meses de integración del personal nuevo, es decir se dificulta grandemente el trabajo en el nuevo equipo.

Para dar solución a todos los problemas encontrados y planteados, hemos desarrollado el siguiente modelo de 3 claves para una correcta y exitosa gestión de la ansiedad en las personas durante los procesos de fusión y adquisición.

**Figura 3.1 Modelo de las 3 Claves**



Elaborado por Pablo Avendaño y Mayra Montoya, 2014

## **Explicación del modelo**

Este modelo consta de 3 elementos cuyo cumplimiento son clave para una exitosa gestión de la ansiedad, como se ha dicho anteriormente el fallar en una de las 3 partes significara estrés, tensión, ansiedad y consecuencias para los trabajadores. En primer lugar mencionar que para este modelo sus 3 claves deben estar presentes durante todo el proceso de la fusión o adquisición, desde las primeras conversaciones con otra empresa, hasta la última fase o post fusión.

## **Comunicación**

La primera parte de este modelo incluye una completa comunicación por parte de la empresa para con sus empleados.

1.- Es importante que la empresa sea la primera en dar conocimiento a sus trabajadores sobre el proceso que se intenta desarrollar con otra empresa, se debe evitar de cualquier forma que los rumores sean los primeros en llegar a los oídos de las personas. Una buena práctica es informar a los empleados apenas se haga la primera reunión con frutos con la otra empresa, es importante que ellos sepan antes que la prensa. Dar la información oficial a los empleados por lo menos una hora antes que los medios de comunicación lo hagan público disminuirá fuertemente el impacto de la noticia. También es importante la forma en que se entregue esta información, por lo que una reunión previa con los mandos altos y medios de la empresa, para que estos comuniquen al resto es una buena forma de que la información se de cara a cara, y no con un simple correo electrónico o boletín informativo que dejara muchas dudas en un comienzo.

2.- Mantener la comunicación constantemente, ya que durante todo el proceso los empleados tendrán muchas dudas e inquietudes, por lo que es importante que la empresa los mantenga informados, es mas valioso para ellos una respuesta concreta, aunque sea negativa, que mantener la incertidumbre de lo que pasara con ellos. Cada 2 semanas es bueno que se envíen boletines informativos dando respuesta a las mayores inquietudes que tenga el personal y 1 vez al mes una reunión presencial con los mandos altos y medios para dar conocimiento de todos los detalles del proceso de combinación.

3.- Honestidad, toda la información que entregue la empresa a sus trabajadores debe ser la verdadera, debe incluirse a las personas en este proceso, hacerlos partícipes de lo que está pasando y explicarles porque se hacen de esa forma las cosas. No se debe ocultar nada a los trabajadores, ya que todos tienen el “derecho a saber” que les deparara su futuro en la empresa, cuales son las posibilidades de cambios, de desvinculación, etc.

4.- Retroalimentación, ya que las empresas deben saber lo que piensan sus trabajadores de todo lo que está pasando y de cómo se están haciendo las cosas, ya que esa es la mejor forma para gestionarlo correctamente y disminuir los niveles de preocupación en ellos.

## **Comité**

En los procesos de fusión y adquisición hay muchas preocupaciones y asuntos que atender, por lo que los altos directivos no pueden abarcar todo eficientemente, razón por la cual la división de tareas es algo importantísimo a realizar. La conformación de un comité encargado de hacer una correcta gestión de todos los asuntos para con los trabajadores es la mejor forma de que el directorio y altos mandos tengan todo más controlado y tengan mayor presencia en las inquietudes de sus trabajadores. Este comité debe ser conformado por personas de ambas empresas, con un número ideal de tres personas por lado (un total de 6 personas en el comité), ya que las tareas que deberá desarrollar este equipo son varias.

1.- Por ejemplo durante una fusión de empresas la duplicidad de puestos es algo inevitable por lo que deberán hacer desvinculaciones de personal por este motivo, la pregunta es ¿el empleado de que empresa deberá quedarse?, para tomar la mejor decisión y dejar a la persona más idónea en el cargo, el comité deberá elaborar una prueba objetiva en la que se pueda determinar a la mejor persona para este cargo, además de considerar el historial de desempeño de los trabajadores. De esta forma la empresa se está asegurando de quedarse con los mejores empleados y sacar a aquellos empleados cuyo desempeño no es el suficiente para el puesto de trabajo. Por concepto de esta práctica de selección del mejor personal es que la empresa logra una optimización de sus recursos humanos y por otro lado, se debe buscar la motivación de sus empleados para destacar y ser los mejores, sacando a flote todo su potencial. Pero esta práctica

tiene una parte negativa si no es complementada con otras acciones por parte de la empresa, ya que disponer de una prueba en la que las personas se están jugando su permanencia en la empresa, puede provocar altísimos niveles de ansiedad, estrés y costo emocional en ellas, que es justamente lo que buscamos disminuir con este modelo. La generación del miedo a perder el trabajo por salir mal calificados en la prueba no siempre es un factor de motivación, sino que por el contrario bloquea las capacidades de las personas, disminuyendo su productividad y generando un clima laboral de descontento con la empresa. Por esta razón y para mitigar estos efectos, se debe contar con un plan de desvinculación completo que le de la tranquilidad a aquellas personas que deban partir de la empresa que lo harán de la mejor forma y no quedaran solos. Es importante tener en consideración que llevar los niveles de ansiedad y miedo a cero es imposible, pero si se puede trabajar por no alimentar esos niveles por las acciones de la empresa, así como reducir los que las personas tienen por su propia percepción de las cosas.

2.- El comité será el encargado de reunirse constantemente con los mandos altos y medios para manejar la información que se está viviendo en el proceso de combinación, así como también recibir la retroalimentación por parte de los trabajadores para poder mejorar la gestión de las cosas, este equipo debe preocuparse de mantener la constante comunicación con el personal, de monitorear los niveles de ansiedad percibidos y trabajar sobre ellos y todas las consecuencias que tienen. Idealmente se deben implementar planes que “eviten” y no que “solucionen”, ya que en la búsqueda de la solución de problemas puede

ocurrir la llegada tardía de las acciones por parte de la empresa y sea mucho mas demoroso y costoso la estabilización del personal.

3.- Comunicarse con los sindicatos, ya que ellos son la voz de los trabajadores y con quienes se deben negociar todos los acuerdos de salida de la empresa, aquí se vuelve a tomar en cuenta el tema de la retroalimentación, debemos recordar el caso de la fusión en el Banco de Chile en que los sindicatos hicieron sus propias propuestas de indemnización al momento de ser desvinculados de la empresa, la cual en primera instancia había sido acogida (Fusión con banco A. Edwards), no obstante en la fusión con el banco Citi las propuestas del sindicato no fueron tan consideradas lo que genero un inmediato descontento y desconfianza para con el banco. Es muy importante mantener los sindicatos contentos y cercanos con la dirección ya que de lo contrario se corre el peligro de huelgas y paros que significan mayores costos para la empresa y un gran daño en su imagen, algo que deben cuidar mucho en el proceso de combinación, por otro lado si no se llega al extremo de los paros y huelgas si se llegara, como mínimo, a un aumento en la ansiedad y miedo de los trabajadores, además del aumento en la desconfianza con la empresa y por consiguiente una disminución en la productividad.

Como podemos ver son muchas las razones por las cuales se pueden dar bajas productivas, por eso es importante que las empresas puedan cubrir todas las aristas presentadas en estos procesos.

4.- Integración cultural, en la fusión del 2008 entre el Banco de Chile y el Citibank se implemento un “plan de integración” que buscaba fortalecer los nuevos equipos de trabajo que se habían formado posterior a la fusión, esta es una práctica que

debiera realizarse siempre, ya que las personas necesitan ayuda para poder integrarse a un nuevo mundo, o en este caso a un nuevo equipo de trabajo. Realizar un seguimiento a esta acción es algo naturalmente necesario para saber cómo evoluciona la relación entre el nuevo equipo de trabajo que será el futuro de la empresa. Además el comité deberá intervenir en todos los conflictos que sucedan como producto de las diferencias culturales existentes siendo resolutivo y claro al momento de emitir sus decisiones, para que de esta forma no haya lugar para conflictos posteriores.

5.- Fuga del personal, es sabido que durante los procesos de combinación hay muchas personas que son desvinculadas de la empresa, pero por otro lado también hay gente que deja voluntariamente su puesto de trabajo, el verdadero problema es cuando estas personas son un personal valioso para la empresa, ya que el vacío que dejan es particularmente más difícil de llenar que el de personal más bajo. La forma en que se mitiga esta consecuencia es en primer lugar que ambas empresas identifiquen a sus personas valiosas, luego de esto que las mantengan motivadas con la empresa, en un primer plano más general dando siempre información detallada de como se darán las cosas y darles a entender que ellos no corren peligro de ser desvinculados con esta combinación empresarial, ya que la principal razón por la que este tipo de personal abandona la empresa es porque al igual que todos los demás trabajadores, ven peligro y amenaza en perder sus puestos de trabajo. Darles la seguridad de que ellos no serán afectados negativamente ayudara grandemente a la retención de este tipo de personal valioso.

En general el Comité deberá encargarse de toda la logística que implica la gestión de la ansiedad en las personas, son el representante de las empresas en quienes se debe confiar para realizar una gestión exitosa, que combine los intereses de los trabajadores con los del directorio.

## **Soporte**

Este elemento clave para la correcta y eficiente gestión se divide en dos partes fundamentales que son, el Soporte Interno y el Soporte Externo los cuales han sido pensados en forma de complementar y fortalecer todo lo que se ha descrito anteriormente.

1.- Soporte Interno: Aquí se refiere a la ayuda que se deba prestar a todos los trabajadores dentro de la empresa y en todo momento, por ejemplo la implementación de líneas telefónicas en las cuales los empleados puedan acceder a la información semanal sobre el estado actual de la fusión y puedan resolver dudas e inquietudes de cualquier índole. Además el soporte interno también se refiere en monitorear las reacciones de los empleados, determinar a quienes les está afectando más emocionalmente todo el proceso y poder brindarle apoyo psicológico. En general no se debe dejar nunca de lado al empleado, debe sentirse querido por la empresa, y que esta se preocupa por ellos y su bienestar. Debemos considerar que las cargas emocionales del trabajo también son llevadas por las personas a sus hogares, lo que puede generar una muy mala experiencia y dejar

un mal sentimiento y percepción en ellas de todo lo que pasa, por lo que la moral baja, al igual que las defensas en plano de salud, por lo que la gente se enferma y comienzan los ausentismos laborales y la disminución en la productividad, las cuales también son un costo para la empresa.

En este tipo de soporte entra en juego la solución de conflictos que fue mencionada en el elemento del Comité, además de todas las acciones referentes a mantener la salud mental y física de los empleados.

2.- Soporte Externo: La empresa no debe olvidarse de aquellas personas que son desvinculadas, una buena forma de gestionar el futuro de ellas es por la contratación del servicio de Outplacement para ayudarlos a ser reubicados en otra empresa, además de las recomendaciones pertinentes por parte de la empresa que los desvincula. Claramente los trabajadores valorarán mucho que sea la misma empresa la que los ayude a conseguir un nuevo trabajo, de esta forma los niveles de ansiedad y el miedo serán menores que si la incertidumbre de quedar desempleados estuviera latente, ya que de cierta forma sentirían que no estarán solos ni serán olvidados por la empresa de la cual están saliendo. Por otro lado los planes de desvinculación deben ser bien completos y generosos, esto será un gran costo para la empresa, pero esta debe estar dispuesta a incurrir en el. Buenos ejemplos son las indemnizaciones por años de servicio sin tope, junto con el pago de imposiciones y salud a él y sus cargas legalmente reconocidas durante 6 meses, etc.

En general este modelo de las 3 claves para la gestión de la ansiedad ante la fusión y adquisición debe ser aplicado en su totalidad ya que todos sus elementos se unen en un gran objetivo que es la disminución de los niveles de ansiedad en las personas que se traducen en costos para la empresa. Basta con que se falle en uno de los puntos señalados para que los niveles de preocupación y ansiedad en las personas asciendan y se comience a incurrir en estos costos muchas veces imperceptibles pero por sobre todo incalculables.

## CONCLUSIONES

En primer lugar debemos recalcar la importancia que tiene la gestión del factor humano durante un proceso de combinación en las empresas, ya que mientras mejor sea el manejo que se tenga en estos periodos, más exitosa podrá ser la fusión o adquisición. Es muy frecuente que las compañías se preocupen más de los aspectos legales y financieros que conllevan las combinaciones dejando de lado lo que sucede con sus trabajadores, razones por las cuales se llegan a las consecuencias psicológicas descritas en esta investigación, que derivan en cambios en los comportamientos, actitudes y una serie de problemas que terminan siendo un costo para la empresa, ya sea por la baja en la productividad del personal, o por los esfuerzos financieros en los que se incurre al llenar un cupo de personal valioso que deja la empresa voluntariamente, además de los casos de absentismo laboral que se puedan producir entre otras cosas.

Una mala gestión de la ansiedad en las personas puede desencadenar problemas no presupuestados por los gerentes de las empresas que dificultarán grandemente la concertación exitosa del proceso de combinación, por ejemplo por un mal ambiente de trabajo, entre los empleados de las distintas culturas organizacionales, o una deficiente gestión de la integración del nuevo personal.

Es muy importante que se haga todo un seguimiento de la ansiedad que comienzan a experimentar los trabajadores al momento de un proceso de combinación, ya que este problema acarrea varios más, entre los cuales está la angustia e intranquilidad que conllevan respuestas emocionales para las personas

ante situaciones que ellas perciben como peligrosas y amenazantes, en la práctica esto es el miedo a perder sus trabajos o ser degradados, también temor a no acostumbrarse, tener cambios de compañeros y equipo de trabajo, nuevas reglas que no sean de su agrado o conveniencia, choques culturales y aumento de la carga de trabajo, entre otros. En general se tiene mucho temor al cambio, ya que se desconoce si será beneficioso para los trabajadores, todas estas situaciones son factores que generan ansiedad en las personas con sus respectivas consecuencias antes mencionadas, como son la baja en la productividad, fuga de personal valioso, conflictos entre los compañeros y cambios en las actitudes, entre otros.

Cabe señalar que los estudios realizados en países como Estados Unidos o algunos de Europa a principios de la década del 2000 aun son perfectamente aplicables a los casos chilenos, así como a cualquier país, ya que en todo proceso de combinación las personas tendrán temor de perder sus puestos de trabajo y la inestabilidad que esto provoca.

Lo importante de la gestión de la ansiedad es la mitigación de todos los efectos negativos que estos provocan, por ejemplo como vimos en el caso del Banco de Chile, ellos hicieron un “Plan de integración” ya que entendieron que debían esforzarse por lograr que ambas culturas organizacionales pudieran trabajar juntas sin mayores problemas. Además los frutos de la fusión deben verse rápidamente y no ser ralentizados o entorpecidos por la mala gestión de las personas.

Además en la investigación realizada a los trabajadores del Banco de Chile se puede percibir que todos los efectos negativos que se mencionaron en la teoría

fueron manifestados durante este proceso de combinación con el Banco Citi. Destacamos el gran costo emocional que el 91% de los encuestados manifestó vivir durante ese proceso, lo que sin duda afectó en su tranquilidad y desempeño, además del aumento en la presión laboral con lo que el 100% de los trabajadores estuvo de acuerdo en haber vivido producto de la fusión. Una no tan buena gestión de la información por parte del Banco Chile provocó que el 91% de los trabajadores manifestara pérdida en la confianza hacia la compañía lo cual claramente tiene repercusiones negativas para la empresa. Además un 82% de los encuestados manifestó que vivió un periodo de estrés e incertidumbre durante el proceso de fusión.

Ya dejando bien en claro todos los problemas que podría acarrear la indiferencia hacia el bienestar y tranquilidad de los trabajadores, debemos enfocarnos en el cómo lograr esto, para eso se ha desarrollado el Modelo de las 3 Claves para una combinación exitosa, lo cual ha resultado como producto de la investigación teórica y práctica presentada en esta investigación.

En primer lugar se debe tener en claro que este modelo debe aplicar sus 3 claves simultánea y continuamente, a diferencia de un modelo por fases, en la que terminada alguna de ellas se procede a la siguiente sin volver a tocar los puntos anteriores. En el caso de la gestión de la ansiedad no se puede hacer esto, ya que constantemente los trabajadores tendrán dudas y miedos, alimentados muchas veces por rumores externos o por el mal manejo de la información por parte de la empresa. Además de que los “problemas” no terminan en el momento de que la combinación se concreta, sino que continúan apareciendo por un tiempo más,

como por ejemplo las diferencias culturales, o la poca adaptación de los trabajadores al nuevo orden. Por estas razones se debe mantener continuamente en funcionamiento el Modelo de las 3 claves, para poder hacer más fácil y llevadero todo el proceso.

Finalmente a modo de conclusión general se puede afirmar la gran importancia de la gestión de la ansiedad en las personas durante los procesos de fusión y adquisición, ya que muchas veces las empresas por querer fortalecer su imagen terminan debilitándola por las malas prácticas hacia su personal, además de la pérdida de confianza de sus trabajadores o los mismos costos en que deben incurrir tanto directa como indirectamente. Por otro lado la utilización del modelo planteado en esta investigación ayudara mucho a quienes lo apliquen ya que les favorecerá el mantener un control del factor humano, y no solo del financiero y legal como se ha planteado que es la practica más común de las empresas. De esta forma se gestiona correctamente la ansiedad en los trabajadores disminuyendo las probabilidades de fracaso en el proceso de combinación.

## BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la organización y Técnica Comercial:  
McGraw-Hill, 1993. 4p.

GARCÍA, Julio & CASANUEVA, Cristóbal. Prácticas de la Gestión Empresarial:  
McGraw-Hill, 2001. 3 p.

Manuel Jaén García: Economía Industrial, 2013

Joseph E. McCann y Roderick Gilkey: Fusiones y Adquisiciones de Empresas,  
1990

R. Charles Moyer, James R. McGuigan y Williams Kretlow: Administración  
Financiera Contemporánea, 2005

MCCANN Joseph & GILKEY Roderick, Fusión y Adquisición de Empresas:  
Ediciones Díaz de Santos, 1990, 60p.

CARRION, Juan. Estrategia: de la visión a la acción. Madrid: Esic. 2007, 189 p.

Ansiedad, Rosa Aurora Virues Elizondo. Universidad Autónoma de Nueva León Monterrey, México. Publicado en la Revista Psicológica Científica ISSN 2322-8644 Vol. 15 Año 2013

Cartwright, S y Cooper, C. L. (2000): HR how – know in mergers and acquisitions, Londres: Institute of Personnel and Development.

Jaime Bonache y Angel Cabrera, libro: “Dirección Estratégica de Personas” Cap. 18, primera Edición año 2002.

Abdel-Kawi, O. A. (1991): Merger climate as a predictor of merger stress in banking industry, Tesis doctoral, Nova University, Ann Arbor: UMI Dissertation Services (p. 84).

Fulmer, R. M. y Gilkey, R. (1990) Fusiones de familias corporativas: el desarrollo de la dirección y la organización en un entorno postfusion.

IVANCEVICH, J.M.; SCHWEIGER, D. M., y POWER, F. R. (1987):” Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions”, Juman Resource Planning, 10 (1): 19-35.

<http://piensachile.com/2008/02/chile-continaoan-despidos-masivos-tras-fusiasn-entre-el-citigroup-y-el-banco-de-chile/>

Memoria anual Banco de Chile, año 2008

[https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/0d25b5804940bc558fb2afa42914e658/memoria\\_espanol\\_2008.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0d25b5804940bc558fb2afa42914e658](https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/0d25b5804940bc558fb2afa42914e658/memoria_espanol_2008.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0d25b5804940bc558fb2afa42914e658)

## ANEXOS

### Encuesta

#### Gestión Ansiedad en Fusión de Empresas

La siguiente encuesta busca conocer como fue la experiencia de los trabajadores durante el proceso de fusión que vivió su empresa. Recuerde como fue el tiempo vivido durante este proceso para poder contestar las siguientes preguntas.

\*Obligatorio

**1.- Sexo: \***

- Femenino
- Masculino

**2.- Tiempo que lleva trabajando en el banco: \***

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

**3.- Señale en qué instancia(s) se le entregó información oficial de la fusión de los bancos. \***

- Antes de la fusión
- Durante la fusión
- Después de la fusión

**4.- Señale cuál(es) fueron los medios de comunicación utilizados para informar a los trabajadores de la fusión. \***

- Boletines informativos
- Reuniones con los trabajadores
- Correo electrónico
- Otro:

**5.- Señale cuáles fueron los efectos que observó en el personal al enterarse de la fusión de los bancos. \***

Marque todos los que haya vivido

- Preocupación de perder el puesto de trabajo
- Absentismo
- Incertidumbre
- Estrés

- Desconfianza
- Ninguno
- Otro:

Parte II

SEGÚN EL GRADO DE ACEPTACIÓN MARQUE:1.- Muy desacuerdo 2.- Desacuerdo 3.- Indiferente 4.-De acuerdo 5.- Muy de acuerdo

**1.- El proceso de fusión fue conducido con respeto y consideración a los trabajadores. \***

1   2   3   4   5

---

**2.- La información recibida en el proceso de fusión fue la clara y suficiente. \***

1   2   3   4   5

---

**3.- La mayoría de la información recibida provenía de rumores. \***

1   2   3   4   5

---

**4.- La confianza nunca se perdió en el proceso de fusión. \***

1   2   3   4   5

---

**5.- Mi estabilidad laboral se vio afectada directamente por el proceso de fusión. \***

1   2   3   4   5

---

**6.- Hubo una mayor presión laboral producto de la fusión. \***

1   2   3   4   5

---

**7.- Tenía claro porque se desarrollaba la fusión y todas las consecuencias positivas y negativas. \***

1 2 3 4 5

---

**8.- El proceso de fusión generó un gran costo emocional para mi. \***

1 2 3 4 5

---

**9.- En el proceso fusión se respondieron a todas mis dudas e inquietudes. \***

1 2 3 4 5

---

**10.- Me encuentro conforme con el grupo de personas con las que trabajo ahora. \***

1 2 3 4 5

---

**11.- Todos los empleados nos tratamos con respeto y cordialidad, sin importar en qué empresa trabajamos antes de la fusión. \***

1 2 3 4 5

---

**12.- Se han generado problemas en los equipos de trabajo por diferencias de estilos de trabajos de las empresas de origen. \***

1 2 3 4 5

---

**13.- Se han desarrollado actividades de integración que han sido útiles para facilitar el proceso de fusión. \***

1 2 3 4 5

---

**14.- Para mí es importante sentir que formo parte de la empresa luego del proceso de fusión. \***

1 2 3 4 5

---

---

**15.- Hoy puedo decir que la fusión resultó ser más positiva que negativa. \***

1 2 3 4 5

---

---

<b>1.- Sexo:</b>	<b>2.- Tiempo que lleva trabajando en el banco:</b>	<b>3.- Señale en qué instancia(s) se le entregó información oficial de la fusión de los bancos.</b>
Femenino	Entre 6 y 10 años	Durante la fusión, Después de la fusión
Masculino	Menos de 1 año	Durante la fusión
Masculino	Menos de 1 año	Durante la fusión, Después de la fusión
Femenino	Entre 6 y 10 años	Durante la fusión
Masculino	Entre 1 y 5 años	Antes de la fusión
Femenino	Entre 6 y 10 años	Durante la fusión
Masculino	Entre 1 y 5 años	Durante la fusión
Femenino	Entre 6 y 10 años	Durante la fusión
Masculino	Entre 1 y 5 años	Durante la fusión
Masculino	Entre 6 y 10 años	Antes de la fusión
Femenino	Menos de 1 año	Durante la fusión

**4.- Señale cuál(es) fueron los medios de comunicación utilizados para informar a los trabajadores de la fusión.**

Boletines informativos, Reuniones con los trabajadores
Boletines informativos
Boletines informativos, Reuniones con los trabajadores, comentarios
Correo electrónico
Reuniones con los trabajadores
Boletines informativos
Boletines informativos
Reuniones con los trabajadores
Boletines informativos, Reuniones con los trabajadores
Boletines informativos, Reuniones con los trabajadores
Boletines informativos

**5.- Señale cuáles fueron los efectos que observó en el personal al enterarse de la fusión de los bancos.**

Preocupación de perder el puesto de trabajo, Incertidumbre, Estrés, Desconfianza  
 Preocupación de perder el puesto de trabajo, Incertidumbre, Estrés, Desconfianza  
 Preocupación de perder el puesto de trabajo, Incertidumbre, Estrés  
 Preocupación de perder el puesto de trabajo, Incertidumbre  
 Preocupación de perder el puesto de trabajo, Estrés, Desconfianza  
 Preocupación de perder el puesto de trabajo, Incertidumbre, Estrés, Desconfianza  
 Preocupación de perder el puesto de trabajo, Incertidumbre, Estrés, Desconfianza  
 Preocupación de perder el puesto de trabajo  
 Preocupación de perder el puesto de trabajo, Incertidumbre, Estrés, Desconfianza

<b>1.- El proceso de fusión fue conducido con respeto y consideración a los trabajadores.</b>	<b>2.- La información recibida en el proceso de fusión fue la clara y suficiente.</b>	<b>3.- La mayoría de la información recibida provenía de rumores.</b>
4	3	4
3	3	4
3	2	5
2	3	4
2	2	4
2	2	4
3	3	4
3	3	3
3	3	3
2	3	4
2	4	4

<b>4.- La confianza nunca se perdió en el proceso de fusión.</b>	<b>laboral se vio afectada directamente por el proceso de fusión.</b>	<b>6.- Hubo una mayor presión laboral producto de la fusión.</b>
2	4	4
1	5	4
3	5	5
2	3	4
1	5	4
2	5	4
1	5	4
2	5	4
2	4	4
1	5	4
2	4	4

<b>7.- Tenía claro porque se desarrollaba la fusión y todas las consecuencia positivas y negativas.</b>	<b>8.- El proceso de fusión generó un gran costo emocional para mi.</b>	<b>9.- En el proceso fusión se respondieron a todas mis dudas e inquietudes.</b>
5	5	2
3	5	3
1	4	2
4	3	2
3	4	3
3	5	3
3	4	3
3	4	3
3	4	3
2	4	2
2	4	2

<b>10.- Me encuentro conforme con el grupo de personas con las que trabajo ahora.</b>	<b>11.- Todos los empleados nos tratamos con respeto y cordialidad, sin importar en qué empresa trabajamos antes de la fusión.</b>
4	3
4	4
4	3
4	4
3	3
3	3
3	4
3	3
3	3
3	3
4	4

<b>12.- Se han generado problemas en los equipos de trabajo por diferencias de estilos de trabajos de las empresas de origen.</b>	<b>13.- Se han desarrollado actividades de integración que han sido útiles para facilitar el proceso de fusión.</b>
4	4
4	4
4	3
3	3
3	4
3	4
3	4
3	4
3	4
3	4
3	4

14.- Para mí es importante sentir que formo parte de la empresa luego del proceso de fusión.	15.- Hoy puedo decir que la fusión resultó ser más positiva que negativa.
5	4
5	3
5	3
4	3
4	4
5	4
4	3
4	3
4	4
4	4
4	3