\equiv EL PAÍS

SUSCRÍBETE

•

 ${\tt EMPRENDEDORES} \; \cdot \; {\tt INVERSIÓN} \; \cdot \; {\tt FINANCIACIÓN} \; \cdot \; {\tt VIVIENDA} \; \cdot \; {\tt ÚLTIMAS} \; {\tt NOTICIAS}$

FUSIONES >

Cómo integrar plantillas tras una fusión empresarial

Decidir los miembros de la dirección y los perfiles críticos y comunicar la estructura organizativa son pasos clave para no perder empleados



Los directivos de Masorange reúnen a la plantilla para explicar la nueva organización en el WiZink Center de Madrid.



Actualizado: 03 JUN 2024 - 12:56 CEST

Mientras se fragua <u>la oferta de compra de BBVA sobre Banco Sabadell</u>, las plantillas de ambas entidades están inquietas. En España superan los 21.600 y 12.700 empleados, respectivamente. Trabajadores que son conscientes de que ninguna de las fusiones anteriores se ha saldado sin acometer un recorte de personal. De hecho, el sector bancario ha perdido cerca de 140.000 empleados a costa de crisis y uniones de entidades desde 2008, según José María Martínez, secretario general de la Federación Estatal de Servicios de CC OO. Y, a su juicio, esta no iba a ser una excepción si es que finalmente llega a buen puerto. Pero antes de que se produzca, <u>Sabadell se defiende de la opa hostil</u> de su rival alertando a la CNMV de que puede provocar la fuga de sus mejores ejecutivos.

Aunque generalmente con las integraciones suele sobrar gente, pues en su mayoría se llevan a cabo para conseguir sinergias, opina Marcos Sanz, socio de la consultora de recursos humanos Peoplematters, no siempre es así, como está ocurriendo con las fusiones silenciosas que está protagonizando el sector alimentario. O como ha sucedido con la adjudicación el pasado mes de julio a la empresa de energía renovable Cox de la ingeniería en concurso de acreedores Abengoa. Desde septiembre ambas operan bajo un mismo techo como Coxabengoa, en la que "se ha apostado por mantener todo el empleo porque estamos en crecimiento y todas las semanas hacemos fichajes", explica Pablo Barrasa, su director de recursos humanos, que cuenta con 117 posiciones abiertas en la actualidad y realizó 367 contrataciones el año pasado, que este pretende duplicar.

Abordar las integraciones de plantilla tras una fusión supone, en primer lugar, dibujar la imagen del negocio unificado (la *newco*, como se conoce en términos sajones, apunta Cristina Hebrero, socia responsable de Personas & Cambio de KPMG), su cultura y su organización. A partir de ahí se decide el liderazgo que acometerá el nuevo proyecto, "que define mucho el cambio cultural que se va a dar, si se impone o no el criterio del comprador", precisa Hebrero. Idealmente, debe ser una mezcla de ambas empresas, indican ambos expertos. El siguiente trabajo es identificar a los colectivos críticos para impedir que se vayan en el ínterin del proceso de fusión que suele generar inquietud. Planificar la dimensión de la plantilla (hay que anticipar fricciones y promover la comunicación) y unificar políticas de recursos humanos (compensación, relaciones laborales, procedimientos de desarrollo y selección de talento...) serían las siguientes etapas.



Empleado de Coxabengoa trabaja en la instalación de una planta termosolar.

JOSE I. ABAURRE

En la nueva sede de Coxabengoa de Palmas Altas en Sevilla y ya con un sistema de gestión común, la clave del <u>proceso de unificación de ambas empresas</u> ha sido la comunicación interna, destaca Barrasa: cuatro jornadas en las que el comité ejecutivo explicaba la situación de los avales y el plan estratégico a todos los trabajadores (cerca de 9.000 empleados, solo 100 procedentes de Cox) y marcaba los objetivos a conseguir.

"El secreto de que Abengoa siga viva y de que Cox vaya a crecer a doble dígito son las personas: o tienes un equipo comprometido o no vas ni a la vuelta de la esquina", afirma el director de recursos humanos, que añade que para el personal procedente de Abengoa tener un nuevo proyecto <u>cuando parecían abocados a la desaparición</u> ha sido un revulsivo, algo que se deja notar en la rotación, que ha pasado del 23% del año pasado al 8% actual. "El índice de satisfacción del personal es el mejor de la serie histórica", presume.

La unión de dos culturas dispares, "que sí comparten el gen internacional", en Coxabengoa se ha saldado con la introducción de una dirección y procedimientos de ambas empresas, los que funcionaban de Abengoa tras su larga trayectoria, como pueda ser el que se utiliza en la prevención de riesgos laborales, y la rapidez en la toma de decisiones de Cox, destaca el ejecutivo.

De velocidad es de lo que presume <u>Masorange, la compañía resultanante de la suma de las operadoras telefónicas Másmóvil y Orange</u>, con más de 2.000 y 6.500 empleados, respectivamente. Su directora general de Personas, Mónica Allés, no puede estar más satisfecha de la rapidez con que se ha acometido

Como el proceso de autorización por parte de la Comisión Europea de la fusión para crear el mayor operador de telecomunicaciones español por número de accesos ha sido muy largo, explica Allés, estos meses han permitido definir los pasos a dar. Lo primero era transmitir tranquilidad y estar cerca de los equipos, dice la ejecutiva. Para ello la dirección reunió a 3.000 empleados en el WiZink Center de Madrid (y otros 2.000 en remoto) a fin de presentar al nuevo equipo directivo, la nueva marca y para dar a conocer las prioridades estratégicas de Masorange, donde su consejero delegado, Meinrad Spenger, declaró que descartaba un expediente de regulación de empleo (ERE).

"Al tercer día de aprobarse la operación en las sedes de la compañía ya se había colocado la nueva marca y dado un paquete de bienvenida a cada empleado", cuenta. Ahora la compañía está abordando lo que llama talleres de integración, en los que se explica el propósito y la visión de la operadora y se trata de afianzar la colaboración entre los equipos. Y está asentando la metodología *agile* en sus formas de trabajar y recualificando a sus empleados. "Vamos midiendo los pasos, pero el proceso es largo; nunca acaba", admite Allés. De hecho, los consultores hablan de que han de pasar años hasta que los empleados dejen de decir "nosotros" y "ellos" y la unificación sea una realidad. "Normalmente el proceso dura unos tres años, aunque la fusión real no se produce hasta que entran nuevas generaciones y se jubilan las que conocieron las compañías originarias", mantiene Cristina Hebrero.

Escollos habituales

El 1 de junio Másorange dio otro paso en su unificación: estrenará una nueva sede en Madrid. Una prioridad que pretende soslayar algunos de los tradicionales escollos de las integraciones. Los primeros son los choques jerárquicos, según el socio de People Matters: las direcciones se duplican y a menudo hay que decidir entre los mandos intermedios que se quedan como tales. Cuidado con tardar con en el reparto de puestos, en dar certezas a los empleados, tenga en cuenta que la competencia suele aprovechar estos momentos para robar empleados, avisa Hebrero. "Cuanto más dure el proceso, más riesgos hay", opina la socia de KPMG, que aconseja proteger a los perfiles críticos. Después hay que evitar los rumores de pasillo, que suelen tener que ver generalmente con los sueldos ("la compensación es crítica", según Marcos Sanz) o cosas tan mundanas como si la nueva empresa quita el tique restaurante o el móvil.

En los bancos, asegura el representante de CC OO, los mayores problemas suelen darse en los cambios en la cultura de atención al cliente, en la elección de la gente con la que se cuenta y donde trabajará, la línea directiva y la integración del sistema informático de las entidades fusionadas. Dentro de poco comprobaremos si son los que se repiten o no con BBVA y Sabadell en caso de boda.

Sigue toda la información de **Economía** y **Negocios** en <u>Facebook</u> y <u>X</u>, o en nuestra <u>newsletter semanal</u>

SOBRE LA FIRMA



Carmen Sánchez-Silva X

VER BIOGRAFÍA

COMENTARIOS - 2 \bigcirc

Normas

MÁS INFORMACIÓN



El 'rey sol' que aspira a presidir el Real Madrid: así es el presidente de Cox Energy

SANTIAGO CARCAR I MADRID