

Medio: Cinco Días

Sección: Cinco sentidos

Temática: Afrontar una fusión sin perder el respaldo de los empleados

36

Martes 6 de septiembre de 2005 **Cinco Días**

Cinco Sentidos



La plantilla de la firma de abogados Lexland el día de la presentación oficial del bufete. AMANDA MARCOS

Afrontar una fusión sin perder el respaldo de los empleados

Una buena comunicación es clave para el éxito de la operación

NATALIA SANMARTIN *Madrid*

Los primeros en enterarse fueron los abogados senior. Se les convocó a una reunión, se les explicó de forma confidencial el acuerdo y se les pidió su opinión. Después, llegó el turno de los letrados más jóvenes, más tarde, el del personal administrativo y el resto de la plantilla. Hoy, ocho meses después de haber hecho efectivo su acuerdo de fusión, las firmas Bermúdez de Castro & Lobato Abogados (Madrid), De Pasqual & Marzo Abogados (Barcelona), D&C Abogados (Sevilla) y C-Internacional (Marbella y Londres) han dejado de ser despachos independientes y se han transformado en un único bufete que aglutina a 90 profesionales. Su nombre es Lexland. "La verdad es que nosotros ya llevábamos colaborando tres años, así que la mayoría de nuestros abogados ya se conocían entre sí, no partimos desde cero", explica Miguel Bermúdez de Castro, socio de la firma, cuando se le pregunta cómo se llevó a cabo la integración.

Bermúdez de Castro reconoce, sin embargo, que desde el principio los socios de los cuatro bufetes asumieron que la fusión no podría salir

adelante sin involucrar a los abogados. "El primer acercamiento fue entre nosotros, los socios. Creamos un comité de fusión con uno o dos socios de cada firma". Al año siguiente comenzaron con los letrados senior, que fueron invitados a las reuniones y pudieron expresar su opinión sobre el acuerdo. Tras comunicarlo al resto de la plantilla, la firma realizó una presentación interna de la operación ante todos los empleados. "Pue un éxito", afirma Bermúdez de Castro.

No siempre, sin embargo, ocurre así. Muchas de las empresas que se ven involucradas en acuerdos de fusión in-vierten enormes fortunas en

atar los cabos legales y de negocio necesarios para llevar a buen puerto la operación, pero olvidan el factor humano, aunque éste resulte imprescindible para llevar el

Uno de cada cinco departamentos de personal no sabría cómo ayudar a su empresa

acuerdo a la práctica. "Uno de cada cinco departamentos de recursos humanos no está preparado para ayudar a su empresa si ésta sufriera

un proceso de este tipo", explica la consultora Mercer HR Consulting en un estudio europeo sobre la participación en las fusiones y adquisiciones. El informe, realizado entre más de 200 profesionales de recursos humanos de todo el continente, destaca que el mayor desafío planteado en una fusión o adquisición es el modo de comunicarlo de manera eficaz a los empleados.

"En ocasiones no es culpa del departamento de recursos humanos, sino de la alta dirección, que es quien decide, dirige y cierra el acuerdo y quien olvida la importancia de seguir un protocolo de co-

municación con los empleados. Es una actitud que denota, en el fondo, un profundo desprecio hacia la plantilla", confiesa un ex director de recursos humanos de una empresa española.

La necesidad de explicar al empleado la operación no es sólo una cuestión de respeto, sino y, especialmente, un arma estratégica para asegurar la buena marcha de la operación. No es ningún secreto que los rumores de pasillo que acompañan a este tipo de operaciones rara vez benefician a la empresa. Como tampoco el miedo y la inseguridad que ello provoca en los empleados. "Es lógico que a la gente le preocupe el solapamiento de puestos, en nuestro caso de abogados. Hay que tranquilizarlos y explicarles qué es lo que está pasando", asiente Miguel Bermúdez de Castro.

vez de eso, la operación se realiza entre gigantes empresariales, el proceso se complica hasta límites insospechados. "Es muy difícil. Tienes a directores generales de un lado que cobran un salario y del otro que cobran otro, hay bonus, acciones, beneficios dispares... la armonización es todo un proceso de ingeniería", señala un ex director de recursos humanos.

Armonizar salarios, dibujar carreras

Armonizar la retribución y los beneficios de los empleados de empresas involucradas en un proceso de fusión es, para un 26% de los directores de recursos humanos europeos, el reto profesional más difícil de estas operaciones, según el estudio de Mercer HR Consulting. "Ahora mismo estamos estructurando la carrera profesional de nuestros abogados. Estamos creando un

modelo de carrera para toda la firma, pero todavía no lo tenemos listo", señala Miguel Bermúdez de Castro, socio de Lexland. Los socios de esta firma legal plasmaron en su día en su protocolo de fusión una carta de intenciones que recoge todos los aspectos de la operación. "No hemos tenido conflictos, pero también es cierto que éramos cuatro despachos pequeños". Cuando en

CLAVES

adecuada

Si la labor de los directivos y, especialmente, los directores de recursos humanos inmersos en una fusión es difícil, el papel de los empleados no lo es menos. Pese a que cuando los rumores se desatan es difícil mantener la calma, los expertos en personal aconsejan al profesional que se halle en esta situación tratar de no dejarse llevar por la inquietud. Mostrar interés, intentar estar informado al máximo y ofrecer disponibilidad durante el proceso de fusión son actitudes positivas que conviene cultivar. Otro de los consejos es no dejarse llevar por la tentación de buscar trabajo en otra compañía o, de hacerlo, asegurarse de una discreción máxima. A menudo, el comportamiento de los empleados durante este tipo de operaciones determina su futuro cuando llega la hora de armonizar las plantillas. En otras palabras: si usted no ha destacado hasta el momento en su compañía, tal vez ésta pueda ser su oportunidad definitiva.