

La importancia de los públicos internos en procesos de adquisiciones y fusiones

ELENA MOLINA GARCÍA, Centro de Recursos Humanos del Instituto de Empresa

Una de las estrategias más comunes a las que recurren las empresas para seguir creciendo o para incrementar su solidez son las compras y fusiones. Desde el momento en el que la Alta Dirección anuncia un proceso de estas características, comienza para muchos de sus trabajadores un periodo de incertidumbre sobre su futuro propicio para la aparición de rumores. Por ello, la culminación con éxito de este tipo de iniciativas dependerá en gran medida de cómo se aborde la comunicación interna.

Bajo la perspectiva de la comunicación interna en los procesos de adquisiciones y fusiones se celebró el XVIII foro del Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa, una iniciativa de la agencia de comunica-

ción y relaciones públicas Inforpress, el Instituto de Empresa y la revista Capital Humano, que tiene como objetivo reunir a los máximos responsables de comunicación, recursos humanos e identidad corporativa de algunas de las principales empresas españolas para profundizar en temas de actualidad en este ámbito.

El salón de actos de la Escuela de Negocios acogió la ponencia de Enric Badía, director de comunicación interna del Banco Sabadell, quien comenzó su intervención con una contundente afirmación: "Lo más importante en un proceso de este tipo es conseguir el compromiso de las personas. El cambio de una organización a otra supone en muchos casos traslados de puestos de trabajo, modificación de las tareas,

de los cargos, etc., lo que suele generar inseguridad. Hay que ser claros, respetuosos y transmitir confianza".

Lanzada esta reflexión, el director de comunicación interna hizo un breve recorrido por la evolución y la historia de la entidad financiera, creada hace más de un siglo, e hizo especial hincapié en los momentos clave de su expansión y crecimiento. Esta rápida trayectoria de crecimiento ha sido posible gracias a las adquisiciones y fusiones, que se remontan a 1996, cuando el Banco Sabadell inicia el proyecto Solbank. Cuatro años después adquirió el Banco Herrero, al que le siguieron el Banco Atlántico en 2004, el Banco Urquijo en 2006 y más recientemente, en este año 2007, el *TransAtlantic Bank*. A pesar de estas integraciones, el banco catalán ha querido mantener de algún modo el nombre de todas las compañías compradas y ha optado por un modelo multimarca para su estrategia de negocio. Badía explicó que con cada una de estas adquisiciones fueron detectando que la percepción externa de éxito, no siempre iba ligada a la satisfacción interna.

Para hacer frente a las inquietudes mostradas por las plantilla se diseñaron unos dípticos informativos destinados exclusivamente al colectivo incorporado procedente de los bancos adquiridos en los que, a parte de una carta del bienvenida del Presidente o del Consejero Delegado con mensajes de acogida y reconocimiento a la valía profesional aportada, se adjuntaba información relevante sobre el proceso, calendario de la formación para adaptar a los sistemas informáticos y



productos de BS y organigramas para la etapa de transición.

Del mismo modo se mandaron a todos los miembros de la organización, los artículos publicados en prensa que analizaban positivamente la complementariedad de las redes comerciales del grupo resultante de las fusiones, los acuerdos a los que BS llegaba con los Sindicatos para la homologación de las condiciones socio-laborales e incluso la información que explicaba como iban a abordarse los ocasionales ajustes de plantilla.

Al finalizar la integración con el Banco Atlántico, decidieron poner en marcha el Plan Director de Comunicación Interna (PDCI); no sin antes realizar un análisis de la situación para ver cuáles eran los puntos fuertes y los puntos débiles, de la organización en ese momento. Comprobaron que la empresa era percibida tanto interna como externamente como una organización de una trayectoria impecable, que había vivido un proceso de crecimiento rápido y continuado y que además contaba con un equipo directivo muy profesional. Observaron también que era necesario promover el liderazgo para evitar el escepticismo, el descenso del nivel de cohesión de los empleados, y aumentar la información que tenían sobre la marcha del banco.

Una vez analizada la situación de partida, establecieron una serie de objetivos que se pueden resumir en el propósito del PDCI y que Badía definió como "una comunicación interna efectiva que genere la cooperación, motivación e implicación de todos, dando una imagen positiva y coherente de la empresa que ayude a alcanzar los objetivos de negocio. No se trata de imponer un modelo, sino de hacer ver los beneficios que supone". Era necesario incrementar el conocimiento global de los empleados en todo aquello que les afectara corporativamente.

El modelo de Comunicación Interna implantado en Banco Sabadell se basa en la existencia de cinco valores clave: el diálogo, el liderazgo, la credibilidad, la

Los empleados deben conocer su empresa y al mismo tiempo la empresa debe responder a sus empleados buscando un punto de compromiso mutuo acorde con la excelencia que caracteriza a la entidad

claridad y la relevancia; es decir, que la comunicación circule en todas las direcciones, que se vehicule a través del rol directivo, que la información sea fiable, comprensible y que interese a los empleados. La Dirección de Comunicación Interna ha implantado este modelo paulatinamente celebrando reuniones y convenciones para dar a conocer el PDCI a la totalidad de la plantilla.

Posteriormente, se creó una marca propia para comunicación interna [Canal BS]]]] y se pusieron en marcha numerosas iniciativas. Se le ha dado un nuevo enfoque a la revista de los empleados incorporando una nueva sección dedicada a los valores y a la cultura corporativa; se ha creado un noticiero electrónico diario que bajo el título "Banco Sabadell al día" ofrece en titulares tres noticias sobre el banco, tanto corporativas como de índole de organización interna; la implantación de un protocolo para anticipar la información a los jefes antes de la difusión masiva al resto de los empleados; se han realizado campañas informativas sobre temas de interés general: formación, beneficios sociales, apartado de compras

especial para empleados, acuerdos sobre conciliación de la vida familiar. Todo ello potenciando el uso de un excelente portal del empleado que Banco Sabadell ofrece vía la intranet.

Badía hizo énfasis en la gran aceptación como canal de comunicación que tiene la revista interna. Ésta se publica mensualmente y dispone de una media de 45 páginas. "Los empleados son los protagonistas de nuestra revista; hemos creado nuevas secciones dando a conocer qué personas hay detrás de cada unidad corporativa y cómo es su labor diaria. Hemos introducido en las páginas centrales recortes de prensa con noticias del Banco, se han ampliado las secciones dedicadas al tiempo libre y divulgación de temas de interés y también las secciones con colaboraciones de los propios empleados".

Para concluir afirmó que "el objetivo es que los empleados conozcan al máximo a su empresa y al mismo tiempo que la empresa conozca al máximo a sus empleados buscando un punto de compromiso mutuo acorde con la excelencia que caracteriza a la entidad". ▲

EMPRESAS MIEMBRO DEL OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD CORPORATIVA

El Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa es una acción conjunta de Capital Humano, el Instituto de Empresa y la agencia de comunicación y relaciones públicas Inforpress, creada con el objetivo de generar y divulgar el conocimiento en el área de Comunicación Interna en las organi-

zaciones. Entre las actividades que lleva a cabo el Observatorio se encuentran, los foros y presentaciones, el Premio al Mejor Portal del Empleado, Estudios sobre el estado de la Comunicación Interna en España y la publicación de numerosos artículos divulgativos sobre esta materia.



madrid



SIEMENS

BBVA



DKV
Vive la Salud!

NOVARTIS