

FUNDACION
1° DE MAYO



documentos de trabajo

DOC 1/2002

*EL PAPEL DE LAS RELACIONES LABORALES
EN LOS PROCESOS DE FUSION DE
EMPRESAS*

Fernando Rocha
Jorge Aragón

DOC 1/2002

*EL PAPEL DE LAS RELACIONES LABORALES
EN LOS PROCESOS DE FUSION DE
EMPRESAS*

Fernando Rocha
Jorge Aragón

Los documentos de Trabajo de la Fundación 1º de Mayo expresan estrictamente las ideas y opiniones de sus autores.
La Fundación 1º de Mayo no se identifica necesariamente con ellas.

ÍNDICE

1. Introducción.

1.1. Objeto, método y fuentes de información.

2. Los procesos de fusión de empresas .

2.1. Concepto, tipología y razones de las fusiones de empresas.

2.2. El papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión

2.2.1. Estrategias empresariales en los procesos de fusión.

2.2.2. Estrategias sindicales ante las fusiones de empresas.

3. Aspectos jurídico-laborales en las fusiones de empresas.

3.1. Aspectos laborales de las fusiones de empresas en la Unión Europea.

3.2. Las fusiones de empresas en el ordenamiento laboral español.

3.2.1. Encuadramiento jurídico-laboral de las fusiones de empresas.

3.2.2. Garantías de los trabajadores y sus representantes en la sucesión de empresas.

3.2.3. Los derechos de participación sindical en los procesos de fusión.

4. Aproximación a las fusiones y adquisiciones en la Unión Europea y España.

4.1. Fusiones y adquisiciones en la Unión Europea.

4.2. Fusiones y adquisiciones en España.

5. Fusiones de empresas y relaciones laborales: elementos para una metodología de estudio.

5.1. El papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión: una aproximación sectorial

5.1.1. Banca.

5.1.2. Construcción.

5.1.3. Química.

5.1.4. Comercio (distribución).

5.1.5. Siderurgia.

5.2. Elementos de metodología.

5.2.1. El análisis de casos.

5.2.2. El análisis de las relaciones laborales en las fusiones de empresas

6. Consideraciones finales.

6.1. Principales resultados.

6.2. Reflexiones finales.

7. Bibliografía

1. Introducción.

Una simple lectura de los titulares de la prensa diaria, permite constatar la creciente importancia de los procesos de reestructuración de empresas. De hecho, en un contexto de creciente globalización económica –caracterizada por la internacionalización de los mercados, la cada vez mayor transnacionalización de los procesos productivos, y la expansión y progresiva autonomía de los mercados financieros– las empresas desarrollan su actividad en nuevos marcos de competencia en los que su reestructuración se convierte en un proceso dinámico y casi continuado, en claro contraste con el carácter de excepcionalidad con el que se han considerado en etapas anteriores, y en los que los acuerdos de fusión ocupan un papel destacado.

No obstante, conviene señalar que, a pesar de la importancia que han cobrado en la actualidad, los procesos de fusión –que coexisten con otros de signo contrario, de descentralización de las empresas y separación de las unidades productivas– no son novedosos. De hecho, en la literatura especializada suelen distinguirse cuatro etapas históricas en los que han coincidido grandes movimientos de concentración empresarial: una primera “oleada” de fusiones, iniciada en Estados Unidos a finales del siglo XIX y comienzos del XX; a continuación, otra durante los años 20, y que cobró mayor importancia en Europa; la siguiente, durante la segunda mitad de los 60 y principios de los 70; y finalmente la actual etapa, iniciada en Estados Unidos en los años 80, afectando con gran intensidad a los países desarrollados europeos y –en el ámbito asiático– a Japón.

En el caso español, cabe señalar que los procesos de fusión de empresas no comienzan a desarrollarse plenamente hasta la cuarta de las etapas mencionadas –es decir, durante la década de los 80– con el horizonte de la incorporación a la Comunidad Europea como principal estímulo, desarrollo que cobrará una notable aceleración en los años 90.

En este contexto, merece resaltar que pocos fenómenos tienen tanta relevancia en los procesos de reestructuración de las empresas hoy en día, como los procesos de fusión. De hecho, el acierto o desacierto en una de estas operaciones puede ser determinante para la supervivencia de una organización, máxime en un entorno donde –como se ha señalado– dichas operaciones se suceden con cada vez mayor frecuencia. En este sentido, es comúnmente aceptado que, en el éxito o fracaso de una operación, es tan determinante el modo en que se ha ejecutado, como la estructura del acuerdo formal de la misma.

En efecto, por una parte la viabilidad de una fusión depende en buena medida del proceso previo de diseño y planificación. Desde esta perspectiva, un aspecto fundamental concierne a la valoración de la conveniencia de la operación, así como –y muy especialmente– a las razones determinantes de la misma. Cabe señalar al respecto, que existen múltiples motivos que pueden impulsar una fusión, que obedecen por lo general a estrategias empresariales diversas, la mayoría de los cuales aparecen interrelacionados en la práctica, hasta el punto de que un elemento que suele resaltarse como central en el éxito de la integración de dos organizaciones, consiste en la percepción que tengan sus miembros de la estrategia real que impulsa la misma.

Sin embargo, por otra parte, muchas operaciones de fusión que partían de un diseño previo y una estructura formal de acuerdo perfectamente viable sobre el papel, han fracasado posteriormente por las dificultades surgidas durante el desarrollo concreto de la integración. Dificultades que, en un alto porcentaje, están asociadas las disfuncionalidades que surgen en la unificación de organizaciones con culturas y estilos gerenciales diversos –que a su vez integran plantillas con

condiciones laborales diferenciadas– y en la que, normalmente, una de las empresas ocupa la posición dominante en todo el proceso.

Desde esta perspectiva, diferentes estudios han incidido en los últimos años en el papel que juegan las relaciones laborales durante los procesos de fusión de empresas, por diferentes razones. En primer lugar, por los posibles efectos negativos a corto plazo sobre el empleo en las empresas afectadas, si bien la magnitud de éstos depende en buena medida de las características del sector, el tipo de operación y, muy especialmente, las razones subyacentes a la misma.

En segundo lugar, y fundamentalmente, por los problemas que se suscitan en la integración de plantillas con condiciones laborales diferenciadas. La homogeneización de las condiciones laborales de las plantillas afectadas es un proceso complejo, que puede extenderse a lo largo de un período más o menos largo, y en el que se plantean diferentes obstáculos relativos a cuestiones como las estructuras salariales, clasificación profesional u organización del trabajo. En este sentido, la forma en que se desarrolla el proceso de integración constituye uno de los factores clave para el éxito o fracaso de la fusión.

Finalmente, es posible apuntar el hecho de que el incremento en el número de fusiones está provocando la configuración de un nuevo escenario en las relaciones laborales, en el que se ven trastocados los espacios tradicionales de interlocución y negociación –e incluso conflicto– entre empresarios y organizaciones sindicales. En este sentido, desde diferentes ámbitos sociales e incluso institucionales cada vez cobra mayor fuerza la idea de que el diálogo social y la negociación entre empresarios y organizaciones sociales durante los procesos de fusión, puede ser una herramienta eficaz no sólo para aminorar los efectos más traumáticos para los trabajadores, sino asimismo para garantizar el éxito de la operación.

Merece destacar, al respecto, las consideraciones realizadas por la Comisión Europea en el Libro Verde sobre responsabilidad social de las empresas, y en el que se remarca la importancia de que éstas incorporen –en su concepción estratégica– un enfoque social que posibilite minimizar los riesgos y efectos negativos relacionados con los procesos de reestructuración, así como una mayor eficacia económica en la gestión del cambio (Comisión Europea, 2001).

En este contexto se plantea el presente estudio sobre el análisis de las relaciones laborales durante los procesos de fusión, centrado en España pero con un encuadramiento en el ámbito de la Unión Europea, no sólo por los crecientes condicionamientos jurídico-institucionales comunitarios en los procesos de fusión, sino por la importancia que concede a la capacidad de adaptación de los trabajadores y de las empresas en el ámbito de las políticas de empleo, tal como se recoge en el Pilar III de las Orientaciones para el Empleo definidas en la Cumbre de Luxemburgo.

1.1. Objeto, método y fuentes de información

El **objeto** central de la investigación consiste en el análisis del papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión de empresas, particularmente en aquellos sectores de actividad donde dichos procesos se han desarrollado con especial intensidad en España a lo largo de la última década.

Partiendo de la delimitación teórica de la problemática que se está considerando, se busca una primera aproximación sectorial a los procesos de fusión que sirva de base para la elaboración de una metodología de análisis específica, que sirva de base para la realización de estudios de casos empíricos sobre procesos de fusión en aquellos sectores previamente elegidos.

Desde una perspectiva **metodológica**, el estudio se ha estructurado en torno a cinco líneas de trabajo:

- (1) Delimitación del marco teórico, a partir del análisis de la literatura especializada, y elaboración de una tipología de los procesos de fusión.
- (2) Análisis institucional de los procesos de fusión en el ordenamiento jurídico comunitario y español, con especial referencia a los aspectos laborales.
- (3) Contextualización socioeconómico de las fusiones de empresas en la Unión Europea y España, en la década de los 90, incidiendo en variables como la evolución de las operaciones, el ámbito geográfico o la distribución sectorial.
- (4) Realización de una primera aproximación a las principales características de la dinámica de relaciones laborales en las fusiones de empresas, en aquellos sectores donde dichas operaciones han tenido especial incidencia en España durante los años 90.
- (5) Elaboración de una propuesta metodológica, para el estudio empírico del papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión, sobre la base del análisis de casos.

Las **fuentes de información** utilizadas son de tres tipos: por una parte, se ha procedido a recopilar la literatura existente sobre los diferentes aspectos teóricos, económicos, sociales, jurídicos y laborales relacionados con las fusiones de empresa, cuyas principales referencias se incluyen en la bibliografía que se recoge al final del estudio.

Por otra parte, se han consultado diferentes fuentes estadísticas, para el análisis de las características económicas en los sectores elegidos para encuadrar la dinámica de las fusiones empresariales.

Finalmente, se ha procedido a realizar una serie de entrevistas en profundidad con informantes clave, sobre la base de un guión común, pertenecientes a las organizaciones empresariales y sindicales de los cinco sectores elegidos como objeto específico de estudio: banca, química, construcción, comercio y siderurgia¹.

En cuanto a la **estructura del informe**, en el capítulo segundo se realiza una caracterización teórica de las fusiones de empresas, y se procede a elaborar una tipología de las mismas, a partir del contraste con la literatura especializada. Asimismo, se realiza una primera aproximación al papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión, incidiendo particularmente en el análisis de la configuración de las estrategias empresariales y sindicales.

La delimitación del marco teórico se complementa en el capítulo tercero con el análisis jurídico de la problemática laboral en las fusiones de empresas. En efecto, aunque en la configuración jurídica de los procedimientos de fusión prevalezcan los aspectos mercantiles sobre los laborales, la

¹ Los guiones, para sindicalistas y empresarios, se incluyen en el anexo. En cuanto al ámbito empresarial, queremos agradecer la colaboración para las entrevistas de: José Luis Pastor, secretario de la Confederación Nacional de la Construcción; Juan José Navas, Vicepresidente y Director General de la Federación empresarial de la industria química, así como de otros empresarios que han preferido que su nombre no sea citado. En relación a las organizaciones sindicales, agradecemos la colaboración de: Paloma López, Gabinete Interfederal de CC.OO.; José Luis López y Gerardo de Gracia, federación de construcción de CC.OO.; Daniel García e Isidor Boix, federación de la industria textil-piel, químicas y afines de CC.OO.; Luis Gómez, Comisiones financieras y de servicios de CC.OO.; Domingo Alonso, federación de comercio, hostelería y turismo de CC.OO.; y Néstor Álvarez, federación minerometalúrgica de CC.OO.

incidencia que tienen estas operaciones sobre el empleo y las relaciones laborales, ha motivado asimismo su tratamiento desde el ordenamiento laboral. En este sentido, tras un análisis de las principales disposiciones comunitarias relativas a esta problemática, se aborda su tratamiento en el ordenamiento estatutario español.

El capítulo cuarto tiene por objetivo el estudio de las fusiones de empresas en la Unión Europea y España, durante la década de los 90. Para ello, a partir de las fuentes estadísticas disponibles, se analizan una serie de variables como la evolución del número de operaciones, el ámbito geográfico o su distribución sectorial.

El capítulo quinto constituye el cuerpo central del informe, estructurándose en dos partes delimitadas que recogen el principal valor añadido del estudio: en la primera, se realiza una primera aproximación empírica a esta problemática en cuatro sectores donde los procesos de fusión han tenido una especial incidencia en la última década en España: banca, química, construcción y comercio. Asimismo, se realiza un análisis del sector siderúrgico, como un caso particular de participación de las organizaciones sindicales en los procesos de fusión. En la segunda parte, se procede a la elaboración de una propuesta metodológica –sobre la base del análisis de casos– para el estudio empírico del papel de las relaciones laborales en las fusiones de empresas

Finalmente, en el capítulo sexto se resumen los principales resultados, y se realizan una serie de consideraciones finales sobre la problemática objeto de estudio.

Agradecimientos.

Este proyecto se ha realizado en colaboración con el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. En este sentido, queremos agradecer a Raquel Peña, María Jesús Martínez y Manuel Lloredo su apoyo y sugerencias para la realización final del estudio. Asimismo, queremos agradecer su colaboración a las siguientes personas que participaron en el Encuentro para el Debate realizado sobre este tema en la Fundación 1º de Mayo: Luis Enrique Alonso, profesor de la Universidad Autónoma de Madrid; Joaquín Campo, de las Comisiones financieras y de servicios de CC.OO; y Daniel García, de la federación de la industria textil-piel, químicas y afines de CC.OO. Finalmente, queremos mencionar a María Candelas Sánchez García, profesora titular de Derecho Mercantil de la Universidad Complutense de Madrid, por sus comentarios y aportaciones sobre los aspectos jurídicos de las fusiones de empresas.

Aunque la responsabilidad del trabajo desarrollado es exclusivamente de sus autores, los agradecimientos a las personas que han colaborado en el desarrollo de esta investigación son especialmente importantes dada la complejidad del objeto de análisis que se ha abordado y que consideramos puede suponer una aportación relevante para desarrollar investigaciones futuras en mayor profundidad, que contribuyan a potenciar un marco de relaciones laborales más participativo, que colabore tanto a mejorar la eficiencia de las empresas como las condiciones laborales de los trabajadores.

2. Los procesos de fusión de empresas.

Las operaciones de fusión constituyen una modalidad clásica de la concentración empresarial, fenómeno que puede definirse como el proceso de reducción progresiva del número de empresas o unidades de producción independientes (o de su grado de autonomía decisional) y de aumento de tamaño de las que le suceden, o concentración económica por el lado de la oferta. En este sentido, la fusión propiamente dicha constituye uno de los procedimientos básicos de concentración de empresas, al que se suman otros como la absorción, la toma de participación en el capital social o los acuerdos interempresariales.

Los procesos de concentración han sido tradicionalmente objeto de especial atención, tanto académica como institucional, en la medida en que han estado asociados al riesgo del incremento de las conductas monopolistas u oligopolistas. Un hecho que ha provocado que dichos procesos se hayan sometido, históricamente, a una serie de normas restrictivas por parte de los gobiernos, con el objeto de preservar la libre competencia en los mercados.

En este sentido, los primeros antecedentes normativos en la materia se remontan a finales del siglo XIX en Estados Unidos, época en la que se produjo en dicho país una notable expansión de los trusts y grandes empresas, que con frecuencia desarrollaban prácticas monopolísticas. Un ejemplo clásico, al respecto, es el de la Standard Oil, “empresa que en 1879 no sólo procedió a la unificación generalizada de sus anteriores competidoras –luego de haberlas adquirido– sino que no vaciló en rebajar los precios del petróleo y aceptar pérdidas en algunas zonas del país para eliminar a las firmas independientes” (Galbraith, 1991).

La multiplicación de casos de este tipo provocó la reacción de los poderes públicos, cuya consecuencia más relevante fue la promulgación en 1890 de la *Sherman Act*, a la que siguió posteriormente la ley Clayton de 1914, que vino a concretar el programa antimonopolístico de la anterior, prohibiendo los contratos vinculados (contratos con prestaciones vinculadas), la discriminación de precios y las fusiones entre competidores. No obstante, conviene señalar igualmente que estos pasos no frenaron la creciente concentración empresarial en Estados Unidos, un fenómeno que –de hecho– ha llegado a constituirse como uno de los rasgos más característico del desarrollo económico de ese país.

En cuanto al ámbito europeo, merece señalar que la promulgación de normas antimonopolísticas se produjo especialmente a partir de la segunda guerra mundial, pudiendo apreciarse una notable influencia de la legislación anti-trust norteamericana, que se consolidó en Europa en esta época como modelo de norma (Candelas, 2001).

En este marco, el presente estudio se centra en el estudio de las fusiones de empresas que, como ya se ha señalado, constituye uno de los procedimientos clásicos utilizados por las empresas en los procesos de concentración. Desde esta perspectiva, el objetivo de este capítulo es profundizar en el análisis teórico de las fusiones de empresas, analizando tanto el concepto y las diferentes causas que explican dicho fenómeno –a la luz de las aportaciones de la literatura especializada– como su impacto en el ámbito laboral.

2.1. Concepto, tipología y razones de las fusiones de empresas.

Las fusiones de empresas, a pesar de la publicidad que han tenido en los últimos años –tanto por el incremento en el número de operaciones, como por la relevancia pública de muchas de ellas–

cuentan con una larga historia. Cabe señalar, al respecto, que el fenómeno de las fusiones tiene un carácter marcadamente cíclico, en la medida en que no se trata de un proceso continuo sino irregular, que se manifiesta con fuerza en determinados períodos mientras que en otros no tiene tanta importancia.

No obstante, conviene matizar que “el carácter cíclico de este fenómeno no implica que se mueva al son de las fluctuaciones generales de la economía. Si bien es cierto que las adquisiciones se dan en momentos de expansión económica, también se dan en momentos de menor dinamismo económico. Las fusiones y adquisiciones en momento de crisis tienen el objetivo de contribuir a reestructurar un sector, por ejemplo, con exceso de capacidad” (Ballarín, Canals y Fernández, 1994).

Desde esta perspectiva, en la en la literatura especializada suelen distinguirse cuatro grandes “oleadas” históricas de fusiones, anteriores a la etapa actual, cada una de las cuales se caracteriza por rasgos diferenciados (McCann y Gilkey, 1990; Serra y Gómez, 2000):

- La primera oleada se inicia en Estados Unidos a finales del siglo XIX y comienzos del XX, predominando las concentraciones entre empresas de un mismo sector (automóvil, bancos, petrolíferas, etc.), muchas de las cuales acabaron concluyendo en monopolios. Los principales factores impulsores fueron la revolución en los transportes y las comunicaciones, los cambios en las condiciones de competencia y en la tecnología de las manufacturas. Es la época de creación de las grandes empresas en Estados Unidos, si bien cabe destacar que el temor a una excesiva concentración del poder económico, llevó a limitar estas operaciones mediante la promulgación de la legislación “anti-trust”, que alcanzó su apogeo en estos años.
- La segunda etapa, que se desarrolla durante los años 20, cobró mayor relevancia en Europa, predominando la integración de empresas que representaban fases distintas de un proceso productivo. En esta fase se varió la tendencia monopolizadora de la etapa anterior, favoreciendo una orientación de oligopolización de las industrias.
- La tercera oleada tiene lugar durante la segunda mitad de la década de los sesenta y principios de los setenta, y si en Europa se caracterizó por el predominio de las fusiones entre empresas de un mismo sector, en Estados Unidos éstas presentaron un rasgo característico diferenciador: la tendencia a la creación de grandes conglomerados empresariales –a través de la integración de empresas de distintos sectores– y por consiguiente el incremento de la diversificación. La crisis de los años 70 ahogó el impulso de este tipo de fusiones.
- La cuarta etapa comienza en Estados Unidos en los años ochenta, afectando igualmente con gran intensidad a los países desarrollados europeos durante la segunda mitad de la década y, en el ámbito asiático, a Japón. En esta fase predominan las fusiones entre empresas de un mismo sector, y aunque siguen produciéndose mayoritariamente entre empresas de un mismo país, comienzan a tener un peso significativo las operaciones transnacionales. Entre los factores que contribuyeron a impulsar las operaciones de fusión durante esta etapa, merece resaltar el papel desempeñado por un conjunto de innovaciones financieras, tales como: el desarrollo de los bonos o títulos financieros de alto rendimiento, también conocidos como “bonos basura”; y el uso de instrumentos de deuda para la financiación de operaciones de compras de acciones mediante la emisión de dichos títulos, las operaciones conocidas como “leveraged buy- out” (LBO).

En este marco, cabe referirse a la etapa actual, que comenzaría a desarrollarse en la segunda mitad de los 90, y que ha sido propiciada, entre otros factores, por la aceleración de los cambios tecnológicos, la expansión de los mercados internacionales, la liberalización y desregulación de actividades –principalmente en el sector servicios– o los procesos de integración económica (con particular incidencia en el caso europeo). En este sentido, es posible sostener la tesis de que, más que una nueva “ola” de fusiones, se está desarrollando actualmente un intenso y continuo proceso de reestructuración empresarial, potenciado por el contexto de globalización económica dominante, y en el que –en la práctica concreta– pueden combinarse operaciones de diverso tipo (fusiones, escisiones, etc.).

El concepto de globalización, que ha acabado por convertirse en omnipresente, alude al proceso real de creciente interdependencia de los países en las últimas décadas del siglo XX, y se caracteriza por fenómenos tan diversos como la expansión de los mercados financieros, la progresiva organización transnacional de la producción y la pérdida del papel de los Estados nacionales en la regulación de la actividad económica.

Desde esta perspectiva, uno de los principales efectos de este proceso, ha sido el fortalecimiento de la capacidad de maniobra de las grandes empresas para diseñar estrategias de reestructuración, en los que las operaciones de fusión y absorción –tanto en el ámbito nacional como internacional– desempeñan un papel central, alcanzando dichas operaciones en los últimos años de los 90 niveles excepcionales en términos de valor absoluto y volumen de transacciones (OIT, 2000).

En este sentido, “el gran número de fusiones, absorciones y alianzas entre empresas registrados en los últimos años ha transformado en poco tiempo el panorama empresarial internacional, en el que ahora sobresalen muchas empresas de dimensión nunca conocida anteriormente, y un mayor nivel de concentración de los mercados, hechos que, a priori, constituyen una seria amenaza para la competencia” (Economistas, 1999).

Merece señalar, no obstante, que –aunque normalmente se da una mayor publicidad a las “megafusiones” que se producen entre grandes empresas– el fenómeno de las concentraciones comprende igualmente operaciones de menor envergadura, afectando a empresas de reducida dimensión que aspiran a operar en mercados altamente competitivos, en los que sólo se puede sobrevivir si se consigue una estructura sólida que, al mismo tiempo, permita una cierta movilidad para adaptarse a los cambios en el mercado.

En suma, a modo de síntesis puede señalarse que “en este contexto de la globalización y de los rápidos cambios tecnológicos y organizativos, debidos en buena medida a la generalización de las tecnologías de la información y automatización, los procesos de modificación de la estructuración de la empresa han adquirido un protagonismo extraordinario, especialmente en lo que se refiere a fusiones y absorciones, pero también escisiones, cierres de centros de trabajo y reestructuraciones de plantilla. En estos procesos, las empresas tienden a expulsar una parte de su plantilla, que suele ser la más difícilmente recolocable por razones de edad, su nivel educativo y el tipo de su cualificación profesional” (CC.OO., 2001).

(A) Concepto y tipología.

La fusión de empresas puede definirse como un procedimiento de concentración según el cual, bien dos o más sociedades se disuelven para pasar a integrarse con sus patrimonios y socios en una

nueva sociedad que se constituye al efecto, bien sólo se disuelve una de las empresas que pasa a integrarse en otra preexistente.

Las operaciones de fusión constituyen procesos complejos, que se caracterizan por un alto grado de diversidad en la forma en que se desarrollan en la práctica. En este sentido, y a efectos analíticos, parece razonable establecer una tipología de las operaciones de fusión, a fin de poder clasificar los distintos casos concretos que se contemplan.

Desde una perspectiva metodológica, a partir del contraste con la literatura especializada y el trabajo de campo², se ha optado por construir una tipología en función de cinco variables específicas:

(a) Modalidad legal. El ordenamiento jurídico-legal contempla dos modalidades de fusión:

- Las *fusiones propiamente dichas*, o *fusiones por consolidación*, caracterizadas por la creación de una nueva empresa, resultado de la integración de dos empresas que existían previamente, y que dejan de existir para transferir sus activos y sus deudas a la nueva sociedad legal.
- La *fusión por absorción*, que consiste en la adquisición de una empresa por otra, y en la absorción de la empresa adquirida por la empresa compradora. En general, la empresa compradora mantiene su razón social y adquiere los activos y deudas de la empresa comprada, que deja de existir en el momento en el que la integración se completa.

La adopción de una u otra modalidad puede influir sobre la organización de la nueva sociedad. Así, en la absorción, generalmente la empresa absorbente es la que va a tomar las decisiones empresariales en cuanto a la forma futura de la organización (productos, mercados, personal, etc.). En cambio, en la fusión propiamente dicha, se parte de una situación de mayor igualdad entre las sociedades intervinientes, lo que obliga a pactar el tipo de decisiones a adoptar. Esta puede ser una de las razones por las que se vean antes los resultados en las absorciones que en las fusiones “estrictas”, debido a la mayor rapidez en la toma de decisiones en aquellas, al menos en los momentos iniciales de vida de la nueva sociedad después de la concentración.

Por otra parte, cabe señalar que también se contemplan las denominadas *fusiones impropias*, que son aquellas operaciones en las que todas o algunas de las empresas que participan en el proceso forman una unidad económica, o dicho de otro modo, cuando participan sociedades vinculadas. La vinculación existe cuando hay una relación de dominio entre dos sociedades, es decir, cuando la sociedad dominante que sigue siendo socio de otras (sociedad dominada) mantenga alguna de estas posiciones: poseer la mayoría de los derechos de voto; capacidad de nombrar y destituir a la mayoría de los miembros del órgano de Administración; estar en disposición de alcanzar la mayoría de los derechos de voto por acuerdo con otros socios; o estar en mayoría en el órgano de administración durante los tres últimos ejercicios, habiendo nombrado a los miembros de dicha mayoría únicamente con sus votos.

(b) Ámbito geográfico. En función de esta variable, pueden enumerarse los siguientes tipos de fusión:

- Por una parte, estarían las fusiones de *ámbito nacional*, es decir, aquellas que se produce entre empresas de un mismo Estado. Cabe señalar que este tipo de fusión, a pesar de la creciente

² Entrevistas con expertos.

internacionalización de las operaciones de fusión, sigue siendo la predominante en la mayoría de los países.

- Por otra parte, se encontrarían las denominadas *fusiones transnacionales* o *transfronterizas*. Son aquellas que se producen entre empresas localizadas en Estados diferentes. En este sentido, en el contexto europeo suelen distinguirse dos modalidades en esta categoría: en primer lugar, aquellas fusiones que se producen entre sociedades cuyo origen se sitúa en el espacio europeo, y que parece apropiado denominar como *fusiones intracomunitarias*, a pesar de que quede algún país con reservas a la libre circulación y formen parte del mercado interior limitadamente, al no haberse incorporado a la Unión Monetaria (Candelas, 2001). Y, por otro lado, estaría la *fusión internacional*, cuando alguna de las sociedades que interviene en la operación fuera de un país no comunitario. Este último tipo de operaciones experimentó un notable auge en la cuarta “oleada” de fusiones, en los años 80, en un contexto de creciente internacionalización y competencia global de los mercados.

(c) **Tamaño de la empresa.** Esta variable resulta particularmente interesante, en la medida en que se producen situaciones distintas cuando se fusionan empresas de similar tamaño, que cuando afecta a empresas de muy diferente dimensión. Por ejemplo, muchas empresas son adquiridas por otras debido a que pueden aportar componentes que son necesarios para el éxito de la empresa resultante de la fusión, y de los que carece la empresa compradora. En casos como éste, la posición predominante de la empresa de mayor tamaño es claramente manifiesta, mientras que cuando son empresas de dimensiones similares el proceso de integración es mucho más complejo a todos los efectos.

(e) **Situación económica de la empresa,** pudiendo distinguirse las operaciones que se producen entre empresas en expansión, de aquellas en las que una o las dos empresas se hallan en situación de crisis. No resultan extraños, en este último caso, las operaciones cuyo objetivo es “reflotar” o “reestructurar” a una empresa que está teniendo pobres resultados. Un ejemplo típico lo constituye, al respecto, la estrategia desarrollada por el grupo británico ‘Hanson Trust’, especializado en adquirir empresas con pobres resultados, tomar las riendas de su dirección operativa, y “reflotarlas” en un período de tiempo relativamente corto (Ballarín, Canals y Fernández, 1994).

(f) **Forma.** Esta es la variable que con mayor frecuencia para clasificar a las fusiones de empresa, distinguiéndose tres modalidades:

- *Fusión horizontal:* consiste en la concentración de empresas del mismo sector y con una línea de productos relativamente similar, con la finalidad –en general– de consolidarse en el sector y de tener una determinada cuota de mercado. Este tipo de operación implica uniones de empresas entre competidores directos, por lo que –además de las dificultades inherentes al proceso de integración– suelen afrontar una dificultad añadida: la actitud del gobierno ante una mayor concentración del sector. Así por ejemplo, en la regulación europea sobre fusiones y absorciones, la Comisión Europea ha establecido un mecanismo de escrutinio sobre aquellas operaciones de ámbito comunitario en las que se aprecie que pueden conducir a una posición dominante de la empresa en el mercado europeo, mecanismo que de hecho puede desembocar –como ha pasado en distintos casos– en la no-aprobación de la fusión.³

³ Como regla general, la Comisión Europea piensa que no existe este peligro cuando la fusión suponga una cuota de mercado conjunta para las empresas inferior al 25%.

- *Fusión vertical*: se produce cuando se integran empresas especializadas en diferentes fases de un proceso productivo (por ejemplo, empresas dedicadas a la extracción, refinado, transporte y comercialización del petróleo). La integración puede producirse hacia atrás –es decir, hacia las materias primas– o hacia delante, lo que supone aproximar los productos al consumidor final. Las razones que pueden impulsar una operación de este tipo son diversas, desde la seguridad en los suministros, al acceso a canales de distribución o el uso de una imagen de marca. A diferencia del caso anterior, los gobiernos suelen ser más flexibles ante las operaciones de este tipo, porque el riesgo de aumentar el poder de monopolio es inferior.
- *Fusión por conglomerados*: consiste en la integración de empresas que operan en sectores de actividad claramente diferentes. La formación de conglomerados responde a decisiones de diversificación por parte de las empresas, desde actividades tradicionales o básicas hacia nuevos negocios cuya relación con los anteriores es más o menos estrecha. En este sentido, suelen distinguirse tres supuestos: los conglomerados “concéntricos”, que son el producto de aquellas fusiones tendentes a aumentar las líneas de producto de las empresas participantes en el conglomerado, las cuales tienen actividades relacionadas entre sí (por ejemplo, cuando un banco adquiere una compañía de seguros); en segundo lugar, se encuentran las fusiones cuyo objetivo es ampliar el ámbito geográfico del mercado, y que implican a dos empresas cuyas operaciones han sido dirigidas a áreas geográficas distintas y no solapadas; y, finalmente, los conglomerados “puros”, que se producen cuando se fusionan empresas cuyas actividades son completamente distintas (por ejemplo, cuando un banco adquiere una compañía petrolífera).

Desde esta perspectiva, merece señalar que, aunque la evidencia empírica pone de manifiesto el alto grado de heterogeneidad de las fusiones –constituyendo cada operación en cierto modo un caso único– también se ponen de relieve ciertas pautas comunes, que en buena medida están asociadas a las características y dinámica del sector donde se encuadran las empresas afectadas.

A modo de ejemplo, y tomando como referencia la tipología descrita, el análisis de las operaciones de fusión en el sector bancario español, permite establecer –a grandes rasgos– la siguiente caracterización:

En cuanto a la **modalidad legal**, se han dado casos tanto de fusiones “estrictas” –normalmente, entre entidades de similar tamaño– como absorciones.

En relación al **ámbito geográfico**, las fusiones se han producido principalmente entre empresas nacionales, y apenas se han dado intentos de fusiones transfronterizas en el ámbito europeo, si bien desde hace años se están desarrollando casos en el contexto latinoamericano. Esto se debe a razones de proximidad cultural y económicas (pues muchas empresas españolas están penetrando en esos mercados, y los bancos siguen a los clientes). En Europa, en cambio, hay más restricciones, incluso por parte de los gobiernos, a favorecer las fusiones con bancos extranjeros, y además estas se ven también obstaculizadas por las diferencias en la regulación de los sistemas bancarios de los diferentes Estados (Sisson y Marginson, 2000).

En función del **tamaño**, básicamente han predominado las fusiones entre empresas de dimensión muy diferente, aunque en los últimos años se han producido casos de fusiones entre entidades de gran tamaño.

En cuanto a la **situación de la empresa** (crisis/expansión), en el sector ha habido fusiones de todo tipo, desde las que han sido guiadas por la crisis, hasta las que han sido orientadas en términos de

crecimiento y expansión. Una clásica de este último tipo es la del antiguo Banco Bilbao con el antiguo Banco Vizcaya. No obstante, en general cuando se producen fusiones, siempre una de las dos empresas (o las dos), suele tener algunas características de crisis, aunque sea latente.

Finalmente, respecto de su **forma**, las fusiones han sido mayoritariamente de carácter horizontal. En este sentido, no han tenido mucho sentido las fusiones verticales, en la medida que en España predomina el modelo de banca universal, es decir: que se hace todo tipo de negocios. En cambio, en otros países –como el Reino Unido– hay una mayor especialización (por ejemplo: sociedades que sólo conceden préstamos para hipotecas), y por tanto si se pueden dar casos de integración vertical

(B) Razones de las fusiones y absorciones de empresas.

Un factor que influye notablemente en la complejidad de las operaciones de fusión, consiste en la pluralidad de motivos e intereses que subyacen detrás de cada operación. En efecto, distintos estudios empíricos coinciden en apuntar que los procesos de fusión obedecen a estrategias empresariales diversas –que pueden tener un carácter ofensivo o defensivo– y en las que se entrecruzan múltiples motivos, la mayoría de los cuales suelen aparecer interrelacionados a la hora de interpretar cada operación.

Un breve examen de cuatro casos concretos permite ejemplificar esta argumentación (Ballarín, Canals y Fernández, 1994):

(a) En 1991 se produjo la fusión de las empresas *Hidrolea* e *Iberduero*, ambas con una posición de liderazgo en el sector eléctrico español. La razón fundamental de esta operación no se hallaba en la necesidad de reconvertir una de las dos empresas o de diversificar actividades, sino en el reto que suponía la constitución de un mercado energético europeo, con una creciente competencia de las empresas dedicadas a la electricidad.

En este sentido, ambas empresas coincidían en resaltar que la aplicación de un modelo de mayor competencia en el sector, implicaba un notable riesgo para las empresas acostumbradas a un marco regulatorio extraordinariamente rígido. Así pues, una parte esencial de la lógica subyacente a esta fusión consistió en la necesidad de integrar los recursos de cada empresa y obtener así unas eficiencias que permitiría a la nueva sociedad competir en un entorno de mayor competencia.

(b) Un caso distinto lo constituye la fusión de *Manufacturers Hannover* y *Chemical Bank*, dos de los mayores bancos norteamericanos en cuanto a volumen de activos, anunciada en julio de 1991. Esta operación tuvo en su momento una notable repercusión por dos razones: por una parte, porque parecía ser la primera medida adoptada por dos bancos importantes orientada al saneamiento sistema bancario norteamericano, sumido en una crisis importante; y, por otra, porque creaba el segundo grupo bancario americano, incrementando por tanto la concentración del sector.

Desde esta perspectiva, la lógica expuesta por los responsables de la fusión justificaba ésta en la búsqueda de una mayor eficiencia en las operaciones y una reducción en los costes, que permitiera afrontar las crecientes dificultades del sector, así como revitalizar el conjunto de dos organizaciones en crisis.

(c) Una lógica diferente ha presidido las actuaciones de la empresa sueca *Electrolux*, dedicada a la fabricación de electrodomésticos, y que durante los años 60 y 70 desarrolló una estrategia de adquisición de otras empresas de electrodomésticos situadas en otros países escandinavos. Una estrategia sustentada en una lógica de expansión y crecimiento, y que adoptaba la adquisición y absorción de empresas como medio más rápido para lograr esos objetivos. Otro ejemplo de esta

política lo constituye la adquisición en 1984 de la empresa italiana *Zanussi*, líder en su mercado doméstico y en España, dos mercados en los que *Electrolux* nunca había conseguido éxitos importantes.

(d) Finalmente, cabe mencionar el caso *Merryll Lynch*, uno de los líderes de la banca de inversiones en el ámbito mundial, y que ha desarrollado una política de adquisiciones como un procedimiento de diversificación. Este banco es el resultado de varias fusiones efectuadas en los años 40, y está especializado en operaciones de asesoramiento de empresas y de mercado monetario. En los años 60 comenzó un programa de diversificación en actividades relacionadas con su negocio financiero básico, adquiriendo empresas especializadas en ofrecer financiación para operaciones efectuadas en el mercado inmobiliario, o en la consultoría financiera. Asimismo, en 1984, *Merryl Lynch* e IBM constituyeron una sociedad orientada a proveer servicios de distribución de la información, y de un sistema de automatización de las entidades financieras.

En este sentido, la estrategia de expansión de *Merryl Lynch* tiene como objetivo las ventajas de aprovechar las competencias en su negocio básico –operaciones financieras y asesoramiento financiero– en actividades menos relacionadas con aquel, conservando el equipo de profesionales que puedan dirigirlas de modo eficiente.

Estos cuatro casos permiten contrastar, en suma, la existencia de una multiplicidad de motivos –a menudo interrelacionados entre sí– que subyacen en cada proceso de fusión, y que se enmarcan en estrategias diversas desarrolladas por las empresas. En este sentido, las operaciones de fusión pueden concebirse como decisiones estratégicas de carácter ofensivo, que permiten a la empresa crear valor; pero, asimismo, pueden contemplarse como estrategias defensivas para solucionar problemas de las empresas, y por tanto reducir la destrucción de valor. Por otra parte, es necesario considerar igualmente la existencia de una serie de factores que pueden determinar coyunturalmente la realización de una operación.

Desde esta perspectiva, en la literatura especializada se han analizado múltiples razones de las fusiones y absorciones, entre las que merece destacar las siguientes (Aragón, 1993; Candelas, 2001; Ballarín, Canals y Fernández, 1994; Cuervo, 1999; Fariñas y Jamandreu, 1999; Martínez, Gil, Picaso, Rochina y Sanchis, 1995; Mascareñas, 1992; Noble, 1985; OIT, 2000; Valero, 1999; Vives, 1999):

(a) *Las ganancias de eficiencia a través de la obtención de sinergias productivas asociadas a las economías de escala y alcance.* En términos generales, las *economías de escala* reflejan la posibilidad de obtener unos mayores rendimientos –o unos menores costes– medios como consecuencia del mayor tamaño de una planta o empresa.

Así, la economía de escala se obtiene cuando el coste unitario medio desciende al aumentar el volumen de producción. Con ello, se pueden afrontar inversiones a gran escala, asignar los costes de investigación y desarrollo sobre una base de mayores ventas y mayor activo, o conseguir economías en la producción y comercialización de productos. El sector del automóvil es un ejemplo claro, al respecto, en el que las economías de escala en diversas actividades –cadena de montaje, compras, investigación y desarrollo– han sido críticas para poder competir en costes⁴.

⁴ Si bien, actualmente, es posible un cambio significativo en las estrategias empresariales en el sector, más orientadas a la descentralización de los procesos productivos.

Un factor que contribuye decisivamente a la consecución de economías de escala es la existencia de activos o gastos que resultan indivisibles; por consiguiente, su impacto total en la cuenta de resultados es menor cuando son soportados por un mayor volumen de actividad. La especialización de los trabajadores y las máquinas puede llevar, también, al logro de economías de escala a través del aprendizaje, e incluso los costes de administración pueden ser reducidos a través de la coordinación de actividades relacionadas, aunque pueden surgir "deseconomías" de escala cuando la gerencia es un factor fijo.

Las *economías de alcance* operan con un mecanismo distinto. Su existencia se basa en compartir costes o inversiones no ya en una misma línea de producción, sino en varias líneas o incluso en varias unidades de negocio. Dicho en términos más simples, si las economías de escala pueden asociarse a la expansión sin más de las actividades, las economías de alcance, en cambio, se refieren al grado de diversificación de dichas actividades.

En este sentido, las economías de alcance suelen surgir en empresas en que la inversión en activos intangibles es muy importante; así, la imagen de marca, el desarrollo de procesos de innovación básicos aplicables a muchos productos, o la capacidad directiva son buenos ejemplos de inversiones o gastos que pueden distribuirse en varias unidades de negocio o en distintas líneas de producto.

En este marco, "tanto las economías de escala como de alcance pueden conseguirse por medio de fusiones, aunque las primeras aparecen con mayor probabilidad en las fusiones horizontales o intraindustriales –esto es, aquellas en las que las empresas adquirida y adquiriente pertenecen al mismo sector– mientras que las economías de alcance suelen aparecer asociadas a las de escala en las fusiones diversificadas que conducen a la formación de conglomerados" (Martínez Serrano et alia, 2000).

(b) La obtención de sinergias financieras. Las economías de escala y alcance no existen sólo en términos de producción, sino que también están presentes en términos financieros. Desde esta perspectiva, la creación de conglomerados o grupos de empresas responde en ocasiones a la obtención de sinergias financieras, que pueden surgir principalmente por tres razones (Ballarín, Canals y Fernández, 1994):

En primer lugar, por la reducción del coste del capital debido al volumen mayor de recursos que maneja la empresa o grupo de empresas, lo que le facilita condiciones más ventajosas en los mercados de capitales. En ocasiones, no se trata de un coste menor de los recursos, sino de una mayor disponibilidad de fondos

La segunda razón es la existencia de ventajas asociadas al desarrollo de un mercado de capitales interno a la empresa, en lugar de tener que acudir a mercados externos. La cesión de fondos desde la empresa matriz a las empresas miembros del grupo puede tener un coste relativamente inferior al precio de dichos fondos en el mercado, o al coste de los recursos propios.

Finalmente, una tercera razón que justifica la existencia de sinergias financieras es el menor coste de las emisiones de deuda cuando el deudor es una empresa de gran tamaño. Las comisiones se distribuyen sobre un volumen mayor y, en ocasiones, el tipo de interés de la emisión puede disminuir el debido, por ejemplo, a la mayor solvencia del emisor.

(c) El incremento del poder de mercado. Bajo esta óptica, las fusiones y absorciones se explicarían en términos de oportunidades para ampliar mercados y productos, y aumentar la dimensión y poder de mercado mediante la eliminación de un competidor. En este último caso, la operación puede

resultar interesante para la empresa, pero también puede afectar a la competencia en el sector y, a medio plazo, a su dinamismo, por lo que dicha operación podría ser cuestionada en última instancia –e incluso invalidada– por las autoridades de defensa de la competencia.

Por otra parte, otro argumento que suele utilizarse para justificar una mayor dimensión vía fusiones, es que la obtención de un mayor poder de mercado implica a su vez una mayor capacidad de negociación con los proveedores o los clientes. En efecto, en muchas ocasiones la capacidad de negociación y, por tanto, de pactar precios de compra o de venta no depende tanto de la calidad intrínseca del producto, sino de la situación relativa de compradores y vendedores. En este sentido, una mayor dimensión de la empresa puede permitir mejores condiciones de negociación.

Un ejemplo típico de esta situación lo constituyen las grandes superficies. Estas empresas de distribución consiguen efectuar sus compras a precios más bajos que los comercios al detalle, debido a su gran poder de negociación con los proveedores, lo que les facilita que puedan ofrecer posteriormente sus productos a precios más baratos que los que pueden encontrarse en los comercios tradicionales. Este fenómeno ha provocado en numerosas empresas la necesidad de crecer, para no estar en situación de inferioridad de condiciones a la hora de negociar con proveedores o clientes, constituyendo las fusiones y absorciones un medio rápido y alternativo al desarrollo interno de la empresa.

(d) La existencia de oportunidades de inversión. La compra de una empresa se puede ver como la adquisición de un conjunto de recursos con mercados imperfectos que no se podrían adquirir individualmente en el mercado. En este sentido, la empresa absorbente puede capitalizar los recursos y capacidades existentes y los recientemente adquiridos para obtener una ventaja competitiva sostenible.

Desde esta perspectiva, muchas empresas son absorbidas por otras grandes debido a que pueden aportar componentes que son necesarios para el éxito de la empresa resultante de la fusión, y de las que carece la absorbente. Así, la empresa pequeña puede tener un único producto, pero le falta capacidad de producción y distribución necesarias para producirlo a gran escala; y, por otra parte, la empresa mayor podría desarrollar el producto desde el principio, pero le resulta más barato y rápido absorber a la pequeña.

Asimismo, se han dado casos en los que unos de los motivos de absorber a una empresa pequeña, es que ésta disponga de una administración de alta calidad y competencia. Así por ejemplo, uno de los motivos aducidos en la adquisición de la empresa Shearson Loeb Rhodes (SRL) en 1981 por parte de American Express (AMEX), fue precisamente la calidad contrastada del equipo directivo de la primera, hasta el punto de que uno de los directivos de SRL pasó a presidir AMEX (Mascareñas, 1992).

(e) Las fusiones y absorciones pueden concebirse asimismo como un medio para llevar a cabo procesos de reestructuración empresarial, bien orientados a las actividades o negocios de las empresas, bien orientados al interior de la empresa. Así, en Europa muchos grupos de negocios han recurrido a las operaciones de fusión y absorción para reorientar sus negocios clave e intercambiar “cromos” en el nuevo juego que está caracterizado por la especialización. Bajo esta óptica, “el proceso para alcanzar el objetivo de la empresa, maximizando así el valor de la misma, es muy sencillo: 1) llevar a cabo todos los proyectos cuyos rendimientos esperados exceden del coste del capital; y 2) rechazar los otros” (Cuervo, 1999).

Por otra parte, las fusiones y absorciones también han sido empleadas como medios para llevar a cabo *procesos de reestructuración internos con el objeto de eliminar ineficiencias*. Esta reestructuración se realiza en empresas con recursos infrautilizados o infravalorados, donde la desinversión o reutilización de sus activos es una fuente de aumento de la productividad, especialmente en casos de quiebra. En este sentido, se aprovecharía el momento de las fusiones para llevar a cabo reducciones de capacidad o de plantillas, el cierre de instalaciones, cambios de procesos o reubicaciones de plantas. No obstante, conviene matizar que en casos como la posibilidad de quiebra, “la fusión no será eficiente si las dificultades de la empresa tienen el origen en el ejercicio de su actividad principal” (Martínez et alia, 1995).

(f) Las fusiones y absorciones se han analizado asimismo como medios para resolver problemas, es su uso para llevar a cabo una *reducción de capacidad de un sector*, con el objetivo de dar respuesta a los cambios en la estructura del mismo, consecuencia de shocks estructurales. Así, algunos estudios sugieren que la mayor parte de las fusiones desde mediados de los 70 han sido impulsadas por shocks tecnológicos o de oferta, lo cual implica un exceso de capacidad productiva en muchos sectores económicos, convirtiéndose las fusiones en la principal forma de eliminar dicho exceso (Jensen, 1993).

Esta argumentación ha sido contrastada igualmente mediante análisis empíricos, que muestran como una parte relevante de las fusiones y absorciones en los años 80 puede ser explicada por la reacción de las empresas a shocks como la desregulación de la actividad, la apertura de los mercados a la competencia extranjera, cambios rápidos en los procesos tecnológicos, o el cambio brusco de un input básico como es el caso del petróleo (Mitchell y Mulherin, 1996).

(g) La realización de fusiones como *respuesta a los cambios en el tamaño de los mercados, unidos al proceso de integración económica entre los países*, que ha llevado a la creación de áreas de libre comercio. Desde esta perspectiva, las fusiones y absorciones de empresas se presentan como una respuesta a la globalización de los mercados, así como a las exigencias del nuevo mercado doméstico (Unión Económica y Monetaria en Europa, NAFTA, Mercosur, etc.). Estos procesos de integración se han visto aún más acentuados por los procesos paralelos de desregulación, liberalización del comercio, privatización y, en el caso de Europa, la creación de una moneda única –el Euro– en 1999.

En este marco, merece señalar asimismo el *papel activo de las autoridades institucionales* en favorecer las operaciones de fusión y absorción de empresas ante los procesos de integración y globalización. Así por ejemplo, en la UE, “a pesar del fracaso de la propuesta de la décima directiva sobre fusiones transfronterizas, la Comisión Europea sigue insistiendo en la necesidad de alianzas, fusiones y adquisiciones de empresas en el ámbito europeo, como instrumento importante para mantener la competitividad de las empresas europeas, debido al fuerte desarrollo de las multinacionales, que han consolidado fundamentalmente la mundialización de los intercambios no sólo comerciales sino financieros” (Candelas, 2001).

(h) *Motivación especulativa*. Las variaciones en el precio de mercado de las empresas no se encuentran necesariamente relacionadas con consideraciones de equilibrio a largo plazo sino, en ocasiones, con desequilibrios a corto. Esta situación permite un amplio margen para las adquisiciones especulativas y el cambio de control de las empresas, que se deriva de las asimetrías en la información y en las valoraciones de las acciones entre vendedores y compradores (Martínez et alia, 1995).

(i) *Cambios en la estructura de los gobiernos de las empresas.* Las fusiones y absorciones de empresas posibilitan superar algunas de las limitaciones en el gobierno de las mismas, derivadas de su ordenamiento y características estructurales.

(j) *Función disciplinar.* Algunos enfoques, como la teoría del mercado para el control corporativo, consideran que las fusiones y adquisiciones constituyen un medio para reconducir una gestión ineficiente. En este sentido, uno de los objetivos perseguidos con estas operaciones, consistiría en el aumento de la eficiencia como consecuencia del cambio de los directivos, es decir: los activos pasarían a ser gestionados por directivos con mayores capacidades, lo que repercutiría en el éxito de la fusión (Manne, 1991).

De hecho, aún cuando no pueda afirmarse que esta razón sea la determinante en impulsar una operación de fusión, estudios empíricos recientes centrados en el sector bancario han contrastado que la rotación de la alta dirección de las entidades adquiridas o los bancos fusionados, es extraordinariamente alta y significativamente distinta al de las entidades no involucradas en dichos procesos (Iborra, 2000).

(k) *Beneficio personal de los directivos,* o dicho en otros términos, la obtención de cuantiosas ganancias personales como consecuencia de las fusiones y absorciones de empresas. Así, la evidencia empírica demuestra que, en numerosas ocasiones, las fusiones no se realizan tanto por las ganancias en término de eficiencia económica –que, una vez realizada la operación, se revelan como muy discutibles– como por el deseo de los gestores empresariales a controlar una empresa más grande que les reporte mayores beneficios personales, lo que en la terminología anglosajona se denominan *perks* y los deseos de *empire buildings* (Vives, 1999).

En efecto, diferentes estudios de casos europeos y norteamericanos han puesto de manifiesto que la “formación de imperios” es uno de los motivos determinantes en el diseño de las fusiones, ya que la remuneración de los ejecutivos tiende a aumentar con el tamaño de las empresas. Un hecho que, por otra parte, contrasta notablemente con los efectos negativos sobre el empleo que suelen ir asociados igualmente a este tipo de operaciones.

En este sentido, “son cada día más las personalidades políticas, dirigentes sociales y periodistas, que hacen hincapié en la aparente relación que hay entre las consecuencias negativas de los despidos masivos para el personal y los beneficios que obtienen al mismo tiempo los directivos de las empresas en forma de opciones sobre el capital reservadas a los ejecutivos. El hecho de que los mercados financieros hayan recompensado sistemáticamente a las empresas que toman medidas de reducción de personal sólo ha contribuido a alimentar la idea de que la difícil situación de la masa de los trabajadores, por una parte, y la prosperidad financiera de los directivos y propietarios de las empresas, por otra, están íntimamente relacionadas” (OIT, 2000).

En síntesis, la literatura especializada ha puesto de manifiesto la existencia de diversas razones que pueden actuar como causas de las fusiones y absorciones de empresas, razones que pueden obedecer a estrategias de carácter ofensivo –mediante las que se busca la creación de valor– o defensivo (planteadas con el objetivo de dar soluciones a distintos problemas), además de aquellas otras motivaciones más coyunturales que, sin embargo, pueden ser actuar como desencadenantes de las operaciones en un momento determinado.

No obstante, distintos análisis empíricos han cuestionado la centralidad de algunas de las motivaciones habitualmente esgrimidas a priori como determinantes *en exclusivo* de las operaciones de fusión. A modo ejemplo, diferentes estudios han puesto en duda que dichas operaciones hayan

posibilitado la obtención de sinergias asociadas a las economías de escala y alcance, que son uno de los principales motivos aducidos para justificar una fusión. Así, “el hecho de que se observe un número significativo de fusiones en contextos donde no se han encontrado ventajas de costes derivadas de las mismas, junto con la circunstancia de que dichas fusiones tiendan a implicar sobre todo a entidades de elevado tamaño, permite que las mismas no responden a la motivación de ahorro de costes que subyace en las economías de escala y alcance, al menos no exclusivamente” (Valero, 1999).

De hecho, el análisis histórico ha puesto de manifiesto igualmente que la obtención de economías de escala y alcance, no constituyó en muchos casos tanto una motivación para la realización de concentraciones, como un objetivo posterior a la realización de las mismas, planteado con la finalidad de asegurar la viabilidad de la operación. En este sentido, “el motivo que impulsó las concentraciones de empresa a finales el XIX fue el intento de los industriales y los financieros de poner freno a los estragos de la competencia ilimitada, de controlar la producción, de estabilizar los precios y de asegurarse los mercados. Sin embargo, este gigantismo comportaba una elevada inversión en planta y equipo que sólo podía ser rentable si las instalaciones se utilizaban a pleno rendimiento. Y esa utilización máxima de los recursos exigía, por una parte, unos vastos mercados garantizados para absorber el elevado volumen de bienes producidos y, por otro, el control eficiente de todo el proceso de producción. Así pues, los imperios de las compañías, una vez que existían, exigían para su prolongación la racionalización de todas las operaciones, desde la extracción y el suministro de materias primas hasta la comercialización de los productos acabados. Sólo mediante esa gestión y administración eficientes podían lograr las mencionadas *economías de escala*, que posteriormente se convirtieron en la justificación de su existencia” (Noble, 1987).

En este marco, desde una perspectiva metodológica, parece razonable no juzgar a priori la falsedad o veracidad de las razones expuestas a lo largo de este capítulo como determinantes de una fusión, sino plantear como hipótesis de trabajo la existencia de una pluralidad de motivos posibles, que por lo general aparecen entremezclados e incluso pueden llegar a ser contradictorios entre sí, y que será necesario especificar en el marco de la estrategia empresarial concreta subyacente en cada operación.

2.2. El papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión.

Las fusiones de empresas no pueden estudiarse en términos estrictamente económico-financieros, sino –desde una perspectiva más amplia– como procesos sociales complejos en los que intervienen actores con intereses a veces contrapuestos, que desarrollan estrategias diferenciadas cuya interacción puede ser determinante en el éxito o fracaso de una operación, más allá de la bondad u oportunidad económica de la misma.

Bajo esta óptica, en la literatura especializada se han contemplado tradicionalmente las motivaciones y estrategias de los actores responsables de la planificación y gestión del proceso de fusión. Es el caso, por ejemplo, de los denominados “modelos de agencia”, que parten de la consideración de que una característica esencial de la empresa consiste en la naturaleza de los contratos que regulan las relaciones entre los diferentes participantes en la misma. El argumento central de los modelos de agencia, es que existe una divergencia de intereses entre los participantes a distintos niveles: propietarios/directivos, directivos/empleados, accionistas/acreadores, etc. (Jensen y Meckling, 1976; Alchian y Woodward, 1987). Desde esta perspectiva, se ha puesto de manifiesto, por ejemplo, cómo en ocasiones se producen contradicciones y conflictos entre los directivos y los accionistas de la empresa, a la hora diseñar y ejecutar una fusión.

En cambio, un aspecto al que se ha prestado una escasa atención en la literatura especializada, concierne a las respuestas desarrolladas por los trabajadores –individual o colectivamente– a la hora de afrontar los procesos de fusión de empresas. Una situación que, en cierto modo, refleja el hecho de que los empleados –con la excepción de los directivos– no sean tenidos en cuenta normalmente más que como una variable de coste, por los responsables de planificar estratégicamente una fusión. En efecto, “aunque las fusiones y adquisiciones frecuentemente dan lugar a un debate público importante, apenas se ha realizado un análisis científico de sus consecuencias para las relaciones laborales. Casi todos los centros del *European Industrial Relations Observatory* apuntan a una falta de estudios científicos sobre la materia. De forma más general, la información proporcionada por estos centros refleja este déficit de información, dado que la falta de estudios generales fuerza a los investigadores a basarse en información poco sistemática” (EIRO, 2001.b).

Sin embargo, en la medida en que los procesos de fusión suelen tener un impacto notable sobre el empleo y las condiciones laborales –por ejemplo, en términos de despidos y reorganización de plantillas– la forma en que se plantee la ejecución de estas operaciones determina estrategias diferenciadas por parte de los trabajadores, que pueden influir notablemente sobre la marcha de la operación. Estrategias que pueden adoptar la forma de medidas de conflicto colectivo ante los efectos laborales más traumáticos de una fusión (por ejemplo, expedientes de regulaciones de empleo); pero que también se manifiestan en respuestas diversas de los empleados que permanecen ante el proceso de integración de las plantillas, proceso que afecta a aspectos tan diversos como la estructura salarial, la cualificación profesional o la organización del trabajo.

En este sentido, merece resaltar que la relevancia del papel que juegan las relaciones laborales en las fusiones de empresas, no se plantea únicamente desde el punto de vista de las consecuencias sociales que puedan generar estas operaciones, sino también en términos de viabilidad de todo el proceso. En efecto, en la medida en que el éxito o fracaso de una fusión depende en buena medida del modo en que se haya ejecutado la misma, un factor de indudable importancia lo constituye la posible resistencia de los empleados durante el desarrollo de la operación (particularmente, en el proceso de integración, que suele dilatarse un período más o menos largo tras la firma formal del acuerdo).

Como ha puesto de manifiesto la Organización Internacional del Trabajo, “si bien en buena parte las fusiones y adquisiciones se llevan a cabo en función de consideraciones financieras, su éxito depende básicamente de la motivación de los trabajadores que permanecen en sus puestos de trabajo para contribuir al logro de los objetivos de la fusión. Es posible que la elevada proporción de fracasos en las fusiones y adquisiciones esté vinculada al hecho de que con frecuencia el personal es relegado a la variable de costos, en vez de considerarse participantes activos del cambio” (OIT, 2001).

En esta misma línea, la Comisión Europea ha apuntado que “menos del 25% de las operaciones de reestructuración logran sus objetivos de reducción de costes, incremento de la productividad y mejora de la calidad y servicio al consumidor, ya que a menudo dañan la moral, la motivación, la lealtad, la creatividad y la productividad de los trabajadores” (Comisión Europea, 2001).

En este marco, el objeto de este capítulo es analizar una serie de aspectos que conforman las estrategias empresariales y sindicales ante los procesos de fusión de empresas, enfatizando aquellos elementos de especial relevancia para el diseño posterior de una metodología orientada al estudio del papel de las relaciones laborales en las operaciones de fusión.

2.2.1. Estrategias empresariales en los procesos de fusión.

Las fases involucradas en una fusión de empresas pueden sintetizarse básicamente a tres: previa o de planificación; intermedia o de firma del acuerdo; y final, de implantación. El cuadro 1 recoge, a modo de ilustración, un esquema secuencial más desarrollado sobre las distintas etapas que configurarían un proceso típico de fusión, y que se ha elaborado a partir de una encuesta a consultores especializados en operaciones de esta clase:

Cuadro 1. Etapas del proceso de fusión.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Decisión estratégica de llevar a cabo la fusión. 2. Búsqueda de candidatos. 3. Evaluación y selección de los candidatos óptimos. 4. Negociación de las condiciones. 5. Firma de un pre-acuerdo (acuerdo preliminar) 6. Due Dilligences. 7. Firma del acuerdo definitivo. 8. Implantación. |
|---|

Fuente: Neira y Castro (1994).

(A) *Planificación.*

La etapa de planificación ocurre antes del cierre del acuerdo, en cuyo momento se produce el cambio de propiedad de las empresas fusionadas. Esta fase comienza cuando se plantea el interés de una posible fusión u absorción como opción estratégica. Es posible resaltar, al respecto, tres cuestiones que se plantean prioritariamente en esta fase: la conveniencia o no de la operación; las razones que justifican la fusión; y la valoración de las empresas candidatas a la integración (Neira y Castro, 1994)

El primer aspecto que se plantea a la hora de diseñar una fusión concierne, pues, a la **conveniencia** de la operación; en este sentido, y desde una perspectiva estratégica, “todo directivo que contemple una fusión o adquisición hará bien en tener en cuenta la conclusión general que se desprende de los estudios académicos más solventes: *en términos generales (es decir: estadísticos), las fusiones y adquisiciones no sólo no son una panacea para los problemas de muchas empresas, sino que, con gran frecuencia, acaban siendo una verdadera desgracia*” (Ballarín, Canals y Fernández, 1994, el subrayado es suyo).

En este marco, la forma de abordar esta cuestión puede sintetizarse en torno a tres aspectos clave:

(a) Por una parte, se plantea valorar el potencial de rentabilidad estructural del sector, y cómo puede cambiar éste a través de la operación propuesta. En términos generales, una operación de fusión se considera conveniente cuando la empresa espera obtener resultados superiores y sostenibles con la misma. La noción de resultados se toma en una doble acepción: financiera, no considerándose en términos absolutos (beneficios) sino relativos a la inversión, en particular la financiada por capital propio; y estratégica, comparando la rentabilidad obtenida en comparación a la que consiguen los competidores de la empresa. En síntesis, se considera que una operación de este tipo será conveniente cuando posibilite a la empresa obtener unos resultados que aseguren una rentabilidad sobre fondos propios que –como mínimo– supere el coste de su capital propio, que sean asimismo superiores a los alcanzados por sus competidores, y sostenibles en el tiempo.

Un factor determinante en la obtención de estos resultados concierne al potencial de rentabilidad estructural del sector. La evidencia empírica ha puesto de manifiesto, al respecto, que no todos los

sectores económicos son iguales en este aspecto, pues –independientemente de la coyuntura económica– hay sectores que de forma consistente obtienen rentabilidades muy superiores a las de otros.

En este sentido, en los textos sobre economía industrial suelen destacarse una serie de elementos estructurales que determinan el potencial de rentabilidad de un sector, en aspectos como la amplitud de márgenes, la eficiencia de los costes, y el nivel de inversión requerida, como son: las barreras de entrada frente a competidores potenciales; el grado de rivalidad existente entre las empresas que compiten actualmente en el sector; el grado de presión establecido por el poder de negociación de proveedores y clientes; el crecimiento y elasticidad de la demanda; el riesgo de que aparezcan productos sustitutivos; y las relaciones con los inversores externos (Porter, 1980).

Desde esta perspectiva, el análisis de estos elementos se presenta como un requisito ineludible a la hora de plantear la conveniencia o no de una operación de fusión, en la medida en que permitirán valorar el grado de atractivo estructural del sector sobre el que se va a incidir con la operación (sea el propio, como en el caso de una fusión horizontal, u otro, en las fusiones por conglomerados).

(b) En segundo lugar, parece adecuado valorar en qué medida la fusión va a mejorar el posicionamiento competitivo de la empresa, en relación a los competidores. En breves palabras, a partir del análisis de la situación estructural del sector, se trata de contemplar en qué forma se va a superar a los competidores, bien en términos de coste –produciendo lo mismo, pero de una forma más eficiente, con menores costes y más márgenes– bien en términos de diferenciación (ofreciendo un producto que sea percibido como superior por los clientes).

(c) Finalmente, se trataría de analizar –particularmente en los casos de absorción– si el precio es razonable. En este sentido, los diferentes estudios coinciden en apuntar que las posibles ventajas de una adquisición ya quedan reflejadas en el precio de compra, por lo que es responsabilidad de la alta dirección –apoyada en el staff financiero– cerciorarse de que no se paga demasiado.

Una vez valorada la conveniencia de la operación, se plantea el análisis de las **razones** que subyacen a la misma. En otro epígrafe de este capítulo, ya se han desglosado los principales motivos resaltados en la literatura especializada para explicar un proceso de fusión. Cabe destacar, al respecto, que la percepción que tienen los miembros de las organizaciones implicadas de las razones que han impulsado la operación, sean reales o no, influye en buena medida sobre el éxito o fracaso de la misma.

En este sentido, conviene recordar que “toda fusión tiene una lógica dominante que no siempre es económica; Algunas veces está impulsada por factores políticos externos o internos a la organización. En otras ocasiones, las inclinaciones y querencias personales son determinantes en la concepción de una operación concreta. Como es obvio, no siempre estas razones son explicitadas totalmente” (Ballarín, Canals y Fernández, 1994).

Desde esta perspectiva, merece recoger a modo de ilustración las opiniones de un grupo de expertos consultores sobre las razones que a su juicio han impulsado las operaciones en las que han participado, y cuya síntesis se recoge en el cuadro 2. Como se puede observar en el mismo, el 33% de los directivos encuestados entiende –en función de su experiencia profesional– que las fusiones/adquisiciones se realizan principalmente para entrar rápidamente en el mercado español (empresas extranjeras) o para consolidar la posición detentada en el mismo; íntimamente ligadas a

la causa anterior, se exponen la ampliación de la cobertura geográfica y la obtención de una dimensión eficiente para competir en el mercado de productos.

Un segundo grupo de razones tiene que ver con el logro de sinergias, mas allá del reparto de riesgos actuales, así como con el reparto del riesgo, lo que comprendería razones como: complementariedad de la gama de productos, diversificación de productos/servicios e integración vertical. Por último, sólo uno de los directivos entrevistados adujo razones fiscales como causa de una fusión (Neira y Castro, 1994).

Cuadro 2. Razones de fusiones/adquisiciones percibidas por consultores.

Razones señaladas	Frecuencia	Porcentaje
Entrar/consolidar su posición en el mercado español	14	32,6
Ampliar la cobertura geográfica	7	16,3
Búsqueda de dimensión	5	11,6
Complementariedad de la gama de productos	4	9,3
Diversificación de productos/servicios	3	7
Compras financieras	3	7
Empleo de excedentes de tesorería	2	4,7
Competir en el mercado único	2	4,7
Integración vertical	21	4,7
Razones fiscales		2,3
Total	43	100

Fuente: (Neira y Castro, 1994)

Finalmente, asumida la conveniencia de la concentración y fijados sus objetivos estratégicos, se inicia la búsqueda de empresas candidatas a participar en el proceso, y a la **valoración** de las mismas. La valoración de las empresas y de sus acciones es un proceso fundamental en toda operación de fusión o adquisición, y en este sentido existen diferentes métodos de valoración alternativos, tales como: los métodos basados en el valor patrimonial; los métodos basados en los beneficios y dividendos; los métodos basados en el fondo de comercio o goodwill; o los métodos basados en el descuento de flujos de fondos.

En este marco, un aspecto determinante concierne, lógicamente, a las fuentes de información disponibles, entre las que existe una amplia diversidad, desde la consulta a informes y estudios, a las entrevistas con el personal directivo de las empresas candidatas.

(B) Firma del acuerdo.

Una vez estudiada la oferta, por lo general las empresas implicadas firman un preacuerdo formal de la fusión y establecen un plazo para la fecha de cierre, transcurrido el cual –y si no aparecen informaciones que lo obstaculicen– se firma el acuerdo definitivo. En este sentido, en el período que transcurre desde el preacuerdo hasta la firma del acuerdo definitivo, las empresas implicadas suelen desarrollar una metodología de recogida sistemática de información, a través de un proceso ya consolidado denominado –en terminología anglosajona– como “due dilligences”.

Este proceso consiste, en esencia, en un método de trabajo cuyo objetivo es la obtención de información que permita verificar que las realidades y capacidades potenciales de la empresa objetivo se adecuan a la estrategia de la operación. En cuanto al primer aspecto –análisis de la realidad de la empresa– suelen considerarse diversos elementos interrelacionados, como son (Ballarín, Canals y Fernández, 1994):

- Revisión financiera: incluye el análisis de los riesgos de negocio y su interrelación con la estructura de capital.
- Revisión legal: examen de los pasivos contingentes que puedan generarse por motivos fiscales u otros.
- Análisis del posicionamiento: diagnóstico de la cartera de negocios de la empresa; mix de productos; comparación sistemática con los competidores.
- Examen de las operaciones y de los sistemas: grado de desarrollo tecnológico; sistemas de control y de información para la gestión.
- Organización y dirección: capacitación del equipo directivo; estructura del personal y adecuación para los objetivos que se persiguen.
- Examen macroeconómico: evaluación de la sensibilidad de la empresa al ciclo económico y a otras tendencias globales que puedan incidir sobre el atractivo del sector y la posición competitiva de la empresa.

Finalmente, es necesario diagnosticar asimismo las capacidades esenciales de la empresa objetivo y su compatibilidad con la de la propia empresa, particularmente a la hora de concretar el futuro proceso de integración.

(C) *Implantación.*

El período que sigue a una consolidación organizativa se caracteriza por la emergencia de una serie de problemas sociales en el seno de la empresa, que con frecuencia adquieren la forma de despidos, tensiones “nosotros-ellos”, luchas por el poder, marchas voluntarias de personal valioso, etc. Esta tendencia “post-fusión”, parece ser un atributo básico de virtualmente todas los procesos de integración (McCann y Gilkey, 1990; Neira y Castro, 1994; Pritchett, 1985).

Conviene resaltar, al respecto, que el proceso de integración real de dos empresas suele dilatarse un periodo más o menos largo tras la firma formal del acuerdo, que incluso puede durar hasta cinco o siete años incluso en las fusiones “amistosas”. Desde esta perspectiva, un factor determinante en la orientación que pueda tomar el proceso concierne a qué empresa ostenta la posición dominante. En términos generales, aquella sociedad que lidere la operación de fusión –en función, por ejemplo, de su mayor dimensión y/o posición competitiva– suele asimismo gestionar el proceso de integración, máxime si se trata de una absorción.

En este marco, los estudios realizados en la literatura especializada –si bien han destacado la importancia de contemplar la variable de los recursos humanos durante esta fase (aunque no antes)– por lo general se han centrado en la forma en que el proceso de integración se ve afectado por el comportamiento de los directivos de las empresas implicadas en el mismo. No resulta nada extraño, al respecto, que se produzca la “rotación no voluntaria” –realmente, un eufemismo para designar el despido– de los equipos de alta dirección de alguna de las empresas implicadas, por lo general aquella que ocupa una posición de subordinación en el proceso de fusión (Iborra, 2000).

Sin embargo, una cuestión a la que no se ha prestado suficiente atención concierne a las respuestas desarrolladas por los trabajadores durante el proceso de integración, un aspecto de notable

importancia en la medida en que durante esta fase se plantean dos problemas básicos que afectan a los empleados: por una parte, la probabilidad de que, al menos a corto plazo, se produzcan despidos o transferencias como consecuencia de la fusión; y por otra, la reestructuración de la nueva sociedad (supresión y/o creación de departamentos, cambios en la organización del trabajo, etc.).

En este sentido, “las fusiones y adquisiciones generan niveles elevados de ansiedad y estrés entre el personal, ya que su mundo laboral da un giro de 360 grados, sus trabajos se ven amenazados, y sus proyectos de carrera y competencias profesionales se ponen en tela de juicio. Los mecanismos colectivos de defensa, especialmente en el caso de adquisiciones hostiles en los que intervienen quienes antes eran rivales acérrimos, pueden conducir a un síndrome de <<vencedores-vencidos>> que entraña un comportamiento hostil a la aplicación paulatina de cambios con miras al éxito de la integración. Los empleados de cada empresa tendrán presente que existen muchos puestos de trabajo por duplicado que habrá que eliminar y que la lucha por la supervivencia será ardua. En cuanto a los sindicatos, éstos pueden estar en desacuerdo debido a que la fusión puede poner en escena empresas que se rigen por distintos modelos de negociación. Como cabe esperar, es mucho más fácil para los directivos convencer a los accionistas que persuadir a su propio personal de las ventajas de las fusiones propuestas” (OIT, 2000).

Desde esta perspectiva, se plantea como hipótesis que es en esta fase del proceso de fusión cuando emerge realmente, por parte de la dirección de la empresa, la cuestión de las relaciones laborales, un aspecto que por lo general no resulta prioritaria en las fases previas al menos por dos razones: por una parte, las fusiones son procesos que exigen un grado de “secretismo” –o cuanto menos de confidencialidad– en su fase de diseño para que la operación llegue a buen término. En este sentido, es un lugar común que los trabajadores, y sus representantes, tienen conocimiento de las fusiones cuando éstas son anunciadas en la prensa, por lo que resulta notablemente difícil plantear una posición previa. Ciertamente, las organizaciones sindicales pueden prever una estrategia de anticipación al proceso, pero la eficacia de dicho planteamiento se ve seriamente mermada por la carencia de información.

Por otra parte, como ya se ha señalado, los recursos humanos suelen ser contemplados por lo general como variable de coste –salvo el caso de los directivos– por lo que generalmente la dirección de la empresa no suele hacer partícipe del proceso a los representantes de los trabajadores hasta la etapa final de integración, en que se ve obligada a afrontar las posibles respuestas de los trabajadores, individuales o colectivas, a los posibles efectos traumáticos de la operación.

Bajo esta óptica, en la literatura sobre la materia se ha remarcado que las estrategias empresariales en el ámbito de la empresa suelen oscilar en términos generales entre dos extremos (Martín, 1995; Sisson y Martin, 2000): por una parte, un modelo de “autoridad”, que se caracteriza por registrar una tendencia a deslegitimar el rol de los sindicatos y del comité de empresa, favoreciendo la ruptura del método tradicional de regulación de las relaciones de trabajo y la individualización de las relaciones laborales; y, por otra parte, un modelo de “consenso”, que tiende más a la gestión concordada, como resultado de una praxis empresarial basada en la consulta preventiva, información, búsqueda del consenso sindical y atenuación del conflicto en los procesos de reorganización de empresas.

Lógicamente, estos son dos polos “ideales”, que admiten toda una serie de situaciones intermedias, cuyas características será necesario explicitar en cada caso concreto, a partir del análisis de una serie de aspectos que conforman la dinámica de relaciones laborales, como son: la apertura del

proceso de negociación, el reconocimiento de los interlocutores sindicales, el establecimiento de un marco de negociación o el contenido de la misma⁵.

Cabe destacar, al respecto, una serie de factores que pueden influir en la orientación de las estrategias empresariales, tales como: el modelo de relaciones laborales vigente en el país; las características del sector; la cultura de la empresa “dominante”; la implantación y reconocimiento de las organizaciones sindicales; o el rol de los gobiernos (favoreciendo o no un determinado “clima” de diálogo entre los agentes sociales). Asimismo, un elemento que suele incidir especialmente es la nacionalidad de la empresa dominante, en la medida en que su estrategia será diferente con relación a las empresas y/o centros de trabajo del país de origen, que cuando afecte a otros países⁶.

Finalmente, merece apuntar que la puesta en marcha de mecanismos de diálogo y negociación con los representantes de los trabajadores a la hora de afrontar una fusión, no sólo permite aminorar los posibles efectos traumáticos, sino asimismo reforzar la viabilidad de la operación a lo largo del proceso de integración, que suele extenderse durante un período más o menor largo de tiempo. En esta línea, desde el ámbito comunitario se ha remarcado el concepto de responsabilidad social de las empresas como un elemento relevante a la hora de afrontar los procesos de reestructuración, no sólo en términos de impacto social, sino asimismo de viabilidad económica.

En este sentido, “reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones. En la práctica, la forma es a menudo tan importante como el fondo para el éxito de las reestructuraciones. En particular, conviene buscar la participación y la implicación de todos los afectados mediante una información y una consulta abiertas. Además la reestructuración debe prepararse bien identificando los riesgos más importantes, calculando todos los costes directos e indirectos de las estrategias alternativas, y evaluando todas las opciones que permitirían reducir los despidos necesarios” (Comisión Europea, 2001).

2.2.2. Estrategias sindicales ante las fusiones de empresas.

Las reestructuraciones de empresas sitúan a las organizaciones sindicales ante nuevos retos a los cuales sólo están haciendo frente parcialmente de momento, lo que en cierto modo se ha traducido en un debilitamiento de la capacidad de respuesta sindical frente a estos procesos (Universidad Europea del Trabajo, 2000).

En primer lugar, uno de los efectos más comunes de las reestructuraciones en diferentes sectores, ha sido la constitución de grandes conglomerados empresariales que pasan a integrar actividades y colectivos de trabajadores muy diferenciados. Un ejemplo representativo lo constituye el sector de la construcción en España, donde a lo largo de la pasada década se han ido conformando una serie de megagrupos empresariales que –agrupados en torno a la marca de una gran constructora– inciden en múltiples actividades ajenas por completo a la construcción, tales como: las telecomunicaciones, el abastecimiento y servicio a aeropuertos, la gestión de servicios municipales (recogidas de residuos urbanos; mantenimiento de calles y mobiliario urbano; captación y gestión de aguas; nichos en cementerios), o la explotación y mantenimiento de autopistas. Este hecho

⁵ Estos aspectos se desarrollarán en profundidad en el diseño de la metodología.

⁶ En el caso, por ejemplo, del sector bancario español, la forma de afrontar los efectos sobre el empleo y las relaciones laborales por parte de la dirección, varía radicalmente cuando el proceso se produce en España, que cuando tiene lugar en América Latina.

complica notablemente la acción de los sindicatos, a la hora de afrontar la representación de intereses muy diversos y en muchos casos contrapuestos.

En segundo lugar, cada vez tienen mayor importancia los acuerdos circunscritos al ámbito de la empresa, un hecho que perjudica la capacidad de los sindicatos para desencadenar respuestas colectivas de ámbito nacional para conseguir sus objetivos, mermando asimismo las posibilidades de respuesta colectiva de los trabajadores en la empresa, en la medida que tiende a potenciarse la individualización de las relaciones laborales en el seno de la misma (Sisson y Artiles, 2000).

En tercer lugar, en un contexto de creciente globalización de las relaciones económicas y sociales, los sindicatos tienen todavía muchas dificultades a la hora de desarrollar acciones de ámbito supranacional. Por una parte, por las dificultades de coordinación entre las diferentes organizaciones, un hecho que se ve potenciado en buena medida por las reticencias de los distintos sindicatos nacionales a ceder soberanía a favor de las organizaciones supranacionales (como la Confederación Europea de Sindicatos). Y, por otra, por la escasa efectividad práctica de los instrumentos normativos creados hasta el momento para facilitar este tipo de acciones.

Un caso claro lo constituye, al respecto, la Directiva comunitaria sobre Comités de Empresa Europeos, promulgada en 1994 con el objeto de mejorar los derechos de información y consulta de los trabajadores en las empresas de dimensión comunitaria⁷. En este sentido, aunque la adopción de esta Directiva ha supuesto un avance indudable en el encauzamiento de la acción sindical supranacional, un balance de sus casi siete años de desarrollo permite constatar tanto las carencias de la norma –particularmente, en lo que respecta al ejercicio del derecho de consulta– como los obstáculos prácticos en el funcionamiento de los Comités de Empresa Europeos (Aragón, Estrada, Rocha y Sanz, 2001).

Desde esta perspectiva, el objeto de este apartado es analizar brevemente algunos aspectos remarcados por la literatura en el estudio de los sindicatos en Europa, como marco para el examen de las respuestas sindicales ante los procesos de fusión de empresas.

(A) *La configuración de las estrategias sindicales.*

Los diferentes estudios comparados contemporáneos sobre los sindicatos en Europa, han incidido en una serie de cuestiones entre las que merece destacar las siguientes:

Por una parte, distintas investigaciones se han centrado en el análisis de las diferencias entre los distintos países, en función de una serie de aspectos como: las tasas de afiliación, que en el ámbito europeo llegan a oscilar entre el 9 y el 90%; en las estructuras sindicales (de oficio o mixtas); en la orientación política y sindical; en los principales niveles de negociación (nacional, regional, sectorial, de empresa o de planta); en el nivel de conflictividad industrial y formas en que se materializa; en el grado de implicación estatal en el sistema de relaciones industriales y en las modalidades y funciones de los sistemas de participación de los trabajadores. En paralelo, se han llevado a cabo una serie de estudios en torno a la complejidad de los factores interrelacionados que explican tales diferencias (Rigby y Serrano, 1997).

Otro campo de análisis consiste en la identificación de ciertos patrones de igualdad entre los distintos sistemas nacionales, llegándose a formular modelos sindicales representativos de varios

⁷ Son aquellas empresas que cumplan los siguientes requisitos: emplear a 1.000 o más trabajadores, y emplear a 150 trabajadores o más en dos Estados miembro de la UE diferentes.

países (caso, por ejemplo, del “modelo centroeuropeo” en contraposición al modelo “mediterráneo”).

Finalmente, merece destacar un ámbito de estudio más reciente, centrado en el análisis de aquellos fenómenos que –a lo largo de las dos últimas décadas–, han configurado un nuevo contexto de relaciones laborales, cuya expresión más visible es la crisis del modelo de regulación socioeconómica al que estaba vinculado tradicionalmente el Derecho del Trabajo. Este modelo, aunque ha conocido diferentes variantes nacionales, puede describirse de modo ideal-típico como un marco regulador centrado en una forma de subordinación estandarizada –la relación salarial, en el contexto de una empresa estructurada en torno a una organización “fordista” de la producción –y la institucionalización de agentes colectivos en el marco de un Estado nacional de corte “keynesiano”.

Desde esta perspectiva, “el Derecho del Trabajo y de la protección social que produce es estandarizante, en el sentido de que da preferencia a un modelo único de relación de trabajo (basado en el binario trabajo subordinado/trabajo autónomo), garantiza una seguridad individual pasiva del trabajador, un tiempo de trabajo homogéneo, negociaciones colectivas relativamente autónomas y una situación especial para el funcionario, vinculada al concepto de servicio público” (Universidad Europea del Trabajo, 2000).

En este sentido, las profundas transformaciones registradas durante las últimas décadas en la organización del trabajo y de las empresas de los distintos países de la Unión Europea, están provocando alteraciones en los sistemas de relaciones laborales. Entre estas transformaciones cabe señalar, en primer lugar, la intensificación del proceso de terciarización a partir de la crisis de los años 80, perjudicando en gran medida a la agricultura y a las industrias manufactureras y mineras en la que los sindicatos han sido tradicionalmente muy fuertes. En cambio, todos los sindicatos europeos han tenido notables dificultades a la hora de conservar sus índices de afiliación entre los nuevos grupos de trabajadores. Asimismo, el incremento del desempleo estructural en los países europeos durante los 80, ha contribuido notablemente a mermar las bases del poder sindical.

Un segundo fenómeno relevante es la difusión de los denominados métodos de producción post-fordistas, que a su vez han supuesto nuevas formas de organización del trabajo y la gestión de recursos humanos. El post-fordismo puede considerarse como una respuesta a la crisis del modelo empresarial fordista, que –basado en grandes inversiones de maquinaria y apoyado en una organización taylorista del trabajo– se caracterizó por la producción en grandes series para atender la demanda de amplios mercados estables durante décadas. Un modelo empresarial que, a partir de la crisis de los 70, se reveló como excesivamente rígido la hora de afrontar los cambios necesarios para competir en contexto socioeconómico dominado por la inestabilidad e incertidumbre de los mercados.

En este sentido, “son las propias empresas las que ensayan la introducción de nuevas formas de organización del trabajo, que introducen nueva tecnología versátil, revisan el grado de división del trabajo y, por ende, las cualificaciones y los modos de usos de la fuerza de trabajo. Ahora los objetivos empresariales pasan por reorganizar el proceso productivo, flexibilizar el ciclo de producción, diversificar la misma, mejorar la calidad y la productividad” (Martín, 1999). Probablemente, el concepto más característico asociado al post-fordismo sea el de flexibilidad, bajo el cual se alude a una estrategia empresarial que se corresponde con cuatro prácticas específicas: la descentralización productiva, la flexibilización en el uso de la mano de obra, la flexibilización e innovaciones en el proceso productivo y la aplicación de sistemas flexibles de aprovisionamiento,

almacenaje y stocks. Desde esta perspectiva, la generalización de las estrategias de flexibilidad ha producido, entre otros efectos, una creciente precarización de la mano de obra, que sin duda ha contribuido a debilitar el poder de los sindicatos.

Una tercera cuestión que merece resaltar, concierne a la intensificación del proceso de globalización que –como ya señalado anteriormente– ha producido entre otros efectos un notable incremento en la capacidad de reestructuración por parte de las empresas en el ámbito internacional, sin que las organizaciones sindicales hayan podido articular de momento una capacidad de respuesta similar. En este sentido, “los problemas derivados de los nacionalismos y las diferencias culturales, así como las divisiones ideológicas en el seno del movimiento sindical internacional, han significado que las respuestas sindicales raramente hayan trascendido el ámbito nacional. Ello ha permitido a las multinacionales el hacer uso de la amenaza de deslocalización para flexibilizar el trabajo y reducir costes” (Rigby y Serrano, 1997).

Estos fenómenos, junto a otros asociados como las altas tasas de paro, la incorporación de nuevos colectivos al mercado de trabajo, la importancia cada vez mayor de modalidades de empleo como el trabajo autónomo o el autoempleo, el desarrollo de las prácticas de subcontratación y relaciones estables entre empresas, además del proceso de integración con la adopción de la Unión Monetaria y el Euro, han comenzado a inducir cambios perceptibles en el seno de las instituciones de organización colectiva del trabajo. Es posible resaltar, al respecto, las siguientes tendencias (Aragón, Rocha y Torrents, 1999; Supiot, 1998):

(a) Descentralización de la negociación colectiva. Hasta los años 80, la mayoría de los sistemas de negociación colectiva tenían un centro de gravedad, constituido en la Europa continental por la negociación nacional sectorial –caso, por ejemplo, de Alemania, Francia, Países Bajos, Suecia e Italia– y por la empresa en el modelo británico. En este sentido, a lo largo de la presente década se perfila una tendencia a la descentralización, en la medida en que los centros de negociación se trasladan del sector general/nacional hacia la empresa, si bien el primer ámbito sigue siendo predominante todavía en muchos países.

(b) Articulación de los convenios. En consonancia con lo anterior, se dibuja en muchos países europeos una tendencia a sustraer los acuerdos o convenios de empresa de las disciplinas sectoriales, tendencia que en diferentes casos ha tenido incluso sanción normativa.

(c) Recentralización. En paralelo a los procesos de descentralización, cabe resaltar la configuración de unidades emergentes de negociación, que trascienden el nivel de la empresa sustrayéndose del marco nacional:

- Un primer nivel lo constituye el desarrollo de relaciones laborales en el ámbito de las empresas multinacionales y grupos de empresas, que ha encontrado un primer impulso normativo –si bien, muy débil– en el ámbito comunitario con la Directiva 94/45 que regula el establecimiento de Comités de Empresa europeos
- También se detecta en algunos países europeos la renovación de una negociación colectiva sobre una base territorial infranacional, tendencia más acusada en aquellos Estados con un fuerte grado de descentralización. Bajo su forma más desarrollada (convenios interprofesionales regionales) esta negociación puede generar algunos problemas, como la articulación con los convenios de ámbito nacional o la competencia entre territorios (y que puede degenerar en el dumping social). Asimismo, cabe resaltar otra dimensión que consiste en los vínculos de convenio que pueden establecerse entre en el marco de redes de empresas. En este sentido, la implantación territorial

de las empresas –en función de las infraestructuras, el empleo y las relaciones productivas de su territorio– puede dar lugar a nuevas unidades territoriales de negociación colectiva, que pueden coincidir o no con los que instituya la organización de los poderes públicos.

(d) Alteraciones en la representación de los intereses colectivos. Uno de los fenómenos que puede influir de forma decisiva en el futuro de las relaciones laborales, lo constituye la cuestión de la representación de los intereses colectivos de los trabajadores. Así, la descentralización de la negociación colectiva hacia la empresa y la emergencia de nuevas unidades de negociación, favorecen la aparición de nuevas instituciones de representación de los trabajadores en el seno de las empresas, que pueden entrar en competencia con los sindicatos. En este sentido, no se trata solamente –como se señalaba hace algunos años– de la individualización de las relaciones laborales, sino de la emergencia de nuevas formas de articulación de los intereses colectivos no cubiertos por los agentes sociales tradicionales. Un ejemplo destacado lo constituyen las acciones reivindicativas de las organizaciones de parados, en Francia en diciembre de 1997 –o las similares producidas en España, en mayo de 1998– que tuvieron como efecto más novedoso el reconocimiento como sujetos de negociación por parte del gobierno socialista de Jospin. No obstante, cabe señalar que –a pesar de todo esto– estas organizaciones no ejercen todavía una alternativa, o siquiera competencia, real al papel de los sindicatos. Más bien, suponen un reto que los propios sindicatos deben asumir de cara al futuro respecto al ejercicio de la representación de intereses colectivos y de organización de acciones solidarias basadas en el trabajo

En este marco general, las estrategias desarrolladas por los sindicatos se han estructurado –típicamente– en torno a tres posibles alternativas, no necesariamente excluyentes entre sí (Martín, 1995):

(a) Una primera orientación estratégica se caracteriza por el replanteamiento del papel de la negociación colectiva, que se manifiesta en la pérdida de influencia de la negociación centralizada a favor de la negociación de empresa y en base a cuestiones concretas, específicas para cada centro de trabajo. Esta tendencia viene acentuándose en España desde finales de los 80, y supone centrar la negociación en una serie de materias como son: las transformaciones en el proceso de producción, la organización del trabajo, las categorías, la formación y la recualificación, la jornada laboral y las contrapartidas en aspectos de flexibilidad, movilidad interna y polivalencia.

(b) La segunda orientación, que constituye en cierto modo el reverso de la orientación, consiste en una política de concertación global, de intercambio político entre los actores del sistema de relaciones industriales (empresarios-Estado-sindicatos).

(c) Finalmente, la tercer orientación se deriva de algunas experiencias más recientes, que apuntan a hipótesis intermedias, como las prácticas de concertación regional (como la negociación de Pactos regionales de empleo entre gobiernos autonómicos y agentes sociales en España), e incluso en el ámbito local.

Como ya se ha señalado, estas orientaciones no son excluyentes entre sí, por lo que desde algunas perspectivas se plantea que –a la hora de analizar el comportamiento de los sindicatos ante los nuevos procesos de transformación sociales–, parece razonable barajar el concepto de respuesta sindical, que incluiría tanto reacciones fragmentadas y puntuales ante ciertos problemas frente creados por variables frente a las cuales los sindicatos ejercen un control muy limitado, como aquellas otras reacciones perfectamente planificadas y coordinadas, que encajarían más en la noción de estrategia (Rigby y Serrano, 1997).

(B) Respuestas sindicales ante las fusiones de empresas.

La evaluación de la influencia de las fusiones y absorciones en el ámbito laboral presenta algunas dificultades metodológicas: en primer lugar, los efectos de muchas fusiones tardan entre tres y cinco años en dejar de sentirse totalmente, por lo que es necesario un cierto lapso temporal para poder valorar adecuadamente sus repercusiones; en segundo lugar, la influencia de las operaciones varía considerablemente en función de los supuestos que a priori se postulan (por ejemplo, la posición competitiva de los socios en ausencia de acuerdo), y del tipo de fusión; finalmente, existen notables restricciones relacionadas con las fuentes de información, particularmente cuando se trata de comparar datos de países diferentes.

En este marco, como punto de partida es posible plantear la hipótesis de que los procesos de fusión de empresas tienen efectos notables –en muchos casos, traumáticos– sobre el empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales, en una doble dimensión:

(a) Por una parte, la mayoría de las operaciones de fusión implican –en mayor o menor medida– efectos negativos sobre el empleo, al menos a corto plazo, si bien la magnitud de éstos depende en buena medida de las características del sector, el tipo de operación y, especialmente, de las motivaciones subyacentes a la misma (OIT, 2001).

Cabe señalar, sin embargo, que la destrucción de empleo no puede considerarse un efecto necesario o inevitable asociado a las operaciones de fusión; un hecho que ha sido señalado reiteradamente no sólo por las organizaciones sindicales, sino también por instituciones como la Comisión Europea, que –ante la oleada de despidos colectivos a gran escala que se han producido en este inicio de siglo– ha señalado como en diferentes ocasiones las reducciones de plantilla como consecuencia de las fusiones no sólo no están justificadas, sino que incluso se realizan sin respetar la propia normativa comunitaria⁸.

En este sentido, conviene apuntar igualmente que –en diversos procesos de fusión que han tenido lugar en distintos países europeos– los posibles efectos traumáticos sobre el empleo, han podido paliarse a través de la negociación, con resultados diversos (EIRO, 2001):

- Una reducción en el número planificado de despidos colectivos y la garantía de empleo, como ha ocurrido en casos de fusiones acontecidas en Bélgica, Alemania, Grecia, Irlanda e Italia.
- La garantía por parte del empresario de proteger las condiciones de trabajo y empleo, como se ha constatado en casos de Bélgica e Irlanda.
- El compromiso de evitar despidos colectivos obligatorios, como ha sucedido en fusiones ocurridas en Alemania, Irlanda, España y Reino Unido.
- La adopción de medidas no traumáticas (jubilaciones anticipadas o disposiciones sobre nuevas ubicaciones de los trabajadores), lo que ha ocurrido en casos de fusiones y adquisiciones en Francia, Irlanda, Italia, Países Bajos, Noruega, Portugal, España y Reino Unido.

(b) Por otra parte, y fundamentalmente, las fusiones tienden a trastocar las condiciones laborales de las empresas implicadas, fundamentalmente en el proceso de integración de plantillas (que

⁸ De hecho, la Directiva 2001/23/CE sobre traspasos de empresas, establece que el traspaso de una empresa –por motivo, por ejemplo, de una fusión– no constituye causa suficiente para el despido, y en la misma línea se pronuncia el ordenamiento español (Cf. capítulo 3º).

normalmente tienen condiciones laborales heterogéneas), que suele extenderse en un período más o menos largo de tiempo.

Merece recordar, además, que en las operaciones de fusión se da normalmente un desequilibrio en la posición de las empresas –máxime si se trata de una absorción– de tal forma que la empresa dominante acaba por imponer su “cultura” o estilo gerencial a la nueva sociedad. Un hecho que suele ir acompañado frecuentemente de la remoción –voluntaria o no– de los directivos de la empresa dominada. En este sentido, el proceso de unión suele establecer una situación de “ellos-nosotros” –o incluso de “vencedores” y “vencidos”– que afecta no solamente a los directivos de las empresas, sino asimismo a los propios trabajadores, situación que suele prolongarse durante un período más o menos largo, y que de hecho puede obstaculizar la integración de las plantillas en la nueva sociedad.

En este marco, los efectos de las reestructuraciones de empresas sobre los trabajadores que permanecen son múltiples, afectando a materias tan diversas como: la organización del trabajo, las categorías profesionales, la cualificación y la formación, la estructura salarial o incluso el modelo de negociación con los sindicatos y representantes de los trabajadores.

En primer lugar, las operaciones de fusión –particularmente las de tipo horizontal– generan una serie de redundancias en las empresas afectadas, que se traducen en duplicidades de puestos de trabajo. Para afrontar este problema, suele combinarse la reducción de plantillas con otro tipo de medidas relacionadas, por ejemplo, con la movilidad laboral. Es el caso del sector bancario, donde las reestructuraciones han estado asociadas a una creciente movilidad del personal, hasta el punto de que “si en el anterior esquema laboral, los empleos eran de por vida, en la actualidad no parece posible realizar previsiones, en materia laboral, más allá de algunos años” (Universidad Europea del Trabajo, 2000).

En segundo lugar, las fusiones generalmente implican cambios en la organización del trabajo, como consecuencia de la reestructuración de la empresa y la adopción del modelo “gerencial” propio de la empresa dominante. Desde esta perspectiva, los procesos de reestructuración suelen ir acompañados de una mayor presión para el personal en términos de competencia, en la medida en que la nueva sociedad se plantea nuevos objetivos cuyo cumplimiento exige mayor rendimiento. A esto hay que sumar el hecho de una de las consecuencias habituales de estas operaciones, consiste en la supresión de niveles jerárquicos preexistentes. Ello implica que los trabajadores ven aumentado significativamente su carga de trabajo, al tener que asumir cometidos anteriormente correspondientes a sus niveles directivos.

Otro aspecto problemático que se plantea está asociado a la regulación de la jornada de trabajo, que normalmente se organiza de forma diferente –tanto en su extensión, como en su distribución– en las empresas fusionadas, un hecho que puede generar disfuncionalidades entre los trabajadores, o incluso conflictos ante la posibilidad de perder derechos adquiridos. La cuestión de los derechos suele plantearse, igualmente, con relación a otras cuestiones como el mantenimiento de las categorías profesionales, o el sistema de retribución, que pueden sufrir modificaciones como consecuencia del proceso de integración.

Por otra parte, una situación que se produce a menudo en determinados sectores –como el comercio– es la existencia de condiciones específicas de empresa, que los trabajadores pretenden que sigan siendo reconocidas por la nueva dirección de la sociedad. Se trata normalmente de modalidades de retribución “extra-convenio” –por ejemplo: incentivos de diferente tipo: por

objetivos, prolongación de jornada, etc.– en una determinada empresa, que plantean problemas a la hora de integrarse con otra (en la medida en que la nueva dirección puede plantear, por ejemplo, la supresión de dichos incentivos, o bien la rebaja en la cuantía de los mismos para extender ese derecho a la plantilla que no lo disfrutaba anteriormente).

Asimismo, no resulta infrecuente que las operaciones de fusión impliquen la incorporación de innovaciones tecnológicas –de proceso y/o de producto– así como la diversificación de actividades de la empresa, que se traduce en una mayor demanda de cualificación y formación para los trabajadores.

Los procesos de reestructuración afectan también a los representantes de los trabajadores, que a lo largo del proceso de integración se ven envueltos a menudo en un conflicto de intereses, al tener que tratar –por una parte– de conservar el mayor número de empleos posible; y, por otra, de garantizar a los asalariados un porvenir para la empresa, lo que implica normalmente el cierre de diferentes centros de trabajo.

Conviene señalar, igualmente, que otra consecuencia habitual de las fusiones es el crecimiento de las formas de trabajo a tiempo parcial, temporero o contingente, fenómeno que conlleva la precarización de las relaciones laborales y de pérdida de influencia de los sindicatos en los nuevos colectivos de trabajadores que se incorporan a la empresa (OIT, 2001). En este sentido, las organizaciones sindicales han denunciado las presiones por parte de las empresas para impulsar una mayor individualización de las relaciones laborales, en detrimento de la negociación colectiva de las condiciones de trabajo.

Mención aparte merece, por su impacto sobre la dinámica de relaciones laborales, la cuestión de las fusiones transnacionales, que están teniendo una notable progresión en los últimos años en el ámbito europeo. Por un lado, debido a las diferencias culturales entre las empresas involucradas, tanto en términos de política como de relaciones del *management* con los sindicatos. Ya se ha hecho alusión anteriormente, al respecto, a la distinción que suele establecerse entre el modelo gerencial anglosajón –más orientado hacia los beneficios a corto plazo, y un estilo más conflictivo de relaciones con los sindicatos– y el modelo “continental, que se centra en el largo plazo, y donde suelen establecerse relaciones más cooperativas con los sindicatos (que como es lógico no excluyen, puntualmente, la posibilidad de conflicto).

Por otro lado, un impacto añadido del creciente número de fusiones transfronterizas sobre las relaciones laborales, surge del hecho de que este tipo de operación puede facultar al *management* a crear cierta competitividad entre diversos centros de producción. Una cuestión que se manifiesta de forma traumática, por ejemplo, a la hora de cerrar un centro en un país u otro.

Esta situación plantea, como contrapartida, la cuestión de la cooperación sindical supranacional, un tema que hasta el momento no ha sido suficientemente desarrollado por las organizaciones sindicales nacionales, más propensas a defender los intereses de los trabajadores de su país, y más reacias a ceder soberanía a instancias de coordinación internacional o a cooperar con organizaciones de otros países.

No obstante, es necesario apuntar que también se están dando experiencias muy interesantes de cooperación sindical en el ámbito supranacional. Merece resaltar, al respecto, el caso de los sindicatos de trabajadores del sector químico FCE-CFDT (francés) y BCE (alemán), a raíz de la

unión entre las empresas Hoechst y Rhône-Poulenc, que en 1999 se fusionaron para crear la multinacional Aventis (EIRO, 2001.b).

Los dos sindicatos hicieron pública una declaración conjunta sobre la fusión, y firmaron un convenio de cooperación, estando implicados los líderes de los sindicatos nacionales, los sindicatos locales y representantes de los trabajadores, y el Comité de Empresa resultante de la fusión. Las negociaciones conjuntas con el management de Aventis, dieron como resultado un acuerdo sobre el acceso a la información y a la participación en los beneficios, cuestiones que fueron destacadas por los sindicatos en su agenda estratégica conjunta. No obstante, no se alcanzó ningún acuerdo sobre la segunda prioridad conjunta de los sindicatos –evitar los despidos colectivos derivados de la reestructuración de la nueva empresa– aunque las negociaciones sobre el particular continúan a diversos niveles.

En este marco general, a la hora de analizar las distintas respuestas sindicales ante los procesos de fusión en el ámbito europeo, cabe resaltar la existencia de una diversidad de posibilidades y modalidades de intervención (dentro del marco regulador comunitario)⁹.

En el caso español, conviene resaltar como punto básico de partida el hecho de que –en términos jurídicos– los procesos de fusión constituyen procedimientos mercantiles y no laborales. En efecto, en el ordenamiento vigente los procesos de fusión de empresas se integran en el ejercicio del derecho a la propiedad privada y a la libre empresa, en el marco de la economía de mercado, reconocido en los artículos 33 y 38 de la Constitución española.

Esto determina que los aspectos mercantiles prevalezcan sobre los laborales, y que las garantías y participación de los trabajadores estén muy limitadas, recogiendo su desarrollo en las siguientes fuentes¹⁰: Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas (art. 238); Estatuto de los Trabajadores (arts. 44 y 64); Ley Orgánica de Libertad Sindical 11/1985 de 2 de agosto (art.10.3); Ley 10/97 de 24 de abril sobre derechos de información y consulta de los trabajadores de dimensión comunitaria.

Desde esta perspectiva, la acción sindical se plantea a partir del anuncio de la operación, exigiendo el cumplimiento derecho a la información lo antes posible para poder intervenir mediante la negociación y la presión sindical en estos procesos, antes de que éstos sean hechos consumados. En este sentido, la acción sindical debería articularse, a grandes rasgos, sobre los siguientes aspectos básicos (CC.OO., 2001):

(a) Acceso a la información. En el momento en que se detecta cualquier movimiento o rumor sobre un proceso de fusión, se plantea obtener de la empresa toda la información que, legalmente, está obligada a proporcionar a los representantes de los trabajadores. Asimismo, en algunos casos es posible acceder a otras fuentes de información; así, en el caso de las fusiones transnacionales de ámbito comunitario, los representantes de los trabajadores –a través del Comité de Empresa Europeo, por ejemplo– están facultados para acceder a la información que la Comisión Europea exige a las empresas para verificar que la operación cumple con la normativa sobre competencia.

No obstante, conviene señalar que en la práctica se han constatado dificultades para el normal ejercicio de este derecho. En efecto, “los trabajadores y sus representantes en otros lugares, incluso en algunos países donde existe la obligación jurídica de informar y consultar, se quejan de que en

⁹ Este tema se aborda más extensamente en el capítulo 4º.

¹⁰ Un análisis más completo se realiza en el capítulo 3º.

general o no son informados o se les informa únicamente después de que se hayan producido las fusiones y adquisiciones que afectan a sus empleadores” (OIT, 2001).

En el caso español, por ejemplo, aunque la legislación mercantil establece que la empresa deberá poner a disposición de los representantes de los trabajadores –en su domicilio social– una serie de documentos relativos a la fusión, en numerosas ocasiones se ha denunciado el incumplimiento de este precepto.

(b) Revisión de la documentación. Desde el punto de vista sindical, lo importante de la información no es tanto el proceso contable y técnico de la operación que se va a realizar, como el futuro de la empresa y el diseño de la misma. En este sentido, conviene contar con el asesoramiento de técnicos sindicales dada la complejidad de los proyectos de fusión. Un aspecto fundamental en la medida en que “en toda Europa las representaciones sindicales arrastran un considerable déficit de conocimientos necesarios para poder analizar el buen fundamento de una medida de reestructuración de cara al futuro inmediato” (Universidad Europea del Trabajo, 2000).

No obstante, en muchas ocasiones, la empresa se niega a que la documentación sea examinada por técnicos que no formen parte del comité de empresa.

(c) Determinación de la estrategia empresarial. Con toda la información obtenida del proyecto de fusión (nueva configuración empresarial) y toda la información que posee el Comité sobre su empresa y la evolución del sector, el objetivo es tratar de determinar cual es la estrategia empresarial que está detrás del proceso de fusión. El objetivo es evaluar las posibles consecuencias sobre el empleo, tanto a corto como a medio plazo, en función de si se garantiza o no la viabilidad de todas las empresas o incluso si simplemente alguna de ellas pierde solidez y patrimonio.

(c) Elaboración del informe. Aún cuando no sea determinante, ni la empresa tenga que tenerlo en cuenta, se considera necesario la elaboración del informe preceptivo –aunque no vinculante– sobre la operación, planteando a la empresa compromisos sobre mantenimiento del empleo, condiciones de trabajo, salariales y de producción, así como la elaboración de un Plan de Viabilidad.

(d) Negociación y medidas de presión. En función de las características de la empresa y la operación, se plantea la negociación de diferentes aspectos y, en su caso, la evaluación de distintas medidas de presión y/o conflicto. En este sentido, la evidencia empírica en el ámbito europeo, permite señalar que “aunque la respuesta más común a las fusiones y adquisiciones es el diálogo y la negociación, otros tipos de acciones más perturbadoras como manifestaciones y huelgas han acontecido en países como Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Italia, Noruega, Portugal, Suecia, España y Reino Unido. Los conflictos colectivos han, en cierto casos, ayudado a bloquear completamente las fusiones y adquisiciones, a retrasarlas a cambiar sus términos, o a mejorar los aspectos que afectan al empleo” (EIRO, 2001). Algunos ejemplos de estos conflictos se recogen en el cuadro 3.

(e) Acudir a la Inspección de Trabajo. La Inspección de Trabajo tiene competencias para intervenir en las cuestiones suscitadas por la representación sindical de la empresa, en el caso de que puedan afectar al volumen de empleo o tengan incidencia en los derechos de los trabajadores. En este sentido, la actuación inspectora en los procesos de fusión se puede centrar en los siguientes aspectos:

CUADRO 3: Ejemplos recientes de movilizaciones de trabajadores por fusiones y adquisiciones.

- En 1999, en Francia, tras la OPA de la BNP sobre la Société Générale y Paribas, los trabajadores de Société Générale, que se oponían al plan, iniciaron una huelga en la que participaron cuatro de los cinco sindicatos representados en la empresa. Esta acción de conflicto colectivo fue un factor determinante en el fracaso de la OPA de la BNP a pesar de que la adquisición de Paribas tuvo éxito. La medida de presión ejercida por los trabajadores –que controlan el 8,6% del capital del banco– evitó que la BNP tomara control de más de un tercio de los votos.
- En 1999-2000, los sindicatos alemanes se opusieron a la adquisición de Mannesmann por Vodafone, realizando acciones de conflicto colectivo como manifestaciones y huelgas simbólicas. En opinión de los sindicatos, esta presión motivó que Vodafone realizara concesiones sobre las garantías de empleo, derechos de los trabajadores, de los comités de empresa y de los sindicatos. Cuando la adquisición parecía que iba a tener éxito, la atención se centró en intentar conseguir un acuerdo satisfactorio para los derechos de los trabajadores tras la adquisición.
- En el año 2000, el fabricante de automóviles alemán BBV puso a la venta su sucursal británica de Rover en el Reino Unido. Inicialmente el comprador más probable parecía ser el grupo financiero Alchemy. Los sindicatos británicos se opusieron, argumentando que la empresa desmantelaría Rover. Así, realizaron manifestaciones en el exterior de la planta de Longbridge en Birmingham y en el centro de Londres, buscando ejercer mayor presión política sobre el gobierno para que interviniera y apoyara al consorcio rival (Phoenix). Finalmente, la fábrica de Longbridge se vendió a Phoenix, si bien no es posible evaluar realmente la influencia que tuvo en ello el papel de los sindicatos.

Fuente: EIRO (2001).

- Determinación objetiva de los elementos de hecho que concurren en las actuaciones empresariales, es decir: el análisis y condiciones en las que llevan a cabo; si se cumplen rigurosamente derechos sobre información, audiencia, consulta y participación de los representantes de los trabajadores en la manera y condiciones exigibles.
- Examen de la documentación societaria, con inclusión de aquellos aspectos de interés del Registro Mercantil.
- Visita a las empresas afectadas para conocer todo aquello que pueda tener interés: centros de trabajo, alteraciones producidas; instrucciones a los trabajadores; cambios de domicilio, etc.
- Comprobación de las condiciones de trabajo a través de los contratos de trabajo, recibos de salarios, libro de Matrícula, y boletines de cotización a la Seguridad Social.
- Emitir informe, que puede avalar determinadas pretensiones de los trabajadores, y que puede servir en el supuesto de acudir a otras instancias.
- Requerir a la empresa sobre aquellos aspectos que, con base en la norma correspondiente, esté obligada a cumplimentar.
- Llevar a cabo propuestas de actas (infracción, liquidación de cuotas, perjuicios económicos).

En este marco, conviene matizar que existen diferencias en las respuestas adoptadas por los sindicatos en función de una serie de factores, como: características del sector, cultura empresarial de las empresas y–particularmente– la implantación y reconocimiento sindical. Así por ejemplo, en un sector como la banca se ha consolidado un modelo punto consensuado entre dirección y sindicatos a la hora de afrontar los efectos de las fusiones, favorecido entre otros aspectos por el predominio de las operaciones de ámbito nacional. En cambio, en el sector químico-farmacéutico,

la capacidad de maniobra de las organizaciones sindicales ha sido mucho menor, entre otros factores porque la mayoría de las fusiones producidas son de ámbito transnacional, con predominio de empresas multinacionales menos proclives a negociar.

Desde esta perspectiva, se plantea la necesidad de analizar en cada caso la forma en que ha articulado la dinámica de las relaciones laborales durante el proceso de fusión, incidiendo –como ya se ha señalado anteriormente– en aspectos como la puesta en marcha del proceso de negociación, el ejercicio del derecho de información, el establecimiento del marco de negociación y el contenido de la misma.

3. Aspectos jurídicos laborales en las fusiones de empresas.

Las fusiones de empresas, en tanto que actuaciones planteadas para alterar la naturaleza jurídica de las mismas, se encuadran constitucionalmente en el ejercicio del derecho a la propiedad privada y a la libertad de empresa, en el marco de la economía de mercado que reconocen los artículos 33 y 38 de la *Constitución Española (CE)*. En este sentido, los fenómenos de fusión se constituyen jurídicamente como procedimientos de naturaleza mercantil, hallándose actualmente regulados –en el ordenamiento español– por la *Ley 19/1989 de 25 de julio, de reforma y adaptación de la Legislación mercantil a las Directivas de la CEE en materia de Sociedades*, que por RDL. 1564/1989 sería el *Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas*.

No obstante, a pesar de que en la configuración jurídica de las fusiones prevalezcan los aspectos mercantiles, la incidencia que tienen estos procesos sobre el empleo y las relaciones laborales ha provocado que sean contemplados igualmente desde el ordenamiento laboral, encuadrándose al respecto en la figura jurídica de la sucesión de empresa (Monereo, 1987). Desde esta perspectiva, las fusiones plantean una serie de cuestiones complejas en el ámbito laboral, tales como la subrogación de los derechos laborales de los trabajadores de la empresa absorbida, la colisión de los convenios colectivos de las empresas involucradas, o la garantía de los derechos de información y consulta.

En este marco, el objeto de este capítulo –acorde con los objetivos generales del estudio– es trazar una panorámica general de los diferentes aspectos jurídico-laborales que se plantean en las fusiones de empresas, estructurando para ello el análisis en tres apartados: en el primero, se aborda comparativamente la regulación que –tanto en el ámbito comunitario como en los distintos Estados miembro de la UE– se realiza de las principales cuestiones laborales planteadas en las operaciones de fusión. En el segundo, se realiza un análisis de la problemática laboral de los procesos de fusión en el ordenamiento español, tal como se configura en el Estatuto de los Trabajadores. Finalmente, se sistematizan aquellos aspectos específicos relacionados con la acción sindical, particularmente en lo relativo a los derechos de información y consulta.

3.1. Aspectos laborales de las fusiones de empresas en la Unión Europea.

En la década de los 90, se ha producido un notable aumento en el número de fusiones y adquisiciones (F&A) de empresas, con una especial incidencia en el ámbito de la Unión Europea¹¹. Este proceso, que sucede a otras “olas” anteriores, ha tenido su reflejo entre las instituciones y los agentes sociales en los distintos Estados miembro, así como en el ámbito comunitario. Así, diversas partes de la legislación europea otorgan derechos de protección, así como de información y consulta, a los trabajadores en casos de reestructuración empresarial, y que puede incluir –de forma general o específica– a las fusiones y adquisiciones.

El marco que regula en la actualidad los derechos de los trabajadores y de sus representantes en las F&A –y en cualquier despido colectivo que se produzca como consecuencia de ellas– se basa principalmente en la legislación nacional que implementa las Directivas comunitarias sobre traspasos de empresas y despidos colectivos, aunque en algunos países existen unas disposiciones adicionales específicas sobre fusiones y adquisiciones en la legislación que regula la participación del trabajador (como, por ejemplo, en Alemania, Austria, España, Francia, Países Bajos y Suecia). El cuadro 3.1. sintetiza las principales disposiciones comunitarias sobre los derechos de los trabajadores en la materia.

¹¹ Cf. capítulo 4º.

En cambio, legislaciones nacionales específicas sobre los derechos de los trabajadores en las fusiones y adquisiciones de empresas son muy poco frecuentes, pudiendo citarse a modo de ejemplo el Código de Fusiones holandés, que contiene disposiciones específicas en esta área (EIRO, 2001.a).

En este contexto, merece detenerse en el análisis de una serie de cuestiones específicas, como son: los derechos de información y consulta en las fusiones y adquisiciones; los derechos de información y consulta sobre los despidos colectivos; el derecho de asesoramiento de un experto; la traspaso de contratos de empleo y convenios colectivos; o el derecho de oposición.

Cuadro 3.1. Principales disposiciones comunitarias sobre los derechos de los trabajadores en las fusiones y adquisiciones de empresas

- La *Directiva 2001/86/CE*, por la que se completa el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea (SE), establece las normas relativas a la participación de los trabajadores en la SE. Entre otros aspectos, dispone que en todos los casos de constitución de SE—por ejemplo, a través de fusiones de empresas—deberán asegurarse los procedimientos de información y consulta a escala transnacional. Asimismo, que cuando en una o más de las sociedades participantes de la SE existan unos derechos de participación, dichos derechos deberán preservarse mediante su transferencia a la SE una vez creada ésta, salvo que las partes no decidan lo contrario. Finalmente, establece unas disposiciones de referencia en materia de información y consulta.
- La *Directiva 2001/23/CE*, que deroga la anterior *Directiva 77/187/CEE* (modificada en su momento por la *Directiva 98/59/CE*), tiene por objeto la protección de los derechos de los trabajadores en caso de traspasos de empresas, centros de actividad –o de partes de empresas o centros de actividad– a otro empresario, como resultado de una cesión contractual o una fusión. Esta Directiva establece que los derechos y obligaciones que se deriven de los contratos de trabajo de la empresa transferida pasan a la adquirente, que debe observar igualmente las disposiciones del convenio colectivo aplicable. Asimismo, dispone que una traspaso de empresa no constituirá por sí misma causa de despido por ninguna de las empresas involucradas, aunque se indica que esto no “impedirá” los despidos que puedan producirse por razones económicas, técnicas o de organización que impliquen cambios en el plano del empleo. Los representantes de los trabajadores poseen diversos derechos de información y consulta en el proceso de traspaso antes de que los trabajadores se vean directamente afectados
- La *Directiva 98/59/EC* sobre despidos colectivos, establece que los empresarios que contemplen llevar a cabo despidos colectivos como consecuencia de alguna F&A, deben iniciar consultas con los representantes de los trabajadores con tiempo suficiente, a fin de poder alcanzar algún acuerdo que evite, reduzca o mitigue los despidos, así como proporcionar importante información sobre cuestiones específicas. Los empresarios deben también notificar a las autoridades públicas competentes acerca de los posibles despidos colectivos.
- La *Directiva 94/45/EC* sobre Comités de Empresa Europeos establece, en sus requisitos subsidiarios, que éstos deberán ser informados y consultados sobre traspasos de producción, fusiones, ahorros económicos, cierres de empresas –o de parte de éstas– y despidos colectivos.
- Los *Reglamentos nº 4064/89*, modificado por el *1310/97*, y *447/98* establecen que la Comisión Europea deben aprobar las concentraciones (especialmente fusiones y adquisiciones) de “dimensión comunitaria”, a la luz de criterios competitivos. Los representantes de los trabajadores de las empresas afectadas tienen derecho a que la Comisión les consulte durante la fase final de la concentración, siempre que soliciten ser consultados.

Fuente: Elaboración propia.

(A) Derechos de información y consulta en las fusiones y adquisiciones.

La Directiva 2001/23/CE sobre traspasos de empresas determina que el empresario cedente y el cesionario¹² deberán informar a los representantes de sus respectivos trabajadores afectados por un traspaso, de los puntos siguientes: fecha del traspaso; motivos; consecuencias jurídicas, económicas y sociales del traspaso para los trabajadores; y medidas previstas para los trabajadores (art. 7.1).

Tanto por parte del cedente como por el cesionario, se deberá facilitar esta información en tiempo y forma a los representantes de los trabajadores, es decir: con la suficiente antelación a la realización de la operación, y antes asimismo de que los trabajadores resulten afectados directamente en sus condiciones de trabajo y empleo.

Asimismo, se establece que si el cedente o cesionario previeran la adopción de medidas en relación a sus trabajadores respectivos, estarán obligados a consultar tales medidas –con la suficiente antelación– con los representantes de dichos trabajadores, con el fin de llegar a un acuerdo.

La mayoría de los Estados miembro han integrado estos requisitos en su legislación interna, y algunos incluso la han mejorado. No obstante, es posible apreciar algunas diferencias (EIRO, 2001.a): por un lado, si bien en todos los países los empresarios tienen la obligación de informar a los representantes de los trabajadores en el caso de una fusión o adquisición, esta información se facilita a diferentes clases de representantes según cada país:

- Representantes elegidos por los trabajadores, generalmente comités de empresa o similares, en: Alemania, Austria, Dinamarca, Francia y Portugal.
- Representantes sindicales, donde los representantes de los trabajadores son informados si no existen sindicatos conocidos, en: Bélgica, Irlanda, Italia, Suecia y Reino Unido.
- Tanto a los representantes elegidos por los trabajadores como a los representantes sindicales, en países como: España, Finlandia, Grecia, Luxemburgo, Noruega y Países Bajos.

Por otro lado, cabe señalar que en distintos países se complementa la transposición de la Directiva, con otras disposiciones contempladas en su normativa, que se recogen de forma sintética en el cuadro 3.2.

¹² Por “cedente” se define a cualquier persona física o jurídica que, como consecuencia de un traspaso resultado de una cesión contractual o fusión, pierda la calidad de empresario con respecto a la empresa, el centro de actividad o parte de estos. Y, viceversa, se define como “cesionario” a la persona –física o jurídica– que adquiera la empresa como consecuencia de este proceso. A lo largo del texto se utilizarán indistintamente los términos de empresa “cesionaria o absorbente” y los de empresas “cedente o absorbida”.

Cuadro 3.2. Pasos y procedimientos para la información y consulta en las F&A (excluyendo las disposiciones básicas sobre traspasos de empresas derivadas de la transposición de la Directiva) en la UE y Noruega.**Alemania**

La Ley de Constitución del Trabajo establece que, en las empresas con más de 20 trabajadores, el empresario debe informar al comité de empresa “en su debido momento acerca de cualquier propuesta de cambio que pueda llevar a algún perjuicio para la plantilla (..) y recabar su opinión sobre las mismas”. Esto es de aplicación en las reducciones de plantillas, cierres, traspasos de empresas, fusiones, y cualquier cambio importante en la organización, en los objetivos de las empresas y en las fábricas. Las empresas con más de 100 trabajadores deben crear un “comité económico” compuesto por representantes de los trabajadores, y que tiene derecho a recibir en el momento oportuno completa información por parte del empresario acerca de las cuestiones económicas de la empresa y sus implicaciones para las planificaciones de personal, incluyendo: traspasos, fusiones, cambios en la organización de las empresas y en sus objetivos, así como sobre “cualquier otra circunstancia y proyecto que pueda afectar materialmente a los intereses de los trabajadores de las empresas”.

Austria

En caso de cambios importantes en una empresa –incluyendo fusiones, OPAs y cambios en la propiedad– la Ley de Constitución del Trabajo establece que la gerencia deberá de informar a los comités de empresa lo antes posible, y preferiblemente en la fase de planificación, para que siempre sea posible realizar consultas. La información facilitada debe incluir las razones que motivan la reestructuración, cifras, cualificaciones y duración en el puesto de trabajo de los trabajadores que resulten afectados. En las empresas con más de 20 trabajadores, deben establecerse planes sociales obligatorios en caso de deterioro básico de los estándares laborales. El comité de empresa podrá presentar propuestas para prevenir o mitigar las consecuencias negativas para los trabajadores.

España

El Estatuto de los Trabajadores, así como el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, otorga a los representantes de trabajadores el derecho a ser informados sobre las fusiones en los mismos términos que los accionistas, es decir: al menos un mes antes de la junta general de accionistas en la que se va a aprobar la operación. Además, cuando las fusiones afecten al volumen de empleo, los representantes de los trabajadores están facultados para elaborar y dar a conocer un informe previo a la decisión que se va a tomar.

Francia

El Código de Trabajo exige a los empresarios que informen y consulten a las entidades representantes de los trabajadores en las fusiones, adquisiciones, traspasos, y cambios importantes en los modelos de manufacturación. Cuando una empresa planifica una F&A, debe informar al comité de empresa sobre las razones en que se basa, y cuando los cambios afectan a los trabajadores, debe consultarles sobre cualquier medida relacionada con ellos. Las consultas deben realizarse antes de adoptar cualquier decisión definitiva. El comité de empresa podrá manifestar su punto de vista aunque éste no vincule al empresario. Si la empresa es objeto de una OPA hostil, el empresario debe informar de ello al comité de empresa, tan pronto tenga conocimiento de la licitación. El comité de la empresa que es objeto de adquisición, podrá preguntar a la empresa licitante acerca de sus propuestas. Si esta empresa no accede tal solicitud, podría tener que hacer frente a la acusación de obstruir al comité de empresa. En el caso de las F&A, las empresas que cotizan en bolsa están obligadas a consultar a sus comités de empresa, que disponen de un “período adecuado” para emitir un informe razonado en que expresen sus puntos de vista. El incumplimiento de la consulta a los comités de empresa puede hacer que se incurra en la acusación de obstrucción a la información.

Italia

La información que menciona la Directiva comunitaria, debe facilitarse por escrito y al menos 25 días antes que se lleve a cabo la operación. Dentro de los siete días siguientes a la recepción de la información, bien los sindicatos en el ámbito de la empresa, o las organizaciones sindicales en el ámbito del sector, podrán exigir por escrito el inicio de consultas conjuntas. Tanto la empresa adquiriente como la adquirida deben dar cumplimiento a esa solicitud, y comenzar las consultas en el plazo de una semana. El proceso de consultas debe concluir en un plazo de diez días, incluso si no se logra acuerdo alguno. Algunos convenios colectivos sectoriales establecen derechos de información adicionales en el caso de reestructuración, incluidas las fusiones y adquisiciones.

Luxemburgo

Los comités conjuntos –normalmente existentes en empresas con más de 150 trabajadores– deben ser informados y consultados acerca de todas las decisiones económicas y financieras que pudieran tener un impacto decisivo sobre la estructura de la empresa o sobre los niveles de empleo, es decir: sobre todo aquello que afecte al volumen y estructura de la fuerza de trabajo y a las condiciones de empleo. El proceso debe cubrir igualmente aspectos sociales, particularmente los relativos a la formación profesional y al reciclaje. La información debe proporcionarse, y la consulta tener lugar, antes que la decisión sea adoptada, excepto cuando ello pueda perjudicar al management de la empresa, o socavar la conclusión de una operación planeada. En tales circunstancias, el empresario debe proporcionar al comité –en el plazo de tres días– la información y las explicaciones necesarias.

Noruega

La Ley de Empresas estipula que los representantes de los trabajadores tienen acceso a documentos relativos a F&A, y que pueden expresar sus puntos de vista, un aspecto que ha de ser incluido en los documentos de trabajo que se han de utilizar durante el proceso de F&A.

Países Bajos

Conforme a la legislación reguladora de los comités de empresa y el Código de Fusiones, las empresas involucradas en F&A deben informar a sus comités de empresas y a los sindicatos interesados. El management debe facilitar al comité de empresa información suficiente justificar su decisión y demostrar que se han tenido en cuenta los intereses de los trabajadores. Los sindicatos deben ser consultados, pero no existe obligación de alcanzar un acuerdo, a no ser que el convenio colectivo de aplicación establezca lo contrario. La información y consulta deben tener lugar en el momento adecuado, antes de que se adopte la decisión final. Los comités de empresa pueden acudir a los tribunales para intentar evitar una F&A.

Suecia

La Ley sobre Cogestión en el Centro de Trabajo otorga a los representantes sindicales el derecho a ser informados y consultados en caso de “cambios significativos” dentro de la empresa, incluyendo las F&A. El empresario debe informar a los representantes sindicales y comenzar negociaciones con ellos. Los convenios colectivos pueden apartarse de las disposiciones de la ley, pero no deben contener disposiciones menos ventajosas para los trabajadores de los que se establecen las Directivas comunitarias correspondientes. Los convenios establecen de forma general que tales negociaciones se han de llevar a cabo rápidamente y que debe negociarse un programa de conversaciones entre el empresario y el sindicato local.

Reino Unido

La información y consulta exigidas por la legislación que transpone la Directiva Comunitaria, debe ocurrir con tiempo suficiente, para que el empresario del trabajador que resulte afectado pueda realizar consultas con los representantes sindicales de éste

Fuente: EIRO (2001.a)

Por otra parte, merece destacar que –aunque los derechos de información y consulta derivan de lo establecido por ley – en algunos casos la negociación colectiva ha desempeñado un importante papel. Así por ejemplo, en Noruega el Convenio Básico acordado entre la confederación empresarial NHO y la sindical LOM regula muchos aspectos de los derechos de información y consulta en tales circunstancias. Asimismo, en Suecia los convenios colectivos pueden establecer variaciones a las disposiciones legales (siempre que se respeten unos mínimos); y en Italia, algunos convenios colectivos –como los de banca y seguros– establecen derechos adicionales de información y consulta para los representantes sindicales en caso de reestructuración (incluyendo fusiones y adquisiciones).

Finalmente, cabe concluir este apartado mencionando la Directiva comunitaria sobre Comités de Empresas Europeos que –en sus disposiciones subsidiarias– dispone que “el Comité de Empresa Europeo deberá ser informado con la debida antelación de aquellas circunstancias excepcionales que afecten considerablemente a los intereses de los trabajadores, especialmente en los casos de traslados de empresas, de cierres de centros de trabajo o de despidos colectivos. Además, tendrá derecho a reunirse, a petición propia, con la dirección central o con cualquier otro nivel de dirección de la empresa o grupo más adecuado y con competencia para adoptar decisiones propias, al objeto de recibir la citada información y de ser consultada sobre ella”.

(B) Derecho de información y consulta sobre despidos colectivos.

Los procesos de fusión pueden tener efectos negativos sobre el empleo, al menos a corto plazo, que en ocasiones adoptan la forma de despidos colectivos. En este sentido, la Directiva 2001/23/CE es concluyente al señalar que “el traspaso de una empresa, de un centro de actividad o de una parte de éstos no constituirá en sí mismo un motivo de despido para el cedente o cesionario” (art. 4.1). No obstante, a continuación se señala igualmente que “esta disposición no impedirá los despidos que puedan producirse por razones económicas, técnicas o de organización que impliquen cambios en el plano del empleo” (op. cit.).

En este contexto, la Directiva 98/59/EC sobre despidos colectivos establece que “cuando el empresario tenga la intención de efectuar despidos colectivos, deberá consultar, en tiempo hábil, a los representantes de los trabajadores con vistas a llegar a un acuerdo” (art. 2.1). La Directiva dispone, al respecto, que las consultas versarán como mínimo sobre las posibilidades de evitar o reducir los despidos colectivos y atenuar sus consecuencias, mediante el recurso a medidas sociales de acompañamiento destinadas, particularmente, a la ayuda a la reconversión o readaptación de los trabajadores despedidos.

Desde esta perspectiva, el empresario deberá proporcionar a los representantes de los trabajadores toda la información pertinente, comunicándoles en cualquier caso por escrito: los motivos del proyecto de despido; el número y las categorías de los trabajadores que vayan a ser despedidos; el número y la categoría de los trabajadores empleados habitualmente; el período a lo largo del cual está previsto efectuar los despidos; los criterios tenidos en cuenta para designar a los trabajadores que vayan a ser despedidos, si las legislaciones o prácticas nacionales confieren al empresario competencias en tal sentido; y el método de cálculo de las posibles indemnizaciones por despidos, distintas a las directivas de las legislaciones o prácticas nacionales.

El análisis comparado de los distintos Estados miembro, permite constatar que en todos se han implementado las disposiciones de la Directiva sobre despidos colectivos relativos al procedimiento de información y consulta a los representantes de los trabajadores, si bien existen algunas

variaciones de país a país en relación a cuestiones como la identidad de los representantes de los trabajadores a informar y consultar, o sobre la definición de despido colectivo (EIRO, 2001.a).

Cabe señalar, al respecto, que los derechos de información y consulta en caso de despidos colectivos están particularmente desarrollados en Bélgica donde, según la legislación introducida tras el cierre de la fábrica de Renault en Vilvoorde en 1997, los empresarios que planifiquen un despido colectivo están obligados a seguir un procedimiento estructurado de información y consulta. Ello incluye el derecho de los representantes de los trabajadores a realizar preguntas y a formular argumentaciones o contrapropuestas, a las que el empresario debe responder.

(C) El derecho al asesoramiento de un experto.

En algunos países, como Austria, Francia, Alemania, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega y Suecia, la legislación –o el Convenio Básico en el caso de Noruega– establece explícitamente que los representantes de los trabajadores pueden obtener el asesoramiento de un experto en procedimientos de información, consulta y negociación relativos a las fusiones y adquisiciones.

En Finlandia, existe un sistema dual que permite específicamente la asistencia de un experto en caso de fusiones y adquisiciones en las que estén involucradas empresas multinacionales, pero no en aquellas operaciones que se lleven a cabo entre empresas de ámbito nacional.

En otros países, no existe legislación particular sobre el tema, si bien en España el asesoramiento de expertos puede determinarse en los convenios colectivos.

(D) Traspaso de contratos de empleo y convenios colectivos.

La Directiva sobre traspasos de empresas establece que “los derechos y obligaciones que resulten para el cedente de un contrato de trabajo o de una relación laboral existente en la fecha del traspaso, serán transferidos al cesionario como consecuencia de tal traspaso” (art. 3.1). Es decir, que en los procesos de fusión y adquisición, la empresa absorbente deberá respetar los derechos laborales de los trabajadores de la empresa absorbida.

Es importante resaltar, al respecto, que la empresa cesionaria no sólo debe respetar los derechos y obligaciones de los trabajadores emanados de la relación contractual, sino asimismo aquellos que se hayan pactado a través de la negociación colectiva en la empresa cedente. En este sentido, la Directiva dispone que “después el traspaso, el cesionario mantendrá las condiciones de trabajo pactadas mediante convenio colectivo, en los mismos términos aplicables al cedente, hasta la fecha de extinción o expiración del convenio colectivo, o de la entrada en vigor o de aplicación de otro convenio colectivo. Los Estados miembro podrán limitar el período de mantenimiento de las condiciones de trabajo, pero éste no podrá ser inferior a un año” (art.3.3).

Cabe señalar, por otra parte, que la Directiva establece que estos artículos no serán aplicables –salvo disposición en contrario de los Estados miembro– a los derechos de los trabajadores en materia de prestaciones de jubilación, invalidez o supervivencia, al amparo de regímenes complementarios profesiones o interprofesionales fuera de los regímenes legales de seguridad social de los Estados miembro.

No obstante, en el caso de que los Estados miembro no establezcan disposición en contrario, la Directiva indica que deberán adoptar las medidas necesarias para proteger los intereses de los trabajadores –así como de las personas que hayan dejado ya el centro de actividad del cedente en el

momento del traspaso— en lo que se refiere a sus derechos adquiridos, o en curso de adquisición, a prestaciones de jubilación (comprendidas las prestaciones para los supervivientes), con arreglo a los regímenes complementarios mencionados.

Finalmente, merece apuntar que todos los Estados miembro han implementado en sus legislaciones nacionales estas disposiciones.

(E) Derecho a oponerse.

Es muy poco frecuente que los trabajadores y sus representantes puedan cuestionar u oponerse legalmente a una fusión o adquisición. La excepción la constituye los Países Bajos, donde la dirección de las empresas involucradas en una operación de este tipo, tiene que recabar la opinión de sus respectivos comités de empresa. Cuando esta opinión es negativa, la dirección tiene que aplazar la implementación de su decisión durante el plazo de un mes, período en el que el comité de empresa puede acudir a los tribunales a fin de oponerse a la decisión de la fusión.

Por otra parte, como se ha señalado anteriormente, la Directiva sobre traspasos de empresas dispone que los representantes de los trabajadores deben ser informados y consultados, pudiendo expresar su oposición a este proceso, aunque sin ningún derecho a impedirlo o retrasarlo. Asimismo, los trabajadores y sus representantes pueden acudir presumiblemente a los tribunales para defender los puestos de trabajo que se han perdido en el proceso de traspaso, cuando la reducción de empleo no se deba a “razones económicas, técnicas, u organizativas”.

En suma, “los representantes de los trabajadores pueden tener derecho a realizar contrapropuestas (como ocurre en Bélgica), elaborar informes (como en España) o dar su opinión (como en Francia), pero nada de esto obliga al empresario y los representantes carecen de poder para prevenir o retrasar las pérdidas de puestos de trabajo, excepto mientras que se completa el procedimiento de información, consulta y/o negociación” (EIRO, 2001.a).

(F) Propuestas de cambio legislativo

Algunos Estados miembro se hallan en el proceso de desarrollar su marco regulador relativo a las fusiones y adquisiciones, que –recogiendo las disposiciones de las Directivas comunitarias comentadas– tienen implicaciones específicas sobre el papel a desempeñar por los representantes de los trabajadores (EIRO, 2001.a):

- En Alemania, tras la controvertida adquisición de *Mannesman* por *Vodafone* –con sede en el Reino Unido– a comienzos del 2000, el gobierno elaboró un proyecto de ley en el que fijaba un nuevo marco legal para las adquisiciones. Entre otras cuestiones, este marco establece nuevos derechos de información y consulta para los trabajadores y sus representantes.
- En Francia, un proyecto de ley sobre “nuevas disposiciones económicas”, refuerza los derechos de información de los comités de empresa en las fusiones y adquisiciones.
- En los Países Bajos, un nuevo Código de Fusiones entrará pronto en vigor, ampliando su contenido para cubrir al sector público, y facilitará que los sindicatos presenten una demanda si la dirección de la empresa no cumple con sus obligaciones de información y consulta.

3.2. Las fusiones de empresas en el ordenamiento laboral español.

Las operaciones de fusión, en tanto que manifestaciones del fenómeno de concentración de empresas, se caracterizan fundamentalmente por la extinción de una o más personas jurídicas, que se consolidan en una de las sociedades preexistentes o en una nueva.

En efecto, tal como se recoge en el *Texto Refundido de la ley de Sociedades Anónimas* (TRLSA), existen dos modalidades posibles de fusión: la fusión propiamente dicha, en la cual dos o más sociedades se disuelven, para crear otra nueva que les suceda en todos sus derechos y obligaciones; y la absorción, en la que una de las sociedades incorpora –absorbe– a su status social el patrimonio, los socios, y la totalidad de los derechos y obligaciones de la sociedad que desaparece. En ambos casos, las notas características son “la desaparición de la pluralidad de titulares sociales (obsérvese que lo que desaparece no es la empresa sino una concreta titularidad de la misma), la confusión en uno de los respectivos patrimonios y la integración de los miembros de las sociedades fusionadas en un unitario status de socio” (Motos Guirao, citado en Monereo, 1987).

No obstante, es necesario mencionar igualmente aquellas fusiones que se hayan producido con infracción de las formalidades legalmente establecidas, las denominadas fusiones “impropias”¹³. En este sentido, aunque la doctrina parece inclinarse por el criterio de que tales operaciones no tienen acogida en el ordenamiento jurídico mercantil, sin embargo “en el ámbito laboral se plantea de inmediato el problema de si tales <<fusiones>> pueden admitirse a efectos laborales, problemática ésta indudablemente ligada a la existencia de *empresas económicamente ficticias* aunque jurídicamente independientes: los grupos de empresas” (Monereo, 1987).

En este contexto, y centrando el análisis en las modalidades legales de fusión reconocidas por el derecho mercantil español, se aborda en este epígrafe el análisis de la problemática laboral asociada a las fusiones de empresas, analizando en primer lugar su encuadramiento jurídico en el marco del Estatuto de Trabajadores (ET), y considerando a continuación las diferentes cuestiones relacionadas con la dinámica de las relaciones laborales, y las garantías establecidas en el ordenamiento estatutario para los trabajadores y sus representantes.

3.2.1. Encuadramiento jurídico-laboral de las fusiones de empresas.

El Estatuto de los Trabajadores incluye dos disposiciones susceptibles de acoger, en principio, el supuesto de fusión: el artículo 49, que menciona la “extinción de la personalidad jurídica contratante”; y el artículo 44, que alude al “cambio de titularidad de la empresa”. En este sentido, la doctrina se ha inclinado mayoritariamente por encuadrar las fusiones en la figura jurídica de la *sucesión de empresas*, que se contempla en el artículo 44 (Fernández, 1994; Mella, 2000; Monereo, 1987).

En efecto, si bien el artículo 49 recoge –entre las distintas causas que pueden motivar la extinción del contrato– la “extinción de la personalidad jurídica del contratante”, limita su ámbito de aplicación a los supuestos de extinción de la titularidad jurídica y de la propia empresa, no abarcando por tanto aquellos supuestos que supongan la simple disolución extintiva con sucesión en la titularidad de la empresa.

En cambio, la fusión constituye un supuesto de cambio en la titularidad de la empresa, que tiene su origen en un negocio jurídico *inter vivos* y de carácter voluntario, y que conlleva la mera extinción

¹³ Cf. capítulo 2º.1.

subjetiva de la personalidad societaria del empresario, pero no así la extinción de la empresa objeto de la fusión. De hecho, una característica principal de las fusiones es la subrogación de todas las posiciones jurídicas que tuviese entabladas la empresa cedente –por ejemplo, las relaciones laborales con los trabajadores– por parte de la empresa absorbente o de la nueva sociedad (Monereo, 1987).

Desde esta perspectiva, la interpretación consolidada por la doctrina es la de encuadrar a la fusión en la normativa sucesoria (artículo 44), y no en la que disciplina la vicisitud extintiva de la titularidad y de la propia empresa (artículo 49), hasta el punto que se ha llegado a calificar a este supuesto como un modelo de sucesión universal de sociedades (Fernández, 1994).

En este contexto, merece destacar que la sucesión de empresas es una de las figuras jurídico-laborales más complejas del actual Derecho del Trabajo, tanto por los diferentes sujetos implicados o modalidades en que puede manifestarse, como por la multiplicidad y dificultad de las cuestiones suscitadas. Un hecho que, por otra parte, contrasta con la relativa escasa atención que la doctrina científica le ha dedicado, especialmente en el plano de las relaciones colectivas (Mella, 2000).

En cuanto a su delimitación jurídica, cabe señalar en primer lugar que esta figura es deudora de dos tipos de principios constitucionales: por un lado, los relativos a la propiedad privada y a la libertad de empresa en el marco de una economía de mercado (arts. 33 y 38 de la CE), de los que deriva el reconocimiento para el titular de la organización empresarial del derecho a disponer –bajo ciertas condiciones– de la titularidad en cuestión; y, por otro, los relacionados con los derechos de cada trabajador a tener un puesto de trabajo, así como al desarrollo de una política económica orientada al pleno empleo (arts 35 y 40 de la CE).

En este marco, la *sucesión de empresas* aparece caracterizada genéricamente en el Estatuto de los Trabajadores –arts 44, 1 y 2– por los siguientes rasgos (Mella, 2000):

(a) Plural y concreto alcance, al poder ésta venir determinada por el cambio de titularidad tanto de la empresa en su globalidad, como de un centro de trabajo o, incluso, de una unidad productiva autónoma de aquella¹⁴. Con carácter general, se define a la empresa como una organización económica de los elementos productivos encaminada a la producción de bienes o servicios; al centro de trabajo, como una unidad productiva con organización específica, que es dada de alta como tal ante la autoridad laboral; y a la unidad productiva autónoma, como una unidad de explotación claramente diferenciada, que constituye una unidad socioeconómica de producción.

Frente a estos supuestos, se entiende que no hay sucesión de empresa cuando la transmisión de algunos elementos de la misma no posibilita el desarrollo de una actividad empresarial o lo transmitido es la mera realización de un servicio.

(b) Plural origen, dado que puede producirse por fallecimiento del empresario (supuesto al que se asimilan los de incapacidad permanente y jubilación de aquel), como por un acto *inter vivos*, que comprende un amplio abanico de negocios jurídicos, como son: los contratos traslativos de dominio (compraventa, donación y permuta); uso temporal de la empresa (arrendamiento, traspaso de local de negocio y reversión del local arrendado por expiración de plazo y desahucio o desistimiento del

¹⁴ Cabe recordar que la Directiva comunitaria sobre traspasos de empresas, se aplicará a “los traspasos de empresas, de centros de actividad, o de partes de empresas o de centros de actividad, a otro empresario como resultado de una cesión contractual o de fusión”.

arrendatario); actos de dación de la empresa en pago de deuda; o las uniones, fusiones u absorciones de empresas.

En este sentido, “la noción de cambio de titularidad de la empresa del artículo 44 ET abandona la técnica enumerativa observada por sus precedentes (arts 79 LCT y 18 LRL), configurándose de forma amplia y flexible, lo que refuerza la idea fundamental de continuidad en la actividad económica y su consiguiente proyección sobre los puestos de trabajo” (Mella, 2000).

(c) Preceptiva notificación, por el cedente o, en su defecto, por el cesionario, a los representantes legales de los trabajadores de la empresa cedida cuando el cambio tenga lugar, lógicamente, por acto *inter vivos*¹⁵.

De otro lado, cuando la fusión, absorción o modificación del status jurídico de la empresa suponga cualquier incidencia que afecte al volumen del empleo, dichos representantes podrán emitir un informe (art.64.1.5º ET). No obstante, dado que lo preceptivo es que el empresario ofrezca la oportunidad de informar, una vez transcurrido el plazo concedido para ello podrá tomar la decisión que estime oportuna, aún cuando no se haya emitido el informe.

(d) Responsabilidad solidaria, entre el cedente y el cesionario durante los tres años siguientes a la transmisión, en orden al cumplimiento de las obligaciones laborales nacidas con anterioridad a la transmisión y no satisfechas, así como las posteriores si la transmisión fuese delito.

En este sentido, “la subrogación empresarial opera automáticamente respecto de todas las deudas laborales debidas y exigibles que graviten sobre el patrimonio del cedente, sin limitación a las derivadas de las relaciones laborales subsistentes al tiempo de la cesión, pues el fin del art. 44 del ET es el de servir de garantía a los créditos laborales pendientes al tiempo de la referida subrogación, salvaguardándolos de <<maniobras elusivas patrimoniales>> como aquellas que, a través de la cesión, pretenden hacer desaparecer el soporte material de la empresa responsable, verdadera destinataria de los frutos del trabajador” (Mella, 2000).

Desde esta perspectiva, el carácter solidario de la responsabilidad refuerza la posición de los trabajadores-acreedores que pueden exigir el total del importe de las deudas a cualquiera de los empresarios implicados en la transmisión de la empresa, incrementando por tanto las garantías de satisfacción de dichas deudas.

(e) Eficacia ope legis, que implica que la novación contractual opera automáticamente o *ipso iure* cuando tiene lugar la voluntaria sucesión de los empresarios implicados, sin necesidad de consentimiento previo –el del trabajador o tercero ajeno– o la ratificación posterior de estos. Asimismo, también resulta irrelevante la oposición de los mencionados sujetos al efecto subrogatorio, ya que los derechos y obligaciones laborales existentes se transmiten de pleno derecho al cesionario por el mero hecho de la transmisión de empresa, resultando obligatoria la aceptación del referido efecto.

Ahora bien, “la automaticidad del efecto subrogatorio debe entenderse a nivel de titulares empresariales (cedente y cesionario), por lo que cosa diferente es la obligación del trabajador de integrarse, en todo caso, en la plantilla del cesionario” (Mella, 2000).

¹⁵ Sobre derechos de información y consulta en caso de traspasos, cf. en el epígrafe 3.1. los comentarios a la Directiva 2001/23/CE.

(f) **Inexigibilidad de trato directo** entre el cedente y el cesionario. Aunque tradicionalmente se exigió el trato o negocio jurídico directo entre los empresarios implicados, en la actualidad se considera innecesario; así pues, aunque el nuevo titular debe ser el sucesor inmediato del cedente, ello no impide que el acto traslativo de la titularidad se efectúe a través de tercer persona, pública o privada.

De igual forma, en nada incide en la subrogación el hecho de que el trabajador cedido prestase servicios no por cuenta directa del empresario con el que mantuviera relación laboral, sino a través de intermediario.

(h) **Principal finalidad tuitiva de la estabilidad del trabajador en el puesto de trabajo.** El art. 44 del ET establece expresamente la subrogación de los derechos y obligaciones laborales en el supuesto de sucesión de empresas¹⁶. Desde esta perspectiva, la fusión de empresas no puede alegarse como causa suficiente a los efectos de la extinción de las relaciones laborales, lo que implica la consolidación de la garantía del mantenimiento del empleo, así como del estatuto jurídico laboral inherente al mismo

En este contexto, y una vez encuadrado el supuesto de referencia, el apartado siguiente tiene por objeto profundizar en el examen de las garantías jurídicas incluidas en el Estatuto de los Trabajadores para preservar los derechos laborales de los trabajadores en los procesos de sucesión de empresas.

3.2.2. Garantías de los trabajadores y sus representantes en la sucesión de empresas.

Las garantías que se ponen en marcha con el artículo 44 del ET tienen una trascendencia mayor que la de proteger los créditos de los trabajadores en los supuestos de cambio de titularidad de la empresa –sobre la base de la responsabilidad solidaria del cedente y el cesionario– extendiéndose a aspectos sustanciales del régimen jurídico de las relaciones de trabajo en la empresa, que difícilmente podrían abordarse por otras ramas del ordenamiento jurídico distintas a las del ordenamiento estrictamente laboral (Fernández, 1994).

En este sentido, es posible diferenciar dos tipos de fórmulas de garantía en el ET: por una parte, una fórmula de carácter procedimental, relacionada con los derechos de intervención de los representantes de los trabajadores en el proceso de fusión¹⁷; y, por otra, una fórmula de alcance sustantivo, que se concreta en la conservación bajo el número titular de la organización de derechos y deberes que incumbieran al anterior tras la fusión.

(1) La garantía procedimental que establece el Estatuto de los Trabajadores concierne, como se ha señalado, a la intervención de los representantes de los trabajadores en el proceso de fusión. En este sentido, conforme a lo dispuesto en el artículo 44 del ET, cuando “el cambio [*de titularidad de empresa*] tenga lugar por acto *inter vivos*, el cedente y, en su defecto, el cesionario, está obligado a notificar dicho cambio a los representantes legales de los trabajadores de la empresa cedida”. Desde esta perspectiva, el papel de los trabajadores y sus representantes aparece como fundamentalmente pasivo, en la medida que sólo se les reconoce el derecho a tener conocimiento del cambio producido.

¹⁶ En consonancia con esto, cf. Directiva 2001/23/CE, art. 3.1.

¹⁷ Aunque el análisis se especifique para los procesos de fusión, el ET alude a la sucesión de empresas que incluye, como ya se ha analizado en el apartado anterior, al supuesto de referencia.

No obstante, esta garantía se refuerza con el artículo 64.1.5. del ET, que establece –entre las competencias del comité de empresa– el derecho de “emitir informe cuando la fusión, absorción o modificación del status jurídico en la empresa suponga cualquier incidencia que afecte al volumen de empleo”. Así pues, esta regla otorga a los representantes de los trabajadores una competencia más intensa –emitir informe– en supuestos en el que el empleo en las empresas afectadas puede quedar alterado.

En este marco, una cuestión crucial que se plantea concierne, obviamente, al alcance de la información que el empresario debe proporcionar a los representantes de los trabajadores. Existen, al respecto, diferentes preceptos –tanto en el ordenamiento español, mercantil y laboral, como en el comunitario– que especifican el mínimo preciso de cooperación del empresario para el cumplimiento de la función de los representantes¹⁸.

En este sentido, “el conjunto de datos así obtenido (por mucho que se ponga en marcha en casos de alteraciones de la estructura social que ocasionan reducciones o ampliaciones de plantilla) es lo suficientemente amplio como para conocer la situación y la evolución probable del ente social, facilitando, en su caso, negociaciones informales basadas en los datos así deducidos” (Fernández, 1994).

Ahora bien, cabe señalar que la facultad de emitir informe, así como la posibilidad que puede abrirse de negociación– no es determinante para impedir legalmente el desarrollo del proceso, aún cuando el informe pueda tener un valor cautelar para utilizar ante posibles expedientes de regulación de empleo.

(2) La segunda de las fórmulas de garantía tiene carácter sustantivo, y concierne, como ya se ha señalado, al mantenimiento de los derechos y obligaciones en el supuesto de sucesión de empresas. En este sentido, el artículo 44 del ET incide fundamentalmente en un doble aspecto: en primer lugar, establece una *garantía subrogatoria*, en la medida en que sitúa a los trabajadores en la misma posición laboral en que se hallaban con el empresario cedente. Conviene enfatizar que este precepto alude tanto a la conservación del puesto de trabajo propiamente dicho, como del estatuto jurídico laboral inherente al mismo. O dicho en otros términos, el referido precepto establece una doble garantía: la no extinción de los contratos y la conservación del régimen jurídico laboral anterior.

La garantía subrogatoria es reforzada, además, con la garantía complementaria de *solidez del patrimonio* que ha de hacer frente a las deudas contraídas, que –como ya se ha mencionado anteriormente– conlleva la responsabilidad solidaria de ambos empresarios (cedente y cesionario).

En este marco, el cuadro de las garantías sustantivas dispuestas en el Estatuto de los Trabajadores se estructura en torno a cuatro aspectos fundamentales: el mantenimiento de las relaciones laborales; la problemática de la subsistencia de los convenios colectivos; la solidez patrimonial; y la incidencia de la transmisión de la empresa en la representación legal de los trabajadores.

(A) Mantenimiento de las relaciones laborales.

Como ya se ha señalado anteriormente (apartado 3.1), la Directiva comunitaria sobre traspasos de empresas dispone que los derechos y obligaciones que resulten para el cedente de un contrato de trabajo o de una relación laboral existente en la fecha del traspaso, serán transferidos al cesionario

¹⁸ El análisis más detallado de los preceptos, se aborda en el apartado 3.3 de este capítulo.

como consecuencia de ese mismo traspaso. En esta misma línea, el artículo 44 del ET establece que “el cambio en la titularidad de la empresa, centro de trabajo o de una unidad productiva autónoma de la misma, no extinguirá por sí mismo la relación laboral, quedando el nuevo empresario subrogado en los derechos y obligaciones laborales del anterior”.

De conformidad con este precepto, un primer aspecto a destacar consiste en que la fusión de sociedades no puede considerarse, por sí misma, causa suficiente para su alegación a los efectos de extinción de las relaciones laborales. Se consagra, de este modo, la irrelevancia de la sucesión empresarial en orden a la vigencia de las contrataciones laborales efectuadas por el anterior empresario, que se mantienen en iguales términos. En consecuencia, resulta igualmente evidente que la permanencia de la relación laboral impide que la comunicación dirigida por el cedente a los efectos transferidos –a efectos de informarles de la subrogación empresarial– sea considerada como notificación de despido, o declaración de la voluntad extintiva del empresario.

Ahora bien, “el hecho de que la fusión por sí misma no sea causa suficiente para fundamentar la terminación de las relaciones de trabajo, no implica que la sociedad resultante de la fusión (o la sociedad absorbente en su caso), no pueda alegar otras causas de orden extintivo (que, con frecuencia, tienen su origen mediato o inmediato en el cambio de titularidad operado), pues queda expedita la facultad empresarial de alegar aquellas causas reconocidas por el ordenamiento laboral como fundamento de la extinción del contrato de trabajo” (Monereo, 1987).

Así pues, aunque con el mencionado precepto se elimina una posible causa de extinción de la relación de trabajo –neutralizándose el efecto de la eventual negativa del empresario cesionario a continuar con los contratos como necesaria condición para que sea efectivo el cambio de titularidad– no se neutralizan otras causas concurrentes antes o después de la cesión. Como queda reflejado expresamente en la mencionada Directiva comunitaria, aunque el traspaso de una empresa no constituya un motivo suficiente para el despido, esto “no impedirá los despidos que puedan producirse por razones económicas, técnicas o de organización que impliquen cambios en el plano del empleo”.

Ello supone, por ejemplo, la posibilidad de hacer valer la existencia de una crisis económica antes de la transmisión de la empresa, con el objeto de disminuir la plantilla de la misma y cederla en condiciones de viabilidad, y con el único límite operativo del fraude de ley: la demostración, simultánea o a posteriori, de que la alegación de la crisis y la extinción ulterior ha tenido su origen en pactos interempresariales fundados en el deseo de sustituir unos trabajadores por otros. Esta misma posibilidad sigue abierta, igualmente, una vez operada la transmisión de la empresa (Fernández, 1994).

Una segunda cuestión a resaltar, concierne al mantenimiento de los derechos laborales de los trabajadores en la transmisión de empresas. En este sentido, cabe señalar que –aunque no se cierra la posibilidad a futuros cambios justificados– en el momento de la subrogación la asunción de la posición empresarial debe ser incondicionada y pacífica.

Ello impide la introducción por el nuevo titular de cambios en aquella, como son, por ejemplo: los consistentes en el rechazo de la prestación de algunos trabajadores o la negativa en dar ocupación efectiva a los mismos (lo que equivale a su despido tácito); u otros que incidan en la modalidad o duración de sus relaciones laborales, tales como el establecimiento de un período de prueba, o la conversión de contratos indefinidos en temporales. En suma, como ha puesto relieve la jurisprudencia, “el mantenimiento de los derechos laborales debe garantizarse <<tal como

existieran>> en el momento de la subrogación sin <<minoración>> ni –más exactamente– alteración posible” (Mella, 2000).

No obstante, cabe señalar que esta máxima afecta a ambas partes, no amparando por tanto las posibles pretensiones de los trabajadores que excedan de lo que por virtud de la naturaleza de su relación laboral con la empresa cedente le corresponda (como cuando, por ejemplo, llegado el término que pone fin a la temporalidad de dicha relación, el trabajador transferido reivindica la continuidad de la misma).

Asimismo, conviene resaltar que esta “subrogación imperativa” de la posición empresarial anterior, impide el menoscabo de la misma a través de un pacto colectivo. En este sentido, las decisiones colectivas podrán mejorar el contenido del referido precepto, pero no modificarlo reduciendo su alcance. A modo de ejemplo, aunque en determinados sectores –como limpieza, vigilancia o seguridad– sea habitual que el correspondiente convenio contenga normas específicas sobre la sucesión empresarial, no cabe que aquel condicione ésta en modo alguno exigiendo a los trabajadores transferidos, por ejemplo, una determinada antigüedad en la empresa cedente para que opere la subrogación (Mella, 2000).

En tercer lugar, el efecto subrogatorio afecta –en cuanto a su alcance subjetivo– a todos los trabajadores de la unidad empresarial cedida, con independencia de la naturaleza indefinida o temporal, o modalidad de las relaciones laborales. Ahora bien, la subrogación contractual exige, en todo caso, que dichas relaciones estuviesen vigentes en el momento de la sucesión, sin que quepa admitirla respecto de aquellas relaciones que para entonces ya estuviesen extinguidas, cualquiera que fuese la causa (despido, finalización del contrato, jubilación).

No obstante, dicha extinción debe ser firme, en la medida en que el cesionario de subroga automáticamente de todas las relaciones, tanto las que –en el momento de la subrogación– se hallen “absolutamente vivas”, como las que se hallen en “discusión judicial”, en función de su resultado lógicamente.

Desde esta perspectiva, “puesto que los efectos de la transmisión sólo alcanzan a los contratos de trabajo en vigor en el momento de producirse la misma, aquellos trabajadores de la cedente cuyos contratos ya se hubiesen extinguido con anterioridad no pueden pretender el acceso a beneficios reconocidos por la cesionaria a sus trabajadores o a quienes hubieran ostentado esa condición en otro momento” (Mella, 2000).

Finalmente, una cuestión esencial a resaltar concierne al amplio alcance de la figura utilizada en el ordenamiento estatutario como objeto de la subrogación. En efecto, la expresión genérica “subrogación de la *relación laboral*” pone de manifiesto que los efectos de la subrogación no afectan únicamente a los derechos concretos derivados del contrato de trabajo, sino también a los que tengan su origen en las otras fuentes reconocidas en el artículo 3º del ET, y que también concurren en la reglamentación de la relación laboral: bien sean las fuentes estatales –ley, reglamento– bien las convencionales (convenios colectivos estatutarios y extraestatutarios, pactos de adhesión a un convenio y pactos de empresas).

Así pues, a tenor de este precepto, el empresario cesionario queda vinculado por la totalidad de los derechos y obligaciones laborales adquiridos por el anterior con independencia de su origen normativo, lo que implica la equiparación de las fuentes de la relación laboral a efectos de la

sucesión de empresa, y ello en orden a conservar el status del trabajador, que en nada debe resentirse.

No obstante, conviene señalar que la jurisprudencia ha puesto algunos límites a esta extensión del alcance del efecto subrogatorio, particularmente en aquellos casos en los que la empresa cedente haya pactado con sus trabajadores “acuerdos modificativos específicos” en fechas muy cercanas al momento de la subrogación, supuesto que constituiría un fraude de ley (Mella, 2000).

En suma, en la medida en que la subrogación se extiende al conjunto de la relación laboral –y no sólo a los derechos estrictamente contractuales– cabe destacar que el art. 44 ET “proporciona a los supuestos de sucesión en la titularidad de la empresa un tratamiento decididamente no individualizado” (Fernández, 1994). Desde esta perspectiva, una problemática de especial importancia que se plantea en la transmisión de empresas, concierne a la sucesión en el convenio colectivo vigente en la empresa cuya titularidad cambia, y que puede entrar en colisión –en relación a los trabajadores transferidos– con el convenio de la empresa cesionaria

(B) Subsistencia de los convenios colectivos.

El artículo 44 del ET, al disponer que el empresario cesionario quedará subrogado en los “derechos y obligaciones laborales del anterior”, es deliberadamente ambiguo respecto al alcance de la subrogación en cuanto al convenio colectivo aplicable –el de la empresa cedente o el de la cesionaria– una vez efectuada la sucesión de la empresa. En este sentido, como regla general reconocida por la doctrina y la jurisprudencia, en principio se impone –en relación a los trabajadores transferidos– la vigencia de los convenios colectivos de la empresa cedente (Monereo, 1987).

Ahora bien, de igual modo es generalmente admitido que la aplicación de esta máxima puede desembocar inicialmente en una dualidad de convenios, en tanto que el respeto del existente en la empresa cedente, puede “colisionar” con la aplicación del convenio vigente en la empresa cesionaria. O dicho de otro modo: el mantenimiento por la empresa cesionaria del marco convencional por el que los trabajadores transferidos se regían en la empresa cedente, se proyecta de forma diferente en atención a la existencia de un convenio propio y, en su caso, a la posible colisión entre uno y otro.

De este modo, se plantea el problema de delimitar tanto los posibles supuestos de colisión –o no– de los convenios, como la solución que pueda darse en cada caso, una cuestión sobre la que, por otra parte, existen diversas interpretaciones tanto en la doctrina como en la jurisprudencia. En efecto, “no cabe negar que, al menos en un sentido alto y amplio –tal como reconoce prácticamente la mayoría de la doctrina y jurisprudencia– el choque entre los convenios existe y su solución depende del criterio de selección que se utilice, cuestión ésta verdaderamente crucial y caótica por lo que a nuestros tribunales se refiere” (Mella, 2000).

Como punto de partida, cabe señalar que, para que la transmisión de una empresa dé lugar a una colisión de normas convencionales, se requiere que concurren –acumulativamente– las siguientes circunstancias:

- Que todas las unidades empresariales implicadas estén sometidas a un convenio colectivo en vigor, pues sin la simultaneidad o coincidencia temporal de éstos se estaría ante un supuesto de sucesión normativa.

- La proyección común de las normas implicadas sobre la misma unidad de contratación o parte de la misma, en este caso representada por el conjunto de trabajadores de la empresa cedente.
- La divergencia de contenidos normativos, dado que –de coincidir estos– resultaría irrelevante la aplicación de uno u otro, no generándose conflicto alguno.
- Su mismo carácter estatutario.

Toda vez que converjan estas circunstancias, se plantean lógicamente dos posibilidades alternativas (conflicto/no conflicto). En este sentido, se presume que **no hay colisión** entre convenios cuando se producen los siguientes supuestos (Mella, 2000; Monereo, 1987):

(a) El cesionario se configura como un titular individual, sin unidad empresarial propia, que simplemente pasa a subrogarse en la posición del anterior –por razones de transmisión *mortis causa*, jubilación o incapacidad del empresario– incluido en el convenio colectivo a aplicar.

(b) El convenio aplicable a las empresas implicadas en la transmisión es el mismo, al quedar dichas empresas integradas en sus ámbitos geográfico y funcional. En efecto, puede acontecer que el convenio que rige la empresa transferida vincule también al nuevo empresario antes de que la transmisión se realice, un supuesto posible si el cesionario es titular de una empresa perteneciente al mismo sector de actividad de aquella, o asimismo si los empresarios intervinientes están afiliados a la misma organización empresarial signatario del convenio de eficacia limitada. En estos casos, la transmisión no incide sobre los términos de aplicabilidad del convenio.

(c) En la empresa cesionaria no resulta aplicable ningún convenio colectivo, con independencia del vigente en la empresa cedente. En tal caso, los trabajadores de la empresa absorbida seguirán estando sometidos al convenio de origen vigente al tiempo de la transmisión, que en ningún caso extenderá su ámbito personal a los trabajadores que ya estuviesen prestando sus servicios en la nueva empresa.

(d) A la inversa, en la empresa o unidad productiva transferida no existe convenio colectivo aplicable, que sí rige en la empresa absorbente. En este supuesto, los trabajadores de la empresa cedente se equiparán a los de la cesionaria y a todos se aplicará por igual el convenio de ésta, ya sea de empresa o de sector (artículo 82.3. del ET).

No obstante, existen dos excepciones que determinan la no aplicación de esta regla: cuando el convenio vigente en la cesionaria sea de ámbito provincial, y la unidad empresarial cedente se localice fuera del mismo al mantener su ubicación física anterior; cuando dicho convenio sea de centro de trabajo o franja, ya que éstos no son susceptibles de extender su eficacia fuera de su ámbito de aplicación propia.

(e) El centro de la empresa cesionaria al que se integran los trabajadores transferidos, está expresamente excluido del ámbito de aplicación del convenio colectivo de aquella. En este caso, se interpreta que las garantías del artículo 44 del ET no pueden extender el ámbito de aplicación del convenio al centro en cuestión, en la medida en que el artículo 83.1 del ET establece que “los convenios colectivos tendrán el ámbito de aplicación que las partes acuerden”.

Ahora bien, ello no impide que los trabajadores del centro excluido puedan intentar la aplicación del convenio de empresa a través de las figuras de la adhesión o la extensión (art.92 ET). No obstante,

al igual que en el supuesto “c”, se ha considerado oportuno por parte de la jurisprudencia que a los trabajadores transferidos se les siga aplicando el convenio de origen.

(f) En la empresa absorbente rige un convenio de ámbito provincial y la absorbida radica fuera del mismo, aplicándosele un convenio de igual –aunque distinto ámbito– o éste es de carácter nacional, empresarial o infraempresarial. Otro mismo caso sucede cuando las empresas implicadas comparten un mismo ámbito geográfico o de sector, pero pertenecen a ámbitos funcionales diferentes.

(h) En cada una de las unidades empresariales implicadas –empresas o centros de trabajo– existe un convenio de ámbito propio, siempre y cuando aquellas mantengan una identidad separada. En este caso, cada convenio colectivo agota y despliega su eficacia *erga omnes* en su unidad de aplicación respectiva, ya que no se produce interferencia en sus ámbitos de aplicación.

(i) Por último, y obviamente, no se producirá conflicto si no existe ningún convenio colectivo aplicable a cualquiera de las empresas involucradas en el proceso de fusión.

En contraposición, se considera que **existe colisión** entre convenios colectivos cuando:

(a) La empresa cesionaria, en la que se aplica un convenio de ámbito nacional, absorbe a otra regida por un convenio propio de empresa o de ámbito provincial.

(b) En la empresa cesionaria es aplicable un convenio de ámbito provincial, y en la cedente –situada en la misma provincia– otro de carácter nacional o de empresa.

(c) La empresa cesionaria dispone de convenio propio y la absorbida también, o de otro ámbito nacional o provincial.

En el supuesto de que exista colisión, cabe señalar que la elección del marco concreto convencional –el de la empresa cedente o cesionaria– a aplicar a los trabajadores transferidos en virtud de la transmisión de la empresa, no encuentra solución unívoca en el actual sistema jurídico. En primer lugar, por la convergencia de dos preceptos legales en principio contradictorios: por una parte, el artículo 44 del ET que –al establecer la subrogación de los derechos y obligaciones laborales– parece inclinarse claramente por la prevalencia del convenio de la empresa cedente. Y por otra, el artículo 82.3. del ET, que parece exigir la aplicación del convenio de la empresa cesionaria, cuando dispone que “los convenios regulados por esta Ley obligan a todos los empresarios y los trabajadores incluidos dentro de su ámbito de aplicación”.

Pero es que, además de las soluciones derivadas de la aplicación de los dos preceptos mencionados, cabe acudir a otras alternativas con base en diferentes principios, como los de norma más favorable o el de la aplicación de la jerarquía normativa, o incluso fundamentadas en la voluntad de las partes.

Desde esta perspectiva, cabe destacar seis posibles **criterios de solución para la selección del convenio colectivo estatutario** que debe regir a los trabajadores de la empresa cedente en caso de conflicto, cuya aplicación dependerá de las circunstancias de cada caso, del papel jugado por la autonomía colectiva, y de los criterios del propio órgano jurisdiccional competente¹⁹ (Mella, 2000):

¹⁹ Conviene resaltar que, con independencia del criterio que se elija, todos ellos conducen a la selección de una única norma a aplicar, con exclusión de las otras, sin que quepan soluciones acumulativas o alternativas, pues en el ordenamiento juega el principio de unidad de convenio.

(1) Los pactos entre las partes afectadas. Dada la ausencia de una solución legal firme respecto de cual sea el convenio a aplicar a los trabajadores transferidos, cada vez es más frecuente –sobre todo, en las grandes empresas– el que las partes implicadas en la subrogación pacten expresamente todo lo referido a ésta, particularmente el status jurídico de esos trabajadores, lo que en gran medida viene determinado por el convenio a aplicar.

En efecto, el hecho de que los procesos de fusión de empresas conlleven la integración de plantillas con situaciones laborales diferenciadas, ha motivado que, a menudo, “estos procesos de concentración empresarial por fusión vayan acompañados de unos acuerdos o pactos laborales –más o menos extensos– suscritos entre alguna o todas las empresas que se fusionan y algunas o todas las representaciones –unitarias o sindicales– de los trabajadores afectados, y cuyo ámbito natural es el de la empresa o empresas afectadas” (Alfonso, Pedrajas y Salas, 1995).

En este sentido, la existencia de un pacto de estas características obvia la necesidad –en función del respeto a la autonomía colectiva– de acudir a otros criterios legales que fundamenten la elección del convenio colectivo a aplicar a los trabajadores en cuestión. Conviene matizar, no obstante, que este pacto –que puede ser rubricado por los dos empresarios involucrados– tendrá que contar necesariamente al menos con el consenso del cesionario que, salvo por la legalidad vigente, no queda obligado por ningún acuerdo ajeno a su consentimiento.

Asimismo, lo habitual será que estos pactos –negociados al margen del Título III del ET y temáticamente monográficos (ordenación y equiparación de los derechos de los trabajadores transferidos en relación con los de los propios de la nueva empresa)– ostenten naturaleza extraestatutaria o informal, con eficacia limitada a los trabajadores y empresarios representados por las partes negociadoras (Mella, 2000).

En este marco, es posible distinguir tres tipos de pactos de fusión (Alfonso et alia, 1995):

- *Pactos declarativos*, que se efectúan a título meramente aclaratorio o aprobatorio, son aquellos en los que simplemente se detalla el conjunto o una parte de los derechos que tenían los trabajadores por la fusión, antes de que ésta se produjera. En este sentido, se trata de pactos que en nada altera el régimen jurídico que se aplicaba antes de la fusión, y tiene por finalidad recoger aquellos derechos que disfrutaban los trabajadores transferidos, a fin de que puedan seguir reclamándolos al nuevo empresario.
- *Pactos de mejora de las condiciones laborales*, disfrutadas por los trabajadores transferidos. Este tipo de acuerdos tiene por objeto, bien intentar compensar a dichos trabajadores por los cambios sufridos, bien equiparar su status jurídico al de los trabajadores de la empresa cesionaria (en caso de que estos disfruten de condiciones más ventajosas), o ambas cosas a la vez. Un ejemplo de este tipo de pactos, sería aquel por el cual la empresa cesionario se compromete a extender la aplicación de su convenio vigente –más favorable que el de la empresa cedente– a los trabajadores transferidos.
- *Pactos novatorios*, cuyo objetivo es la modificación de las condiciones laborales de los trabajadores transferidos. Aunque esta denominación, en un sentido amplio, abarcaría al segundo tipo pactos mencionados, en términos estrictos alude a los pactos modificativos de las condiciones de trabajo previstas en el convenio colectivo de la empresa cedente, que el empresario cesionario firma con posterioridad a la sucesión cuando mantiene aquel transitoriamente. En tal caso, el alcance del acuerdo novatorio entre el cesionario y los

representantes de los trabajadores será el mismo que, en su caso, podría haber firmado el empresario cedente, por lo que se circunscribirá a materias como el horario, régimen de trabajo a turnos, sistema de remuneración del trabajo y rendimiento.

Desde esta perspectiva, el pacto más idóneo para mediar en la subrogación empresarial será aquel, lógicamente, que cuente con un mayor consenso de todos los empresarios y trabajadores involucrados.

(2) Aplicación del principio de jerarquía normativa. En la medida en que, cuando se habla de conflicto entre normas, uno de los principios que juega en orden a su solución es el de la jerarquía normativa, podría plantearse la aplicación del mismo como una forma de solución del conflicto.

Sin embargo, por una parte de la doctrina se ha señalado que este criterio no parece el más adecuado para el supuesto que se está contemplando, por diferentes razones entre las que cabe mencionar las siguientes (Mella, 2000):

- El carácter normativo de los convenios no determina la aplicación directa del citado principio, pues en estos casos el legislador prefiere la aplicación del principio de norma más favorable.
- La falta de idoneidad del principio de jerarquía normativa en orden a solucionar el conflicto que surja entre convenios de un mismo tipo de ámbito, cuya autonomía e igualdad no suscita dudas.
- La inexistencia de una diferente calidad o rango normativo entre los convenios estatutarios (jerarquía material), como lo acredita: el que todos tengan su fundamento legal en el mismo principio constitucional (art. 37 CE); su consideración unitaria e igualitaria –sin distingo alguno– por parte del legislador, tanto en comparación frente a las normas estatales (art. 3 ET), como en su atribución de fuerza vinculante respecto de todos los trabajadores y empresarios incluidos en su ámbito de aplicación (art. 82.3 ET); o la general libertad en la fijación de contenidos por cada unidad de contratación, sin que las de “ámbito inferior” se hallen condicionadas por las de “ámbito superior” (con las excepciones del artículo 83.2 y 84 ET).
- La jurisprudencia existente, que atribuye el mismo valor a todo convenio independientemente de su ámbito.
- La imposibilidad de defender, en todo caso, la existencia de una relación jerárquica entre los sujetos negociadores de los diferentes ámbitos de contratación (jerarquía orgánica), con independencia de la concreta sujeción o vinculación que ciertos sujetos puedan experimentar respecto a otros (por ejemplo, secciones sindicales frente a sindicatos).

(3) La no-concurrencia de los convenios. El artículo 84 del ET contiene una regla de prevención de una modalidad especial de concurrencia de convenios colectivos, al disponer que un convenio colectivo, durante su vigencia, no podrá ser afectado por lo dispuesto en convenios posteriores de ámbito distinto (salvo pacto en contrario conforme a lo dispuesto en el art. 83.2).

Ahora bien, el supuesto que se está contemplando no es el de un convenio que se firma posteriormente a otro, sino el de la colisión que surge –con motivo de la sucesión empresarial– entre dos convenios que están en vigor simultáneamente (el de la empresa cedente y el de la cesionaria). Es decir, en este caso, “no se está ante el fenómeno normativo de la negociación de un convenio posterior que afecta a otro ya existente (supuesto de concurrencia por afectación que de

tratarse de convenios de ámbito distinto encuentra su prohibición en el art. 84 ET, a reserva del pacto colectivo en contrario con arreglo al artículo 83.2 ET), sino, al contrario, de la posible concurrencia o conflicto entre dos convenios que en el momento de su elaboración –en el momento genético– no se disputaban la regulación de una misma unidad de negociación, supuesto en que por hipótesis las empresas, antes de la transmisión, eran independientes en cuanto a su titularidad jurídica, y no encontraban afectadas por un convenio que extienda su eficacia a todas ellas” (Monereo, 1987).

Por tanto, al igual que se señaló respecto del principio de jerarquía normativa, no parece adecuado tampoco invocar el artículo 84 del ET como criterio de solución para la colisión de convenios colectivos en el supuesto de transmisión de empresas.

(4) El principio de la norma más favorable. Este principio se recoge en el artículo 3.3. del ET, que dispone que “los conflictos originados entre los preceptos de dos o más normas laborales, tanto estatales como pactadas, que deberán respetar en todo caso los mínimos de derecho necesario, se resolverán mediante la aplicación de lo más favorable para el trabajador apreciado en su conjunto, y en cómputo anual, respecto de los conceptos cuantificables”.

Esta disposición matiza, por tanto, la aplicación automática de la subrogación que establece el artículo 44, en la medida en que permite la posibilidad de aplicar –a los trabajadores transferidos– el convenio colectivo de la empresa cesionaria, siempre que éste sea en su conjunto más favorable que el convenio de la cedente.

Desde esta perspectiva, se plantea el problema de determinar en cada caso qué convenio es más favorable para los trabajadores en cuestión, para lo cual existen dos vías reconocidas (Mella, 2000):

- La técnica de la *comparación global*, que consiste en comparar bloques normativos y aplicar uno sólo –el más favorable– a modo de bloque unitario, incluso en aquellas condiciones laborales en las que su regulación sea inferior a la de la otra norma convencional objeto de contraste (siempre respetando los mínimos de derecho necesario). Esta técnica admite dos modalidades: bien la comparación *indiscriminada* y total de las normas, bien la comparación *modular* de unidades temáticas o grupos homogéneos de conceptos (salarios, vacaciones, etc.).
- La técnica de *acumulación* o “espiguelo”, que consiste en la selección y aplicación de las cláusulas más favorables de cada una de las normas en conflicto, por lo que se aplicaría un conjunto de cláusulas cuya característica común se relacionará, no con su origen o pertenencia a una misma norma, sino con su mayor favorabilidad.

En este sentido, la doctrina y jurisprudencia española es unánime a la hora de descartar la segunda de las técnicas mencionadas, optando por la aplicación del convenio juzgado como más favorable, en cada caso concreto, como un bloque unitario.

Por último, cabe señalar que –en función del respeto a la autonomía colectiva– las partes no tendrán que atenerse automáticamente al principio de norma más favorable, pudiendo en su caso negociar las condiciones laborales de la transmisión de la empresa (Monereo, 1987).

(5) La aplicación del convenio colectivo de la empresa cesionaria. Como ya se ha señalado anteriormente, el artículo 82.3 del ET dispone que “los convenios regulados por esta Ley obligan a todos los empresarios y los trabajadores incluidos dentro de su ámbito de aplicación”. Por tanto,

desde la perspectiva de este precepto –que consagra la eficacia general o *erga omnes* del convenio estatutario– “vigente un convenio estatutario en una empresa, su efecto vinculante obliga a que todos los trabajadores que se incorporen a la misma queden integrados en el ámbito de aquel, tanto en el caso en que la integración responda a una contratación directa como a una subrogación empresarial, y aunque, en este caso, en la empresa cedente rigiese un convenio diferente” (Mella, 2000).

Así pues, una lectura literal de este precepto parecería abrir una excepción a la exigencia legal del mantenimiento por el cesionario de todas las condiciones laborales disfrutadas por los trabajadores transferidos de la empresa cedente (principio de subrogación del artículo 44 ET).

No obstante, cabe encontrar en la jurisprudencia algunas sentencias que admiten la posibilidad de que la aplicación del convenio en cuestión –el de la empresa cesionaria– se compatibilice con el mantenimiento de condiciones laborales anteriores más favorables. Ahora bien, en función del principio de aplicación de la norma más favorable como un todo unitario (cf. criterio 4), no se trataría de compatibilizar el convenio de la cesionaria con cláusulas específicas del convenio de la cedente, sino más bien con condiciones laborales más beneficiosas de carácter individual, es decir, que tengan un origen contractual.

(6) La aplicación del convenio colectivo de la empresa cedente. Este criterio tiene su fundamento tanto en la normativa comunitaria –Directiva 2001/32/CE del Consejo– como en el ordenamiento estatutario (art.44 del ET). En ambos casos, se establece que –en los supuestos de transmisión de empresas– operará el principio de subrogación, en función del cual el empresario cesionario deberá respetar los derechos laborales de los trabajadores transferidos. Así pues, de la aplicación de este principio se deduce que los trabajadores de la empresa cedente se regirán por el convenio colectivo de la misma. En este sentido, cabe señalar que la aplicación del convenio de la cedente implica la excepción a dos principios básicos del sistema español de negociación colectiva, como son: la vinculación del convenio a la totalidad de los trabajadores afectados por su eficacia personal y su aplicación dentro del ámbito inicialmente pactado.

En este marco, la aplicación del convenio de la empresa cedente a los trabajadores transferidos, se caracteriza por varios rasgos (Mella, 2000):

- En primer lugar, por su aplicación también a lo menos favorable. Como ya se ha señalado, tanto la doctrina como la jurisprudencia se inclinan por la aplicación de la norma convencional como un bloque unitario. Por tanto, el que se aplique el convenio de la empresa cedente en la medida en que es más favorable en su conjunto, implica que también se aplicarán aquellas cláusulas concretas que sean menos beneficiosas para los trabajadores transferidos.
- En segundo lugar, por su aplicación con el contenido que tenga en el momento de la sucesión, es decir: si el convenio ha sufrido modificaciones, no cabe reclamar la versión original de aquel, sino la existente en el momento de la sucesión.
- En tercer lugar, por la aplicación de su contenido normativo de carácter material, es decir: aquel que se refiere al conjunto de condiciones de trabajo reguladas en el convenio, que configuran el status laboral previo.
- En cuarto lugar, por no implicar discriminación respecto de los propios trabajadores de la empresa cesionaria, en la medida en que la aplicación del convenio cedente a los trabajadores

transferidos no es consecuencia de la voluntad arbitraria del cesionario, sino de la aplicación de la norma estatutaria.

- Y en quinto lugar, cabe señalar que la aplicación del convenio de la cedente tendrá un carácter temporal. En efecto, el principio de subrogación no implica la inmodificabilidad absoluta de las condiciones laborales de los trabajadores transferidos. En este sentido, la aplicación de dicho convenio implica la coexistencia en la cesionaria de una pluralidad de estatutos, que sin embargo tendrá un carácter transitorio hasta la ulterior negociación unificadora en la nueva empresa. Como se señala en la Directiva comunitaria sobre traspasos de empresas: “después del traspaso, el cesionario mantendrá las condiciones de trabajo pactadas mediante convenio colectivo, en los mismos términos aplicables al cedente, hasta la fecha de extinción o de expiración del convenio colectivo, o de la entrada en vigor o de aplicación de otro convenio colectivo”.

Finalmente, una vez delimitados los posibles criterios para la selección de uno u otro convenio colectivo estatutario –cuya aplicación, como ya se ha señalado, dependerá de las circunstancias de cada caso, del papel de la autonomía de las partes y de los criterios del propio órgano jurisdiccional– cabe referirse a la problemática que se plantea cuando se produce la **colisión de convenios de distinta naturaleza**. En este sentido, pueden plantearse dos supuestos (Mella, 2000; Monereo, 1987):

(a) Supuesto de conflicto entre *convenio estatutario* (eficacia general) y *convenio extraestatutario* (eficacia limitada). En caso de atribuirse a este último naturaleza normativa, el posible conflicto debe encontrar su solución conforme al principio de norma más favorable que se recoge en el artículo 3.3. del ET. Ahora bien, en caso de inclinarse por la naturaleza meramente contractual del convenio extraestatutario, el supuesto cambia radicalmente, pudiendo plantearse dos posibilidades.

- Convenio estatutario de la empresa cesionaria, y convenio extraestatutario de la cedente. En este caso, en virtud del artículo 82.3 del ET, los trabajadores transferidos pasarían a regirse por el convenio de la cesionaria, lo que no supondría una merma del principio de subrogación, en la medida en que la aplicación del convenio estatutario tendría que respetar las condiciones contractuales más beneficiosas de los trabajadores de la cedente.
- Convenio extraestatutario de la cesionaria, y convenio estatutario de la cedente. En este supuesto, y salvo adhesión voluntaria a las condiciones informales de la cesionaria, los trabajadores transferidos –en aplicación del principio de subrogación– seguirían rigiéndose por el convenio colectivo de la cedente hasta su expiración, o hasta la negociación de un nuevo convenio estatutario para la cesionaria.

(b) Supuesto de conflicto entre *dos convenios extraestatutarios*. Una condición necesaria para que se produzca conflictos entre convenio de esta naturaleza, es que sean coincidentes las organizaciones patronales y sindicales pactantes, ya que de lo contrario no se estaría ante un conflicto, sino ante la vigencia simultánea de varios convenios con eficacia personal limitada. En todo caso, en caso de producirse el supuesto de conflicto, se aplicará el principio de norma más favorable (art. 3.3 del ET).

(C) Solidez patrimonial.

La garantía subrogatoria que establece el artículo 44 del ET en el supuesto de sucesión de empresas, queda reforzada con el añadido de una responsabilidad solidaria que impide la total liberación del empresario cedente, ampliándose el círculo patrimonial sujeto a la garantía de los créditos²⁰.

En este sentido, la responsabilidad solidaria “configura una especie de período transitorio, una fórmula provisional de solución derivada de pervivencia de deudas anteriores a la transmisión y no satisfechas. Por ello se dijo antes que se trataba de un refuerzo de la garantía subrogatoria: la excede porque impide la liberación de la empresa cedente mientras no transcurra, al menos, el plazo de tres años durante el cual pueda comprometerse su propio patrimonio en deudas que, en puridad, le son ajenas ya desde el momento en que se produjo la transmisión” (Fernández, 1994).

(D) Representación legal de los trabajadores.

Otro problema que plantean las transmisiones de empresas en el ámbito de las relaciones laborales colectivas, concierne a su incidencia sobre las instituciones representativas de los trabajadores en la empresa o unidad productiva transferida. En este sentido, aunque el art. 44 del ET no hace ninguna referencia a este tema, sí puede encontrarse en cambio en la normativa comunitaria.

Concretamente, en la tantas veces citada Directiva 23/2001/CE, se dispone que “en la medida en que la empresa, el centro de actividad o una parte de éstos conserve su autonomía, el estatuto y la función de los representantes o de la representación de los trabajadores afectados por un traspaso subsistirán en los términos de las condiciones existentes antes de la fecha de traspaso según lo previsto por las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas o por un acuerdo, siempre que se reúnan las condiciones necesarias para la formación de la representación de los trabajadores” (art. 6). No obstante, se añade a continuación, lo anterior no se aplicará cuando “de acuerdo con las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas o la práctica de los Estados miembros, o en virtud de un acuerdo con los representantes de los trabajadores, se reúnan las condiciones necesarias para la nueva designación de los representantes de los trabajadores o para la nueva formación de la representación de éstos”.

En síntesis, el criterio de la normativa comunitaria es que –si tras el traspaso de empresas, la unidad productiva afectada sigue conservando su autonomía organizativa– subsistirá asimismo la representación de los trabajadores (salvo que se produzcan las circunstancias mencionadas). No obstante, dado que la realidad del mundo laboral no suele amoldarse con tanta facilidad a las previsiones de la norma, conviene referirse brevemente a los diferentes supuestos que pueden producirse en la práctica (Monereo, 1987):

(1) En el supuesto de transmisión total de la empresa, y cuando la unidad productiva transferida conserve su autonomía técnico-organizativa, puede considerarse de aplicación general la solución dispuesta en la Directiva comunitaria, esto es: la subsistencia de la representación de los trabajadores. Sensu contrario, en caso de que la unidad productiva transferida no conserve dicha autonomía, “la solución que se ofrece más lógica y congruente con la función representativa es la desaparición también de las instituciones representativas preexistentes en la unidad productiva objeto de transmisión, puesto que se ha extinguido la unidad (sustratum) de apreciación de un autónomo o singular interés colectivo absorbido en el más amplio complejo empresarial en que se integra. No obstante, en tales casos lo deseable no es la desaparición automática de los órganos de

²⁰ Cf. análisis realizado sobre esta cuestión en apartado 3.2.1.

representación, sino la prolongación provisional del mandato hasta la celebración de nuevas elecciones sindicales, en el seno de la unidad productiva que haya absorbido a la que desaparece” (Monereo, 1987).

(2) Asimismo, en la transmisión total de la empresa se dan una serie de supuestos diferentes, que tienen que ver con la variación del número de trabajadores de la empresa tras la sucesión, y cuya incidencia ha de estudiarse en relación a la doble vía de representación colectiva de los trabajadores en la empresa reconocida por el ordenamiento español:

(a) *Incidencia en la representación unitaria de los trabajadores.* En caso de variación del número de trabajadores adscritos a la unidad empresarial transferida, cuando ésta siga conservando la autonomía, debe estimarse que la conformación de los órganos de representación del personal viene determinada por el número de trabajadores existentes al tiempo de producirse las elecciones sindicales, con independencia de que en el transcurso del mandato aumente o disminuya el número de trabajadores de la empresa o centro de trabajo.

Por otra parte, en relación a la empresa cesionaria, aunque tras la sucesión aumente el número de trabajadores –por incorporación de la plantilla de la cedente– si la unidad productiva de los trabajadores transferidos conserva su autonomía, se seguirá el criterio anteriormente mencionado (subsistencia representación del personal de la cedente). En caso contrario, se entenderá que la pérdida de autonomía supone la desaparición del substrato organizativo del interés colectivo que motivó la constitución de una representación específica, con lo que cabe proceder a la celebración de nuevas elecciones sindicales, para adecuar la representación de los trabajadores transferidos a la estructura de la empresa cesionaria

(b) *Incidencia en las representaciones sindicales.* Cabe enunciar tres supuestos:

- Si desaparece la autonomía de la unidad productiva, dichas representaciones deben desaparecer también sin necesidad de agotar su mandato –si su duración fue fijada colectivamente– porque se extingue la unidad de trabajo y de personal (colectividad profesional adscrita a la unidad donde puede apreciarse un singular interés colectivo).
- El aumento o disminución de los trabajadores de la empresa o unidad productiva podrá suponer, respectivamente, una ampliación o reducción del número de delegados sindicales previsto en la ley o convencionalmente pactados, a tenor de lo dispuesto en el artículo 10 de la Ley Orgánica 11/1985 de Libertad Sindical (LOLS).
- Finalmente, la transmisión de la unidad productiva puede conllevar la pérdida de representatividad sindical del sindicato implantado o con presencia en el ámbito de una determinada rama de producción (así, organizaciones representativas en un ámbito territorial y funcional específico, a que alude el art. 7.2. de la LOLS).

(3) En el supuesto de transmisión parcial de la empresa –por ejemplo, en caso de escisión– si el trabajador afectado pertenece a la representación unitaria o sindical de los trabajadores en la empresa o unidad productiva, existe la posibilidad de que se pueda producir una actuación discriminatoria del empresario, consistente en que el empresario cedente adscriba injustificadamente al trabajador que ejerce una función representativa a la unidad productiva que va a ser objeto de transmisión. En estos casos, será conveniente que las autoridades administrativas intervengan para preservar las garantías y seguridad jurídica del representante en cuestión.

3.3. Los derechos de participación sindical en los procesos de fusión.

Las fusiones de empresas constituyen procesos que, como se señaló al principio de este capítulo, se encuadran en el ejercicio del derecho a la propiedad privada y a la libertad de empresa, en el marco de la economía de mercado reconocida por la Constitución española. Ello determina que, en la configuración de los procedimientos de fusión, prevalezcan los aspectos mercantiles sobre los laborales y, como consecuencia, que las garantías y participación de los trabajadores estén muy limitadas.

En este marco, a pesar de que las operaciones de fusión tengan una notable incidencia sobre el empleo y las relaciones laborales, la participación sindical está prácticamente restringida –en términos jurídicos– al ejercicio de los derechos de información y consulta, que en el ordenamiento español aparecen recogidos en las siguientes fuentes:

(a) El *Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas* establece, en su artículo 238.1, que al publicar la convocatoria de la junta deberán ponerse a disposición de los accionistas, obligacionistas y titulares de derechos especiales distintos de las acciones, así como a los representantes de los trabajadores, para su examen en el domicilio social, los siguientes documentos:

- El proyecto de fusión.
- Los informes de los expertos independientes sobre el proyecto de fusión.
- Los informes de los administradores de cada una de las sociedades sobre el proyecto de fusión.
- Las cuentas anuales y el informe de gestión de los tres últimos ejercicios de las sociedades que participan en la fusión, con el correspondiente informe de los auditores de cuentas.
- El balance de fusión cada una de las sociedades, cuando sea distinto del último balance anual aprobado por la junta, acompañado del informe que sobre su verificación deben emitir, en su caso, los auditores de cuentas de la sociedad.
- El proyecto de escritura de constitución de la nueva sociedad, o si se trata de una absorción, el texto íntegro de las modificaciones que hayan de introducirse en los estatutos de la sociedad absorbente.
- Los estatutos vigentes de las sociedades que participan en la fusión.
- La relación de nombres, apellidos, y edad, si fueran personas físicas, o de denominación o razón social, si fueran personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y domicilio de los administradores de las sociedades que participan en la fusión, la fecha desde las que desempeñan sus cargo y, en su caso, las mismas indicaciones de quienes vayan a ser propuestos como administradores como consecuencia de la fusión.

(2) En el *Estatuto de los Trabajadores*, artículo 64, se dispone que el Comité de Empresa tendrá las siguientes competencias:

- Emitir informe cuando la fusión, absorción o modificación del status jurídico de la empresa suponga cualquier incidencia que afecte al volumen de empleo.

- Informar a sus representados en todos los temas y cuestiones señalados en este número uno en cuanto directa o indirectamente tengan o puedan tener repercusión en las relaciones laborales.

Asimismo, en el artículo 44 del ET se dispone que, cuando se produzca un cambio de titularidad de la empresa por acto *inter vivos*, el cesionario está obligado a notificar dicho cambio a los representantes legales de los trabajadores.

(3) La *Ley Orgánica de Libertad Sindical* dispone, en su artículo 10.3. (apartado 3), que los delegados sindicales tienen derecho a ser oídos previamente a la adopción de medidas de carácter colectivo que afecten a los trabajadores en general y a los afiliados a su sindicato en particular, y especialmente en los despidos y sanciones de estos últimos.

(4) Finalmente, en la *Ley 10/97 de 24 de abril, sobre derechos de información y consulta de los trabajadores en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria* (art. 18), se establece que:

- El comité de empresa europeo tendrá derecho a ser informado y consultado sobre aquellas cuestiones que afecten al conjunto de empresas o grupos de empresas de dimensión comunitaria o, al menos, a dos centros de trabajo o empresas del grupo situados en Estados miembros diferentes.
- A los fines previstos en el apartado anterior, el comité de empresa europeo tendrá derecho a mantener al menos una reunión anual con la dirección central. Sin perjuicio de otras cuestiones, se analizarán la reducción del tamaño o el cierre de las empresas, centros de trabajo o partes importantes de éstos, y los despidos colectivos.
- El comité de empresa europeo deberá ser informado con la debida antelación de aquellas circunstancias excepcionales que afecten considerablemente a los intereses de los trabajadores, especialmente en los casos de traslados de empresas, de cierres de centros de trabajo o de empresas, o despidos colectivos. Tendrá derecho a reuniones de información y consulta con la antelación necesaria, y podrá emitir un dictamen al finalizar la reunión.

Finalmente, cabe señalar que el ejercicio de estos derechos suele encontrar obstáculos de diversa índole, que en muchos casos tienen que ver con la negativa por parte de las empresas a facilitar la información en tiempo y forma a los representantes de los trabajadores. Obstáculos cuya remoción dependerá, en buena medida, de la capacidad y poder de las organizaciones sindicales para plantear sus propuestas a través de la negociación y/o, en su caso, del conflicto.

4. Caracterización de las fusiones y adquisiciones en la Unión Europea y España.

La década de los 90 se ha caracterizado, en el ámbito de la empresa, por una notable intensificación de los procesos de reestructuración que, bajo diversas modalidades –fusiones, adquisiciones, OPAS, etc.– han tenido un crecimiento considerable durante este período en muchos países occidentales. Estos procesos han tenido su continuidad con el inicio de la presente década, ya que –si bien su ritmo experimentó un leve retroceso a finales del 2000– las previsiones de los expertos para los próximos años apuntan a una progresión de las operaciones, particularmente en el ámbito europeo.

En efecto, en la UE “queda mucho camino por recorrer en la creación de grandes corporaciones empresariales paneuropeas y, pese a las reticencias de los gobiernos nacionales a perder el control sobre compañías o sectores relevantes para sus economías (en especial en antiguos monopolios de servicios públicos y en compañías financieras), y pese al grado de desconfianza e incertidumbre que todavía existe en muchos sectores respecto al euro, inexorablemente van a ir produciéndose fusiones y adquisiciones de empresas de gran tamaño tendentes a ese objetivo” (Gómez, 2001).

Merece resaltar, por otra parte, que el proceso de concentración no afecta únicamente a las grandes empresas, sino que también se están produciendo muchas operaciones en torno a compañías pequeñas y medianas, que no figuran en la bolsa, y que tienen escasa trascendencia para la opinión pública.

Desde esta perspectiva, conviene señalar que el análisis de los procesos de fusión presenta algunas restricciones metodológicas, que fundamentalmente tienen que ver con la escasa disponibilidad de datos consistentes sobre la evolución y características de estos fenómenos. En este sentido, en la literatura especializada suelen utilizarse diversas fuentes de información, que es posible agrupar en dos grandes categorías:

(a) Por una parte, una gama diversa de fuentes de información, que recogen ocasionalmente datos sobre operaciones de fusión y adquisición de empresas. En este grupo se localizarían referencias tan dispares como: los artículos publicados en la prensa, especializada o no; los anuarios de empresa; los informes institucionales (por ejemplo, los que elabora anualmente la Comisión Europea sobre política de competencia); o la información de la Bolsa.

(b) Por otra parte, las bases estadísticas específicas, elaboradas por empresas especializadas, y entre las que merece mencionar cuatro –DOME, AMDATA, KMPG y SDC – que presentan algunas diferencias (Comisión Europea, 2000; Martínez Serrano et alia, 1995):

- La base DOME, elaborada por la IV Dirección General de la Comisión Europea desde 1971 hasta 1992, recoge información sobre las fusiones y adquisiciones en las que han participado las 1.000 empresas europeas de mayor tamaño y las 500 más grandes del mundo. La fuente original de la información es el seguimiento de la prensa económica especializada. Para el estudio del caso español, presenta la desventaja de que –al considera sólo las 1.000 mayores empresas europeas– no recoge gran parte de las compras registradas en España por las propias empresas españolas.
- La base AMDATA, elaborada por la empresa *Acquisitions Monthly* desde 1984, aunque sólo desde 1990 recoge información sobre operaciones de pequeñas y medianas empresas, y sólo progresivamente ha incorporado información sobre algunos de los países europeos, lo que constituye un handicap para el estudio de casos como el español. Las fuentes primarias de

información son variadas, destacando las relacionadas con el seguimiento de diversos medios de prensa.

- La base KMPG, diseñada por la empresa del mismo nombre, recoge información sobre adquisiciones mayoritarias desde 1987 y de operaciones minoritarias y *joint ventures* desde 1990. Las fuentes de información utilizadas son, principalmente, el seguimiento de la prensa de negocios y el contacto directo con las agencias de prensa. La principal limitación de esta base es que sólo recoge información sobre operaciones transfronterizas.
- La base SDC-M&A, elaborada por la empresa Thomson Financial Securities, presenta la ventaja –respecto las anteriores– de tener una mayor cobertura de las operaciones de ámbito nacional, así como las efectuadas en el sector servicios.

Asimismo, conviene destacar que en la mayoría de los estudios consultados, los datos estadísticos no distinguen entre las operaciones de fusión y absorción, de las otras modalidades de adquisición (como la compra de acciones de una empresa, o la adquisición de sus activos).

En este marco, el objetivo de este capítulo es realizar una aproximación general a la evolución reciente de las operaciones de fusión, que permita contextualizar el desarrollo de dicho fenómeno –tanto en la Unión Europea como en España– durante la pasada década.

4.1. Fusiones y adquisiciones en la Unión Europea

Se analizan en este epígrafe las operaciones realizadas en el conjunto de la UE durante los años 90, considerando tres apartados: evolución del nº total de operaciones; ámbito geográfico; y caracterización sectorial.

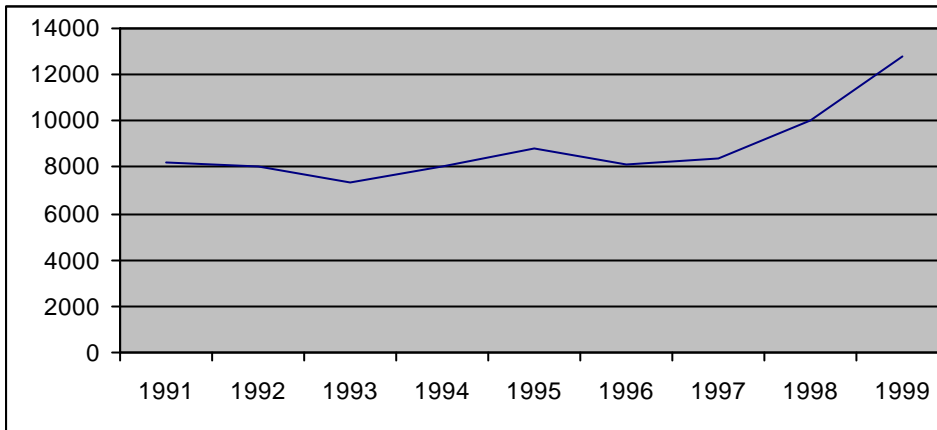
Como fuente de información, se ha utilizado el informe base elaborado por las instituciones comunitarias (Comisión Europea, 2000), que a su vez ha tomado los datos de la base especializada SDC-M&A. Cabe resaltar nuevamente que dichos datos engloban conjuntamente a las fusiones y adquisiciones (F&A).

(a) Nº total de operaciones.

A finales de la pasada década, se registró una notable aceleración de las fusiones y adquisiciones con participación de empresas de la UE. Así, en 1998 se contabilizaron 10.024 operaciones, que supone un incremento del 19,6% respecto del año anterior, mientras que en 1999 se registraron 12.796 operaciones, lo que supone una variación interanual del 27,7%.

La intensificación de los procesos de fusión y adquisición de empresas a finales de los 90, puede apreciarse claramente contrastando la serie general para el conjunto de la década, cuya evolución se recoge en el gráfico 4.1. Así, desde una cifra inicial de 8.236 operaciones en 1991, se produce un descenso en los dos años siguientes, a los que sigue un breve repunte entre 1994-95, un brusco pico negativo en 1996 –con una tasa negativa de variación interanual del -8% respecto del año anterior– para volver a subir de forma suave en 1997, y ya más pronunciada en los dos últimos años de la serie.

Gráfico 4.1: Evolución del nº de F&A con participación de empresas de la UE.



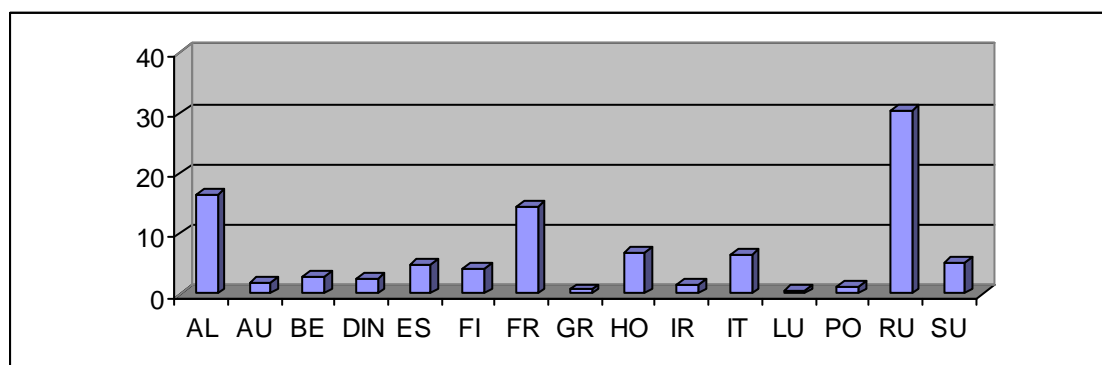
Período: 1991-1999.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Comisión Europea (2000)

Diversos factores han propiciado la aceleración de las operaciones F&A a finales de la pasada década, entre los que merece señalar la intensificación de los cambios tecnológicos, la creciente expansión de los mercados internacionales, la liberalización y desregulación de actividades –especialmente, en los servicios– o, en el caso europeo, el proceso de integración económica y monetaria²¹. No obstante, respecto de este último factor, conviene señalar que el análisis de los datos no permite extraer ninguna evidencia concluyente sobre hasta que punto la previsión anticipada de las posibles consecuencias de la integración, ha tenido efectos en el nivel de F&A, si bien sí se espera que los produzca en el futuro (Comisión Europea, 2000).

En este contexto general, la distribución de las F&A entre los distintos Estados miembro permite destacar en la primera posición al Reino Unido, que concentra el 30,5% de las operaciones en el conjunto de la década. A este país le siguen, en orden, Alemania (16,5%), Francia (14,38%) y, ya más distanciados, Holanda (6,9%) e Italia (6,4%). En cuanto a España, ocupa la sexta posición, concentrando el 4,84% de las fusiones y adquisiciones de empresas (gráfico 4.2).

Gráfico 4.2. Distribución del nº de F&A con participación de empresas de la UE, por Estados miembro. Período: 1991-1999 (% sobre total de operaciones).



AL=Alemania. AU=Austria. BE=Bélgica. ES=España. FI=Finlandia. FR=Francia. GR=Grecia. HO=Holanda. IR=Irlanda. IT=Italia. LU=Luxemburgo. PO=Portugal. RU=Reino Unido. SU=Suecia.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de: Comisión Europea (2000)

²¹ Cf capítulo 2º.

Entre los distintos factores que podrían explicar las diferencias en la distribución y evolución de la actividad de las F&A, cabe destacar particularmente tres: el tamaño de la economía nacional, medido a través del Producto Interior Bruto; el número de empresas inscritas en Bolsa, en la medida en que las compañías que están listadas públicamente están más abiertas a las fusiones y adquisiciones que las que no; y la capitalización de los mercados financieros.

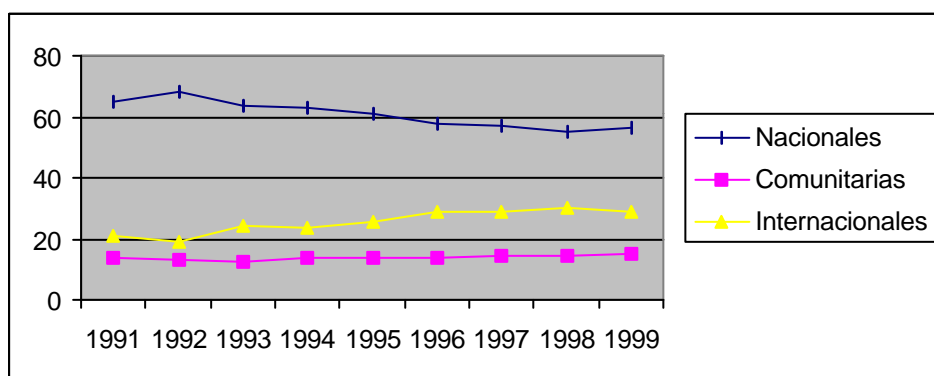
En este sentido, el análisis estadístico de la correlación de las tres variables con el número de operaciones en el período 1991-1999, permite constatar la existencia de alguna correlación entre la actividad de F&A y el tamaño de la economía del país (con un valor del 0,714)²², y de forma mucho más acentuada con el número de empresas inscritas en la Bolsa (0,938) y, especialmente, con la capitalización de los mercados financieros (0,995). En suma, “parece, por lo tanto, que las diferencias entre la actividad de F&A entre los Estados miembro puede explicarse principalmente por el tamaño de las economías nacionales y por la amplitud con que las empresas confían en la Bolsa como fuente de financiación” (Comisión Europea, 2000).

(b) Ámbito geográfico de las operaciones.

En función del origen geográfico de las empresas participantes en las F&A, es posible diferenciar entre tres modalidades de operación: *nacional*, cuando están implicadas empresas de un mismo Estado; *comunitaria*, cuando participan empresas de distintos Estados miembro de la UE; e *internacional*, cuando afecta al menos a una empresa de la UE y otra que no lo es²³.

Bajo esta óptica, el análisis de la distribución de las fusiones y adquisiciones durante los 90, permite constatar el predominio de las operaciones nacionales, seguidas de las F&A internacionales y las comunitarias. No obstante, desde una perspectiva temporal, se puede apreciar asimismo que el peso de las operaciones nacionales ha descendido desde 1991 –en que representaban el 65% del total de operaciones– a 1999, donde suponen el 56%. En cambio, las operaciones internacionales han registrado un significativo incremento, pasando del 21% en 1991, al 29% en 1999. Y, finalmente, las operaciones de ámbito comunitario, han tenido diversas oscilaciones, aumentando ligeramente del 14% en 1991 al 15% en 1999 (gráfico 4.3).

Gráfico 4.3: Distribución de F&A con participación de empresas de la UE, según ámbito geográfico de la operación (% sobre total de operaciones). Período: 1991-1999.



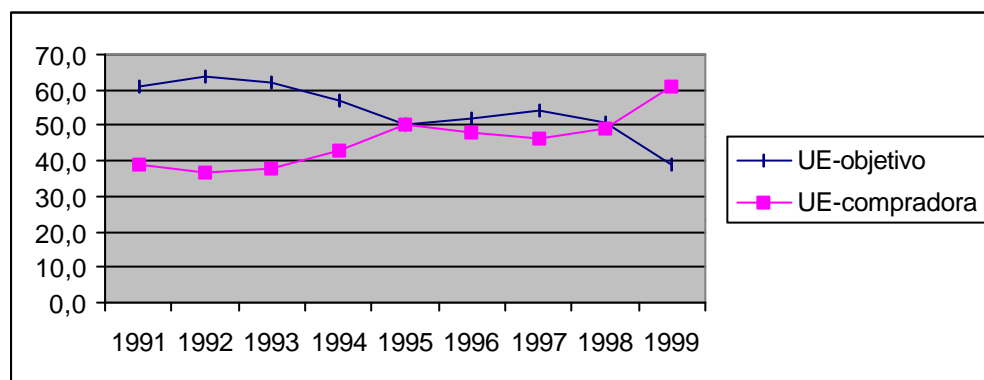
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de: Comisión Europea (2000)

²² En términos estadísticos, 1 es la máxima correlación.

²³ Cf tipología en capítulo 2°.

Así pues, aunque las fusiones y adquisiciones siguen siendo mayoritariamente nacionales, a lo largo de la década se ha registrado un significativo aumento de las operaciones internacionales en la UE. En este sentido, cabe diferenciar entre las operaciones internacionales donde la empresa europea es compradora, de aquellas en que es adquirida (es decir, constituye un objetivo). Desde esta perspectiva, el gráfico 4.4. permite apreciar como el porcentaje de las F&A internacionales en los que la empresa europea es adquirida, ha descendido a lo largo de la década (pasando del 61% del total de operaciones internacionales, al 39%); e inversamente, las operaciones donde la empresa europea es compradora han incrementado notablemente su peso, pasando de concentrar el 39% de las F&A internacionales en 1991, al 61% en 1999.

Gráfico 4.4. Distribución de F&A internacionales con participación de empresas de la UE, según posición de la empresa europea (% sobre total de operaciones). Período: 1991-1999.



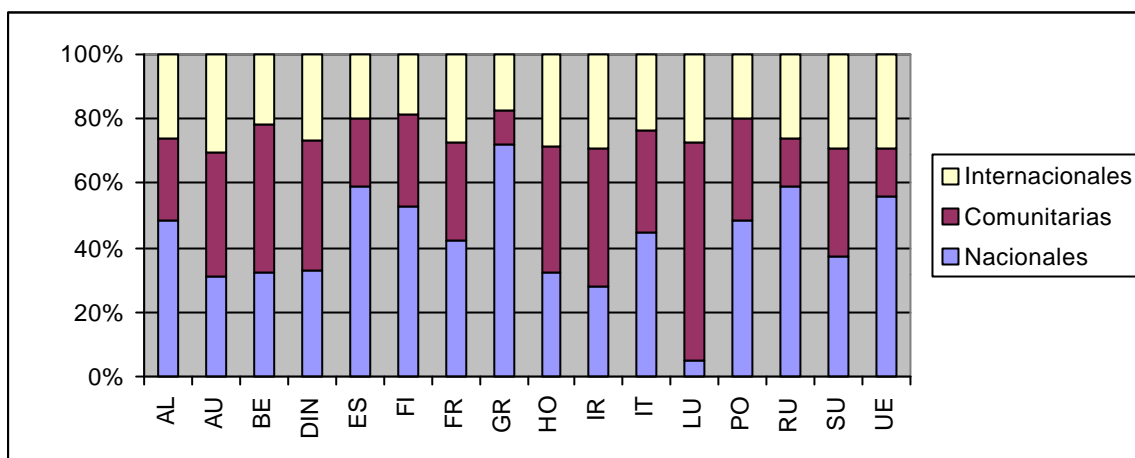
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de: Comisión Europea (2000)

En este marco, el análisis de la distribución de las F&A entre los distintos Estados miembro, permite constatar algunas variaciones en el ámbito geográfico de las operaciones. Así, tomando como referencia el período 1998-1999²⁴, en el gráfico 4.5 se puede apreciar cómo el peso de las F&A *nacionales* –cuya media en la UE es del 56%– es relativamente alto en Grecia (72%), Reino Unido (59%), España (59%) y Finlandia (53%). En el extremo opuesto se sitúan Austria y, especialmente, Luxemburgo, donde las fusiones y adquisiciones nacionales apenas suponen el 4% de las operaciones registradas.

Contrastando la evolución de la serie desde mediados de la década, se constata asimismo que el peso de las operaciones nacionales ha caído notablemente en países como Francia, Italia y Austria, mientras que experimentó un fuerte incremento en Bélgica, Dinamarca, Grecia, España y Portugal.

²⁴ Sólo se dispone de datos desagregados por Estados miembro para los períodos 1996-97 y 1998-99.

Gráfico 4.5: Distribución de F&A con participación de empresas de la UE, según ámbito geográfico de la operación, y Estado miembro (% sobre total de operaciones de cada Estado). Período: 1998-1999.



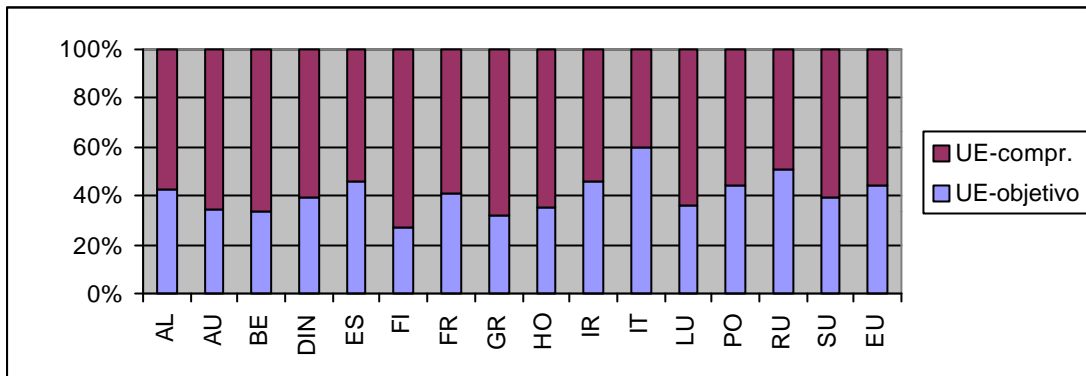
AL=Alemania. AU=Austria. BE=Bélgica. DIN=Dinamarca. ES=España. FI=Finlandia. FR=Francia. GR=Grecia. HO=Holanda. IR=Irlanda. IT=Italia. LU=Luxemburgo. PO=Portugal. RU=Reino Unido. SU=Suecia. UE=Unión Europea.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de: Comisión Europea (2000)

La proporción de las operaciones *internacionales* –que suponen el 29,4% del total de F&A registradas en la UE en este período– oscila entre un máximo del 30,3% en Austria y un mínimo del 17,5% en Grecia. En el caso español, suponen el 20% del total de las fusiones y adquisiciones contabilizadas en el país.

Por otra parte, desagregando las fusiones y adquisiciones internacionales de cada Estado miembro según la posición de la empresa europea (compradora u objetivo), se constata que en este período se han incrementado –respecto del año 1996– las operaciones en las que la empresa europea es compradora, mientras que a mitad de la década se daba la situación inversa.

En este sentido, las F&A donde la empresa europea es objetivo –que en el conjunto de la UE suponen el 45% de las operaciones internacionales– son particularmente importantes en Italia (61%) y Reino Unido (51%), así como en España, donde alcanzan el 46%. En cambio, las fusiones y adquisiciones donde la empresa europea es compradora, que para el conjunto de la UE suponen el 55% de las operaciones internacionales, tienen especial relevancia –por encima del 60%– en Grecia, Bélgica, Austria, Holanda, Suecia y Dinamarca (gráfico 4.6).

Gráfico 4.6: Distribución de F&A internacionales con participación de empresas de la UE, según la posición de la empresa europea, por Estado miembro (% sobre total de operaciones de cada Estado). Período: 1998-1999.



AL=Alemania. AU=Austria. BE=Bélgica. DIN=Dinamarca. ES=España. FI=Finlandia. FR=Francia. GR=Grecia. HO=Holanda. IR=Irlanda. IT=Italia. LU=Luxemburgo. PO=Portugal. RU=Reino Unido. SU=Suecia. UE=Unión Europea.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de: Comisión Europea (2000)

En cuanto a las F&A *comunitarias*, que suponen el 14% para el conjunto de la UE, son relevantes en Irlanda (43% de las operaciones), Dinamarca (41%), Holanda (39%), y muy especialmente en Luxemburgo, donde este tipo de operaciones representa el 68% del total del país. En cambio, Grecia y Reino Unido se sitúan en el polo opuesto, con un peso de las F&A comunitarias por debajo de la media de la UE. En España, las operaciones comunitarias en este período suponen el 21% del total de las F&A registradas. En términos temporales, Luxemburgo y Finlandia registran el mayor incremento de este tipo de operaciones desde 1996, mientras que en Dinamarca, Grecia, Portugal y Suecia se produjo un significativo retroceso de las mismas.

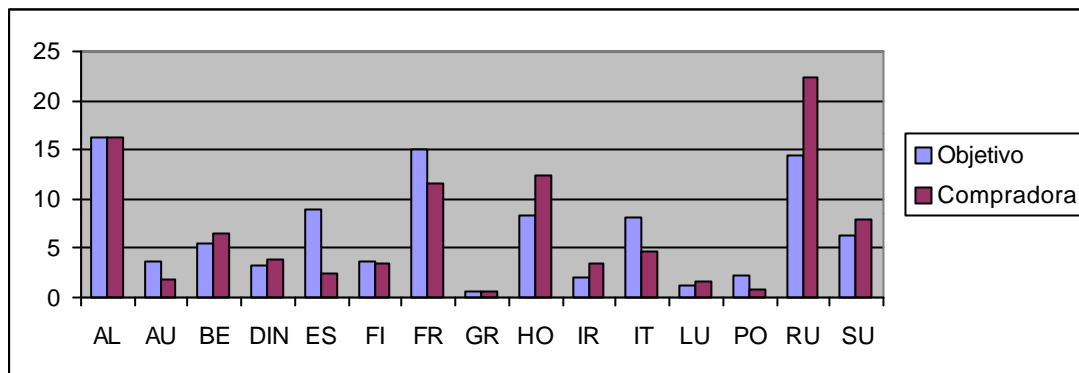
Un aspecto sobre el que merece profundizar cuando se analizan las operaciones comunitarias, concierne al origen geográfico de las empresas que constituyen el objetivo de las empresas de un Estado o, viceversa, de las empresas compradoras que adquieren empresas en dicho país. Cabe señalar, al respecto, que existen una serie de factores que pueden influir en la *orientación* de las empresas de un Estado a la hora de escoger objetivos en otro, entre los que merece destacar el tamaño de la economía, o la proximidad geográfica y los vínculos económicos tradicionales entre los países implicados.

En este sentido, tomando como referencia el período 1998-1999²⁵, las empresas alemanas constituyen el objetivo más frecuente, concentrando el 16% de las transacciones comunitarias; un hecho en el que, seguramente, ha influido el tamaño de la economía alemana. A continuación se sitúan Francia, con el 15% de las transacciones, Reino Unido (14,5%) y España, con el 9% del total (gráfico 4.7).

Por otra parte, los Estados miembro cuyas compañías han realizado la mayor parte de las adquisiciones de ámbito comunitario fueron el Reino Unido (22,3%), Alemania (16,3%), Holanda (12,5%) y Francia (11,5%). En cuanto a España ocupa la undécima posición del ranking, con el 2,5% de las compras, un hecho que puede explicarse entre otros factores por el reducido tamaño medio de la empresa española, lo que la sitúa con más probabilidad de ser adquirida que de ser compradora.

²⁵ Único año para el que se dispone de datos desagregados.

Gráfico 4.7: Distribución de F&A comunitarias, según la posición de la empresa (objetivo/compradora) y Estado miembro de la UE (% sobre total de operaciones). Período: 1998-1999.



AL=Alemania. AU=Austria. BE=Bélgica. DIN=Dinamarca. ES=España. FI=Finlandia. FR=Francia. GR=Grecia. HO=Holanda. IR=Irlanda. IT=Italia. LU=Luxemburgo. PO=Portugal. RU=Reino Unido. SU=Suecia.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de: Comisión Europea (2000)

Centrando el análisis en el caso español, casi la mitad de las adquisiciones realizadas por las empresas españolas en este período tuvieron como objetivo empresas de Portugal, que concentra el 48% de las transacciones, seguida a mucha distancia de Francia (13%), Alemania (11%), Reino Unido (9,5%) e Italia (9,5%). En cuanto al origen de las empresas compradoras de compañías españolas, destacan cuatro países: Reino Unido (26% de las transacciones), Francia (19%), Alemania (16%) y Holanda (12%).

(c) Caracterización sectorial.

El análisis sectorial comparado de las fusiones y adquisiciones de empresas presenta serias restricciones, que tienen que ver con las fuentes de información, y más concretamente con la desagregación de los datos según actividad económica. En este sentido, la base SDC-M&A, que es la utilizada por la Comisión Europea en el informe de referencia para este capítulo, sigue la clasificación de actividades económicas utilizada en Estados Unidos (USA SIC classification). Además, sólo se dispone de datos sectoriales desagregados para las F&A transnacionales (comunitarias+internacionales), donde la empresa europea es objetivo²⁶, y referidos al período 1996-1999.

Desde esta perspectiva, como punto de partida cabe señalar que a lo largo de la década de los 90, se han producido en la UE –en términos generales– más fusiones y adquisiciones en los servicios que en la industria. Entre los factores que han contribuido a ello, cabe destacar el impacto producido por la implantación del Mercado Único (MU), por diversas razones: por una parte, las medidas del programa del Mercado Único relativas a las manufacturas, se adoptaron e implantaron antes que las referidas a los servicios. En este sentido, una importante parte de las reestructuraciones en la industria ya se habían completado en torno a 1990.

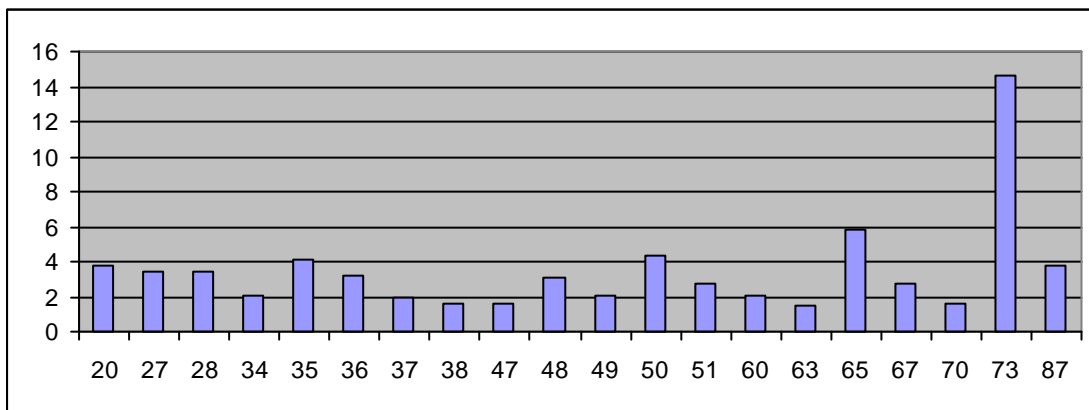
Por otra parte, la liberación de los servicios en el contexto del programa del Mercado Único, comenzó lentamente y sólo se ha acelerado en años recientes. De hecho, algunas medidas que afectaban a algunos de las principales actividades de servicios (banca, seguros, servicios financieros, transporte), no comenzaron a tener efecto hasta mediados de los 90. Más aún, algunos servicios previamente proporcionados desde el Estado, se han liberalizado progresivamente en

²⁶ Es decir, no se dispone de datos ni de las operaciones nacionales, ni de las operaciones transnacionales donde la empresa europea es compradora.

función de las provisiones legales, las políticas gubernativas o las restricciones financieras. Todo ello puede explicar, en buena medida, el mayor crecimiento de las operaciones de F&A en el sector de los servicios durante los 90.

En este marco, la distribución de las fusiones y adquisiciones internacionales –donde la empresa europea ha sido objetivo– por ramas de actividad (2 dígitos) en el período 1998-1999, permite resaltar el liderazgo de los *Servicios a empresas*, subsector que concentra el 15% de las transacciones. A continuación, se sitúan otras dos ramas de servicios: *Inmobiliarias*, con el 5,8% de las operaciones, y *Comercio al por mayor de productos perecederos*, con el 4,4%. La *Industria de maquinaria y equipo (incluidos ordenadores)*, es el primer subsector industrial del ranking –en el cuarto lugar, con el 4,1 de las F&A– seguida de la *Industria de alimentos y productos análogos*, que concentra el 3,7% de las operaciones (gráfico 4.8)

GRÁFICO 4.8: F&A TRANSNACIONALES (COMUNITARIAS+INTERNACIONALES), DONDE LA EMPRESA EUROPEA ES OBJETIVO, POR PRINCIPALES RAMAS DE ACTIVIDAD (% TOTAL OPERACIONES). PERÍODO: 1998-1999²⁷.



20=Alimentación y productos análogos. 27:Impresión y Edición. 28:Productos químicos y asociados.34=Fabricación de productos metálicos. 36=Material eléctrico y electrónico. 37=Material de transporte. 38= Instrumentos y productos relacionados. 47= Servicios de transporte. 48=Comunicaciones. 49=Servicios eléctricos, gas y sanitarios. 50=Comercio al por mayor de productos perecederos. 51= Comercio al por mayor de productos no perecederos. 60=Banca (instituciones de depósito). 63= Agencias de seguros. 67= Holdings y otras oficinas de inversión. 70=Hoteles y otros lugares de alojamiento. 73= Servicios a empresas. 87=Ingeniería y servicios de gestión.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de: Comisión Europea (2000).

Desde una perspectiva temporal, contrastado esta distribución con la correspondiente al período 1996-1997, merece resaltar el significativo incremento en el número de operaciones en la rama de *Servicios a empresas* –que ya lideraba igualmente el ranking– con una tasa de variación del +116%. En cambio, la *Industria de maquinaria y equipo (incluidos ordenadores)*, que ocupaba la segunda posición, registró un retroceso hasta la cuarta posición.

Finalmente, cabe realizar un análisis más desagregado de las ramas que concentran el mayor número de operaciones tanto en la industria como en los servicios. En este sentido, en el subsector de *Servicios a Empresas*, destaca particularmente la rama de *Servicios informáticos*, que concentra el 63% de las operaciones, seguida a mucha distancia por los *Servicios de Detectives, seguridad y alquiler de coches blindados*, con el 12%. En cuanto a la *Industria de maquinaria y equipo*, el 76% de las transacciones se localiza en cuatro sub-ramas: *Ordenadores electrónicos* (18%), *Surtidores de gasolina y material para bombeo* (16%), *Maquinaria de construcción* (15%) y *Maquinaria textil* (15%).

²⁷ Se recogen las principales ramas de actividad, que concentran casi el 70% de las F&A.

4.2. Fusiones y adquisiciones en España.

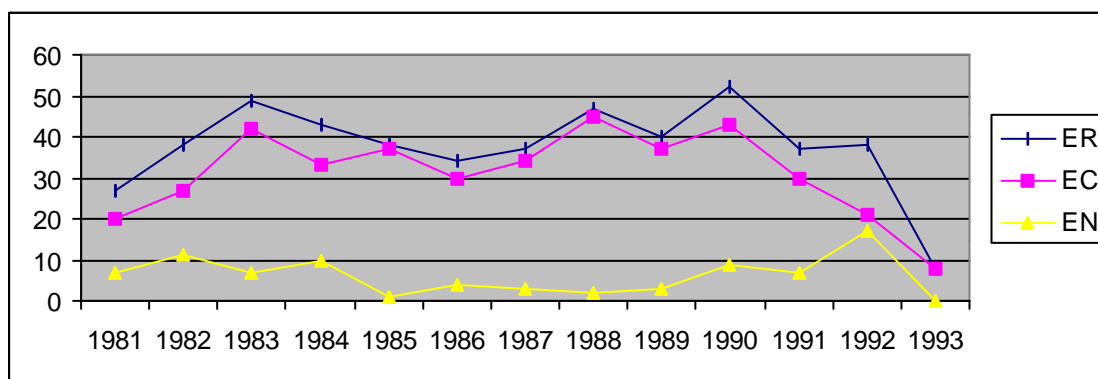
El considerable retraso sufrido en la industrialización española, influyó decisivamente sobre la falta de desarrollo en el país de la primera oleada de fusiones²⁸, si bien durante la segunda ola –en la segunda década del pasado siglo– cabe reseñar algunas fusiones en el sector cementero español. En este sentido, y aunque algunas empresas españolas participaron igualmente en la tercera ola que tuvo lugar en los años 60, los datos disponibles permiten afirmar que es durante la cuarta etapa –en la década de los 80– cuando las empresas españolas participaron plenamente en los procesos de fusión. La inminente incorporación a la entonces CEE, y la necesidad de crecer rápidamente para alcanzar el tamaño medio de la empresa europea, constituyeron factores determinantes para la realización de estas operaciones (Serra y Gómez, 2001).

Asimismo, otro factor que contribuyó notablemente al fuerte incremento de las operaciones de fusión fue, sin duda, la política económica desarrollada por los distintos gobiernos, y que estuvo orientada a impulsar y favorecer todo tipo de concentraciones vía fusiones, primero en sectores clave de la economía –como el financiero y el asegurador– para pasar posteriormente a otros sectores estratégicos como el de las comunicaciones y las nuevas tecnologías (Candelas, 2001).

Un ejemplo claro, al respecto, lo constituye la política fiscal, cómo se pone de manifiesto en el favorable tratamiento proporcionado a las operaciones acogidas a los beneficios fiscales previstos en la ley 76/1980, de 26 de diciembre sobre régimen fiscal de las fusiones de empresas. El objetivo de esta ley era tratar de mitigar la atomización de la empresa española mediante un régimen especial que concedía importantes bonificaciones fiscales, las cuales podían llegar hasta el 99% de los impuestos inherentes a la concentración. Al mismo tiempo, se exigía el cumplimiento de un conjunto de requisitos y condiciones, entre los que se incluía la ausencia de efectos sobre la libre competencia, o la exigencia de que la empresa resultante de la fusión revistiera la forma social de una sociedad anónima.

El gráfico 4.9 recoge la evolución de los expedientes sobre fusiones acogidos a esta ley, durante el período 1981-1993²⁹, en el que puede observarse como el mayor número de expedientes concedido se concentra en el lustro de 1985 a 1990, mientras que a partir de este año se registra una tendencia decreciente en el volumen de operaciones.

GRÁFICO 4.9. EVOLUCIÓN DEL Nº DE EXPEDIENTES DE FUSIONES ACOGIDOS A LA LEY 76/1989. PERÍODO: 1981-1993.



ER= Expedientes resueltos. EC=Expedientes concedidos. EN=Expedientes negados. Fuente: Serra y Gómez (2001).

²⁸ Sobre las oleadas de fusiones, cf capítulo 2º.

²⁹ Cabe señalar que esta serie registra la mayoría de las operaciones de fusión durante este período, debido a los altos costes fiscales que debían soportar aquellas empresas no acogidas a tal ley.

En este marco, el análisis de las diferentes operaciones de fusión con implicación de empresas españolas durante los años 80, permite destacar las siguientes características (Martínez, Gil, Picazo, Rochina y Sanchís, 1995):

(a) En primer lugar, y como ya se ha señalado, las empresas españolas participan plenamente en la ola de fusiones y adquisiciones registrada en la economía mundial a partir de la segunda mitad de esta década, con unas tendencias en cuanto a la evolución del número de operaciones y a su tipología similares a las desarrolladas en Europa.

(b) Destaca la elevada participación del capital extranjero, especialmente el comunitario, en las compras de empresas españolas; además, se observa que el número de operaciones en que la empresa compradora es extranjera, crece más que proporcionalmente respecto a la evolución del número total de fusiones y adquisiciones.

Por otra parte, el origen de la inversión exterior, permite constatar que siete de cada diez operaciones en que la empresa adquiriente es extranjera, procede de un país de la Unión Europea, con especial relevancia del capital procedente de Francia (lo que constata la importancia del criterio de proximidad geográfica en las F&A comunitarias).

(c) Aunque las F&A obedecen a diversas razones, cuando la empresa adquiriente es extranjera destacan motivos de carácter estratégico de expansión de la actividad productiva y consolidación de posiciones en el mercado, junto con comportamiento de tipo oligopolístico. En cambio, cuando la fusión se produce entre dos empresas españolas, los motivos basados en el aprovechamiento de las economías de escala y/o alcance, parecen adquirir una mayor importancia.

Merece destacar, por otra parte, la influencia general que ha tenido el programa del Mercado Único en la ola europea de fusiones durante los años 80, motivando a las empresas a una mayor especialización y expansión internacional de sus actividades.

(d) El análisis sectorial revela que la mayoría de las fusiones y adquisiciones se han producido en los servicios, tendencia que se agudiza cuando la empresa adquiriente es extranjera³⁰. Dentro de este sector, destacan básicamente las operaciones realizadas en las ramas de *crédito* y *seguro*—que han concentrado casi el 65% de las operaciones— seguidas por las actividades de *reparaciones* y *comercio*, y los *servicios a empresa*.

En el subsector de seguros, una gran parte de las operaciones ha sido protagonizada por las grandes multinacionales del seguro —especialmente europeas— que han buscado de esta forma ampliar sus mercados por motivos estratégicos; en efecto, “la perspectiva de un Mercado Financiero Único —en un entorno de progresiva desregulación de la actividad financiera en Europa— junto a las expectativas generadas por un mercado español de seguros poco desarrollado y con un potencial de crecimiento importante, han hecho del sector asegurador español el objetivo de grandes entidades europeas de seguros” (Martínez et alía, 1995).

³⁰ No obstante, cabe señalar que —en otros estudios— se apunta a un predominio de las operaciones realizadas en el sector industrial, diferencia que puede deberse a las fuentes de información utilizadas en cada caso (cf Serra y Gómez, 2001).

En cambio, en el subsector de banca las fusiones se han producido mayoritariamente entre entidades españolas, y han tenido como argumento principal el aprovechamiento de posibles economías de escala, con el objetivo de poder afrontar la competencia de los grandes bancos mundiales.

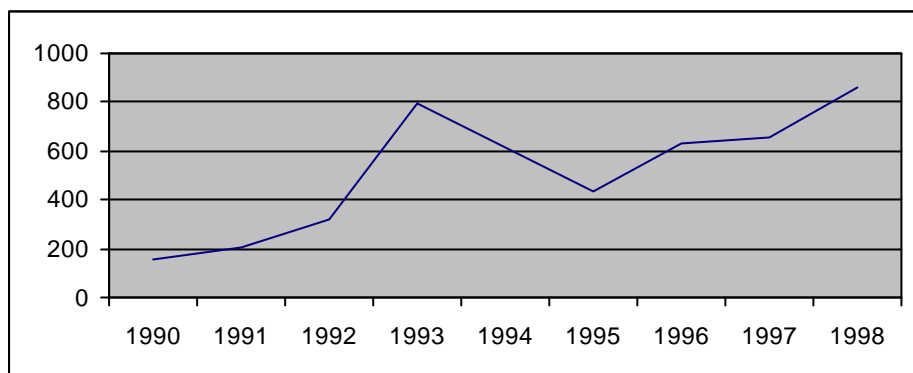
En cuanto al sector industrial, la actividad de fusiones y adquisiciones destaca particularmente en la *industria agroalimentaria*, seguida de la *industria química*, de *maquinaria y material eléctrico* y la *industria del papel y artes gráficas*. Las operaciones realizadas en la industria agroalimentaria –donde se registra una de cada tres compras de empresas industriales– han estado motivadas por factores como el aprovechamiento de las economías de escala y alcance, así como por razones de ampliación de mercado y diversificación de la actividad productiva.

Cabe señalar, finalmente, que esta distribución sectorial es coincidente –en términos generales– con la que registra en las economías europeas. En efecto, la intensa actividad de fusiones y adquisiciones registrada en el sector de servicios ha sido una pauta común en toda la Unión Europea, tanto por lo que se refiere a las operaciones nacionales como a las transnacionales. Así, según cifras procedentes de la base AMDATA, los dos sectores europeos con más empresas compradas en el período 1986-1992, han sido los de *servicios a empresas y banca y finanzas*.

(e) Por último, se observa un claro predominio de las fusiones y adquisiciones de tipo horizontal, en detrimento de las operaciones que suponen la entrada en otras actividades productivas, una tendencia se acentúa cuando la empresa adquirente es extranjera. Este hecho, “parece avalar la afirmación de que el objetivo de la mayoría de las fusiones y adquisiciones registradas en la economía española en la segunda mitad de la década de los ochenta ha sido el de ampliar y consolidar posiciones en los mercados; de ahí que gran parte de las compras se haya realizado en el propio sector, en detrimento de las adquisiciones de empresas de otras actividades con el objeto alternativo de diversificar la producción “(Martínez et alia, 1995).

Si en los años 80, la política fiscal estuvo claramente orientada a fomentar los procesos de fusión, en la década de los 90 el proceso armonizador de las normas fiscales a las comunitarias –en particular, a la Directiva Comunitaria 90/434/CEE– desembocó en un nuevo régimen fiscal cuyas características más relevantes, frente a los estímulos fiscales que se contemplaban en su predecesora, residía en la introducción de un espíritu de neutralidad fiscal, que ni pretendía obstaculizar ni favorecer la realización de fusiones.

En los primeros años 90, el número de operaciones de fusión tuvo un retroceso respecto de los años anteriores, si bien posteriormente se registró –al igual que en el resto de la Unión Europea– un notable aumento en el volumen de fusiones (particularmente en los últimos años de la década). Este proceso se pone de manifiesto con la evolución del nº de sociedades españolas disueltas por fusión, así, en el gráfico 4.10 se puede apreciar cómo –partiendo del nivel más bajo en 1990– siguió una leve tendencia ascendente cuyo pico más alto se sitúa en 1993, al que siguió una caída brusca entre 1994-1995, y un cambio de tendencia en 1996 que se intensifica notablemente en los últimos años de la década.

GRÁFICO 4.10. Nº DE SOCIEDADES ESPAÑOLAS DISUELTAS POR FUSIÓN. PERÍODO: 1990-1998.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procedentes de Serra y Gómez (2001).

En este contexto, merece destacar las siguientes características de las operaciones de fusión con participación de empresas españolas durante los años 90 (Serra y Gómez, 2001):

(a) Como ya se ha señalado, la actividad concentradora del conjunto de sectores de actividad partió en los primeros años de los 90 de los niveles más bajos en la década, a los que siguió una tendencia ascendente que cobró una especial importancia en la segunda mitad de la década. Así, en 1998 se multiplicaron en más de siete veces el número de procedimientos realizados al comienzo de los años 90.

(b) La mayor parte de las fusiones se llevaron a cabo entre sociedades anónimas. No obstante, cabe resaltar el creciente uso que las sociedades limitadas están haciendo de esta estrategia competitiva.

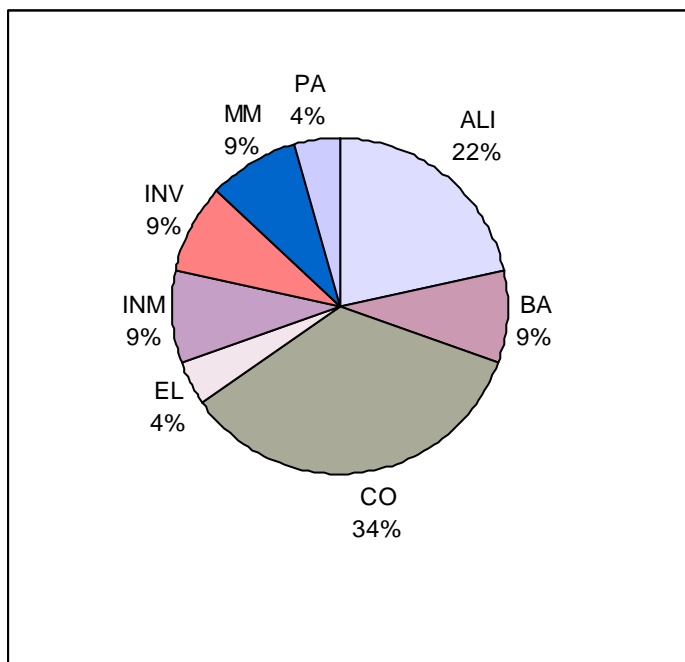
(c) La opción legal mayoritariamente seguida por las empresas españolas, fue la modalidad de la fusión por absorción –en detrimento de la fusión propiamente dicha– debido, en parte, al mayor coste y duración temporal de ésta última.

(d) En cuanto al ámbito geográfico, predominaron las operaciones nacionales, seguidas de las llevadas a cabo con empresas comunitarias y, en último lugar, con compañías extranjeras no comunitarias.

Las concentraciones comunitarias se establecieron con empresas de aquellos países más cercanos geográficamente, es decir: Francia, como país de origen de las empresas adquirientes; y Portugal, como destino de las absorciones realizadas por empresas españolas. En el ámbito extracomunitario, predominaron las operaciones con las empresas estadounidenses, si bien también merece resaltar –a finales de la década– el incremento de procedimientos con empresas de América Latina

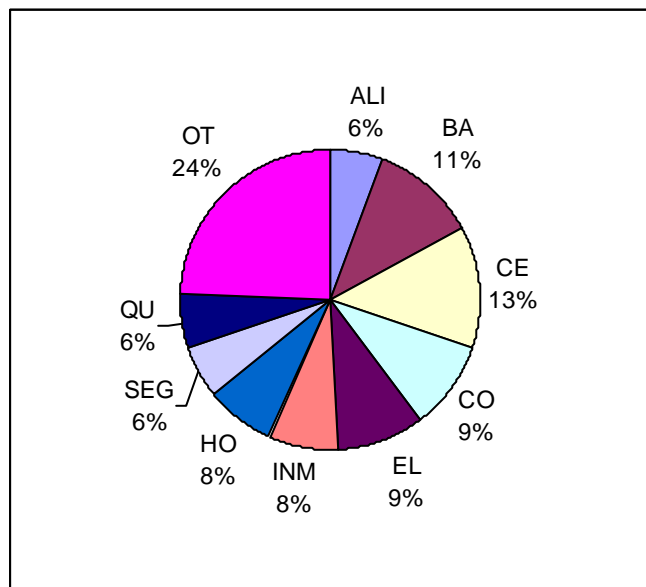
(e) Finalmente, el análisis de la distribución sectorial, a partir de los datos relativos a las fusiones de empresa cotizadas en la Bolsa de Madrid y Barcelona –que concentraron el mayor volumen de operaciones– permite señalar los siguientes sectores con una intensa actividad de concentración: cementero, construcción, banca y alimentación (gráficos 4.11 y 4.12). Además, predominaron fundamentalmente las operaciones de tipo horizontal.

GRÁFICO 4.11. FUSIONES EN LA BOLSA DE MADRID (1994-1998).



ALI=Alimentación. **BA**=Banca y Financieras. **CO**=Construcción.
EL= Electricidad. **INM**=Inmobiliarias. **INV**=Inversión. **MM**=Metalmecánicas.
PA=Papel y Artes Gráficas.
 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de: Serra y Gómez (2001).

GRÁFICO 4.12. FUSIONES EN LA BOLSA DE BARCELONA (1989-1998).



ALI=Alimentación. **BA**=Banca. **CE**= Cementeras. **CO**=Construcción.
EL= Energía eléctrica y gas. **HO**= Holdings. **INM**=Inmobiliarias. **QU**=Química.
SE=Seguros. **OT**=Otras.
 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de: Serra y Gómez (2001).

5. Fusiones de empresas y relaciones laborales: elementos para una metodología de estudio.

En los últimos años, no resulta difícil encontrar en la prensa europea diversas referencias a los efectos de los procesos de fusión, en relación tanto a las consecuencias directas a corto plazo sobre el empleo, como a su incidencia –a más largo plazo– en las condiciones de trabajo y relaciones laborales de las empresas afectadas, particularmente durante el desarrollo de la fase de integración.

Conviene recordar, al respecto, que los procesos de fusión no finalizan con la ratificación formal del acuerdo, sino que se prolongan durante un período de tiempo más o menos prolongado en el que se desarrolla la unificación de las empresas. Período cuya duración depende de cada caso, y que constituye la etapa crítica que puede determinar finalmente el éxito o fracaso de una operación. En este sentido, es posible afirmar que “el éxito o fracaso de una fusión o adquisición depende más del modo en que se ejecuta que de la estructura formal del acuerdo” (Ballarín, Canals y Fernández, 1994)

Cabe señalar, asimismo, que los efectos sociolaborales de una fusión pueden tener un alcance muy diferente, en función de una serie de variables determinantes en el desarrollo concreto del proceso, tales como: la forma y ámbito geográfico de la fusión, las características de las empresas implicadas o, en otro orden de cosas, la capacidad de los trabajadores y sus representantes para negociar las consecuencias de la integración (en aspectos como: cierre de establecimientos, homologación de las condiciones laborales de las plantillas, etc.). En suma, se puede concluir que –si bien las fusiones de empresas que se producen en cada sector tienen ciertos elementos comunes– el análisis concreto de sus efectos en el ámbito de las relaciones laborales exige, necesariamente, un estudio detallado de cada caso.

Desde esta perspectiva, el objetivo de este capítulo es doble: por una parte, se realiza una aproximación empírica a la dinámica de las relaciones laborales en las fusiones de empresas, en cinco sectores. Por otra, a partir de los resultados obtenidos, se recogen una serie de elementos relevantes para el diseño de una metodología de estudio del papel de las relaciones laborales en las fusiones de empresas.

5.1. El papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión: una aproximación sectorial.

Se aborda en este apartado una caracterización sectorial de la dinámica de relaciones laborales en los procesos de fusión. Con ello, se pretende efectuar una primera aproximación empírica general al objeto de estudio, que permita asimismo delimitar aquellos elementos metodológicos de interés para los distintos análisis concretos –en el ámbito de la empresa– que puedan plantearse posteriormente en los sectores elegidos.

En cuanto a los criterios de selección, a partir de una primera delimitación de las operaciones de fusión con participación de empresas españolas –sobre la base de las fuentes estadísticas existentes– se ha optado por escoger cinco sectores que permiten contrastar experiencias diferenciadas, en función de variables como el ámbito geográfico de las fusiones, o la dinámica de relaciones laborales durante el desarrollo de las mismas.

Desde esta perspectiva, se han escogido los siguientes sectores: *banca privada*, que se caracteriza por un predominio de las fusiones de ámbito nacional, así como por la consolidación de un modelo concertado –entre la dirección de las empresas y las organizaciones sindicales más representativas–

respecto de los efectos sobre el empleo y las condiciones laborales³¹. En el sector de la *construcción* las fusiones también han tenido lugar mayoritariamente entre empresas nacionales, y en cierto modo puede hablarse también de una dinámica de concertación, aunque en menor grado, y con algunas variaciones respecto al caso de la banca. En cambio, en el sector *químico* las operaciones tienen una dimensión transnacional, un hecho que dificulta la capacidad de intervención de las organizaciones sindicales, en la medida en que las empresas dominantes en la fusión suelen tener su sede social fuera del país. Las fusiones transnacionales son asimismo importantes en el sector del *comercio (distribución)*, caracterizado además por la presencia relevante de sindicatos de empresa, un hecho que influye especialmente a la hora de integrar de plantillas con condiciones laborales muy específicas y diferenciadas. Finalmente, el sector *siderúrgico* se ha escogido por sus especiales características, entre los que cabe destacar el carácter público de las empresas, en los que las organizaciones sindicales tienen un importante grado de participación.

Una vez delimitados los sectores, se ha realizado un trabajo de campo, a partir de entrevistas en profundidad –sobre la base de un guión común– a representantes de las organizaciones sindicales y empresariales de las diferentes actividades³².

En este marco, se pretende realizar una primera caracterización, a partir de la consideración de tres ejes: contextualización de los procesos de fusión; tipología de las operaciones; y configuración de la dinámica de relaciones laborales.

5.1.1. Banca.

En el marco del sector financiero, se ha escogido el subsector de banca privada, no incluyendo en el análisis los subsectores de cajas de ahorro y seguros, que tienen unas características muy diferenciadas, asociadas entre otros aspectos al origen del capital –en el subsector de seguros predominan las multinacionales, mientras que en la banca entidades nacionales– o a la naturaleza de la entidad (las cajas de ahorro tienen un estatuto diferenciado, con unas características peculiares, como la participación de partidos políticos).

Como punto de partida, cabe resaltar que las operaciones de fusión y adquisición de empresas en la banca, han alcanzado –en el ámbito mundial, aunque con especial incidencia en los países desarrollados– niveles excepcionales en el decenio de los 90. Ello ha contribuido notablemente al incremento de la tendencia a la concentración sectorial, que se ha reflejado en el marcado descenso del número de establecimientos de servicios financieros, puntos de distribución y niveles de personal (OIT, 2001).

En el caso español, aunque las fusiones en el sector bancario se remontan a algunas décadas atrás, cobran especial relevancia a partir de la firma del Acta Única en 1986, que supone un fuerte impulso para la liberalización del sector en el marco del proceso de integración en la Unión Europea. En este contexto, los bancos españoles desarrollan, particularmente en los años 90, un notable proceso de concentración, con el objetivo de fortalecer su posición ante posibles penetraciones de capital extranjero en el mercado español.

En este sentido, cabe destacar dos operaciones que han tenido especial relevancia, hasta el punto de cambiar radicalmente la estructura del sector: por una parte, la fusión en 1998 del *Banco Bilbao* y el

³¹ Un hecho que, por otra parte, no excluye lógicamente la emergencia de conflictos durante el desarrollo la operación (particularmente en el proceso de integración de las plantillas).

³² Cf anexo: guión entrevistas.

Banco Vizcaya, que pasan a constituir una nueva entidad (el BBV), que a su vez se fusiona en 1999 con el *Banco Argentaria*, creando el *BBVA*. Por otra parte, la fusión en 1999 del *Banco Santander* con el *Banco Central Hispano*, que da lugar al *BSCH*. Como resultado de estas operaciones, ambas entidades –*BBVA* y *BSCH*– han pasado a la categoría de “muy grandes”, diferenciándose claramente del resto de bancos, y consolidando una posición hegemónica en el sector.

En cuanto al tipo de fusiones en la banca española, las operaciones se caracterizan fundamentalmente por los siguientes rasgos (por lo demás, similares a los que se constatan en el ámbito europeo)³³:

- En relación a la *modalidad legal*, se han producido tanto fusiones propiamente dichas –particularmente, cuando las entidades involucradas eran de similar dimensión– como absorciones.
- Respecto al *ámbito geográfico*, las fusiones se han producido principalmente entre empresas nacionales, y apenas se han dado intentos de fusiones transnacionales en el ámbito europeo, si bien desde hace años se están desarrollando casos en el contexto latinoamericano. En Europa, en cambio, hay más restricciones, incluso por parte de los gobiernos, a favorecer las fusiones con bancos extranjeros. En suma, “las F&A siguen siendo en su abrumadora mayoría de alcance nacional, aunque se espera un aumento de las operaciones transfronterizas una vez que haya concluido la concentración del mercado interno” (OIT, 2001).
- En cuanto a su *forma*, las fusiones han sido mayoritariamente de carácter horizontal. En este sentido, se ha señalado que en España no tienen mucho sentido las fusiones verticales, en la medida que predomina el modelo de banca universal, es decir, que abarca todo tipo de negocios. En cambio, en otros países –como el Reino Unido– hay una mayor especialización (por ejemplo: sociedades que sólo conceden préstamos para hipotecas), y por tanto si se pueden dar casos de integración vertical
- En relación a la *situación de las empresas* (crisis o no), en el sector ha habido fusiones de todo tipo: desde las que han sido guiadas por la crisis, hasta las que han sido orientadas en términos de crecimiento y expansión. Una clásica de este último tipo es la del antiguo Banco Bilbao con el antiguo Banco Vizcaya. No obstante, en general cuando se producen fusiones, siempre una de las dos empresas –o las dos– suele tener algunas características de crisis, aunque sea latente. También hay que considerar que en la banca las crisis no se publicitan casi nunca, en la medida en que afectaría a la confianza del cliente, que es un elemento fundamental del negocio bancario.
- Finalmente, respecto al *tamaño de las empresas* que se fusionan, es posible encontrar desde fusiones donde que involucran a entidades de diferente dimensión –algo que ha sucedido normalmente en el sector– hasta aquellas operaciones donde se juntan dos grandes empresas (como los casos ya mencionados).

En este marco, el análisis de la dinámica de relaciones laborales debe centrarse, en primer lugar, en la configuración de las estrategias empresariales, comenzando por la delimitación de las razones subyacentes a los procesos de fusión. Entre los factores que han impulsado la concentración en la banca, merece destacar sin duda la necesidad de incrementar el tamaño de los bancos, a fin de poder

³³ Cf. tipología de fusiones en capítulo 2º.

afrontar en condiciones de competitividad el desarrollo del proceso de integración europea, evitando asimismo la entrada de la banca extranjera.

Profundizando en este análisis, desde algunas perspectivas se ha incidido en las razones que han llevado a los bancos más grandes a protagonizar, de hecho, los procesos de concentración en todos los países desarrollados. Así, “con el proceso de integración y globalización de los mercados financieros, una docena y media de bancos grandes han decidido, por un lado, crecer mediante procesos de fusión y adquisición para poder ser bancos continentales o globales en cuanto a su alcance territorial; y, por otro, diversificar su actividad financiera, actuando no sólo en la banca al por menor, sino en la banca al por mayor, la banca de inversión, la banca privada, la banca de negocios, los seguros, etc. Para ello se han tenido que llevar a cabo fusiones, alianzas o compras y convertirse en grandes conglomerados financieros” (De la Dehesa, 2001).

Por otra parte, diversos estudios han cuestionado la centralidad de alguna de las razones aducidas habitualmente como determinantes de las fusiones en banca tales como la obtención de economías de escala (Valero, 1999). Finalmente, una última cuestión a resaltar en este apartado concierne al hecho de que, en un alto porcentaje, las fusiones en el sector bancario no han logrado cumplir con las metas perseguidas. En efecto, “la mayoría de las investigaciones confirman que las fusiones y adquisiciones en banca no logran alcanzar los objetivos propuestos por varias razones. Las ventajas del tamaño y las economías de escala quedan habitualmente anuladas por el aumento de la complejidad y las pérdidas que entrañan las organizaciones sumamente pesadas; por otra parte, a menudo se subestiman las dificultades que se plantean para lograr una amalgama adecuada de los aspectos culturales y otros factores humanos en la integración de las empresas fusionadas” (OIT, 2001).

Un segundo aspecto a contemplar concierne al diseño del proyecto de fusión, y más concretamente a cómo se contempla la cuestión de personal en el mismo. En este sentido, en términos generales puede señalarse la variable de personal se ha considerado en términos de coste, es decir, asociada a las previsiones de reducción de plantilla. Una óptica que se ha visto reforzada, entre otros factores, por el carácter predominantemente horizontal de las operaciones (lo que genera la multiplicación de redundancias).

En este marco, el análisis de los procesos de fusión en la banca española permite resaltar, como cuestión central, la consolidación –en la segunda mitad de los 90– de un modelo de gestión concertada de los efectos sobre el empleo y las condiciones de trabajo, entre la dirección de las empresas y las organizaciones sindicales más representativas (Comisiones Obreras y Unión General de Trabajadores)³⁴. Dicho modelo se caracteriza por los siguientes rasgos básicos:

(1) El nivel de información de la empresa a los representantes de los trabajadores, previo a la fusión, es nulo. No obstante, esto es percibido como razonable por parte de las organizaciones sindicales, en la medida en que se comprende que proporcionar información previa puede inducir a malograr la operación, e incluso a operaciones dudosas (transmisión de información confidencial con fines de lucro).

Posteriormente, en el desarrollo del proceso de negociación, la información que proporciona la empresa se concreta principalmente en las “redundancias”, es decir: en qué puntos, a juicio de la dirección, existe exceso de oficinas y de plantillas. No obstante, cabe señalar que, aún cuando puedan realizarse estimaciones previas, normalmente la evaluación real de estas redundancias no puede establecerse hasta transcurrido un tiempo después de la fusión.

³⁴ Este modelo se aplicó por primera vez con la fusión de los Bancos Bilbao y Vizcaya.

(2) La intervención sindical se produce una vez anunciada la operación. En ese momento, las organizaciones sindicales toman la iniciativa de dirigirse a la dirección de las empresas involucradas, para acordar la apertura de negociaciones.

(3) Los interlocutores sindicales están integrados normalmente por miembros de las federaciones estatales de los sindicatos más representativos, así como de los comités de empresa, aunque también se varía según el tamaño de la entidad³⁵. La empresa reconoce habitualmente a los interlocutores sindicales, y asume la apertura de la negociación.

(4) Una vez establecido el marco, los sindicatos plantean como eje central de la negociación la firma de un Acuerdo Marco o Protocolo de fusión, que se articularía sobre tres puntos básicos:

(a) La garantía de que la reestructuración de la empresa no va a tener efectos traumáticos en el empleo, sobre la base de aplicar medidas voluntarias –fundamentalmente prejubilaciones– cuyo coste total, incluido el de la Seguridad Social, es asumido por el banco. Este factor ha posibilitado en buena medida su aceptación por parte de los trabajadores, produciéndose casos incluso de prejubilaciones a los 50 años.

(b) La garantía de que las condiciones laborales van a ser homogéneas en la nueva empresa, es decir, que estén reguladas en un marco de mínimos comunes para todos los empleados. Esto contribuye, a juicio de los sindicatos, no sólo regular la integración de las condiciones laborales, sino a solucionar además problemas de corporativismo entre los propios trabajadores³⁶.

(c) La garantía de igualdad de oportunidades en relación a la empresa de origen. En toda fusión, normalmente hay una empresa que lidera el proceso –sobre todo en su cúpula directiva– y aunque se crea una nueva cultura de empresa, siempre se tiende a favorecer a los trabajadores y directivos que proceden de la entidad dominante.

(5) Además de estos aspectos básicos, suelen recogerse otros como: el acuerdo de mantenimiento de la representación sindical de las antiguas empresas, hasta que se celebren nuevas elecciones; o la participación en los beneficios de la empresa con motivo de la fusión. En cambio, materias como la reorganización del trabajo, la formación, etc., no suelen contemplarse en los protocolos, en la medida que suelen formar parte de otras negociaciones dentro del sector.

(6) La negociación del protocolo suele durar unos cinco meses, como término medio, y tienen una vigencia media de dos años. En términos generales, los protocolos suelen cumplirse, con independencia de que en ocasiones se hayan producido despidos traumáticos como consecuencia de estos procesos. En este sentido, cabe señalar que en la concreción del protocolo suele influir la cultura empresarial de la entidad dominante en la operación.

Cabe señalar que –entre los factores que ha contribuido a consolidar este modelo de negociación– las organizaciones sindicales subrayan en primer lugar el reconocimiento por ambas partes de la necesidad de concertación. Así, por un lado, los sindicatos más representativos –aunque con

³⁵ Si el banco es pequeño, como sucedió hace poco cuando el banco Sabadell absorbió al banco Herrero de Asturias, la federación tiene que tomar un papel muy activo. Si el banco es más grande, la situación se solapa.

³⁶ En efecto, un problema importante que se plantea en el proceso de integración de plantillas, es la identificación de los directivos y trabajadores con la empresa de la que proceden, lo que genera competencia con el personal que procede de la otra entidad.

algunas diferencias– han acabado por asumir la imposibilidad de oponerse a las fusiones, optando por asumir un planteamiento de “gestión del cambio” antes que de resistencia al mismo.

Por otro lado, la dirección de los bancos se ha visto inclinada a negociar los efectos más traumáticos de las operaciones, en la medida en que se valora que el mero anuncio de expedientes de regulación de empleo –y el posible conflicto con los trabajadores– podría interpretarse como síntoma de crisis de la entidad, y ello mermaría la confianza de los clientes (factor central para la estabilidad el negocio bancario). No obstante, ello no implica que en determinadas situaciones se produzca la emergencia de conflictos, asociados normalmente al proceso de homologación de las condiciones de trabajo de los empleados de las entidades afectadas.

Finalmente, desde los sindicatos se enfatiza la importancia que tiene el hecho de que las operaciones de fusión sean de ámbito nacional, en la medida en que las direcciones de las empresas parecen más inclinadas a negociar la aplicación de medidas no traumáticas de reducción de plantilla (una política que suelen seguir, por ejemplo, en Latinoamérica).

5.1.2. Construcción.

En términos generales, la actividad en la construcción en España se ha caracterizado por la alternancia de ciclos cortos de expansión con otros de crisis. Sin embargo, desde mediados de los 90 –una vez superada la crisis de 1992-94– el sector se encuentra en un ciclo largo favorable, que ha generado un constante ritmo de crecimiento. Entre las razones que han contribuido a ello, desde la patronal del sector se destaca particularmente la buena coyuntura económica general, así como la estabilidad de la demanda (básicamente asegurada, a medio plazo, por los compromisos europeos de inversión en obras públicas).

En este contexto, cabe señalar que el sector de la construcción ha experimentado una notable transformación a lo largo de la última década, como consecuencia de un intenso proceso de reestructuración empresarial desarrollado por las grandes constructoras, sobre la base de una triple estrategia:

- (a) *Concentración*, es decir: redimensionamiento de su tamaño a través de un proceso de fusiones y absorciones –lo que en el argot del sector se denomina “coger músculo”– que ha dado lugar a la configuración de seis grandes grupos empresariales. Un proceso que, por otra parte, no está cerrado, siendo previsible que prosiga en el futuro.
- (b) *Diversificación de actividades*. En un momento dado, las grandes constructoras se plantean desarrollar otras actividades que, en principio, no tienen nada que ver con la construcción, con vistas a diversificar el negocio. Ello se vio favorecido, entre otros factores, por la difusión de las nuevas tecnologías, y especialmente por el progresivo proceso de privatización de servicios públicos (cuya gestión se adjudica por licitación pública, algo a lo que estaban acostumbradas las constructoras). En este sentido, se han configurado grandes conglomerados empresariales en torno a la marca de una constructora, que agrupan actividades muy diversas.
- (c) *Generalización de la subcontratación*. Las grandes empresas, aunque siguen disponiendo de amplios efectivos de personal y materiales, han externalizado progresivamente una serie de actividades, que se han subcontratado a otras empresas de menor tamaño. De esta forma, se han configurado diferentes segmentos empresariales, cuyas actividades son coordinadas por las grandes empresas cabeceras, y no sólo en España, sino también en el ámbito internacional.

La combinación de estas estrategias ha generado una configuración muy compleja del sector, estructurándose actualmente en torno a cuatro grandes niveles o segmentos empresariales, interrelacionados jerárquicamente (en la medida en que las empresas situadas en el nivel superior son las que marcan las pautas de la actividad, coordinando y dirigiendo las de los otros segmentos a través de la subcontratación):

- (a) El segmento de cabecera, integrado por seis megagrupos de empresas, que ostentan el liderazgo en el mercado nacional, compitiendo asimismo en el mercado internacional: *Ferrovial-Agroman*, *Dragados*, *FCC*, *ACS*, *OHL* y *ACCIONA*. Se trata de grandes conglomerados, que abarcan actividades diversas –muchas de las cuales no tienen relación con la construcción– que se han constituido y apoyado sobre la marca de una gran constructora. Estos megagrupos de empresas están marcando la dinámica del conjunto del sector, particularmente de las empresas encuadradas en el siguiente nivel.
- (b) Un segundo grupo, constituido por empresas constructoras de tamaño medio, que operan fundamentalmente como empresas cabecera en las autonomías y provincias. Estas empresas se caracterizan por estructuras que combinan en un porcentaje similar las plantillas fijas con las subcontratadas. Se hallan especializadas, algunas en las obras públicas de autonomías y ayuntamientos, y otras en la línea de la vivienda residencial.
- (c) En tercer lugar, se sitúa un conjunto de pequeñas constructoras de ámbito provincial, que se integran en redes de subcontratación, especializándose en todas las actividades existentes en las actividades de construcción. Este segmento se caracteriza por el alto grado de rotación de las empresas (muchas altas y bajas, en función de la demanda). No obstante, muchas de ellas son contratadas necesarias para la construcción y, a pesar de estar muy especializadas, mantienen un empleo neto y en algunos casos estable. Es el caso, por ejemplo, de las empresas dedicadas a actividades de escalaciones o movimientos de tierra, que son subcontratadas habitualmente por las grandes empresas.
- (d) Finalmente, se encuentra un amplio abanico de microempresas, ultraespecializadas en la “*subcontrata salvaje*”, que aparecen y desaparecen continuamente, sin ningún tipo de estabilidad en su actividad.

Centrando el análisis en los procesos de concentración, aunque no han sido muy numerosos, en términos cualitativos sí han tenido una notable incidencia en el sector, al producirse fundamentalmente entre las grandes empresas constructoras (que son las que marcan la dinámica del conjunto del sector). Concretamente, las operaciones se han desarrollado a lo largo de los 90 en el segmento de cabecera, y han desembocado en la configuración de los seis megagrupos empresariales señalados.

Sobre el tipo de operaciones, es posible destacar los siguientes rasgos:

- En relación a la *modalidad legal*, se han realizado tanto fusiones propiamente dichas como absorciones. Cabe destacar, al respecto, que un elemento característico es la conservación de los distintos nombres de las empresas una vez producida la fusión, a fin de preservar la “imagen de marca” (por ejemplo: *Ferrovial-Agroman*).
- En cuanto al *ámbito geográfico*, las operaciones se han producido entre empresas nacionales. En cuanto a las operaciones transnacionales, salvo excepciones no han adoptado la forma de fusión/absorción, sino la de Uniones Temporales de Empresas (UTE), planteadas con el

objetivo de desarrollar una actividad específica (por ejemplo, la construcción de una obra), y en las que las empresas españolas han tenido siempre la posición dominante. En cambio, no ha habido casos de que empresas extranjeras hayan absorbido algunos de estos grupos.

- Respecto a la *situación económica y tamaño* de las empresas, ha habido casos donde se han implicado empresas en crisis y otras que no; Asimismo, se han combinado operaciones con empresas de dimensiones similares, con otras de diferente tamaño.
- Pero quizás el rasgo más característico de estas operaciones es su *forma*, predominando la constitución de grandes conglomerados de actividades, que se agrupan en torno a la marca de constructora. Para ello, se han seguido dos mecanismos: bien la absorción de empresas (nacionales y extranjeras), bien el control de su accionariado a través de la adquisición de un número importante de acciones. Como consecuencia de ello, cada uno de los seis megagrupos se estructura actualmente en torno a cuatro grandes segmentos de actividad: mercado español de la construcción; construcción internacional; inmobiliaria; y diversificación, que abarca actividades tan dispares como: telecomunicaciones; abastecimiento y servicio a aeropuertos; servicios municipales (recogidas de residuos urbanos; mantenimiento de calles y mobiliario urbano; captación y gestión de aguas; nichos en cementerios); construcción y mantenimiento de carreteras; o explotación y mantenimiento de autopistas.

En este marco, el análisis de las estrategias empresariales permite destacar en primer lugar que las operaciones de fusión han sido planteadas por las grandes constructoras con el objetivo estratégico de aumentar su tamaño –“*coger músculo*”– a fin de ganar competitividad y poder afrontar así tres retos básicos:

- Tener capacidad suficiente para optar a los concursos de construcción de las grandes obras públicas, en un momento en el que se estaban produciendo grandes inversiones y actividades en este campo.
- No depender exclusivamente de las contrataciones públicas, abarcando otro tipo de actividades (diversificación).
- Incrementar su competitividad exterior, aumentando su presencia en mercados diversos en el ámbito internacional, en un contexto de creciente globalización e integración económica.

Cabe señalar, por otra parte, que a medio plazo es previsible que continúe el proceso de concentración, extendiéndose al siguiente segmento de empresas, es decir, las constructoras que actúan como cabeceras en las Comunidades Autónomas.

En relación a las repercusiones laborales de estos procesos, desde la patronal del sector se admite que las fusiones de empresas conllevan generalmente destrucción de empleo. No obstante, se destaca que –en la coyuntura actual– los trabajadores del sector no suelen tener normalmente problemas a la hora de buscar trabajo. Por otra parte, se considera que algunos fenómenos denunciados por los sindicatos –como la precarización y temporalidad del empleo– son consustanciales al sector, tanto por el carácter cíclico y coyuntural de la actividad, como por la estructuración de la misma (subcontratación).

En cuanto al papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión, desde la patronal se considera que el diseño y planificación de estas operaciones es potestad exclusiva del empresario. Asimismo, no se considera adecuado informar previamente a los representantes sindicales de las

operaciones de fusión, en la medida en que se considera necesario preservar la confidencialidad para garantizar el éxito de las mismas. Desde esta perspectiva, se considera que la interlocución con los representantes de los trabajadores debe comenzar tras el anuncio de la fusión, una vez que se empieza a abordar el proceso de integración.

En cuanto a las estrategias sindicales, como punto de partida los sindicatos remarcan los efectos de los procesos de reestructuración sobre la configuración de las relaciones laborales en el ámbito de la empresa, incidiendo en dos aspectos: por un lado, la constitución de grandes conglomerados, ha tenido como consecuencia la agrupación bajo una misma empresa de actividades muy diversas, que son desarrolladas por plantillas con características y condiciones laborales diferenciadas.

Por otro lado, la generalización de la subcontratación ha tenido como resultado el que las empresas cabecera se hayan quedado generalmente con un “núcleo duro” de trabajadores muy cualificados que gestionan todo el proceso, incluido la subcontratación y coordinación de actividades. En cambio, las plantillas de “obra” se ven sometidas a un continuo proceso de rotación y precariedad en el empleo, en lo que influye notablemente el carácter temporal de la mayoría de las actividades de las empresas.

En este contexto, la intervención sindical ante las fusiones se plantea en el momento en que se anuncia la operación. No obstante, desde los sindicatos se señala que no resulta difícil anticipar una fusión, en la medida en que las empresas suelen plantear previamente expedientes de regulación de empleo –que afectan fundamentalmente a los trabajadores manuales– con el objeto de “aligerar” la empresa, y quedarse con las estructuras técnicas y administrativas.

En cualquier caso, la acción sindical se estructura típicamente en las siguientes etapas:

(1) El proceso se inicia con la comunicación realizada por la empresa de la fusión o absorción a los representantes legales de los trabajadores, en los términos regulados por el Estatuto de los Trabajadores. Es en este momento, únicamente, cuando se accede a la información sobre la operación, en la medida en que la empresa debe facilitar el expediente de la fusión/absorción a los representantes de los trabajadores, donde entre otros elementos se indican las razones de la operación.

Cabe señalar, al respecto, que desde la parte empresarial sólo se transmite la información que estipula el ordenamiento mercantil (art. 238 TRLSA), y en el momento en que este lo dispone. En cambio, no se suele facilitar posteriormente a los representantes de los trabajadores información interna sobre las previsiones de la empresa, ya que se considera que la gestión de la misma es potestad exclusiva del empresario.

(2) El segundo paso consiste en la definición de los interlocutores por parte de los trabajadores. En este sentido, las organizaciones sindicales más representativas plantean normalmente que el interlocutor sea la estructura sindical, y no la representación legal unitaria, con el fin de garantizar la unificación de criterios respecto del conjunto de los trabajadores de las empresas afectadas. Como razón para ello, se señala el alto grado de heterogeneidad existente en el sector, así como la presencia de prácticas sindicales corporativas o incluso amarillas.

En esta misma línea, las empresas han reconocido normalmente a los interlocutores propuestos por los sindicatos, coincidiendo desde la patronal en que así se asegura una homogeneidad y visión de conjunto en la negociación. No obstante, desde los sindicatos también se denuncian casos de empresas “obstruccionistas” en el desarrollo de las relaciones laborales.

En cuanto a la iniciativa de la negociación, puede partir tanto de los sindicatos como de la dirección de la empresa, que considera positivo negociar la gestión de los efectos sociolaborales de las fusiones.

(3) Una vez establecido el marco de la negociación, el objetivo principal de los sindicatos se concreta en acordar la elaboración y firma de una cartas de garantía, donde se reconozcan los derechos pasados, y donde se vincule por escrito a la empresa principal o dominante en el proceso a reconocer todos los derechos que tuviesen los trabajadores.

Cabe señalar que, aunque se parte de una defensa de los intereses globales de la plantilla, uno de los aspectos en los que incide en las cartas de garantía consiste en asegurar el empleo pleno de los trabajadores manuales de las empresas involucradas, ya que suelen ser los más perjudicados. No obstante, como se ha señalado anteriormente, conviene tener en cuenta que las constructoras suelen realizar reestructuraciones parciales antes de acometer las fusiones, lo que produce que estas tengan menos incidencia en el empleo. En cualquier caso, si se plantea destrucción de empleo, se pactan en las cartas de garantía un reconocimiento de derechos (que incluso va más allá de 90 días por año de indemnización).

(4) También se plantea intervenir en el proceso de integración y homogeneización de las condiciones laborales, ya que las empresas que se fusionan suelen tener situaciones muy diferenciadas. En este sentido, se parte de la existencia de un Convenio General de la Construcción, que vincula todas las actividades sectoriales, que actúa a modo de referencia a la hora de homogeneizar las condiciones de los trabajadores.

En cuanto a las materias a discutir, se plantea una diferenciación entre los colectivos: en el caso de los trabajadores manuales, la negociación suele centrarse en la remuneración; en cambio, en los técnicos y administrativos, se localiza en otras materias, como la distribución de jornada.

No obstante, desde los sindicatos se señala que en el proceso de integración suelen plantearse en ocasiones dificultades por parte de los trabajadores, que suelen mantener su identificación con la empresa de origen, especialmente si las condiciones laborales eran superiores. Asimismo, se plantean diferencias entre los técnicos y administrativos, que defienden una visión más individual y/o corporativa, respecto de los trabajadores manuales.

(5) Finalmente, se señala que las cartas de garantía suelen cumplirse, incluso aunque se recoja en ella condiciones más favorables para los trabajadores que las que se contemplan en el Convenio General del sector.

En este marco, desde las organizaciones sindicales se resaltan algunos elementos que inciden en la dinámica de relaciones laborales ante los procesos de fusión. En primer lugar, se constatan ciertas diferencias en la estrategia de los principales sindicatos, que generalmente inciden más sobre la defensa de determinados colectivos, en función de su mayor representatividad (en los técnicos y administrativos la UGT o en los manuales CC.OO). Asimismo, se plantean diferencia entre ambas organizaciones y los sindicatos independientes, que tienen presencia básicamente entre los colectivos de técnicos y administrativos.

En segundo lugar, se destaca el hecho de que la empresa dominante en la operación suele imponer su cultura a la nueva entidad, lo que se traduce tanto en la remoción de la estructura directiva de la entidad más débil, como en los criterios de gestión (en materias como: horarios laborales, organización del trabajo, etc.).

Otra cuestión concierne a las “fronteras” de acción entre las distintas federaciones sindicales, en la medida en que la diversificación del sector ha producido la coexistencia de actividades muy diferenciadas bajo la dirección de una misma empresa. En este sentido, en general la federación de construcción suele asumir la coordinación de la negociación, como interlocutor principal de la empresa.

Finalmente, se resalta la necesidad de potenciar –a medio plazo– la acción sindical en el ámbito supranacional, a través de los Comités de Empresa Europeos.

5.1.3. *Química.*

El sector químico se caracteriza por su alto grado de heterogeneidad, al integrar actividades muy diversas. En este sentido, es posible diferenciar cuatro grandes subsectores:

- *Química básica*, que comprende: química orgánica; química inorgánica; materias primas plásticas y caucho sintético; y fibras químicas.
- *Agroquímica*, que incluye: fertilizantes y productos fitosanitarios.
- *Farmaquímica*, que integra: materias primas, especialidades farmacéuticas, especialidades zoonitarias.
- *Química transformadora*, que comprende: detergencia, perfumería, pinturas y tintas, adhesivos, colorantes y pigmentos, explosivos

La evolución de las principales macromagnitudes para el conjunto del sector en la década de los 90, permite destacar como aspectos más relevantes un significativo crecimiento de la producción a lo largo de la década, así como de la inversión (particularmente a partir de 1996); en cuanto al empleo, se registraron importantes reducciones en la primera mitad de los 90, estabilizándose posteriormente e incluso creciendo ligeramente a finales de la década. Finalmente, cabe destacar el esfuerzo exportador de un sector que, por otra parte, se caracteriza por su notable apertura al exterior desde los años 60 (FEIQUE, 2000). Por otra parte, en cuanto a la estructura empresarial, cabe destacar como elemento relevante la fuerte presencia de multinacionales en el sector.

En este contexto, cabe señalar que el sector químico ha tenido un fuerte proceso de reestructuración a lo largo de los 90, aunque que en algunos subsectores incluso se remonta décadas atrás. Es el caso, por ejemplo, de los fertilizantes, que por la caída de la producción se ha visto forzada a la concentración de la producción (hasta el punto que hoy sólo existe una única empresa en España).

Las operaciones de fusión, ofensivas o defensivas, han constituido una estrategia central en estos procesos de reestructuración; no obstante, aunque se espera sigan produciéndose en el futuro, pueden verse afectadas por las restricciones impuestas por la Comunidad Europea para velar por la competencia.

En este marco, las fusiones en el sector químico se caracterizan en general por tres rasgos principales:

- En primer lugar, se han tratado básicamente de absorciones más que de fusiones propiamente dichas.

- En segundo lugar, en cuanto a su forma, han predominado las operaciones de carácter horizontal, es decir: a diferencia, por ejemplo, de la construcción, no se ha buscado formar conglomerados para diversificar la producción, sino incrementar la competitividad concentrándose en aquellos segmentos de actividad más rentables.
- Finalmente, con la excepción de los fertilizantes, todas las operaciones de fusión son de ámbito transnacional, especialmente comunitario. Este es un sector que se caracteriza por la fuerte presencia de compañías multinacionales, de ahí que prácticamente todas las concentraciones se realicen entre empresas de distintos Estados (si bien dentro de un mismo área económica: las empresas europeas tienden a unirse con otras europeas, y las norteamericanas igual).

Centrando el análisis en las estrategias empresariales subyacentes a estos procesos de concentración, desde la patronal se considera que las fusiones han tenido como razones fundamentales la obtención de economías de escala, así como lograr una mayor especialización para ganar cuotas de mercado en los segmentos más rentables, de forma que se pudiera hacer frente a la competencia de un sector fuertemente globalizado. Un ejemplo claro lo constituye el subsector de farmaquímica, en donde muchas concentraciones han estado impulsadas por la necesidad de aprovechar las sinergias de la economía de escala, a fin de poder afrontar las fuertes inversiones necesarias para realizar una actividad que es crítica para el subsector, como es la Investigación y el Desarrollo (I+D).

En cuanto a la planificación del proceso de fusión, generalmente puede dividirse en dos etapas básicas: una primera fase crítica, donde se realiza el diseño y el acuerdo entre las empresas. Es un proceso que se intenta sea lo más corto posible, a fin de evitar incertidumbres en los mercados. Un factor fundamental es la confidencialidad de todo el proceso. Y la fase de integración, que es la que realmente puede determinar el éxito o fracaso de una operación, y que suele dilatarse por un período mínimo de tres años.

El proceso de integración es muy complejo, fundamentalmente porque implica la unión de dos empresas con culturas o estilos gerenciales que pueden ser muy diferentes. Ello suele generar problemas a la hora de integrar los directivos de ambas empresa, y normalmente tiene como consecuencia que la empresa dominante en el proceso acaba imponiendo su cultura (y su personal directivo). En este sentido, los procesos suelen diseñarse “de arriba a abajo”, tomándose en primer lugar las decisiones sobre quien va a controlar la gerencia de la empresa, y de ahí en adelante.

En cuanto a los efectos sociolaborales de las fusiones, desde la parte empresarial se observa que las operaciones de fusión conllevan, inevitablemente, reducciones de plantilla, en la medida en que plantea la necesidad de ajustar la capacidad, y eliminar las duplicidades y redundancias. En este sentido, en el diseño de la operación suele plantearse la reducción (total o parcial) del personal de aquellos centros con más problemas de competitividad.

Desde esta perspectiva, la cuestión de las relaciones laborales se plantea por la empresa en el momento de abordar las decisiones concretas sobre el empleo, es decir: una vez anunciada la operación, y cuando se trata de abordar el proceso de integración.

En cuanto a las organizaciones sindicales, el problema inicial –y fundamental– que se plantean en relación a las reestructuraciones empresariales, es el notable desequilibrio existente entre el poder de las grandes multinacionales para desarrollar las operaciones, y la capacidad de intervención de los sindicatos para oponerse a las medidas más traumáticas en cada país. En este sentido, se observa que normalmente las decisiones estratégicas se toman en las sedes situadas en otro país, algo que

menoscaba no sólo las posibilidades de respuesta de los sindicatos, sino incluso la posición de los gerentes nacionales de la empresa.

Por otra parte, se señala que todas las fusiones en el sector tienen efectos traumáticos sobre los trabajadores, que normalmente adoptan la forma de expedientes de regulación de empleo.

En este contexto, la intervención sindical se estructura en las siguientes etapas:

(a) La acción sindical comienza una vez anunciada la fusión. En las fases previas, de diseño y planificación, el desconocimiento sobre la operación es absoluto, y la capacidad de acción por tanto inexistente.

(b) El nivel de información que reciben los representantes de los trabajadores en los momentos iniciales de la operación es muy escaso o nulo. No obstante, por parte de los sindicatos se señala que no es tanto un problema de estrategia deliberada por parte del empresario, como de ineficacia de los mecanismos existentes. Sobre todo porque, al tratarse mayoritariamente de operaciones de ámbito comunitario, los instrumentos de los que se dispone –especialmente, los Comités de Empresa Europeos– no posibilitan el adecuado acceso a la información en tiempo y forma.

Este es un problema, por otra parte, que se ha planteado de forma reiterada en el funcionamiento de los Comités de Empresa Europeos. En efecto, “cuando las fusiones y adquisiciones involucran a una o más empresas multinacionales, (incluso del mismo país), lo lógico es esperar que los propios CCEs estén asimismo involucrados. Sin embargo, son muy pocos los casos en los que los CCEs han jugado un papel activo en el proceso de fusiones y adquisiciones” (EIRO, 2001).

Cabe señalar, no obstante, que en el momento en que comienza la integración y se producen los expedientes de regulación de empleo, los sindicatos si reciben la información acorde a lo dispuesto por el ordenamiento laboral español

(c) Un segundo problema que se plantea, concierne al establecimiento del marco de negociación. Por parte de los trabajadores, en términos generales se plantea que el interlocutor sea la federación estatal de los sindicatos más representativos, en la medida en que –como los expedientes de regulación de empleo pueden afectar a diferentes centros de trabajo– se considera conveniente negociar desde una posición unificada y de conjunto. Un argumento que es asumido igualmente por parte de los empresarios, quienes reconocen habitualmente la interlocución de la federación.

Ahora bien, los problemas surgen en muchas ocasiones a la hora de definir el interlocutor empresarial. En efecto, en la medida en que las operaciones tienen carácter transnacional, las decisiones estratégicas suelen tomarse fuera del país, con lo que normalmente la dirección nacional no tiene capacidad real de decisión sobre la estrategia, sino –y a veces ni siquiera– sobre la gestión de los efectos locales de la misma.

(d) El contenido de la negociación se concreta en los expedientes de regulación de empleo, así como en el proceso de integración. En este sentido, cabe señalar que –a diferencia por ejemplo del modelo consolidado en banca– las organizaciones sindicales no tienen capacidad para negociar un acuerdo marco o protocolo general de fusión, sino que deben centrarse en las consecuencias concretas de la misma para cada centro de trabajo.

Desde esta perspectiva, la posición del sindicato se centra en básicamente en la defensa del empleo y plantear –o al menos intentarlo– que haya empleo alternativo, aunque en la práctica, se observa que la negociación se acaba reduciendo al tema económico.

(e) Respecto de los resultados de la negociación, desde los sindicatos se señala la implantación y capacidad de acción sindical en cada centro de trabajo, como factores determinantes a la hora de avanzar más allá de las propuestas de la federación (en materias como jornadas, sistemas de remuneración, etc.).

En contraposición, un problema añadido que suele plantearse en los expedientes de regulación es la conjunción de una posición de conjunto por parte de las federaciones estatales de los sindicatos, con la defensa de los intereses particulares de cada centro (en la medida que en suele plantearse la reducción de personal o incluso el cierre de determinado nº de establecimientos).

Finalmente, de cara a futuro, se considera como un elemento prioritario reforzar la acción sindical supranacional. Por una parte, y a corto plazo, fortaleciendo los Comités de Empresa Europeos, cuyo papel en estos momentos se considera muy limitado. Por otra, promoviendo la articulación de una estructura sindical con capacidad para representar y defender intereses comunes en el ámbito supranacional.

5.1.4. Comercio (Distribución).

Las fusiones en el sector del comercio vienen produciéndose desde hace décadas, si bien en los últimos años se ha intensificado el proceso, incidiendo especialmente en el subsector de la distribución. En este sentido, y centrandolo en dicho subsector, es posible diferenciar tres etapas en la evolución de las fusiones durante las últimas dos décadas en España:

(a) Una primera etapa, en los años 80, impulsada fundamentalmente por la autorización gubernamental a la penetración de capital exterior³⁷, y en la que una serie de multinacionales –especialmente, francesas– inician un intenso proceso de absorción de empresas españolas. Estas operaciones tienen como principal objetivo estratégico el redimensionamiento y modernización de las empresas, modificando su estructura, así como la obtención de cuotas de mercado en el Estado español.

(b) Una segunda etapa, en los años 90, donde las empresas ya afianzadas en España se plantean aumentar tamaño vía fusiones, como una forma de ampliar cuota de mercado y ganar en competitividad.

(c) Finalmente, la etapa actual, en donde se ha tocado techo en el crecimiento interno de las empresas, y se plantea la necesidad de la diversificación. La razón de ello es que los procesos de maduración de los formatos comerciales –que en el caso de los grandes almacenes, por ejemplo, duraba unos 40 años– se van estrechando, por lo que las empresas se ven abocadas a combinar diferentes modalidades, desde los grandes hipermercados hasta las tiendas de 24 horas día.

Entre las operaciones que se han desarrollado en los últimos años, merece referirse al caso de la fusión de los grupos franceses Carrefour y Promodes, que dio lugar a la integración de sus respectivas filiales en España (Pryca y Continente), previamente las dos principales competidoras en el mercado español. De hecho, la unión Pryca-Continente creó un gigante de la distribución en

³⁷ Una apertura que en otros sectores, como el químico, ya se había producido con antelación.

España, sumando una cuota de mercado del 26% en alimentación envasada, y combinando el 3,3% de la superficie total de ventas –alimentación y no alimentación– y más del 9% de la facturación española. En este sentido, cabe señalar que esta fusión creó mucha polémica, pues se interpretó que daba origen a una posición de dominio. De ahí que, tras la aprobación de la operación por parte de la Comisión Europea en enero de 2000, el gobierno español obligara al grupo fusionado a vender 12 hipermercados, 3 supermercados grandes, 15 supermercados pequeños y 12 tiendas de descuento.

Respecto al tipo de las operaciones desarrolladas en el subsector, en cuanto a su modalidad legal, han predominado las absorciones sobre las fusiones propiamente dichas. En relación a la forma, en las primeras fases se dieron fusiones de tipo horizontal, aunque en la etapa actual la tendencia es la configuración de conglomerados. Por otra parte, las operaciones se han producido entre empresas de diferente tamaño y, salvo algunas excepciones importantes –como la absorción de *Galerías Preciados* por el *Corte Inglés*– entre empresas que no estaban en crisis (empresas “vivas” en el argot del sector). Finalmente, como un rasgo principal, cabe destacar que–aunque se han producido fusiones entre empresas nacionales– desde el principio han tenido mucha importancia las operaciones de carácter transnacional.

En cuanto a los efectos sociolaborales de estos procesos, a diferencia de lo que ha ocurrido en otros sectores, las fusiones en el sector de la distribución no han supuesto por lo general –salvo casos como el de *Galerías Preciados* (empresa que estaba en quiebra)– grandes pérdidas de empleo. Ello puede explicarse por diversas razones: por una parte, las operaciones se han centrado fundamentalmente en la absorción de empresas “vivas”, es decir, empresas con una buena situación económica. Y, por otra, que las fusiones se hayan producido en un contexto de expansión del sector de la gran distribución (hipermercados).

En este marco, el análisis de la dinámica de relaciones laborales debe contemplar, como punto de partida, tres cuestiones:

(a) La existencia en el sector del comercio de cuatro convenios de ámbito estatal, que cubren a cuatro subsectores –grandes almacenes; droguerías y perfumerías; comercio; y comercio de flores y plantas– mientras que el resto, como el de supermercados, se encuadra en multitud de convenios de ámbito provincial. En este sentido, las condiciones básicas de trabajo –en materias como salarios y jornadas– suelen ser homogéneas, con los convenios como referencia.

(b) Al mismo tiempo, en el sector de la distribución se da también una gran dispersión de la negociación, lo que implica que en las empresas, además de las condiciones básicas, se negocien condiciones específicas. Ello viene motivado por el hecho de que ni las empresas ni los propios sindicatos tienen una estructura de negociación suficientemente centralizada. En este sentido, la negociación colectiva normalmente es de ámbito provincial, por lo que las posibilidades de sumar a lo negociado en los convenios condiciones específicas de empresa, son múltiples”.

(c) La presencia, muy importante en el sector, de sindicatos de empresa, que obstaculizan notablemente la labor de las organizaciones sindicales de clase. En este sentido, no se trata de un problema de reconocimiento de la interlocución por parte de las empresas, como de capacidad de negociación y de potenciación –a juicio de los sindicatos de clase– de los sindicatos amarillos en este sector.

Desde esta perspectiva, la dinámica de relaciones laborales se estructura –de forma típica– en las siguientes etapas:

(1) La intervención sindical comienza una vez consumada la operación de fusión, y se centra fundamentalmente en los problemas asociados al proceso de integración. Cabe señalar que los representantes de los trabajadores no suelen ser informados –ni, por tanto, consultados– normalmente sobre las previsiones de la empresa al inicio de dicho proceso (en aspectos como efectos sobre empleo, inversión, etc.). No obstante, tampoco es una cuestión que preocupe especialmente a los sindicatos en esta fase inicial, en la medida en que –como se ha señalado– las operaciones de fusiones no conllevan por lo general reducciones traumáticas de empleo.

Por otra parte, el flujo de información suele producirse posteriormente, una vez consolidada la primera fase de la integración. La empresa suele informar puntualmente a los representantes de los trabajadores sobre algunos temas específicos, como son: previsiones futuras de plantilla o ampliación de líneas de actividad (diversificación).

(2) En cuanto a los interlocutores, la negociación está a cargo del comité intercentros, o bien a cargo del sindicato provincial de referencia. Ahora bien, la posibilidad de entrar a negociar depende de la representatividad sindical y reconocimiento por parte de la empresa. En este sentido, cuando hay una presencia fuerte de sindicatos de empresa, la posición de los sindicatos de clase suele ser secundaria, y su capacidad de intervención por tanto muy limitada.

En este contexto, los sindicatos de clase tienen escaso margen de maniobra, y en cierto modo es más reactiva que en otros sectores, en la medida en que no se pretende negociar –en los momentos iniciales de la integración– acuerdos de protocolo o garantía que sirvan de marco para todo el proceso (como ocurre, por ejemplo, en la banca o en la construcción). En cambio, la intervención sindical se centra en la negociación de aspectos puntuales, en función de los problemas que se vayan planteando sobre la marcha en la unificación de las plantillas. En cuanto a los sindicatos de empresa, suelen acordar con la dirección todas las reestructuraciones que quiere acometer la misma.

(3) En cuanto al objeto de negociación, ésta no se centra prioritariamente sobre la posible reducción de plantillas como consecuencia de la fusión, en la medida en que –como ya se ha señalado– las operaciones de fusión no suponen habitualmente una pérdida importante de empleo. Quizás donde únicamente se ha producido reducción de empleo a lo largo del tiempo ha sido en el área de logística, pero más como consecuencia de la incorporación de innovaciones tecnológicas (algo que empezó a producirse en la primera etapa de fusiones). En cambio, en las otras áreas de actividad –caja, reposición, etc.– no se han planteado reducciones significativas de plantilla.

No obstante, desde las organizaciones sindicales se observa que, de cara a futuro, se está empezando a plantear un fenómeno que puede afectar al empleo: la extensión del fenómeno de la subcontratación, que tradicionalmente estaba muy limitado a determinadas esferas (por ejemplo, limpieza), pero que las empresas están pretendiendo ampliar a otras actividades (como las cajas y la reposición). En este sentido, en operaciones de fusión a medio plazo, se piensa que las empresas dominantes si podrían plantear reducciones de personal significativas en las empresas absorbidas, cuya actividad sería cubierta a través de la externalización vía subcontratación (lo que implica un importante ahorro de costes para la empresa)

La negociación no se centra, pues, en los efectos traumáticos sobre el empleo, sino en el proceso de integración de plantillas. En este sentido, a juicio de los sindicatos el núcleo de la negociación no reside tanto en la unificación de las condiciones laborales básicas –bastante homogéneas al estar encuadradas en el marco de referencia de los convenios (fundamentalmente provinciales)– como en la homologación de aquellas condiciones “extra-convenio” de cada empresa.

En efecto, una de las características del sector es la generalización de condiciones específicas que son pactadas por los trabajadores con la dirección de la empresa, que en muchos casos ni siquiera aparecen por escrito, y que fundamentalmente afectan a la retribución. Condiciones que, en la práctica, acaban consolidándose como derechos adquiridos. Es el caso, por ejemplo, de los sistemas de incentivos ligados a la prolongación de jornada, una práctica muy extendida en el sector. U otra práctica muy extendida en el sector: el pago de “extras” en dinero negro, no contabilizado.

En este sentido, cuando se produce una absorción la nueva dirección puede encontrarse, a la hora de afrontar el proceso de integración, que –más allá de las condiciones básicas de salario o jornada, reguladas por el convenio– normalmente una de las plantillas disfruta de condiciones específicas, que los trabajadores pretenden sigan siendo reconocidos.

Esta situación plantea diferentes problemas: por una parte, la empresa puede verse ante la dificultad de tener que afrontar unos costes que no habían entrado en sus cálculos previos. Por otra parte, incluso asumiendo esos costes, el “trasvase” de las condiciones específicas a la plantilla de la otra sociedad –normalmente, con una rebaja de las cuantías– genera de hecho conflictos con los trabajadores de la empresa que disfrutaban previamente de esos derechos. Conflictos que no sólo afectan a los empresarios, sino incluso a las propias organizaciones sindicales.

En suma, todos elementos configuran un modelo de dinámica de las relaciones laborales en los procesos de fusión significativamente más desestructurado que en otros sectores, y en el que la capacidad de intervención de los sindicatos de clase es sensiblemente menor.

5.1.5. Siderurgia.

El sector de la siderurgia no se ha escogido como objeto de análisis por la incidencia que han tenido en el mismo los procesos de fusión. De hecho, hasta fechas muy recientes, las diferentes reestructuraciones que ha habido en el sector no se han sustentado en operaciones de este tipo.

Sin embargo, la forma adoptada por el proceso de concentración que se está desarrollando actualmente en la siderurgia, no puede entenderse sin profundizar en la historia reciente del sector. Por esta razón, se ha considerado oportuno realizar una breve aproximación a dicha historia, con el objeto de detallar las principales claves que han permitido configurar un modelo de gestión concertada, caracterizado por un nivel de participación sindical cualitativamente superior al existente en otros sectores.

En este sentido, cabe señalar que en los años 80 se profundiza en los procesos de reestructuración de la siderurgia integral iniciados en la década anterior. En aquellos años, existían tres cabeceras de siderurgia integral (Sagunto, Asturias y Vizcaya), que se caracterizan, entre otros rasgos, por su carácter público.

Las negociaciones entre gobierno y sindicatos acabaron con el cierre de Sagunto, en 1985, vía acuerdos de exceso de capacidad instalada, en la medida en que estaba muy obsoleto. El cierre de esta cabecera, se compensó con importantes inversiones en las otras dos cabeceras. Posteriormente, en el año 1991, el gobierno establece un Plan de Competitividad, que tendrá como consecuencia –a lo largo del período 1991-1996– el cierre de Altos Hornos de Vizcaya, dejando únicamente como cabecera la de Asturias.

Así, en el marco del Plan se produce un proceso de saneamiento financiero y la aprobación de una serie de inversiones y cambios tecnológicos, que coloca a la siderurgia en unas expectativas competitivas en relación a la UE y a otras siderurgias mundiales. En este proceso, se decide cerrar la cabecera de HV en 1996, siendo sustituida por una acería compacta en Sestao. La diferencia entre una cabecera y una acería compacta, es que la cabecera daba trabajo en torno a 6.000 trabajadores, y la acería compacta está dando en torno a 400 trabajadores, aunque con mucha mayor productividad.

Todos estos procesos implican reducción de empleo, que se canaliza a través de medidas no traumáticas pactadas con los sindicatos (fundamentalmente, prejubilaciones). De esta forma, si en el año 80 había en torno a 40.000 siderúrgicos, entre las tres cabeceras, en el transcurso de estos 20 años se ha pasado a unos 12.000 trabajadores.

Tras este proceso de saneamiento y ajuste, en los años 1996-1997, se genera un nuevo grupo empresarial a partir de las tres antiguas empresas: la Corporación Siderúrgica Empresarial (CSI). Este grupo presenta unas buenas condiciones de competitividad, tanto por el proceso previo de saneamiento, como porque el gobierno se hace cargo de los pasivos financieros existentes.

Una vez saneado este grupo, se comienza a plantear una serie de escisiones y segregaciones, así como la privatización en Bolsa, aunque ésta no se concretará hasta la llegada del nuevo gobierno. Tras la privatización la CSI el gobierno, que sigue siendo accionista mayoritario, plantea la unión del grupo con otra empresa, realizando una oferta a varias compañías extranjeras.

Después de un primer proceso de selección, finalmente, quedan dos candidatos: USINOR (francesa), y el grupo ARBED (luxemburguesa). En este momento, los sindicatos comienzan a intervenir activamente en el proceso, en la medida en que el gobierno abre un proceso de consulta a las organizaciones sindicales (CC.OO. y UGT) sobre el tipo de unión y la elección del candidato.

Como fruto de estas consultas, se establece que, en vez de una fusión, es más conveniente para el grupo realizar una alianza estratégica, donde además al candidato se le van a exigir una serie de compromisos en temas como: mantenimiento de aparato industrial, mantenimiento del empleo y unas inversiones establecidas en el Plan de Competitividad a desarrollar en el transcurso de los próximos cinco años, por encima de los 100.000 MPta. Además, y como elemento central a resaltar, los sindicatos plantearon su presencia en el consejo de administración de la nueva sociedad.

El gobierno asume este planteamiento, y en 1997-98 se firma la alianza estratégica –vía intercambio accionarial entre ARBED y CSI– que cambia su nombre a ACERALIA. En este sentido, desde los sindicatos se observa que se han respetado todos los acuerdos, incluida la presencia en los sindicatos en el consejo de administración de la sociedad. Cabe señalar, por otra parte, que –dado que no es una fusión, sino una alianza estratégica– ambas compañías siguen manteniendo sus respectivos Consejos de Administración, y además una cierta autonomía de gestión de ambas sociedades.

En el año 2000, se empieza a plantear una macrofusión entre los grupos USINOR-SACILOR (francés), ARBED y ACERALIA, y a primeros del 2001 se anuncia formalmente un acuerdo de buenas intenciones de fusión. Es necesario resaltar que se trata de una operación en curso, que aún deberá pasar por el permiso de las autoridades comunitarias.

La posición de los sindicatos es favorable a la participación de ACERALIA en la fusión, aunque exigiendo una serie de garantías a las direcciones de las tres empresas. En este sentido, dado que

esta operación es de ámbito europeo, e implica a diferentes países (España, Francia, Alemania, Luxemburgo, e Italia), desde los sindicatos españoles se solicitó a la Federación Europea de Metalúrgicos (FEM) que coordinase la negociación de cara a una serie de objetivos:

- Respetar el aparato industrial, en las diferentes plantas y en las diferentes zonas, que ACERALIA tiene en el Estado español.
- Respetar el volumen de empleo, porque además está todavía en vigor el compromiso sobre empleo adquirido por el grupo ARBED. En este sentido, desde los sindicatos se señala que, tal como se está concibiendo la estructura del nuevo grupo empresarial –especializándose cada grupo– no parece que en un principio vaya haber problemas de excedentes de plantilla. Cabe señalar, además, que la siderurgia mueve mucho empleo auxiliar e indirecto, aparte del de producción.
- Respetar una serie de inversiones comprometidas por el grupo ARBED en el grupo ACERALIA, cuando se firmó la alianza estratégica.

Cabe señalar que, en el planteamiento de estas exigencias, convergen los sindicatos europeos que se encuadran dentro de la FEM. Para la defensa de estos intereses, y en previsión de la posibilidad de que modifiquen algunas de las cuestiones planteadas, se ha abierto por parte de la FEM una comisión de pilotaje, integrada por 12 sindicalistas de las diferentes empresas, para abordar una estrategia de negociación con el nuevo grupo empresarial. No obstante, cabe señalar algunas limitaciones derivadas de la legislación europea, que no prevé todavía la posibilidad de negociación en el ámbito comunitario.

En todo este proceso, los sindicatos españoles han tenido garantizado el derecho de información y consulta desde el principio, en la medida que están participando en el consejo de administración de ACERALIA. En este sentido, se exigió que se respetara esta participación en el consejo de administración resultante, algo que se ha recogido en el acuerdo de buenas intenciones de la fusión y la creación del nuevo grupo (NEUCO).

Así, se ha formado un comité de dirección provisional, donde va a haber una responsabilidad compartida entre el presidente de USINOR y el de ARBED, un consejo de directores generales, y un consejo de administración de 15 personas. En este sentido, se ha garantizado la participación de un representante sindical francés, un luxemburgués y un español. Esto se ha basado en que son los tres países donde tenían las empresas los consejos de Administración, y al mismo tiempo estábamos los sindicatos representados en esos consejos. No obstante, esto ha generado protestas por parte de los sindicatos belgas, alemanes e italianos, y han exigido a la FEM que la participación se pueda ampliar

Se debe presentar un informe al Tribunal de la Competencia de la UE. En caso de que en dicho informe, o en las recomendaciones de la UE, se condicionen las demandas de los sindicatos, a través de la comisión de pilotaje de la FEM –y aunque no exista marco jurídico– se abriría un proceso de negociación. Una vez se apruebe por el Tribunal de Competencia, se plasmará un acuerdo definitivo de fusión. Por otra parte, en caso de que ponga algunas trabas, por exceso de capacidad, ya se han acordado procesos de ajuste y desinversión.

También se va articular un proceso de constitución de un nuevo Comité de Empresa Europeo (CEEU), en el que ha planteado que se respete la proporcionalidad existente hasta ahora en la

representación sindical. Actualmente hay dos CEEUS (en los grupos ARBED y USINOR), y los sindicatos españoles participan en ambos (principalmente en el de ARBED, con siete representantes de 20).

En suma, todos los elementos detallados contribuyen a explicar el hecho que el proceso de concentración que se está desarrollando actualmente en la siderurgia europea, con participación de la corporación española ACERALIA, se caracterice por una dinámica de relaciones laborales en la que los sindicatos desempeñan un rol muy activo, incluso en el diseño previo de la operación, a través de su participación en el consejo de administración de la empresa.

Una experiencia sin duda relevante, que viene a reforzar las apreciaciones de la Organización Internacional del Trabajo, en la línea de que “no hay soluciones universales para garantizar el éxito de las fusiones, y cada organización debe elaborar programas que tengan en cuenta las inquietudes de todas las partes implicadas. Sin embargo, la constante comunicación con los empleados y la participación de los representantes de los trabajadores en todo el proceso de fusiones y adquisiciones, que asegura al personal que sus intereses serán tenidos debidamente, son factores cruciales para el éxito” (OIT, 2001).

5.2. Elementos de metodología.

Un aspecto que merece resaltar en la aproximación realizada a los cinco sectores analizados, es la constatación de una notable heterogeneidad en las fusiones de empresas, tanto en sus motivaciones y diseño como –fundamentalmente– en el proceso concreto de ejecución de las mismas. De ahí que en todas las entrevistas realizadas a los agentes sociales –sindicatos y organizaciones empresariales– se haya remarcado la necesidad de ir más allá de la caracterización sectorial, a través de la realización de estudios de casos específicos que permitan profundizar en el conocimiento del papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión.

Desde esta perspectiva, una opción metodológica pertinente consiste en el uso de métodos de carácter cualitativo –en concreto, el análisis de casos– en la medida que resultan particularmente adecuados para investigar el desarrollo de procesos sociales en los centros de trabajo, y muy especialmente para profundizar en la configuración de las estrategias empresariales y sindicales.

En efecto, “las técnicas cualitativas nos permiten una aproximación al escenario de la fábrica y analizar el significado de las acciones de los actores colectivos en su contexto, así como explorar el significado de sus estrategias. Además nos permiten concretar cuáles son las transformaciones operadas en las bases, modos de participación y representación de los sindicatos e identificar los límites de la acción sindical en la empresa. En añadidura, el análisis de casos nos facilita aproximarnos a la racionalidad de las estrategias empresariales” (Martín, 1995). No obstante, conviene precisar que el estudio cualitativo debe ir siempre combinado con la utilización de análisis cuantitativos, que permitan situar cada caso en su contexto socioeconómico (a partir de variables como: valor añadido bruto, tamaño de la empresa, etc.).

En este marco, se exponen en primer lugar los principales aspectos de esta metodología para, a continuación, profundizar en su aplicación al análisis de las relaciones laborales en los procesos de fusión.

5.2.1. El análisis de casos .

El análisis de casos tiene una larga tradición, tanto en la Sociología como en el resto de las ciencias sociales, pudiendo citarse –a modo de ilustración– ejemplos tan dispares como el estudio de Durkheim sobre el suicidio, el trabajo de Max Weber en torno a la ética protestante y el espíritu capitalista, o la investigación de Elton Mayo sobre la fábrica Hawthorne.

En términos conceptuales, el análisis de casos se inscribe dentro de los métodos cualitativos de investigación, que en general se caracterizan –en contraposición a los métodos cuantitativos– porque a través de ellos “se pretende conocer en profundidad, el origen, características y evolución de los fenómenos estudiados atendiendo antes que a la medición de los hechos, a la comprensión de la dimensión intencional de la acción social, individual o colectiva, en el contexto de los condicionamientos derivados de la percepción de la situación y de las estrategias de otros actores” (Rigby y Serrano, 1997).

El eje central de este método lo constituye, obviamente, la noción de caso, que puede definirse como “un objeto de estudio con unas fronteras más o menos claras que se analiza en su contexto y que se considera relevante bien sea para comprobar, ilustrar o construir una teoría o parte de ella, bien sea por su valor intrínseco” (Coller, 2000).

Cabe señalar, al respecto, que esta definición comprende una multiplicidad de situaciones que pueden ser objeto de análisis, o dicho de otro modo: un caso puede ser una persona, una familia, una tribu, una empresa, una región geográfica, una revolución, una huelga, etc.

Desde una perspectiva metodológica, el análisis de casos se estructura a partir de tres cuestiones básicas: la construcción del caso; el tipo de caso; y el diseño de investigación:

(1) Construcción del caso. Construir un caso significa justificar su elección para servir como plataforma de una investigación. En este sentido, la relevancia de un caso puede juzgarse en función de diferentes variables: desde su pertinencia para contrastar una teoría o hipótesis de trabajo previa que se quiera comprobar, a su naturaleza única o rara, o la excepcionalidad del impacto en la sociedad o de cualquier otro motivo que justifique el mejor conocimiento del caso en cuestión.

A modo de ejemplo, una hipótesis de trabajo que se plantea en el presente estudio, es que la dinámica de las relaciones laborales en los procesos de fusión de empresas en España, puede adoptar formas diferenciadas según el sector económico y el tipo de operación predominante en el mismo. Así, como se ha podido constatar en el apartado anterior, es posible distinguir entre las estrategias empresariales y sindicales en el sector *bancario* –donde predominan las fusiones horizontales de ámbito nacional, y en el que se ha ido configurando un modelo de concertación más o menos homogéneo– y las del sector *químico*, en el que predominan las operaciones de absorción de ámbito transnacional, y en el que las organizaciones sindicales tienen muchas más dificultades para desarrollar una negociación. En este sentido, un posible criterio de relevancia, sería el de optar por aquellos casos representativos de los distintos tipos de operación predominantes en los diferentes sectores.

(2) Tipos de casos. Existen diferentes tipos de caso, o de formas de presentar el caso, que pueden clasificarse en función de las siguientes variables (Coller, 2000):

(a) Según el alcance del caso, es posible diferenciar entre casos *específicos* y *genéricos*. Los primeros suelen ser un tipo de caso especialmente relevante o excepcional, mientras que los

segundos permiten ilustrar bien sobre alguna característica que se encuentra en otros casos –y que al investigador le interesa estudiar– bien sobre una teoría o un conjunto de proposiciones sobre un fenómeno.

(b) Según la *naturaleza del caso*, pueden distinguirse diferentes tipos:

- El caso *ejemplar*, equivalente al anteriormente señalado como genérico, y que es presentado como ejemplo ilustrativo de algo (una teoría, un fenómeno social, una relación causal).
- El caso puede ser también *extremo*, en comparación con otros de su misma especie, o *polar* respecto de otros para contrastar una teoría previa. Así por ejemplo, en un estudio sobre la influencia sobre las relaciones laborales y las prácticas de empleo de los elementos locales –como el entorno inmediato de la organización, la relación de la dirección empresarial con los sindicatos, o la cultura y tradición local respecto del empleo– los autores escogieron como objeto de análisis tres fábricas filiales de una misma multinacional, situadas en países distintos, con entornos locales, tradiciones y culturas diferentes (Coller y Marginson, 1998).
- El caso puede ser *típico*, en la medida en que se le considere uno más de un grupo, y dado que reúne las características de ese grupo, se puede estudiar de la misma manera que se estudiaría cualquier otro caso. Esta forma de presentar el caso difiere, lógicamente, de aquella que considere al caso estudiado como algo *único*, raro o excepcional.

CUADRO 5.1. CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE CASO

VARIABLE	TIPO
Según el alcance del caso	<ul style="list-style-type: none"> • Específico • Genérico
Según la naturaleza del caso	<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplar • Polar • Típico • Único
Según el tipo de acontecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Histórico • Contemporáneo • Híbrido
Según el uso del caso	<ul style="list-style-type: none"> • Exploratorio • Analítico
Según el número de casos	<ul style="list-style-type: none"> • Único • Múltiple

Fuente: Coller (2000)

(c) Según el *tipo de acontecimiento*, cabe distinguir en primer lugar los *casos históricos*, que hacen referencia a objetos de estudio que tuvieron lugar en el pasado, y que interesa recuperar al objeto de arrojar luz sobre una teoría, o simplemente reconstruir un acontecimiento que ha sido explicado de forma insuficiente o errónea, o para el que se puede encontrar una explicación diferente en función de una teoría nueva.

En cambio, los casos *contemporáneos* se centran en el análisis de fenómenos que tienen lugar en el momento en el que se desarrolla la investigación. Finalmente, los casos *mixtos* son aquellos en los que se recurre a acontecimientos pasados para explicar un suceso presente que es el que configura el caso.

(d) Según el *uso del caso*, se puede diferenciar entre casos exploratorios o analíticos. Los casos *exploratorios* son de naturaleza descriptiva, y suelen ser frecuentes en los estudios de antropología. En contraste, los casos *analíticos* tienen por objeto estudiar el funcionamiento de un fenómeno o de una relación de fenómenos, en el contexto de un marco teórico previo, y a partir de unas hipótesis de trabajo que se pretende contrastar.

(e) Finalmente, según el *número de casos*, la investigación puede centrarse bien en un caso único, bien en un caso *múltiple* o colectivo, que consiste en compilar informaciones sobre distintos casos que se asemejan o difieren entre sí.

(3) Diseño de la investigación. La investigación a través del análisis de casos se estructura en torno a cuatro etapas básicas, a concretar en el diseño específico de cada estudio:

(a) *Delimitación del objeto de estudio.* En una primera fase, el objetivo es delimitar la problemática objeto de estudio, elaborando –a partir del contraste con la bibliografía existente sobre el tema, así como de las orientaciones proporcionadas por informantes clave (expertos)– tanto el marco teórico en el que se inserta dicha problemática, como las hipótesis de trabajo que, en su caso, se pretendan contrastar en la investigación.

(b) *Diseño del método.* Una vez delimitada la problemática, el siguiente paso consiste en el diseño del método de trabajo, en una doble dimensión: por una parte, la construcción y selección del caso, justificando la relevancia y adecuación del mismo a los objetivos del estudio. Por otra, la especificación –en términos operativos– de las diferentes cuestiones que se pretenden estudiar o hipótesis a contrastar a través de la investigación, especificando asimismo el tipo de información que se va a producir, con el objeto de construir y analizar el caso.

(c) *Trabajo de campo.* Es lo que da cuerpo al caso, y puede dividirse en cuatro fases: en primer lugar, la *selección*. En la investigación de tipo cualitativo la representatividad no se mide en términos estadísticos, sino estructurales. Desde esta perspectiva, la selección de los casos suele hacerse en términos de pertinencia teórica y/o adecuación a los objetivos de la investigación (un recurso útil consiste en acudir a expertos sobre el tema que orienten sobre la elección concreta a realizar).

Una segunda fase se concreta en el *acceso a las informaciones*. Este es un aspecto fundamental, que en muchos casos suele presentar notables dificultades, y que incluso puede malograr la investigación. A modo de ejemplo, en el análisis de las relaciones laborales en los centros de trabajo, resulta particularmente difícil acceder a la documentación interna de la empresa, que suele alegar cuestiones de confidencialidad para negarse a facilitar la misma.

En tercer lugar, la *producción de información*. En los análisis de casos, suelen utilizarse principalmente cuatro tipos de fuentes de información:

- Documentos de todo tipo sobre el caso en cuestión (por ejemplo, la documentación presentada por la empresa ante la junta de accionistas cuando se produce una fusión).
- Entrevistas realizadas a distintas personas relevantes para el estudio, y que pueden adoptar modalidades diferentes: encuestas, entrevistas en profundidad, etc.

- La observación de situaciones en el caso, y que pueden plasmarse en un cuaderno o diario de investigación.
- Y, finalmente, la observación participante, que supone un grado mayor de implicación del investigador, en la medida en que éste participa de los acontecimientos que estudia (por ejemplo, como empleado de la empresa que estudia).

Cabe señalar que, con el objeto de dotar de una mayor validez y fiabilidad al análisis de los resultados obtenidos a través del trabajo de campo, suele seguirse el principio básico de la *triangulación*, que consiste en que “en la medida de lo posible, las informaciones se suelen contrastar, al menos, con tres fuentes. Un trabajo que ha recurrido a múltiples fuentes de información (observación, documentos, entrevistas) para analizar un fenómeno, es mucho más fiable y sus resultados son más sólidos que uno que se basa solamente en, por ejemplo, lo que dice un informante clave” (Coller, 2000). Además, este principio puede reforzarse con el de la contextualización del caso, así como, en ocasiones, con la búsqueda de explicaciones alternativas.

Por último, una vez recopilada toda la información, vendría la etapa de *análisis*, en función de los criterios previamente establecidos en los objetivos de la investigación.

(d) Narración del caso. El contenido de esta narración suele cubrir todo el proceso de investigación, desde los objetivos iniciales y delimitación del objeto de estudio, al diseño del método, trabajo de campo y conclusiones alcanzadas.

Finalmente, conviene señalar que el análisis de casos –como todas las técnicas de tipo cualitativo– no permite una extrapolación estadística de los resultados, pero sí una mayor comprensión de los fenómenos analizados. En efecto, “el estudio de casos no permite la generalización, pero permite el diálogo y el contraste con los hallazgos de otras investigaciones, así como comprender con mayor profundidad los motivos, objetivos y estrategias de los actores. Los estudios de casos nos aportan ejemplos concretos e ilustrativos de las tendencias generales” (Sisson y Martín, 2001).

5.2.2. El análisis de las relaciones laborales en las fusiones de empresas.

El presente estudio se enmarca en un proyecto de investigación más amplio, centrado en el análisis del papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión de empresas. En una primera fase, se ha procedido a la delimitación de la problemática objeto de estudio en sus aspectos conceptuales y jurídicos –capítulos 2º y 3º– así como la contextualización socioeconómica de la misma en el ámbito europeo y español (capítulo 4º). Finalmente, se ha procedido a una primera aproximación empírica de la problemática objeto de estudio en el ámbito sectorial (capítulo 5.1).

En este sentido, el análisis realizado en los capítulos precedentes permite enunciar las siguientes **hipótesis de trabajo**, respecto del papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión:

- (1)** En el contexto de globalización económica dominante, se ha producido un notable incremento de la necesidad de las empresas para desarrollar procesos de reestructuración, en los que las operaciones de fusión –combinadas en ocasiones con otras de distinta naturaleza, como las escisiones– desempeñan un papel central. Ello contrasta con la escasa o nula participación de las organizaciones sindicales en el diseño y planificación de dichos procesos, si bien suelen desempeñar un papel activo –dependiendo de las características del sector y de la empresa– en la implementación de los mismos (en la fase de integración).

- (2) Las fusiones de empresas constituyen procesos heterogéneos, que se caracterizan por un alto grado de diversidad en su desarrollo concreto. En este sentido, es posible establecer una tipología de operaciones en función de las siguientes variables: modalidad legal (fusiones/absorciones); ámbito geográfico (nacional, comunitario e internacional); forma (horizontal, vertical, conglomerado); características del sector; y tamaño y situación económica de las empresas.
- (3) Las fusiones de empresas no pueden contemplarse únicamente como operaciones económico-financieras, sino desde la perspectiva de procesos sociales complejos en los que intervienen actores con intereses contrapuestos, cuya interacción puede ser determinante para el éxito o fracaso de la operación, más allá de la bondad u oportunidad económica de la misma.
- (4) Los procesos de fusión obedecen a estrategias empresariales diversas, que pueden tener un carácter ofensivo o defensivo, y en las que se entrecruzan múltiples motivos, la mayoría de los cuales suelen aparecer interrelacionados a la hora de interpretar cada operación.
- (5) Las fusiones tienen una notable incidencia en el ámbito laboral: por una parte, la mayoría de estas operaciones pueden implicar –al menos a corto plazo– efectos negativos sobre el empleo, si bien la magnitud de éstos depende en buena medida de las características del sector, del tipo de operación y, especialmente, de las motivaciones subyacentes a la misma. Por otra parte, las operaciones de fusión producen disfunciones en las condiciones de trabajo de las empresas implicadas, particularmente en el proceso de integración de plantillas (que suelen tener condiciones laborales heterogéneas). Finalmente, también se ve afectada la dinámica de relaciones laborales, en aspectos concretos como el mantenimiento de la representación de los trabajadores, o la posible colisión de los convenios colectivos vigentes en las empresas afectadas.
- (6) En términos generales, los efectos en las condiciones laborales se plantea una vez anunciada la fusión, cuando las empresas tienen que afrontar el proceso de integración. En las etapas previas –de diseño y planificación– no existe intervención por parte de los representantes de los trabajadores, ya que los empresarios consideran que el desarrollo de la operación es potestad exclusivamente suya.
- (7) En la medida en que las fusiones constituyen jurídicamente procedimientos de naturaleza mercantil, la capacidad de acción que el ordenamiento legal reconoce a los sindicatos y representantes de los trabajadores se halla en términos generales muy restringida, centrándose fundamentalmente –en la fase inicial del proceso de unificación– en los derechos de información y consulta.
- (8) No obstante, en la medida en que la integración de las empresas suele prolongarse durante un período más o menos largo de tiempo, es posible delimitar estrategias empresariales y sindicales diferenciadas a la hora de afrontar el desarrollo de los procesos de fusión, que vienen determinadas entre otros factores por las características del sector –particularmente, la dinámica de relaciones laborales existente en el mismo– así como por el tipo de operación³⁸. Ello determina, a su vez, que la dinámica de relaciones laborales en los procesos de fusión se estructure de forma diversa en los distintos sectores.

³⁸ En la medida en que, por ejemplo, la capacidad de negociación de las organizaciones sindicales es muy diferente en función del ámbito geográfico de la fusión (nacional/comunitario/internacional).

Desde esta perspectiva, se plantea el contraste empírico de las distintas hipótesis enunciadas que, en términos **metodológicos**, se estructuraría a partir de las siguientes líneas de trabajo:

(1) Construcción del caso. Se plantea el análisis de operaciones concretas de fusión, utilizando para su selección dos criterios: sectorial, escogiendo aquellos sectores que permitan contrastar experiencias diferenciadas en relación al objeto de estudio; y de representatividad de la operación, bien por las características de la misma, bien por las empresas implicadas.

En cuanto a la naturaleza del caso, en función de la tipología descrita en el apartado anterior, cabe señalar en primer lugar que se trataría del estudio de un proceso –fusión– a partir del análisis de las empresas involucradas; asimismo, se trataría de casos genéricos o instrumentales, en la medida en que se pretende ilustrar una teoría sobre un fenómeno determinado. En cuanto al tipo de acontecimiento, cabe hablar de casos mixtos, puesto que en algunos casos se trataría de acontecimientos pasados y en otros contemporáneos. Respecto de su uso, se están planteando casos analíticos, ya que –como se ha señalado– tienen por objeto estudiar el desarrollo de un fenómeno, en el contexto de un marco teórico, y con la finalidad de contrastar una serie de hipótesis. Finalmente, se trataría de un caso múltiple, en la medida que se pretende recabar información de diferentes casos específicos sobre una misma problemática.

(2) Especificación de las hipótesis de trabajo. El siguiente paso consiste en la delimitación de aquellas cuestiones sobre las que se pretende obtener información, y cuyo análisis permita contrastar las hipótesis de trabajo. Para ello, en el estudio de cada caso específico se abordarían los siguientes puntos:

2.1 Contexto económico, en una doble dimensión: por una parte, se plantea analizar la evolución de cada sector/rama de actividad en la última década, considerando para ello tanto el examen de las magnitudes económicas clásicas –producción, demanda, empleo, etc.– como de otras variables de interés para el estudio: proceso de cambio tecnológico, liberalización/desregulación de actividades, o internacionalización del sector. Por otra parte, se descendería en el análisis a nivel de empresa, considerando diferentes variables relacionadas con la estructura y evolución de la empresa en el período considerado (tamaño, valor añadido, etc.).

2.2. Contexto de relaciones laborales. Se trata de detallar, en el ámbito sectorial, cuales son las principales organizaciones sindicales y empresariales, así como analizar la estructura y dinámica de la negociación colectiva, profundizando en aquellos aspectos específicos de las empresas involucradas (por ejemplo, existencia de convenios de empresa).

2.3. Contexto institucional. Otro aspecto a considerar concierne al rol que pueden jugar las autoridades institucionales; en este sentido, merece señalar que –en la mayoría de los Estados miembro de la UE– las autoridades públicas pueden oponerse o evitar una fusión, generalmente por motivos de competencia o de interés público, aunque la forma de oposición varía significativamente de un país a otro (EIRO, 2001.b).

Asimismo, la Comisión Europea puede vetar la realización de una fusión de dimensión comunitaria, cuando considere que a través de la misma la nueva entidad consolidaría una posición de dominio que pusiese en peligro la competencia. En el cuadro 5.1 se recoge el listado de los vetos realizados por la Comisión desde 1991.

Cuadro 5.1. Vetos de la Comisión Europea a operaciones de fusión.

Fecha	Empresas implicadas
2/10/1991	Aérospatiale (FRA)/Alenia (ITA)/De Havilland (CA)
9/11/1994	MSG Media (ALE): Bertelsman/Kirch/Deutsche Telecom
19/7/1995	NSD (NOR): Norks Telekom/TeleDanmark/Kinnevik
20/9/1995	CLT (LUX)/Veronica (HOL)/Endemol (HOL)
24/4/1996	Gencor (SUD)/Lonhro (SUD)
20/11/1996	Kesko (FIN)/Tuko (FIN)
4/12/1996	Saint Gobain (FRA)/Waker Chemie (ALE)
26/6/1997	Blokker (HOL)/Toys'R'us (HOL)
27/5/1998	Deutsche Telekom (ALE)/Betaresearch (ALE)
27/5/1998	Bertelsman (ALE)/Kirch (ALE)
22/9/1999	Airtours (RU)/First Choice (RU)
14/3/2000	Volvo (SUE)/Scania (SUE)
28/6/2000	MCI WorldCom (EEUU)/Sprint (EEUU)
31/1/2001	SCA-Moelnlycke (SUE)/Metsae Tissue (FIN)
3/6/2001	Gral Electric (EEUU)/Honeywell Inter. (EEUU)

Fuente: "El País" (4/6/2001).

2.4. Caracterización del proceso de fusión. Se plantea realizar una caracterización de la operación, en función de la tipología elaborada (cf. capítulo 2º).

2.5. Estrategias empresariales. Se trata de analizar cuales han sido las estrategias empresariales en el diseño y planificación de la fusión, contemplando los siguientes puntos:

En primer lugar, y como aspecto fundamental, es necesario especificar cuales han sido las razones que han impulsado el proceso de fusión. Como ya se ha señalado reiteradamente, existen múltiples motivos que pueden conducir a la realización de una operación, y la prevalencia de unos sobre otros –más allá de las razones que consten en el proyecto registrado– es determinante para la configuración de todo el proceso, especialmente a la hora de evaluar sus efectos sobre el empleo y las relaciones laborales. En efecto, “la influencia de las fusiones, las adquisiciones y las alianzas en el empleo y en los aspectos relacionados con éste, depende en gran medida de las motivaciones subyacentes a esos acuerdos” (Hamill, 1996).

En segundo lugar, se trataría de profundizar en el diseño de la fusión, en relación tanto a los factores que han influido en el mismo –analizando, por ejemplo, si ha existido una posición dominante por parte de alguna de las empresas– como a aquellas cuestiones más relevantes del proyecto de la operación (criterios de valoración de las empresas, evolución futura de la empresa, previsión de cierre de centros de trabajo, cambios de actividades, etc.).

Finalmente, se plantearía estudiar cómo se ha contemplado la cuestión de las relaciones laborales en el diseño de la operación, tanto en términos estrictos de empleo –por ejemplo, previsiones de reducción– como de integración de plantillas. Una cuestión particularmente relevante, al respecto, lo constituye el papel que a juicio de los empresarios deben jugar las organizaciones sindicales en este proceso.

2.6. Estrategias sindicales. Aunque las fusiones de empresas constituyen procedimientos jurídicos mercantiles –en los que los derechos de participación de los trabajadores, particularmente en las

fases iniciales, se hallan más restringidos que en los procedimientos de naturaleza laboral— en la práctica se pueden contrastar estrategias sindicales diferenciadas a la hora de abordar la implementación de estos procesos. Desde esta perspectiva, y a efectos de comparación, se plantea incidir en los diferentes estudios de caso sobre las siguientes cuestiones:

(a) Inicio de la intervención. En términos generales, la acción sindical se inicia una vez anunciada la fusión, en la medida en que no sólo el diseño de la operación se plantea por parte de la empresa como potestad exclusiva, sino que la planificación de esta suele ir acompañada de la más estricta confidencialidad. No obstante, cabe señalar que los representantes de los trabajadores pueden, en ocasiones, anticipar la operación. E incluso, en algún caso excepcional —como el de la siderurgia— los representantes sindicales han podido, a través de su representación en el consejo de administración de una de las empresas afectadas, participar en el diseño del proceso de fusión (cf. apartado 5.3).

(b) Derecho de información y consulta. Según se establece tanto en el ordenamiento jurídico —art.238 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas— como en diversos preceptos del ordenamiento laboral, los representantes de los trabajadores tienen derecho a ser informados y consultados con antelación en aquellos supuestos, como el de la fusión, que vayan a tener repercusiones sobre el colectivo de trabajadores (cf. capítulo 3.3).

Sin embargo, en la práctica no resulta extraño que el ejercicio de este derecho se vea obstaculizado, e incluso impedido, por parte de las empresas (especialmente, en aquellos sectores —como el comercio— donde el reconocimiento de los sindicatos y su capacidad de presión, es mucho menor que en otras actividades). En este sentido, desde las organizaciones sindicales se advierte la necesidad de recabar toda la información posible, con objeto de profundizar en la estrategia real que subyace en cada operación, cuyas motivaciones escapan muchas veces a las razones expuestas en la documentación del proyecto.

En efecto, aunque la mayoría de las veces la justificación que la empresa alega en estos procesos es de índole económica —por ejemplo, la necesaria especialización empresarial para mejorar su competitividad— sin embargo, desde los sindicatos se argumenta que “los objetivos contenidos en el proyecto de fusión o escisión no tienen que ver con la realidad casi nunca, carecen de fuerza vinculante y eficacia jurídica y son considerados como un simple formulismo legal. En muchos casos, encubre intenciones de reducción de plantilla y/o pérdida de condiciones laborales” (CC.OO., 2001).

En suma, se trataría de analizar en cada caso si se facilita o no el acceso a la información, cuando se transmite, cómo se hace, y el contenido y alcance de la misma. Asimismo, si se ejerce igualmente el derecho de consulta emitiendo el informe preceptivo, y sobre que aspectos se incide en el mismo.

Por otra parte, conviene recordar que —a lo largo del período en que se desarrolla integración de las empresas— entran en juego igualmente los derechos de información y consulta reconocidos por el Estatuto de los Trabajadores, por ejemplo cuando se plantean expedientes de regulación de empleo.

(c) Establecimiento del marco de negociación. Este punto, junto con el siguiente, es sobre el que probablemente existan más diferencias intersectoriales, en la medida en que pueden contrastarse desde sectores donde existe un modelo consolidado de actuación, a otros donde no se constata una desestructuración mucho mayor. Desde esta perspectiva, cabe contemplar dos aspectos: el reconocimiento de los interlocutores, y el inicio del proceso de negociación.

En cuanto al reconocimiento de los interlocutores, se plantean algunas cuestiones en relación tanto a la parte empresarial como a los trabajadores. En relación a los empresarios, por una parte es necesario tener en cuenta que la dirección de una empresa no es un grupo homogéneo, sino que está integrada por personas que en ocasiones pueden tener intereses contrapuestos. Ello se pone de manifiesto, especialmente, en aquellos procesos de fusión donde una de las empresas es claramente dominante, y donde durante cierto tiempo coexisten directivos de ambas empresas que pueden influir en un sentido u otro en la fase de integración. Por otra parte, en aquellos sectores en los que predominan las operaciones transnacionales, se ha planteado en ocasiones el problema de que el interlocutor empresarial nacional no tiene capacidad de decisión real sobre el proceso en marcha.

Respecto de los trabajadores, un aspecto fundamental concierne al reconocimiento por parte de los empresarios de las organizaciones sindicales presentes en el sector, y que dependerá lógicamente de la presencia y capacidad de las mismas (Rigby y Serrano, 1997).

Finalmente, un aspecto sobre el que conviene incidir, es la puesta en marcha de la negociación. Particularmente, si la iniciativa parte de la dirección de la empresa, en la medida en que los motivos subyacentes a dicha iniciativa, así como la forma en que se encauza, pueden ser determinantes para el desarrollo posterior del proceso (Sisson y Artiles, 2000).

(d) Contenido de la negociación. Se trataría de especificar sobre que materias se centra la negociación, y a través de qué instrumentos, en una doble dimensión: respecto del empleo (centros donde se debe reducir plantilla, o incluso cerrar; medidas no traumáticas, etc.); y en relación a la integración de las plantillas, en aspectos como: regulación de jornada, categorías profesionales, sistemas de remuneración, mantenimiento de la representación de los trabajadores o unificación de convenios colectivos.

(f) Resultados de la negociación. Se plantea contrastar si la negociación ha producido resultados o no, si estos se han formalizado en un acuerdo por escrito, cuales son las materias sobre las que se ha podido llegar al acuerdo (en caso de que éste se haya producido), o si se ha producido la ruptura de la negociación y ésta ha derivado en conflicto.

(3) *Trabajo de campo.* Una vez seleccionados los distintos sectores, las variables a analizar y los casos específicos sobre los que se va a centrar la investigación, se plantea el trabajo de campo con el objetivo de producir toda la información posible sobre los mismos. Para ello, se propone el uso de dos técnicas básicas:

- *Análisis de la documentación*, tanto sobre las empresas involucradas –memorias, informes anuales, etc.– como sobre el proceso de fusión (en la medida en que se pueda acceder a la misma).
- *Entrevistas en profundidad*, tanto a los representantes de los trabajadores y de la dirección de las empresas involucradas (particularmente, aquellos con responsabilidad en recursos humanos), como a otros informantes que puedan tener conocimiento sobre el caso (por ejemplo: responsables de las federaciones sindicales y organizaciones empresariales del sector).

6º. Consideraciones finales.

Una de las principales características de la evolución de las sociedades en las últimas décadas del siglo XX, es la creciente interdependencia de las relaciones entre los distintos países, que viene a intensificar y profundizar la tendencia a la internacionalización que registró el capitalismo desde el siglo XIX, y que ha dado lugar al complejo y omnipresente concepto de globalización, que alude a fenómenos tan diversos como: el aumento del comercio mundial, la creciente organización transnacional de la producción, la ampliación y autonomía de la actividad financiera, y la progresiva limitación de la capacidad reguladora de las políticas económicas de los Estado-nación.

En el ámbito empresarial, este contexto de globalización –apoyado en la generalización de las tecnologías de la información y la automatización– ha propiciado que los procesos de reestructuración hayan adquirido un protagonismo extraordinario. Procesos que, en su gran mayoría, son justificados por la necesidad de redimensionar la estructura de las empresas en orden a incrementar la competitividad de las mismas.

En este sentido, entre las estrategias utilizadas por las empresas para abordar sus procesos de reestructuración, merece destacar particularmente el papel central de las fusiones y absorciones. Un fenómeno que, aunque cuenta con una larga historia –que se remonta al siglo XIX– experimenta una notable aceleración en el ámbito europeo a finales de los años 90, con perspectivas de seguir desarrollándose en la presente década, máxime considerando que en la Unión Europea existen actualmente en torno a 15 millones de pequeñas y medianas empresas. Empresas que, si bien desde el punto de vista de la creación de empleo siguen cumpliendo un papel relevante, probablemente se vean abocadas a potenciar su concentración, para poder garantizar su competitividad –e incluso su supervivencia– en un mercado cada vez más globalizado.

Una característica común de estos procesos es su incidencia sobre el ámbito laboral, tanto en relación a sus posibles efectos a corto plazo sobre el empleo como, fundamentalmente, por el notable impacto que provocan sobre las condiciones de trabajo y relaciones laborales de las empresas implicadas, afectando a múltiples dimensiones: desde el modelo de gestión de la nueva empresa –en el que normalmente suele imponerse la cultura de la empresa dominante en la operación– a la modificación de las condiciones laborales de los trabajadores, o las relaciones con las organizaciones que representan a los mismos. En este sentido, conviene señalar que, aunque los acuerdos de fusión se producen en un momento dado, su desarrollo tiene lugar a través de un proceso complejo y largo en el tiempo, cuya resolución condiciona el éxito final de toda la operación.

En este marco, es posible distinguir estrategias diferenciadas en los actores implicados a la hora de afrontar estos procesos. Por una parte, en cuanto a las actuaciones de los empresarios, cabe destacar que suelen estar condicionadas por diversos factores, tales como el tipo de empresa, el sector donde ésta desarrolla su actividad, o las características específicas de la operación. En este sentido, es posible contrastar una diversidad de comportamientos empresariales, que responden a motivaciones muy diferentes y estrategias –ofensivas o defensivas– específicas en cada caso. No obstante, salvo excepciones los empresarios si coinciden en reservarse la potestad de diseñar y planificar los proyectos fusión, excluyendo la participación de los representantes de los trabajadores en esta fase de la operación.

Por otra parte, cabe señalar que los trabajadores y organizaciones sindicales se ha visto obligados a afrontar una modificación de las pautas en las que las relaciones laborales intervenían en los

procesos de reestructuración. En términos generales, los distintos planteamientos presentados se han orientado hasta ahora a la necesidad de establecer marcos y procedimientos de negociación, que permitan pactar –entre la dirección de las empresas y los sindicatos– los efectos negativos sobre el empleo asociados a los procesos de fusión. Sin embargo, comienza a plantearse igualmente la necesidad de articular mecanismos de participación de los representantes de los trabajadores en la fase previa de diseño del proceso.

Finalmente, cabe destacar que esta problemática ha tenido eco igualmente en el plano institucional, particularmente en el ámbito comunitario, aunque también en algunos Estados (como el caso de Francia). Así, merece resaltar el acuerdo alcanzado en junio de 2001 entre los quince Estados miembro de la UE, para la aprobación de la Directiva Comunitaria de información y consulta.

6.1. Principales resultados.

El presente estudio se ha centrado en el análisis del papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión, partiendo de la consideración de que suponen una modificación sustancial de los procesos tradicionales de reestructuración de las empresas. Con este objeto, se ha procedido a la delimitación de los aspectos conceptuales (capítulo 2º) y jurídicos (capítulo 3º) de las fusiones de empresas, así como a su contextualización económica en el ámbito europeo y español (capítulo 4º). Finalmente, se ha realizado una primera aproximación a esta problemática en los sectores de banca, construcción, química, comercio y siderurgia, cuyas conclusiones han contribuido a elaborar una metodología específica para el estudio empírico de este fenómeno en el marco del análisis de casos (capítulo 5º).

Desde esta perspectiva, al hilo de la investigación realizada es posible resaltar los siguientes resultados, no a modo de conclusiones cerradas, sino como elementos de reflexión que permitan profundizar en el estudio de las relaciones laborales en los procesos de fusión de empresas:

(1) Las operaciones de fusión, como modalidad clásica de la concentración empresarial, constituyen procesos complejos que se caracterizan por un alto grado de diversidad en la forma en que se desarrollan en la práctica. En este sentido, es posible establecer una tipología de las operaciones de fusión, en función de cinco variables básicas:

- **Modalidad legal**, distinguiéndose entre: *fusiones propiamente dichas*, caracterizadas por la creación de una nueva empresa, resultado de la integración de dos empresas que existían previamente, y que dejan de existir para transferir sus activos y sus deudas a la nueva sociedad legal; y *fusión por absorción*, que consiste en la adquisición de una empresa por otra, y en la absorción de la empresa adquirida por la empresa compradora. Asimismo, se contemplan las *fusiones impropias*, que son aquellas operaciones en las que todas o algunas de las empresas que participan forman una unidad económica, es decir, cuando participan sociedades vinculadas.
- **Ámbito geográfico**, que permite diferenciar entre fusiones de *ámbito nacional* (entre empresas de un mismo Estado) y fusiones *transnacionales*, que a su vez se dividen en: fusiones *comunitarias* (cuando participan empresas de dos Estados miembro de la UE); y fusiones *internacionales*, cuando alguna de la sociedad que interviene en la operación tiene su origen en un país no comunitario.
- **Tamaño de la empresa**, pudiendo distinguirse entre aquellas operaciones entre empresas de dimensión similar, de aquellas que se producen entre empresas de distinto tamaño.

- **Situación de las empresas**, diferenciándose entre las fusiones que se producen entre empresas con buena situación económica, de aquellas en las que una de las sociedades se halla en crisis.
- **Forma**. Es posible resaltar tres modalidades: *fusión horizontal*, que consiste en la concentración de empresas del mismo sector y con una línea de productos relativamente similar, con la finalidad –en general– de consolidarse en el sector y de tener una determinada cuota de mercado; *fusión vertical*, que se produce cuando se integran empresas especializadas en diferentes fases de un proceso productivo; y *fusión por conglomerados*: consiste en la integración de empresas que operan en sectores de actividad claramente diferentes.

(2) Los procesos de fusión obedecen a estrategias empresariales diversas, que pueden tener un carácter ofensivo o defensivo, y en las que se entrecruzan múltiples motivos, la mayoría de los cuales suelen aparecer interrelacionados a la hora de interpretar cada operación. Entre las múltiples razones que normalmente utilizadas para explicar una fusión, cabe señalar las siguientes: las ganancias de eficiencia a través de la obtención de sinergias productivas asociadas a las economías de escala y alcance; la obtención de sinergias financieras; el incremento del poder de mercado; la mejora de oportunidades de inversión; la motivación especulativa; los cambios en la estructura de los gobiernos de las empresas; o el beneficio personal de los directivos.

(3) Las fusiones de empresas no pueden estudiarse en términos estrictamente económico-financieros, sino –desde una perspectiva más amplia– como procesos sociales complejos en los que intervienen actores con intereses a veces contrapuestos, que desarrollan estrategias diferenciadas cuya interacción puede ser determinante en el éxito o fracaso de una operación, más allá de la bondad u oportunidad económica de la misma.

Desde esta perspectiva, merece resaltar la relevancia del papel que juegan las relaciones laborales en las fusiones de empresas, no sólo desde el punto de vista de los efectos sociales que puedan generar estas operaciones, sino también en términos de viabilidad de todo el proceso. En efecto, en la medida en que el éxito o fracaso de una fusión depende en buena medida del modo en que se haya ejecutado la misma, un factor de indudable importancia lo constituye el proceso de integración de plantillas con condiciones de trabajo normalmente diferenciadas.

(4) En términos generales, los procesos de fusión de empresas tienen una notable incidencia sobre el empleo y las condiciones laborales de las empresas afectadas, en una triple dimensión: por una parte, la mayoría de las operaciones de fusión implican –en mayor o menor medida– destrucción de empleo, al menos a corto plazo, si bien la magnitud de ésta depende en buena medida de las características del sector, el tipo de operación y, especialmente, de las motivaciones subyacentes a la misma. Por otra parte, las fusiones tienden a trastocar las condiciones de trabajo de las empresas implicadas, fundamentalmente en el proceso de integración de plantillas (que normalmente parten de situaciones heterogéneas). Finalmente, también se ve afectada la dinámica de relaciones laborales, en aspectos como el mantenimiento de la representación de los trabajadores, o la posible colisión de los convenios colectivos vigentes en las empresas afectadas.

(5) Desde un punto de vista jurídico, las fusiones de empresas se encuadran constitucionalmente en el ejercicio del derecho a la propiedad privada y a la libertad de empresa, en el marco de la economía de mercado que reconocen los artículos 33 y 38 de la Constitución Española (CE). En este sentido, los fenómenos de fusión constituyen procedimientos de naturaleza mercantil, hallándose actualmente regulados –en el ordenamiento español– por el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas.

No obstante, a pesar de que en la configuración jurídica de las fusiones prevalezcan los aspectos mercantiles, la incidencia que tienen estos procesos sobre el empleo y las relaciones laborales ha inducido que sean contemplados igualmente desde el ordenamiento laboral.

(6) En el ámbito comunitario, el marco que regula en la actualidad los derechos de los trabajadores y de sus representantes en las fusiones –y en cualquier despido colectivo que se produzca como consecuencia de ellas– se basa principalmente en la legislación nacional que implementa las Directivas sobre traspasos de empresas (Directiva 2001/23/CE) y despidos colectivos (98/59/EC). Asimismo, cabe mencionar la Directiva 94/45/EC sobre Comités de Empresa Europeos, y los Reglamentos nº 4064 –modificado por el 1310/97– y 447/98 sobre el control de las fusiones de dimensión comunitaria.

(5) En cuanto al ordenamiento laboral español, la interpretación consolidada por la doctrina es la de encuadrar a las fusiones en la figura jurídica de la *sucesión de empresas*, que aparece regulada en el artículo 44 del Estatuto de los Trabajadores, y que se caracteriza genéricamente por los siguientes rasgos:

- **Plural y concreto alcance**, al poder ésta venir determinada por el cambio de titularidad tanto de la empresa en su globalidad, como de un centro de trabajo o, incluso, de una unidad productiva autónoma de aquella.
- **Plural origen**, dado que puede producirse por fallecimiento del empresario (supuesto al que se asimilan los de incapacidad permanente y jubilación de aquel), como por un acto *inter vivos*, que comprende un amplio abanico de negocios jurídicos, como el caso de las fusiones.
- **Preceptiva notificación**, por el cedente o, en su defecto, por el cesionario, a los representantes legales de los trabajadores de la empresa cedida cuando el cambio tenga lugar, lógicamente, por acto *inter vivos*.
- **Responsabilidad solidaria**, entre el cedente y el cesionario durante los tres años siguientes a la transmisión, en orden al cumplimiento de las obligaciones laborales nacidas con anterioridad a la transmisión y no satisfechas, así como las posteriores si la transmisión fuese delicto.
- **Eficacia ope legis**, que implica que la novación contractual opera automáticamente o *ipso iure* cuando tiene lugar la voluntaria sucesión de los empresarios implicados, sin necesidad de consentimiento previo –el del trabajador o tercero ajeno– o la ratificación posterior de estos.
- **Inexigibilidad de trato directo** entre el cedente y el cesionario. Aunque tradicionalmente se exigió el trato o negocio jurídico directo entre los empresarios implicados, en la actualidad se considera innecesario.
- **Principal finalidad tuitiva de la estabilidad del trabajador en el puesto de trabajo**. El art. 44 del ET establece expresamente la subrogación de los derechos y obligaciones laborales en el supuesto de sucesión de empresas.

(6) El Estatuto de los Trabajadores incluye dos fórmulas de garantías jurídicas, destinadas a preservar los derechos laborales de los trabajadores en el supuesto de sucesión de empresas: por una parte, una fórmula de carácter procedimental, relacionada con los derechos de intervención de los representantes de los trabajadores en el proceso de fusión. Y, por otra, una fórmula de alcance

sustantivo, que se concreta en la conservación bajo el nuevo titular de la empresa de los derechos y deberes que incumbieran al anterior tras la fusión.

La garantía procedimental, detallada en el artículo 44 del ET, otorga un papel fundamentalmente pasivo a los trabajadores y sus representantes, en la medida que sólo se les reconoce el derecho a tener conocimiento del cambio producido con la sucesión de empresas. No obstante, esta garantía se refuerza con el artículo 64.1.5. del ET, que establece –entre las competencias del comité de empresa– el derecho de emitir informe cuando la fusión, absorción o modificación del status jurídico en la empresa suponga cualquier incidencia que afecte al volumen de empleo.

La segunda de las fórmulas de garantía tiene carácter sustantivo, y concierne, como ya se ha señalado, al mantenimiento de los derechos y obligaciones en el supuesto de sucesión de empresas. En este sentido, el artículo 44 del ET incide fundamentalmente en un doble aspecto: en primer lugar, establece una *garantía subrogatoria*, en la medida en que sitúa a los trabajadores en la misma posición laboral en que se hallaban con el empresario cedente. Conviene enfatizar que este precepto alude tanto a la conservación del puesto de trabajo propiamente dicho, como del estatuto jurídico laboral inherente al mismo. O dicho en otros términos, el referido precepto establece una doble garantía: la no extinción de los contratos y la conservación del régimen jurídico laboral anterior.

En segundo lugar, se establece una garantía complementaria de *solidez del patrimonio* que ha de hacer frente a las deudas contraídas, y que conlleva la responsabilidad solidaria de ambos empresarios (cedente y cesionario).

(7) En la medida en que las fusiones constituyen procedimientos jurídicos de naturaleza mercantil, la participación sindical está prácticamente restringida –en términos jurídicos– al ejercicio de los derechos de información y consulta, que en el ordenamiento español aparecen recogidos en las siguientes fuentes: *Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas* de 1989 (art. 238.1); *Estatuto de los Trabajadores* (art. 64); *Ley Orgánica de Libertad Sindical* (art.10.3); y *Ley 10/97 de 24 de abril, sobre derechos de información y consulta de los trabajadores en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria* (art. 18).

(8) La evolución en el número de fusiones y adquisiciones en la Unión Europea durante los 90, permite apreciar una notable aceleración en los últimos años de la década. Por países, la posición más destacada la ocupa el Reino Unido, que concentra el 30,5% de las operaciones en el conjunto de la década. A este país le siguen, en orden, Alemania y Francia. En cuanto a España, ocupa la sexta posición, concentrando el 4,84% de las fusiones y adquisiciones de empresas

En función del ámbito geográfico, se constata el predominio en la UE de las operaciones nacionales, seguidas de las internacionales y las comunitarias. No obstante, desde una perspectiva temporal, se puede apreciar asimismo que el peso de las operaciones nacionales ha descendido desde 1991 a 1999. En cambio, las operaciones internacionales han registrado un significativo incremento a lo largo de la década. Finalmente, las operaciones de ámbito comunitario han tenido diversas oscilaciones, aumentado ligeramente su peso en el conjunto del período.

No obstante, es posible apreciar algunas variaciones entre los distintos Estados miembro de la UE en este apartado. Así, el peso de las operaciones nacionales es relativamente más alto que la media comunitaria en Grecia, Reino Unido y España. Las fusiones y adquisiciones de ámbito comunitario, son especialmente relevantes en Luxemburgo, Irlanda, Dinamarca y Holanda. Finalmente, Austria destaca como el país con una mayor proporción de operaciones internacionales.

Desde una perspectiva sectorial, cabe señalar que a lo largo de la década de los 90 se han producido en la UE –en términos generales– más fusiones y adquisiciones en los servicios que en la industria. Desagregando por ramas de actividad para el período 1998-1999, destaca el liderazgo de los *Servicios a empresas*, subsector que concentra el 15% de las transacciones. A continuación, se sitúan otras dos ramas de servicios: *Inmobiliarias* y *Comercio al por mayor de productos perecederos*. La *Industria de maquinaria y equipo (incluidos ordenadores)*, es el primer subsector industrial del ranking –en el cuarto lugar, con el 4,1% de las operaciones– seguida de la *Industria de alimentos y productos análogos*.

(9) Las operaciones de fusión con participación de empresas españolas, durante los años 90, se caracterizan por los siguientes rasgos:

- La actividad concentradora del conjunto de sectores de actividad partió en los primeros años de los 90 de sus niveles más bajos, a los que siguió una tendencia ascendente que cobró una especial importancia en la segunda mitad de la década. Así, en 1998 se multiplicaron en más de siete veces el número de procedimientos realizados al comienzo de los años 90.
- La mayor parte de las fusiones se llevaron a cabo entre sociedades anónimas. No obstante, cabe resaltar el creciente uso que las sociedades limitadas están haciendo de esta estrategia competitiva.
- La opción legal mayoritariamente fue la modalidad de la fusión por absorción, en detrimento de la fusión propiamente dicha, debido, en parte, al mayor coste y duración temporal de ésta última.
- En cuanto al ámbito geográfico, predominaron las operaciones nacionales, seguidas de las llevadas a cabo con empresas comunitarias y, en último lugar, con compañías extranjeras no comunitarias. Las concentraciones comunitarias se establecieron con empresas de aquellos países más cercanos geográficamente, es decir: Francia, como país de origen de las empresas adquirientes; y Portugal, como destino de las absorciones realizadas por empresas españolas. En el ámbito extracomunitario, predominaron las operaciones con las empresas estadounidenses, si bien también merece resaltar –a finales de la década– el incremento de procedimientos con empresas de América Latina
- Finalmente, el análisis de la distribución sectorial, a partir de los datos relativos a las fusiones de empresa cotizadas en la Bolsa de Madrid y Barcelona –que concentraron el mayor volumen de operaciones– permite señalar los siguientes sectores con una intensa actividad de concentración: cementero, construcción, banca y alimentación. Además, predominaron fundamentalmente las operaciones de tipo horizontal.

(10) El análisis de la dinámica de las relaciones laborales en los procesos de fusión en, los sectores de banca, química, construcción, comercio y siderurgia –escogidos en la medida que permiten contrastar experiencias diferenciadas en relación al objeto de estudio– permite destacar en términos generales los siguientes aspectos:

(a) En los cinco sectores, las operaciones de fusión –aunque en algunas actividades específicas, tengan una larga historia– se han desarrollado con especial intensidad a lo largo de la década de los 90.

(b) En cuanto al tipo de fusión, se constatan algunas variaciones en función de las distintas variables, particularmente en dos: el ámbito geográfico y la forma. Así, han predominado las operaciones nacionales en la banca y construcción, mientras que en los tres sectores restantes las fusiones han sido mayoritariamente de ámbito comunitario. Respecto de la forma, en la banca, química, siderurgia y –en una primera etapa– comercio, se han desarrollado fusiones de carácter horizontal; en cambio, en la construcción y –en la fase actual– en el comercio, se ha dado la configuración de conglomerados.

(c) Los procesos de fusión obedecen a razones diversas según el sector:

- Entre los factores que han impulsado la concentración en la banca, cabe mencionar la necesidad de un mayor tamaño y una base adecuada de recursos frente al proceso de integración europea, la desreglamentación, liberalización, privatización e integración de los mercados; o el impacto de las nuevas tecnologías; y el aumento de la competencia.
- Las operaciones de fusión en el sector de la *construcción* han sido desarrolladas por las grandes empresas con el objetivo estratégico de aumentar su tamaño, a fin de ganar competitividad para poder afrontar tres retos básicos: tener capacidad suficiente para optar a los concursos de construcción de las grandes obras públicas; no depender exclusivamente de las contrataciones públicas, abarcando otro tipo de actividades; e incrementar su competitividad exterior, aumentando su presencia en mercados diversos en el ámbito internacional.
- En el sector químico, las fusiones han tenido como razones fundamentales la obtención de economías de escala, así como lograr una mayor especialización para ganar cuotas de mercado en los segmentos más rentables, de forma que se pudiera hacer frente a la competencia de un sector fuertemente globalizado.
- En el sector del comercio (distribución), es posible diferenciar tres etapas: en los años 80, las operaciones de fusión tenían como principal objetivo estratégico el redimensionamiento y modernización de las empresas, modificando su estructura, así como la obtención de cuotas de mercado en el Estado español; una segunda etapa, en los años 90, donde las empresas ya afianzadas en España se plantean aumentar tamaño vía fusiones, como una forma de ampliar cuota de mercado y ganar en competitividad. Finalmente, la etapa actual, en donde se ha tocado techo en el crecimiento interno de las empresas, y se plantea la necesidad de la diversificación.
- Finalmente, el proceso de fusión que se está desarrollando actualmente en la siderurgia, caracterizado por la participación de una empresa que anteriormente ha tenido un carácter público, tiene por finalidad la creación de una de las mayores corporaciones mundiales del acero, con el objetivo de competir en los mercados internacionales.

(d) En relación a los efectos sobre el empleo, salvo en el sector del comercio, en el resto las fusiones han implicado reducción de plantillas a corto plazo, bien a través de medidas no traumáticas (prejubilaciones), bien a través de expedientes de regulación de empleo.

(e) La dinámica de relaciones laborales presenta elementos comunes, y otros donde es posible constatar ciertas variaciones. En este sentido, cabe destacar los siguientes aspectos:

- *Papel de las relaciones laborales.* En términos generales, desde la parte empresarial se considera que el diseño y planificación de la fusión es potestad exclusiva del empresario. Desde

esta perspectiva, se considera que la cuestión de las relaciones laborales debe plantearse en el momento en que se aborda la fase real de integración, a la hora de evaluar los posibles efectos sobre el empleo y los problemas asociados a la unificación de plantillas. Como excepción, merece resaltar el caso de la siderurgia, donde los sindicatos –como consecuencia de todo un proceso previo de implicación en la reestructuración del sector, determinado en buena medida por el carácter público de las empresas– juegan un papel más activo en el proceso actual de fusión que se está desarrollando en el sector, a través de su participación en el consejo de administración de la empresa.

- *Inicio de la intervención sindical.* Con la salvedad de la siderurgia, en el resto de sectores la intervención sindical se plantea una vez anunciada la fusión, en la medida en que –normalmente– los representantes de los trabajadores no tienen conocimiento previo de la operación. En el caso de la siderurgia, los representantes sindicales presentes en el consejo de administración de la empresa afectada, fueron informados previamente al anuncio de la operación.
- *Establecimiento del marco de negociación.* Básicamente, se concreta en la definición y reconocimiento de los interlocutores. En este sentido, en la banca los interlocutores sindicales están integrados normalmente por el comité de empresa y miembros de la federación estatal de los sindicatos más representativos; en cambio, en la construcción, química se plantea que el interlocutor sea la federación estatal; en el comercio, las negociaciones suelen estar a cargo del comité intercentros o del sindicato provincial de referencia. No obstante, en este sector se plantean problemas a la hora de que la patronal reconozca interlocutor entre los sindicatos de clase y los sindicatos de empresa. Finalmente, en el caso del proceso de fusión que se está desarrollando actualmente en la siderurgia, están participando tanto los representantes de los sindicatos en el consejo de administración, como la Federación Europea del Metal. En cuanto a la parte empresarial, cabe señalar que en el sector químico se plantean problemas a la hora de definir el interlocutor, en la medida en que –como se trata de operaciones transnacionales– las decisiones estratégicas suelen tomarse en el exterior, mientras que los empresarios nacionales no tienen capacidad real de decisión.
- *Derecho de información y consulta.* En todos los sectores, con la excepción de la siderurgia, el nivel de información –y, por tanto, de consulta– previo a la operación es prácticamente nulo. Posteriormente, la información proporcionada por la empresa suele restringirse a la que legalmente, en función del ordenamiento mercantil y laboral, está obligada a proporcionar a los representantes de los trabajadores. En el caso de la siderurgia, en cambio, los sindicatos más representativos tienen asegurado un nivel de información –y consulta– bastante mayor que en el resto de los sectores considerados, a través de su participación en el consejo de administración de la empresa.
- *Contenido de la negociación.* Es en este punto donde, probablemente, pueden encontrarse más variaciones entre los diferentes sectores:
 - En el caso de la banca, existe un modelo ya consolidado entre las empresas y las organizaciones sindicales más representativas, que se concreta –al inicio de cada operación– en la negociación de un protocolo de fusión. El contenido de este protocolo se articula sobre tres puntos básicos: la garantía de que la reestructuración de la empresa no va a tener efectos traumáticos en el empleo, sobre la base de aplicar medidas voluntarias –fundamentalmente prejubilaciones– cuyo coste total, incluido el de la Seguridad Social, es asumido por el banco; la garantía de que las

condiciones laborales van a ser homogéneas en la nueva empresa, es decir, que estén reguladas en un marco de mínimos comunes para todos los empleados; y la garantía de igualdad de oportunidades en relación a la empresa de origen.

- En la construcción, el contenido de la negociación se concreta básicamente en la elaboración y firma de una carta de garantía, donde se reconozcan los derechos pasados, y donde se vincule por escrito a la empresa principal o dominante en el proceso a reconocer todos los derechos que tuviesen los trabajadores. Asimismo, se negocia la homologación de las condiciones laborales de las plantillas en el proceso de integración.
- En el sector químico, la capacidad de negociación de los sindicatos está más restringida, entre otras razones porque –al tratarse mayoritariamente de fusiones comunitarias– las decisiones estratégicas se toman por empresas cuya sede se encuentra en el exterior, y con la que las organizaciones sindicales no tienen normalmente interlocución. En este contexto, las organizaciones sindicales no tienen capacidad para negociar un acuerdo marco o protocolo general de fusión, sino que deben centrarse en las consecuencias concretas de la misma para cada centro de trabajo. Más concretamente el contenido de la negociación se centra en los expedientes de regulación de empleo provocados por la fusión, así como en el proceso de integración de plantillas.
- En el comercio (distribución), la capacidad de intervención de los sindicatos de clase es relativamente más débil que en otros sectores, entre otras razones por la dispersión de la negociación en el sector, así como por la fuerte presencia de sindicatos de empresa, que son habitualmente reconocidos –y elegidos– por la dirección como interlocutores. Desde esta perspectiva, la acción sindical no se centra en la elaboración de acuerdos de protocolo o garantía que sirvan de marco para todo el proceso, sino en la negociación de aspectos puntuales, en función de los problemas que se vayan planteando sobre la marcha en la unificación de las plantillas. Particularmente, el núcleo de la negociación lo constituye la homologación de aquellas condiciones “extra-convenio”, específicas de cada empresa.
- Finalmente, en el caso de la siderurgia, los sindicatos más representativos de la empresa ACERALIA, han planteado –en el marco del proceso de fusión que se está desarrollando actualmente– una negociación sobre dos objetivos básicos: respetar el volumen de empleo, porque además está todavía en vigor el compromiso sobre empleo adquirido por el grupo ARBED; y respetar una serie de inversiones comprometidas por el grupo ARBED en el grupo ACERALIA, cuando se firmó la alianza estratégica. Cabe señalar que, en el planteamiento de estas exigencias, convergen con las reivindicaciones planteadas por los sindicatos de las otras dos empresas involucradas (USINOR y ARBED).

6.2. Reflexiones finales.

Como punto de partida, merece resaltar el hecho de que –a lo largo de las últimas décadas, y en un contexto de progresiva globalización de las relaciones económicas y sociales– se ha producido un notable incremento en la necesidad de las empresas para desarrollar procesos de reestructuración, en los que las fusiones y absorciones desempeñan un papel central.

Desde esta perspectiva, como primera consideración es posible apuntar el hecho de que el incremento en el número de fusiones está provocando, entre otros efectos, la configuración de un

nuevo escenario en las relaciones laborales, en el que se ven trastocados los espacios tradicionales de interlocución y negociación –e incluso conflicto– entre empresarios y organizaciones sindicales.

En efecto, por una parte, en la medida en que la participación de los trabajadores en el diseño de las operaciones de fusión es prácticamente nula, la capacidad de los sindicatos para negociar los posibles efectos traumáticos en los centros afectados en este nuevo escenario es relativamente débil; a ello se suma, además, el carácter mercantil del marco regulador las fusiones de empresas, un hecho que en el ordenamiento jurídico español restringe notablemente los derechos de intervención de los sindicatos recogidos en el Estatuto de los Trabajadores.

Por otra parte, aunque las operaciones de ámbito nacional sigan siendo predominantes, cada vez son más numerosas las fusiones transnacionales, un hecho que afecta especialmente a la capacidad de intervención de los sindicatos nacionales, en la medida en que las decisiones estratégicas son tomadas por las empresas dominantes, que –como ocurre frecuentemente en el caso español– suelen tener su sede fuera del país.

De ahí, las demandas expresadas por las organizaciones sindicales, en la línea de reforzar los mecanismos de diálogo social y negociación en los procesos de fusión, particularmente en el ámbito supranacional. Un planteamiento que, por otra parte, ha sido reconocido desde instancias institucionales –como la Organización Internacional del Trabajo o incluso la propia Comisión Europea– que han enfatizado el papel del diálogo social en las fusiones de empresas, en una doble dimensión: por una parte, en función de su importancia a la hora de encauzar y aminorar los efectos más traumáticos sobre los trabajadores; y, por otra, porque se considera al diálogo social como una herramienta indispensable para reforzar la propia viabilidad de las operaciones.

En efecto, el diálogo social en diferentes niveles puede ser un instrumento eficaz para hacer frente a los problemas relacionados con las fusiones de empresas³⁹. La puesta en práctica de las fusiones entraña cuestiones delicadas en materia de dirección y personal, que tienen repercusiones trascendentales para los derechos de los trabajadores. Desde esta perspectiva, la Comisión Europea –en el Libro Verde sobre responsabilidad social de las empresas– ha remarcado el hecho que las reestructuraciones pueden resultar más fructíferas y eficaces, tanto en términos sociales como económicos, si en ella se establecen mecanismos de diálogo y colaboración entre las autoridades públicas, empresas y representantes de los trabajadores.

Bajo esta óptica, diversas organizaciones sindicales europeas han propuesto diferentes cambios en la legislación relativa a las fusiones de empresas, tanto en el ámbito nacional como comunitario. Así por ejemplo, los sindicatos alemanes –donde los representantes de los trabajadores disfrutaban de una amplia gama de derechos de cogestión– han propuesto que la legislación vigente en su país se modifique, de forma que los representantes de los trabajadores de la empresa que va a ser adquirida tengan la oportunidad de mantener conversaciones con la dirección de la empresa adquiriente; y asimismo tengan derecho a concluir un acuerdo colectivo con el nuevo propietario sobre los aspectos de empleo y de relaciones laborales derivados de la adquisición.

Asimismo, cabría mencionar las propuestas del Congreso Sindical Británico, que argumenta una interpretación más amplia del “interés público” de la que es utilizada por las autoridades nacionales

³⁹ Conviene señalar que, en el contexto comunitario, el diálogo social es un concepto amplio, que abarca desde las deliberaciones entre los interlocutores sociales, a sus actuaciones conjuntas y posibles negociaciones, así como a los intercambios entre los interlocutores sociales y las instituciones de la Unión Europea (cf: Aragón, Rocha y Torrents, 1999).

en las fusiones y adquisiciones de empresas. En este sentido, se propone que –además de la competitividad de la empresa– se tenga en cuenta el impacto de las fusiones y adquisiciones sobre los trabajadores, clientes, otros accionistas, e incluso aspectos regionales.

En lo relativo al ámbito comunitario, los distintos planteamientos parecen ir en la línea de modificar la Directiva sobre Comités de Empresa Europeos, para reforzar los derechos de información y consulta en las fusiones y adquisiciones de empresas. No obstante, algunos sindicatos –como el caso de los daneses– así como las organizaciones empresariales, se oponen a esta modificación.

En este marco, cabría concluir incidiendo en algunas cuestiones básicas, a modo de propuestas para el futuro:

En primer lugar, y como elemento fundamental, se plantea la necesidad de reforzar los derechos de información y consulta de los trabajadores. En efecto, por lo general los representantes sólo pueden actuar de forma defensiva, una vez que las decisiones económicas estratégicas ya han sido adoptadas, lo que reduce considerablemente la posibilidad de influir en estas decisiones a fin de aminorar los efectos más negativos sobre los trabajadores, y aportar elementos para su desarrollo. En este sentido, no se trata sólo de que se cumpla la legislación vigente, sino de introducir aquellas modificaciones necesarias –tanto en el ámbito nacional como comunitario (por ejemplo, en la normativa sobre Comités de Empresa Europeos)– que permitan que los representantes de los trabajadores puedan ejercer el derecho de información y consulta en tiempo y forma.

En segundo lugar, se plantea la pertinencia de incorporar –en los mecanismos de autorización de las fusiones por parte de las autoridades nacionales y comunitarias– criterios que incluyan consideraciones sociales basadas en el interés público, particularmente su incidencia sobre el empleo, además de las tradicionales razones económicas.

En tercer lugar, y considerando que las previsiones apuntan a un incremento de las operaciones transnacionales en el futuro, desde diferentes perspectivas se apunta la necesidad de impulsar la aprobación de una normativa específica sobre la materia en el ámbito comunitario. Normativa que, en todo caso, tendría que incidir no solamente en los dos aspectos mencionados anteriormente, sino asimismo en el reforzamiento de los derechos de intervención de los representantes de los trabajadores en la fase previa de diseño de los procesos de fusión.

En cuarto lugar, y desde una perspectiva metodológica, es conveniente resaltar la carencia de información empírica contrastada sobre el impacto de las fusiones de empresas en el empleo y las condiciones laborales, un hecho que se ve agudizado por la notable heterogeneidad de los procesos de fusión, tanto en su diseño y motivaciones como –fundamentalmente– en su ejecución. En este sentido, se plantea la necesidad de desarrollar estudios de casos específicos, que permitan profundizar en el conocimiento comparado de esta temática.

Finalmente, en un contexto en el que parece previsible la continuidad a medio plazo de los procesos de reestructuración empresarial, parece conveniente apostar por la consolidación de una nueva cultura de las relaciones laborales, orientada hacia la profundización de los espacios y mecanismos de participación e interlocución, tanto en el ámbito nacional como, particularmente, internacional.

7. Bibliografía.

AA.VV. (2001): *Globalización, trabajo y movimiento sindical*. Fundación Paz y Solidaridad.

ALCHIAN, A. y WOODWARD, S. (1987): "Reflections on the Theory of the firm", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, marzo.

ALFONSO, C.; PEDRAJAS, A.; y SALAS, T. (1995): "Los pactos de fusión de empresas", en *Relaciones Laborales*, nº II.

ALONSO, G. (1991): "Algunos factores críticos en los procesos de adquisiciones y fusiones", *Investigaciones Económicas*, nº 1.

AMIHUD, Y.; y MILLER, G. (Eds) (1998): *Bank Mergers & Acquisitions*. Kluwer Academic Publishers.

ARAGÓN, J. (1994): "Los grupos de empresa como unidad económica dominante", en BAYLOS, A.; COLLADO, L. (Editores) (1994): *Grupos de empresas y Derecho del Trabajo*. Trotta.

ARAGÓN, J. (2001): "Reflexiones sobre las características y consecuencias del proceso de globalización", en AA.VV. (2001): *Globalización, trabajo y movimiento sindical*. Fundación Paz y Solidaridad.

ARAGÓN, J.; ESTRADA, B.; ROCHA, F.; y SANZ, E. (2001): *Los Comités de Empresa Europeos en España*. Cuadernos de Información Sindical de la Confederación Sindical de Comisiones Obreras, nº 14.

ARAGÓN, J.; ROCHA, F.; y TORRENTS, J. (1999): *Integración europea y relaciones laborales: una perspectiva desde España*. Documentos de trabajo de la Fundación 1º de Mayo, nº 2/1999.

ARZAMENA, M. (1993): *Las concentraciones de empresas en la Comunidad Europea*. Fundación Universidad-Empresa.

BALLARIN, E.; CANALS, J.; y FERNÁNDEZ, P. (1994): *Fusiones y adquisiciones de empresas. Un enfoque integrador*. Alianza Editorial.

BARROS, P.; y CABRAL, L. (1994): "Merger Policy in Open Economics", *European Economic Review*, nº 38.

BAYLOS, A.; COLLADO, L. (Editores) (1994): *Grupos de empresas y Derecho del Trabajo*. Trotta.

BERGER, A. (1998): "The efficiency effects of bank mergers and acquisitions: a preliminary look at the 1990s data", en AMIHUD, Y.; y MILLER, G. (Eds) (1998): *Bank Mergers & Acquisitions*. Kluwer Academic Publishers.

BERCOVITZ, A. (1990): "El control de las concentraciones de empresas en la Comunidad Europea", *Gaceta Jurídica de la Unión Europea y de la competencia*, nº 86.

- BERMEJO, A. (1999): *Cambios cuantitativos y cualitativos en el mercado de trabajo de la banca española*. COMFIA-CC.OO.
- BROWNE, L.; y ROSENGREN, E. (Eds) (1987): *The Merger Boom*. Federal Reserve Bank of Boston.
- BUIGUES, P.; JACQUEMIN, A.; y SAPIR, A. (1995): *European Policies on Competition, Trade and Industry: Conflict and Complementarities*. Edward Elgar Publishing Limited.
- BUONO, A.; y BOWDITCH, J. (1989): *The human side of mergers and acquisitions*. Jossey Bass.
- CC.OO. (2001): *Guía para la defensa del empleo en reestructuraciones de empresas*. Secretaría de Formación y Cultura de la C.S. de CC.OO. y FOREM.
- CANDELAS, M. (2001): *Las fusiones transfronterizas y el derecho de la competencia*. (mimeo).
- CAÑAS, G. (2002): “Las fusiones y reconversiones costaron 350.000 empleos en la UE”, *El País* (11/1/2001).
- COHEN, M. (1997): “Les droits des salariés protégés en cas de changement d’employeur”. *Droit Social*, nº 3.
- COLLER, X. (2000): *Estudio de casos*. Cuadernos Metodológicos del Centro de Investigaciones Sociológicas, nº 30.
- COLLER, X.; y MARGINSON, P. (1998): “Transnational management influence over changing employment practice: a case from the food industry”, *Industrial Relations Journal*, 29 (1).
- COMARMOND, L. (1997): “Fusions-acquisitions quid de la protection sociale?”. *Liaisons Sociales*, nº 117.
- COMISIÓN EUROPEA (2000): “Mergers and acquisitions”. *Economic trends*, nº 516.
- (2001): *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión de las Comunidades Europeas.
- COOKE, T. (1988): *Mergers and Acquisitions*. Basil Blackwell.
- CUERVO, A. (1999): “Razones para las fusiones y las adquisiciones: factores organizativos y factores no explícitos como determinantes del éxito”. *Economistas*, nº 82.
- DE LA DEHESA, G. (2001): “La concentración de la banca española en los últimos diez años”, *El País*, 10/6/2001.
- ECONOMISTAS (1999): “Editorial: Dimensión empresarial y competencia”, *Economistas*, nº 82.
- EDWARDS, T. (1999): “Cross-border mergers and acquisitions. The implications for labour”. *Transfer*, vol.5, nº 3.

EUROPEAN INDUSTRIAL RELATIONS OBSERVATORY (EIRO) (2001.a): “Las relaciones laborales en las fusiones y adquisiciones (primera parte)”, *Boletín de Información Sociolaboral Internacional*, nº 71.

- (2001.b): “Las relaciones laborales en las fusiones y adquisiciones (segunda parte)”, *Boletín de Información Sociolaboral Internacional*, nº 72.

FARIÑAS, J.; y JAUMANDREU, J. (1999): “Fusiones entre empresas: hechos, efectos e interrogantes”, *Economistas*, nº 82.

FARRELL, J.; y SHAPIRO, C. (1990): “Horizontal Mergers: an equilibrium analysis”, *American Economic Review*, nº 1.

- (1991): “Horizontal Mergers: reply”, *American Economic Review*, september.

FEDERACIÓN EMPRESARIAL DE LA INDUSTRIA QUÍMICA ESPAÑOLA (FEIQUE) (2000): *Informe anual 1999*. FEIQUE.

FERNÁNDEZ, C. (2000): “Fusiones y adquisiciones transfronterizas en la era global”. *Claves de la economía mundial*.

FERNÁNDEZ, M. (1994): “Fusiones y escisiones: aspectos laborales”, en BAYLOS, A.; COLLADO, L. (Editores) (1994): *Grupos de empresas y Derecho del Trabajo*. Trotta.

FLUCK, Z.; y LYNCH, A. (1998): *Why do firms merge and then divest: a theory of financial synergy*. Department of Finance NYU STERN, Working Paper.

GACETA SINDICAL (1994): “Los derechos individuales y la representación de los trabajadores se mantienen en caso de fusión de empresas”, en *Gaceta Sindical*, nº 129.

GACETA SINDICAL DIGITAL (2001): “Aprobada la Directiva Europea de información y consulta”. *Gaceta Sindical Digital* (12/6/2001).

GALBRAITH, J. (1991): *Historia de la economía*. Ariel.

GARCÍA, J. (1999): “Grupos de empresa. Monografía de jurisprudencia”. *Relaciones Laborales*, nº 14.

GARCÍA, R. (1991): “El control de concentraciones en la Comunidad Europea. Nuevo reglamento de control”, *Investigaciones Económicas*, nº 1.

GIL, J. (1990): “Aspectos laborales de la fusión y escisión de sociedades”, *Documentación Laboral*, nº 31.

GILKEY, R., y MCANN, J.E. (1990): *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Editorial Díaz de Santos.

GÓMEZ, C. (2001): “Europa acapara las compras y fusiones”, *El País*, 11/3/2001.

- HAMILL, J. (1996): “Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas transnacionales”, en BAILEY, P.; PARISOTTO, A.; y RENSHAW, G. (Compiladores): *Las multinacionales y el empleo. La economía global de la década de los 90*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- HIERRO, L. (1991): “Una introducción a la ley 16/1989 de Defensa de la Competencia: la tradición norteamericana y el derecho comunitario”, *Ekonomiaz. Revista Vasca de Economía*, nº 21.
- IBORRA, M. (2000): “La rotación de la alta dirección en los procesos de fusión y adquisición: el caso de la banca española 1987-1993”, *Estudios financieros*, nº 208.
- IZQUIERDO, G.: “La compraventa de empresas en España: intenciones, determinantes y resultados”.
- JACQUEMIN, A. (2000): *Theories of Industrial Organisation and Competition Policy: what are the links?*. Working Paper, Forward Studies Unit, European Commission.
- JENSEN, M. (1993): “The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems”, *Journal of finance*, nº 48.
- JENSEN, M.; y MECKLING, W. (1976): “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, octubre.
- LARSSON, R.; y FINKELSTEIN, S. (1999): “Integrating strategy, organizational and human resources perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization”, *Organization Science*, 10.
- LAWLOR, T.; y SERRANO, R. (1997): “El rápido cambio del sector servicios, la banca”, en RIGBY, M.; y SERRANO, R. (Coords.) (1997): *Estrategias sindicales en Europa: convergencias o divergencias*. Consejo Económico y Social.
- LOPE, A.; y ALÓS, R. (1999): “La acción sindical en la empresa. Entre el desconcierto y la reacción”, en MIGUELEZ, F.; y PRIETO, C. (Coord.): *Las relaciones de empleo en España*. Siglo XXI.
- LÓPEZ, L. (2000): “Concentración industrial y compromisos por pensiones: una regulación reglamentaria indirecta del grupo de empresas”. *Estudios Financieros. Revista de Trabajo y Seguridad Social*, nº 209-210.
- MACCLELLAN, A. (1992): “Fusions, entreprises communes et autres acquisitions dans le Marché commun”, *Revue Du Marché Commun*, nº 356.
- MANNE, H. (1991): “Mergers and the Market Corporate Control”, en MACHILDON, G. (Edit..) (1991): *Mergers and Acquisitions*. Edward Elgard.
- MARKHAN, J. (1955): “Survey of Evidence and Findings on Mergers”, en *Business Concentration and Price Policy*, NBER, Princeton University Press.
- MARTÍN, A. (1995): *Flexibilidad y relaciones laborales. Estrategias empresariales y acción sindical*. Consejo Económico y Social.

MARTINEZ, J.; GIL, S; PICAZO, A.; ROCHINA, M.; y SANCHÍS, J. (1995): “Fusiones y adquisiciones en la economía española durante el período 1986-1991”. *Economía Industrial*, nº 306.

MASCAREÑAS, J. (1989): “Razones de las fusiones y adquisiciones de empresas”. *Revista Actualidad Financiera*, nº 13.

- (1992.a) (Coordinador): *Manual de fusiones y adquisiciones de empresas*. McGraw-Hill.

- (1992.b): “Razones económicas de las fusiones y adquisiciones de empresas”, en MASCAREÑAS, J. (1992) (Coordinador): *Manual de fusiones y adquisiciones de empresas*. McGraw-Hill.

McCANN, J.; y GILKEY, R. (1990): *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Díaz de Santos.

MELLA, L. (2000): *Sucesión de empresas y convenio colectivo aplicable*. Editorial Comares.

MELLADO, C.; MORENO, A.; y SALA, T. (1995): “Los pactos laborales de fusión de empresas”. *Relaciones Laborales*, nº 2.

MIGUELEZ, F.; y PRIETO, C. (Coordin.) (1999): *Las relaciones de empleo en España*. Siglo XXI.

MITCHELL, M., y MULHERIN, J. (1996): “The impact of industry shocks on takeover and restructuring activity”, *Journal of Financial Economics*, nº 41.

MUELLER, D. (1989): “Mergers: causes, effects and policies”, *International Journal of Industrial Organisation*, nº 7.

MONEREO, J. (1987): “Las relaciones de trabajo en la fusión y escisión de sociedades”. *Relaciones Laborales*, nº 1.

MONTI, M. (2000): “The main challenges for a new decade of EC Merger Control”, ponencia presentada en: *EC Merger Control 10th Anniversary Conference*. Bruselas.

MYRO, R.; y RUIZ, T. (1999): “Concentración de producto y liderazgo en la industria española”, *Economistas*, nº 82.

NAVARRO, M. (1999): “La fusión de sociedades en la Unión Europea a resultas de la Directiva 90-434-CEE”. *Civitas. Revista Española de Derecho Financiero*, nº 101.

NEIRA E.; y CASTRO, C. (1994): “Los procesos de fusión/adquisición de empresas. Razones, fuentes de información e importancia de los recursos humanos”, *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. XLIX, nº 152.

NOBLE, D. (1987): *El diseño de Estados Unidos. La ciencia, la tecnología y la aparición del capital monopolístico*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

NORES, L. (2000): *El período de consultas en la reorganización productiva empresarial*. Consejo Económico y Social.

OIT (2001): *La incidencia en el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector de los servicios financieros y de la banca*. OIT.

PEREZ, C. (1996): “Aplicación del derecho nacional al control de las concentraciones”, *Información Comercial Española*, nº 750.

PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy*. The Free Press.

POST, A. (1994): *Anatomy of a Merger. The causes and effects of mergers and acquisitions*. Prentice-Hall, Inc.

POZZI, S. (2001): “Bruselas irrita a EEUU por el veto a la fusión entre las empresas General Electric y Honeywell”, *El País* (4/6/2001).

PRADAS, T. (1992): “Aspectos laborales de las fusiones de Cajas de Ahorros: homologación de las condiciones laborales y el papel de los sindicatos”. *Documentación Laboral*, nº 32.

PRITCHETT, P. (1985): *After the Merger: Managing the Shockwaves*. Dow Jones-Irvin.

RECIO, A. (2001): “La globalización y los retos del sindicalismo”, en AA.VV. (2001): *Globalización, trabajo y movimiento sindical*. Fundación Paz y Solidaridad.

RIGBY, M.; y SERRANO, R. (Coords.) (1997): *Estrategias sindicales en Europa: convergencias o divergencias*. Consejo Económico y Social.

ROCK, M. (Ed.) (1991): *The Mergers & Acquisitions Handbook*. McGraw-Hill.

SÁNCHEZ, J. (1993): *La fusión de sociedades. Estudio económico, jurídico y fiscal*. Editorial de Derecho Financiero.

SÁNCHEZ, J. (1998): *La gran empresa en España: un proceso de dependencia y concentración*. Consejo Económico y Social.

SÁNCHEZ, J. (1991): *La fusión de sociedades: estudio económico, jurídico y fiscal*. Derecho Financiero.

SANCHO, A. (1995): “Fusión de empresas. Extensión del disfrute de una condición más beneficiosa que venían percibiendo los trabajadores de una de las empresas fusionadas”. *Documentación Laboral*, nº 45.

SERRA, V.; y GÓMEZ, M. (2000): “Evolución y distribución sectorial de las fusiones de empresas españolas”. *Boletín Económico de ICE*, Nº 2658.

SISSON, K.; y MARGINSON, A. (2000): *The impact of Economic and Monetary Union on Industrial Relations*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

SISSON, K.; y MARTIN, A. (2000): *Handling Restructuring. Collective Agreements on Employment and Competitiveness*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

- (2001): *Pactos para el empleo y la competitividad*. Consejo Económico y Social.

SUPIOT, A. (Coordinador) (1998): *Transformaciones del trabajo y devenir del derecho del trabajo en Europa*. En *Jornadas de la Universidad Carlos III sobre Transformaciones del trabajo*, Madrid (mimeo).

STEELE, R. (1990): “Adquisiciones, fusiones y consolidaciones de empresas”. *ICADE, Revista de la Empresa*, nº 20.

TARABINI-CASTELLANI, M. (1998): “Descuelgue salarial y grupos de empresa a propósito de la STS 9 junio 1995”. *Aranzadi Social*, nº 6.

TERRADILLOS, E. (2000): *La representación colectiva de los trabajadores en los grupos de empresas*. Consejo Económico y Social.

UNIVERSIDAD EUROPEA DEL TRABAJO (Edit.) (2000): *Reestructuraciones y transformaciones del trabajo*. Fundación Alternativas, BBVA, COMFIA-COOO, FES-UGT.

VALERO, F. (1999): “El tamaño de las entidades bancarias y sus implicaciones”, en *Economistas*, nº 82.

VAÑO, M. (1995): “Fusiones transfronterizas en la Unión Europea”. *Revista General de Derecho*, nº 609.

VASQUEZ, F. (1998): “L’intervention des représentants du personnel dans les procédures externes á l’entreprise en Europe”. *Droit Social*, nº 11.

VIVES, X. (1999): “Dimensión empresarial y competencia”, *Economistas*, nº 82.

ZORNOZA, J. (1992): “Una nota sobre el proceso de concentración empresarial y la gestión de entidades”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, nº 1.

FUNDACIÓN 1º DE MAYO: DOCUMENTOS DE TRABAJO

DOC 1/1997 *Contra el pensamiento único en economía (textos de José Manuel Naredo, Rafael Sánchez Ferlosio y Jorge Riechmann)*. Coloquio celebrado en el Ateneo de Madrid el 17 de septiembre de 1996. Madrid: Fundación 1º de Mayo, 1997. 300 ptas.

DOC 2/1997: Alicia Durán: *El amplificador de energía de Rubbia: debate sobre un nuevo tipo de reactor nuclear*. Madrid : Fundación 1º de Mayo, 1997. 300 ptas.

DOC 3/1997: *Proposición de Ley sobre objeción de conciencia en materia científica* (investigadora principal: Gema Madrigal Candilejo). Madrid : Fundación 1º de Mayo, 1997. 300 ptas.

DOC 4/1997: Jorge Riechmann: *Ética y ecología: dos meditaciones*. Madrid : Fundación 1º de Mayo, 1997. 400 ptas.

DOC 1/1998: Lorenzo Cachón et al.: *Encuentros para el debate sobre el empleo*. Madrid : Fundación 1º de Mayo, 1998. 400 ptas.

DOC 2/1998: Jorge Riechmann: *Medio ambiente y empleo : la reconstrucción ecológica de los sistemas de transporte*. Madrid : Fundación 1º de Mayo, 1998. 300 ptas

DOC 3/1998: José Babiano, Ana Fernández Asperilla: *El asociacionismo como estrategia cultural : los emigrantes españoles en Francia (1956/1974)* Madrid ; Fundación 1º de Mayo, 1998. 400 ptas

DOC 1/1999: Ignacio García : *Operación Canguro. El programa de emigración asistida de España a Australia (1958-1963)*. Madrid : Fundación 1º de Mayo, 1999. 400 ptas.

DOC 2/1999: Jorge Aragón (dir.) : *Integración europea y relaciones laborales : una perspectiva desde España*. Madrid : Fundación 1º de Mayo, 1999. 400 ptas.

DOC 1/2000: Michael Hansen : *Bioteología y sistema alimentario*. Madrid : Fundación 1º de Mayo, 2000. 300 ptas.

DOC 2/2000: Jorge Riechmann : *Agricultura ecológica y rendimientos agrícolas : aportación a un debate inconcluso*. Madrid : Fundación 1º de Mayo, 2000. 300 ptas.

DOC 3/2000: Jorge Riechmann : *Nuevas reflexiones sobre biotecnologías agrícolas y alimentos transgénicos*. Madrid : Fundación 1º de Mayo, 2000. 300 ptas.

DOC 4/2000: Oscar Carpintero : *La bioeconomía de Nicholas-Georgescu-Roegen*. Madrid : Fundación 1º de Mayo, 2000. 400 ptas.

DOC 5/2000: Jorge Riechmann : *La ecologización de la agricultura y el problema del empleo*. Madrid : Fundación 1º de Mayo, 2000. 300 ptas.

DOC 1/2001: Fernando Rocha , Jorge Aragón : *Mecanismos de evaluación de los pactos de empleo en las comunidades autónomas : situación y experiencias*. Madrid : Fundación 1º de Mayo, 2001. 400 ptas.

DOC 2/2001: Lorenzo Cachón, Jorge Aragón, Fernando Rocha : *Empleos temporales subsidiados en el sector público y sector no mercantil en España.* Madrid : Fundación 1º de Mayo, 2001. 400 ptas.

DOC 3/2001: Sebastián Farré : *Spanische Agitation : Emigración española y antifranquismo en Suiza.* Madrid : Fundación 1º de Mayo, 2001. 400 ptas.

DOC 1/2002: Fernando Rocha, Jorge Aragón : *El papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión de empresas.* Madrid : Fundación 1º de Mayo, 2001. 400 ptas.

BOLETÍN DE SOLICITUD DE EJEMPLARES

DATOS DEL SOLICITANTE:

Apellidos y nombre.....
Centro:.....
Dirección:.....
Localidad-CP Teléfono.....
Fax..... Fecha de petición.....

TITULO /NºDOCUMENTO	NºEJEMPLARES

El envío se realizará una vez recibido el justificante de ingreso en cuenta: FUNDACIÓN 1º DE MAYO CAJA DE MADRID SUCURSAL 1849. C/ Almagro, 27. 28025 MADRID. Nº 2038-1849-85-6800016953. El precio por ejemplar es de:300 ptas: documentos hasta 25 páginas, 400 ptas: documentos de más de 25 páginas.

FUNDACIÓN 1º DE MAYO C/Arenal, 11-1º-28013 MADRID TF. 3640601; 3640838; 3641305 ; FAX: 3641350
