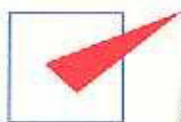


FUNDACION  
1º DE MAYO



# documentos de trabajo

DOC 1/2003

*LAS RELACIONES LABORALES EN LOS  
PROCESOS DE FUSION DE EMPRESAS:  
UN ESTUDIO DE CASOS*

Director de la investigación: *Jorge Aragón Medina*  
Investigador principal: *Fernando Rocha Sánchez.*

**DOC 1/2003**

*LAS RELACIONES LABORALES EN LOS  
PROCESOS DE FUSION DE EMPRESAS:  
UN ESTUDIO DE CASOS*

Director de la investigación: *Jorge Aragón Medina*

Investigador principal: *Fernando Rocha Sánchez.*

Este documento se encuentra disponible en [www.1mayo.org](http://www.1mayo.org)

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.

Para cualquier sugerencia a los autores pueden dirigirse a las siguientes direcciones de correo:

[jaragon@1mayo.ccoo.es](mailto:jaragon@1mayo.ccoo.es) y [frocha@1mayo.ccoo.es](mailto:frocha@1mayo.ccoo.es).

## **INDICE GENERAL**

### **I. INTRODUCCIÓN.**

1. Objeto, método y fuentes de información.

### **II. CASO 1: SECTOR BANCA PRIVADA.**

#### **1. Evolución reciente del sistema financiero español.**

1.1. Los procesos de concentración en el sector de la banca en España.

#### **2. La fusión entre los bancos A y B.**

2.1. Caracterización general del proceso de fusión.

2.2. El papel de las relaciones laborales.

2.2.1. Marco de relaciones laborales.

2.2.2. Establecimiento del marco de negociación.

2.2.3. Contenido de la negociación.

2.2.4. Resultados de la negociación.

2.3. Efectos sobre empleo del proceso de integración

2.3.1. Evolución global de la red de oficinas.

2.3.2. Evolución del empleo.

2.4. Efectos sobre las condiciones de trabajo del proceso de integración.

#### **3. Principales resultados.**

### **III. CASO 2: SECTOR QUÍMICO.**

#### **1. Evolución reciente del sector químico.**

1.1. Los procesos de fusión en la industria química.

#### **2. La fusión entre las empresas X e Y.**

2.1. Caracterización general del proceso de fusión.

2.2. El papel de las relaciones laborales.

2.2.1. Marco de relaciones laborales.

2.2.2. Establecimiento del marco de negociación.

2.2.3. Contenido de la negociación.

2.2.4. Resultados de la negociación.

2.3. Efectos sobre empleo y las condiciones de trabajo.

#### **3. Principales resultados.**

#### **IV. CONSIDERACIONES FINALES.**

- 1. Principales resultados.**
- 2. Reflexiones finales.**

#### **V. BIBLIOGRAFIA.**

## **Capítulo I. Introducción**

Los procesos de reestructuración empresarial constituyen un fenómeno que se ha desarrollado de forma notable en la década de los 90, afectando con especial intensidad a los países más industrializados. Un hecho que se manifiesta tanto en el número creciente de las operaciones de este tipo, como en la dimensión de las mismas (en la medida en que se han desarrollado, particularmente, en el segmento de las grandes empresas).

Cabe señalar que, aunque las reestructuraciones pueden adoptar diversas formas, el análisis de las diferentes experiencias permite resaltar el protagonismo de las fusiones como uno de las principales vías utilizadas por las empresas para abordar este tipo de procesos. En este sentido, el desarrollo de las fusiones de empresas a partir de la segunda mitad de la década de los 90 ha alcanzado niveles sin precedentes a escala mundial, tanto en el número de operaciones como en el valor de las mismas. Ello ha motivado que, por parte de la literatura especializada, se hable de una “quinta ola” de fusiones, que vendría a sumarse a las cuatro olas históricas que se han sucedido desde finales del siglo XIX<sup>1</sup>.

En este contexto, merece señalar que el interés por las fusiones de empresas se ha multiplicado en los últimos años, ocupando un lugar destacado incluso en los medios de comunicación no especializados. Una circunstancia que no se explica únicamente por la magnitud del fenómeno, o por su impacto económico-financiero (particularmente, cuando afecta a grandes empresas en sectores “sensibles”, como es el caso de las telecomunicaciones), sino por las consecuencias sociales que se derivan de este tipo de procesos.

En efecto, las fusiones de empresas tienen una incidencia notable –y a menudo traumática– en el ámbito laboral, en una doble dimensión: por una parte, con la reducción de empleo –al menos a corto plazo– en las empresas afectadas, si bien la magnitud de la misma depende en buena medida de las características del sector, el tipo de operación o las razones subyacentes a la misma; por otra parte, por los problemas que se suscitan en los procesos de integración de las plantillas, que normalmente tienen condiciones de trabajo diferenciadas y que suelen extenderse en un período más o menos largo de tiempo.

En este marco, desde diferentes ámbitos se ha remarcado la importancia que tiene impulsar la adopción de un “enfoque social” en las reestructuraciones empresariales, con el objeto de aminorar las consecuencias sociales más traumáticas de las mismas. Este enfoque se sustentaría en dos premisas básicas: un planteamiento “proactivo”, orientado a tratar de gestionar su alcance en los momentos iniciales del proceso; y la articulación en el ámbito empresarial de mecanismos que canalicen, de forma efectiva, la implicación de los trabajadores y sus representantes en la gestión de la reestructuración.

Merece señalar, en relación a este punto, que la implicación activa de los trabajadores no está relacionada únicamente con la atenuación de los efectos sociales de una reestructuración, sino que incluso puede incidir de forma determinante en el posible éxito o fracaso de la misma. En efecto, “la experiencia de las reestructuraciones más importantes realizadas en Europa en las industrias del carbón y del acero y los astilleros ha demostrado que la reestructuración resulta más fructífera si en ella colaboran las autoridades públicas, las empresas y los representantes de los trabajadores. Este proceso debería tratar de salvaguardar los derechos de los trabajadores y ofrecerles cursos de reciclaje profesional en caso necesario; modernizar los instrumentos y los procesos de producción para desarrollar las actividades del emplazamiento; obtener financiación pública y privada y

---

<sup>1</sup> Una premisa asumida en los diferentes estudios sobre fusiones, es que estas tienen un carácter cíclico que suele manifestarse en “olas” con características diferenciadas, registrándose hasta el momento cuatro grandes olas, además de la actual.

establecer procedimientos de información, diálogo, cooperación y asociación. Las empresas debieran asumir su cuota de responsabilidad por lo que respecta al mantenimiento de la empleabilidad de su personal” (Comisión Europea, 2001).

En este contexto, se plantea el presente estudio centrado en el análisis de dos operaciones de fusión –en los sectores de banca y química respectivamente– y que se enmarca en un proyecto de investigación más amplio centrado en el papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión de empresas.

La primera fase de esta investigación se centró en una aproximación general a esta cuestión, procediendo a la delimitación de los aspectos conceptuales y jurídicos de las fusiones de empresas, así como a su contextualización económica en el ámbito europeo y español. Dicha aproximación, se completó con una primera caracterización sectorial en la banca, construcción, química, comercio y siderurgia, así como con la elaboración de una metodología específica para el análisis de casos (Rocha y Aragón, 2002).

En continuidad con los planteamientos desarrollados en la primera fase de la investigación, el presente estudio se ha centrado en el análisis de dos casos específicos, que permiten contrastar experiencias diferenciadas en dos sectores donde los procesos de fusión han tenido una incidencia relevante a lo largo de la última década.

Merece destacar que los objetivos de esta investigación se enmarcan en una línea de trabajo emergente en el ámbito de la Unión Europea, orientada a profundizar en el conocimiento de los efectos laborales de los procesos de reestructuración de empresas, a partir del estudio empírico de experiencias concretas en diferentes sectores de actividad. (AA.VV., 2001).

Un conocimiento que, como ya se ha señalado, trasciende el interés meramente académico y conecta con la preocupación que, desde diversos ámbitos, incluidos los institucionales – particularmente, desde la Comisión Europea– se viene expresando en los últimos años sobre las consecuencias sociales de las reestructuraciones empresariales.

## **1. Objeto, método y fuentes de información**

El **objeto** general del estudio se centra en el papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión, analizando para ello dos casos concretos en los sectores de banca privada y química respectivamente: por una parte, la fusión entre los bancos A y B, que dio lugar a la creación de una nueva entidad denominada banco C. Por otra, la concentración de las empresas X y Y, que tuvo como resultado la constitución de una nueva sociedad denominada Z.

La razón por la que se ha escogido los sectores de banca y química son diversas, entre las que merece destacar particularmente dos: en primer lugar, en ambos ha tenido lugar durante la pasada década un intenso procesos de fusiones y adquisiciones de empresas, tanto a escala mundial como en el ámbito español. En segundo lugar, la dinámica de relaciones laborales en las fusiones de empresas presenta características diferenciadas, cuyo contraste permite resaltar profundizar en el conocimiento comparado de este tipo de procesos. Por otra parte, cabe señalar que la selección de los dos casos obedece igualmente a motivos específicos, que se explican en el análisis de los mismos.

Desde una perspectiva **metodológica**, conviene señalar como premisa de partida que las operaciones de fusión se caracterizan por su singularidad, es decir: aunque pueden constatarse regularidades sectoriales, los procesos de fusión presentan rasgos notablemente diferenciados, tanto en su fase de diseño como –especialmente– en el proceso de integración.

No obstante, a efectos de poder comparar los resultados obtenidos en cada caso, se ha estructurado el análisis de la forma más homogénea posible, a partir de las siguientes líneas de trabajo:

(a) Contextualización socioeconómica, a partir de un análisis general de las principales características del sector, e incidiendo particularmente en los procesos de concentración que han tenido lugar en el mismo, de forma principal en la década de los 90.

(b) Caracterización general del proceso de fusión, analizando tanto las razones subyacentes al mismo, como la delimitación de las principales características de la operación, a partir de una tipología previamente definida.

(c) Análisis del papel de las relaciones laborales en cada operación, considerando para ello cuatro dimensiones: contexto de relaciones laborales; establecimiento del marco de negociación; contenido de la negociación; y resultados de la negociación.

(d) Examen de los efectos del proceso de integración sobre el empleo y las condiciones de trabajo.

Las **fuentes de información** utilizadas para la realización del estudio son de cuatro tipos: en primer lugar, se ha procedido a recopilar la literatura existente sobre los procesos de fusión – particularmente, en los sectores de banca y química– cuyas referencias se incluyen en la bibliografía general del estudio.

En segundo lugar, se ha utilizado toda la documentación directamente relacionada con los casos estudiados, acudiendo para ello a distintas fuentes, desde las memorias e informes de las empresas implicadas, a fuentes bibliográficas o institucionales (por ejemplo, los expedientes de autorización de las operaciones).

En tercer lugar, se han utilizado diversas fuentes estadísticas para el análisis de los datos laborales. En este sentido, merece resaltar que uno de los principales valores añadidos del estudio es la disponibilidad de información desagregada a nivel de empresa (particularmente en el caso de la banca). Un aspecto que constituye, normalmente, uno de los principales obstáculos para el desarrollo de investigaciones de carácter “micro”.

Finalmente, se ha completado la información con entrevistas realizadas tanto en el ámbito empresarial como sindical.

### **Agradecimientos.**

El presente estudio forma parte, como ya se ha señalado, de un proyecto de investigación más amplio, que se ha realizado –a lo largo de un período de dos años– en colaboración con el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. En este sentido, queremos agradecer su apoyo a Carmen Ortega, María Jesús Martínez y Manuel Lloredo su apoyo para la continuidad del proyecto en esta segunda fase del mismo.

Asimismo, queremos agradecer su colaboración en la realización de este estudio a las siguientes personas que participaron en el Encuentro para el debate realizado sobre este tema en la Fundación 1º de Mayo: Fernando Valdés, de la Universidad Complutense de Madrid; Antonio Martín Artiles y Ramón Alos, de la Universidad Autónoma de Barcelona; Luz María Blanco Temprano, Pilar Vicente Sanz y Guillermo Rodríguez Folgar, del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales; Amaia Otegui, de la C.S. de Comisiones Obreras; Joaquín Campo, de las Comisiones financieras y servicios de CC.OO.; y Julián Ariza, Armando Fernández y Carla Bonino, de la Fundación 1º de Mayo.

También queremos agradecer su ayuda en la realización del estudio a Jose Luis López, de COMFIA-CCOO, y a Antonio Guilló y Pilar Martín de la federación de la industria textil-piel, química y afines de CC.OO. Finalmente, queremos agradecer su colaboración a la Federación Empresarial de la Industria Química Española , así como a representantes empresariales, que han preferido que su nombre no figure de forma expresa.



## **II. Caso 1º: sector banca privada.**

Se recogen en este capítulo los principales resultados del estudio realizado sobre el proceso de concentración del Banco A (BA) y el Banco B (BB), que dio lugar a la creación en 1999 de una nueva entidad denominada Banco C (BC).

La elección de esta operación como objeto de análisis tiene particular interés por diversos motivos: en primer lugar, por tratarse de una fusión de ámbito nacional, cuyo diseño y desarrollo –y, por tanto, sus efectos– están condicionados por el hecho de que las empresas implicadas tienen su sede social en España<sup>2</sup>. En segundo lugar, porque afecta a dos de las mayores entidades del sistema financiero español, en un contexto general de reordenación de la banca tanto en España como en la Unión Europea (UE). Finalmente, porque el proceso de integración de las dos entidades se ha desarrollado –al menos, en sus tres primeros años– en el marco de un modelo concertado entre la dirección de la empresa y las organizaciones sindicales, respecto de los efectos de la fusión sobre el empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales<sup>3</sup>.

En este contexto, y siguiendo la metodología descrita en la introducción general del estudio, el análisis se estructura en tres partes:

- En la primera, se realiza una breve caracterización de la evolución reciente del sistema financiero español, incidiendo en los procesos de concentración que se han producido de forma principal en los 90.
- En la segunda parte, se procede al estudio del caso, comenzando para ello con caracterización general del proceso de fusión, incidiendo particularmente en la tipología de la operación, así como en las razones subyacentes a la misma. A continuación, se aborda la dinámica de relaciones laborales y, posteriormente, se analizan los efectos del proceso de integración – durante los tres primeros años– sobre el empleo y las condiciones de trabajo.
- Finalmente, se procede a la síntesis de los principales resultados<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Como se analiza posteriormente, la estrategia “laboral” de la dirección del BC en los centros situados fuera del país – principalmente, en Latinoamérica– varía sustancialmente de la que se aplica en España.

<sup>3</sup> Un hecho que, por otra parte, no ha excluido la emergencia de diversos conflictos.

<sup>4</sup> Las referencias bibliográficas remiten al capítulo V, que recoge la bibliografía general del estudio

## 1. Evolución reciente del sistema financiero español.

El sistema financiero español ha tenido, en las últimas décadas, un conjunto de transformaciones que han producido una reestructuración profunda de los rasgos que caracterizan al sector, y a las entidades que operan en el mismo. Este proceso se inscribe, por otra parte, en una corriente internacional que afecta al conjunto de los sistemas financieros a escala mundial –particularmente a partir de los años 70, acelerándose de forma progresiva en las décadas siguientes<sup>5</sup>– y que viene asociada a las ideas de desregulación, apertura y modernización (OIT, 2001; Revell, 2000; Sánchez, 1997).

Conviene resaltar, como punto de partida, que el sistema financiero español ha estado tradicionalmente muy intervenido por una multitud de regulaciones, que limitaban sustancialmente la libertad de actuación y expansión de las actividades. Merece recordar asimismo que la actividad financiera se ha encuadrado durante buena parte del pasado siglo en un contexto económico condicionado, entre otros factores, por el escaso grado de apertura al exterior y un notable retraso respecto de los países del entorno europeo, además de por un marco político caracterizado –hasta la aprobación en 1978 de la Constitución Española– por la falta de libertades y la ausencia de democracia.

En este contexto, las principales características del sistema financiero tradicional en España eran: (Fuentes Quintana, citado en Bermejo, 1999):

(a) Inexistencia de una política monetaria activa que controlara las magnitudes monetarias, limitándose a proporcionar de forma pasiva la liquidez necesaria para la expansión del sistema.

(b) Bloqueo de los factores de competencia propios de un sistema financiero:

- Condicionamiento de las actividades financieras de las empresas en función de su pertenencia a un grupo, o dentro de unos “esquemas-tipo” definidos por el legislador.
- Existencia de numerosos coeficientes.
- Financiación privilegiada a determinados sectores y empresas con tipos de interés subvencionados.
- Sistema financiero cerrado a la admisión de nuevas instituciones financieras, y severamente reglamentada la apertura de nuevas sucursales. En este sentido, “las restricciones impuestas en la creación de nuevos bancos y en la apertura de oficinas, junto con la prohibición de operar en el territorio nacional a los bancos extranjeros, dotaban al sector de una estructura monopolística que actuaba en beneficio de las entidades ya operantes” (Argüelles, 1998).

A mediados de los años 70, se pone en marcha un proceso progresivo de desregulación y liberalización del sector, cuyo detonante básico inicial fue el desencadenamiento de la crisis económica del 73, y que sería impulsado en las décadas posteriores por tres fenómenos que se producen en el ámbito internacional:

- Por una parte, las innovaciones y avances registrados por la informática y las telecomunicaciones, que incidirán de forma notable en la actividad financiera, tanto en la aparición de nuevos productos y servicios, como en la organización del trabajo y la gestión.

---

<sup>5</sup> Cabe señalar que “hasta la década de los sesenta en muchos países, y en algunos otros hasta los primeros años ochenta, la estructura del sistema financiero no había cambiado sustancialmente desde los últimos años del siglo XIX” (Revell, 2000).

- Por otra parte, la creciente globalización de los mercados de capitales, que movilizan un importante volumen de recursos financieros fuera de los países en cuya moneda se han emitido, con una gran rapidez y una considerable autonomía respecto de la esfera productiva.
- Finalmente, la incorporación en 1986 de España a la entonces Comunidad Económica Europea, juega un papel determinante para la adaptación de la legislación nacional sobre el sistema financiero a la vigente en el ámbito comunitario.

En este marco, la reforma del sistema financiero se produce de forma progresiva, a través de una serie de etapas de las que –de forma sintética– cabe resaltar los siguientes aspectos (Argüelles, 1998; Bermejo, 1999):

(1) El punto de partida de la liberalización del sector es un decreto de agosto de 1974, cuyo principal elemento es la autorización la apertura de nuevas oficinas, así como la creación de nuevas entidades, un hecho que provocó la duplicación de oficinas entre este año y 1978. También se recogen otras cuestiones, como la eliminación de las diferencias entre bancos comerciales e industriales o la unificación de los distintos tipos de operaciones bancarias, afectando igualmente este proceso a las cajas de ahorros. Finalmente, se dota al Banco de España de nuevos y mejores instrumentos para inyectar o retirar liquidez al sistema, al servicio de la política monetaria.

No obstante, a pesar de estas modificaciones el sistema financiero se hallaba aún muy intervenido, debido a una serie de elementos como el control de los tipos de interés, la no existencia todavía de una banca universal –que englobase a la comercial e industrial, y el cierre del mercado a la banca extranjera.

Por otra parte, cabe señalar que la expansión de las oficinas se produjo en un contexto de crisis económica, un hecho que no contribuyó a mejorar la eficiencia, rentabilidad y estabilidad de los bancos.

(2) En el año 1977, en un contexto sociopolítico condicionado por las primeras elecciones democráticas y la firma de los Pactos de la Moncloa, se adopta una nueva serie de medidas, entre las que destacan: la liberalización de tipos de interés activo y pasivo a más de un año; la reducción gradual de los recursos intervenidos destinados a financiación privilegiada (reducción de los coeficientes de inversión); y la homogeneización operativa de las cajas de ahorro con los bancos, facultándose a las primeras para descontar papel comercial y para operar en el exterior.

Posteriormente, en 1978, se abrió el mercado a los bancos extranjeros, autorizándolos a operar en el territorio nacional, si bien sometidos a restricciones muy considerables, que en la práctica limitaban su actuación a los mercados mayoristas.

(3) La profunda recesión económica del país afecta de forma notable al sistema financiero, provocando una importante crisis de la banca española –que, como se ha señalado, había desarrollado un notable proceso de expansión de su red operativa– durante el período 1978-1985.

En el año 1981 se produce una nueva reforma, con la liberalización prácticamente total de los activos y pasivos, que se completará en 1987, año en que también se liberalizará el cobro de comisiones no bancarias por servicios no vinculados al crédito. Comienza así a producirse, a finales de los 80, un proceso de desintermediación financiera a través de instituciones financieras ajenas a la banca tradicional que, unido a otros factores –como la penetración de la banca extranjera, o la creciente incorporación de cambios técnicos– propicia una profunda transformación del sector en

cuanto a innovación de productos y servicios, así como los métodos de organización del trabajo y gestión.

(4) Como ya se ha señalado, un factor específico que condiciona de forma relevante la evolución del sistema financiero español, lo constituye la incorporación de España en 1986 a la entonces Comunidad Económica Europea (CE), y que entre otros aspectos implicó la necesaria adaptación del sistema financiero español a la legislación comunitaria. A modo de ejemplo, en 1993 –con la entrada en vigor del Acta Única Europea– se liberalizaron los movimientos de capitales internacionales. Asimismo, se derrumban las últimas barreras para las entidades financieras europeas, con la aplicación del principio de reconocimiento mutuo que implica que todas las entidades de crédito con autorización para operar en un Estado de la CE, podrá hacerlo en cualquier otro Estado.

Posteriormente, la plena integración de España en el proceso de construcción de la Unión Económica y Monetaria ha condicionado –a través de cuestiones tan relevantes como la adopción del euro como moneda única– toda la actividad de las entidades que operan en el sistema financiero.

En suma, el conjunto de medidas liberalizadoras, unido a otros factores como la globalización de los mercados financieros, la integración de España en la actual Unión Europea o la aceleración de los cambios tecnológicos, han supuesto una transformación radical del marco en el que se desenvolvía tradicionalmente el sistema financiero español.

En este contexto, las distintas entidades que integran el sistema financiero español han tenido que subsanar algunas desventajas comparativas, con objeto de reforzar su competitividad en el entorno internacional, y poder afrontar con garantías los retos planteados por todos estos cambios. Así, considerando el caso de los bancos –que siguen constituyendo los principales operadores del sistema financiero– las principales debilidades eran dos: un tamaño relativamente pequeño en relación a la banca europea y mundial; y una estructura sobredimensionada en lo que se refiere las redes operativas de sucursales.

La estrategia desarrollada por los bancos españoles para superar estas desventajas se han orientado, fundamentalmente, en una doble dirección: por una parte, acometiendo un proceso de modernización tecnológica, que comienza a producirse a finales de los años 70 y se generaliza en el sector durante la década de los 80. Ello, como se ha señalado, impulsa una profunda transformación del sector en cuanto a innovación de productos y servicios, así como los métodos de organización del trabajo y gestión.

Por otra parte, desarrollando un proceso de concentración de las principales entidades del sector, que comienza a producirse a finales de los años 80, y que cobra un nuevo impulso a finales de los 90, en el contexto de la tercera fase de la construcción de la Unión Económica y Monetaria Europea. En efecto, “la principal desventaja comparativa del sector sigue siendo la dimensión ya que, a pesar de los procesos de concentración que han tenido lugar desde finales de los ochenta, la dimensión de los principales bancos españoles seguía siendo, a finales de 1998, de segunda línea dentro del panorama bancario europeo. En este sentido, tanto las autoridades monetarias como los analistas del sector están de acuerdo sobre la necesidad de situar una entidad bancaria española entre los primeros lugares del ranking europeo, para que España tenga el peso que le corresponde en la Europa del euro” (Liso, Balanguer y Soler, 1999).

Las operaciones de concentración entre los grandes bancos españoles –de los que las fusiones del Banco Santander y Central Hispano, y las del Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria, constituyen hasta el año 2002 los dos últimos ejemplos– han producido una significativa reestructuración del sistema financiero en general. En este sentido, conviene realizar un análisis general de las principales

características de dichas operaciones, a modo de contextualización del proceso de concentración que se ha elegido como análisis de caso.

### **1.1. Los procesos de concentración en el sector de la banca en España.**

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 la década 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).

Este proceso, que también se produce en otros sectores económicos, se encuadra en la denominada “quinta ola” de fusiones, que tendría su inicio a mediados de la pasada década, en un contexto de creciente globalización de las relaciones económicas y sociales caracterizado por fenómenos tan diversos como la expansión de los mercados financieros, la progresiva organización transnacional de la producción, la liberalización de importantes sectores de actividad –particularmente, en los servicios– o las crecientes limitaciones de la capacidad de intervención de los Estados nacionales en la regulación de la actividad económica (Aragón y Rocha, 2002; Kleinert y Klodt, 2002; Palmieri, 2002).

En el caso de la banca española, aunque se han producido diferentes procesos de concentración a partir de la década de los 70, cobran mayor importancia fundamentalmente a finales de los años 80, en una primera fase, y posteriormente en los últimos 90.

Así, en el año 1987 existían en España ocho entidades que pueden encuadrarse en el segmento de grandes bancos: Popular, Santander, Central, Hispano; Banesto, Bilbao, Vizcaya y Exterior. Durante la década siguiente, la concentración bancaria aumentó apreciablemente, y como consecuencia de ello el número de grandes bancos existentes en 1987 se redujo a seis en 1996, englobados en cinco grupos, reduciéndose el número aún más a finales de los 90.

La primera fusión que culminó con éxito durante este período se produjo en 1988, cuando los consejos de administración de los Bancos Bilbao y Vizcaya firmaron el protocolo de bases para la unión de ambas entidades en una nueva –Banco Bilbao Vizcaya (BBV)– que se convirtió en el mayor grupo industrial español, y pasó a ocupar el puesto 37 en el “ranking europeo”.

En 1991, el Banco Hispano Americano firma el protocolo de fusión con el Banco Central, pasando a constituir el Banco Central Hispano. Por otra parte, en 1993 el Banco de España decide intervenir el Banco Central de Crédito (Banesto), cuyo control pasó al año siguiente –a través de subasta pública– al Banco Santander, que en 1998 adquiere definitivamente el banco. Posteriormente, en 1999, se produce la fusión entre el Santander y el Central Hispano, creándose el Santander Central Hispano.

Una segundo proceso a considerar se inicia con la privatización de las instituciones financieras estatales; así, el Banco Exterior de España absorbió al Banco de Crédito Industrial, al tiempo que el Banco de Crédito Agrícola fue adquirido por el Postal Bank. En 1998, las dos entidades resultantes se fusionan a su vez con el Banco Hipotecario de España, para constituir el grupo Argentaria, Caja Postal, Banco Hipotecario SA. Posteriormente, en 1999, se produce la fusión entre el Banco Bilbao Vizcaya y el grupo Argentaria, creándose el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA).

En suma, como resultado de estas operaciones, en la actualidad existen en España dos grandes entidades bancarias –Santander Central Hispano y Banco Bilbao Vizcaya Argentaria– y otro banco de gran tamaño, aunque ciertamente menor que los dos anteriores (Banco Popular). En este sentido,

y de cara al futuro, no parece probable una continuidad de las fusiones entre entidades nacionales de este tamaño, si bien ello no es óbice para que se produzcan absorciones de bancos menores.

Por otra parte, a medio plazo parece difícil que se produzcan operaciones de fusión de carácter transnacional entre grandes entidades en el ámbito europeo. La razón de ello radica, fundamentalmente, en las reticencias de los gobiernos europeos a permitir que grandes entidades extranjeras controlen bancos de gran tamaño en sus países<sup>6</sup>. En este sentido, “el proteccionismo aplicado por las autoridades de varios países ha dinamitado la vía de las denominadas fusiones transnacionales. Cuando dos bancos han llegado al acuerdo de romper barreras idiomáticas y culturales, han aparecido políticos de todo calibre para reventar todo el proceso” (Relaño, 2002).

Un ejemplo de esta situación lo constituye el intento de adquisición por parte del Banco Santander del 40% del holding Champalimaud. Una operación que finalmente no llegó a formalizarse en sus términos iniciales, tras su anuncio en junio de 1999, por la oposición del gobierno portugués (Romero, 2000).

En este contexto, merece remarcar dos aspectos de las operaciones de fusión desarrolladas en el sector bancario español, relacionados respectivamente con el tipo de operaciones, y con los resultados alcanzados en relación a los objetivos iniciales de las mismas.

En cuanto al **tipo de fusiones**, las operaciones se han caracterizan fundamentalmente por los siguientes rasgos, por lo demás, similares a los que se constatan en el ámbito europeo:

- 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.
- 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 (como el caso de la fusión entre el Santander y Central Hispano). 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

---

<sup>6</sup> Esta circunstancia ha sido determinante para que, en los últimos años, la expansión de los bancos españoles haya estado orientada al mercado latinoamericano, principalmente Argentina y Brasil.

normalmente en el sector— hasta aquellas operaciones donde se juntan dos grandes empresas (como los casos ya mencionados).

Sobre los **resultados** de las operaciones, cabe señalar en primer lugar que —en términos generales— las fusiones de empresas obedecen a una pluralidad de motivos que suelen aparecer entremezclados entre sí, cuya interpretación debe realizarse necesariamente en el marco de las estrategias empresariales subyacentes en la operación.

En el caso concreto de la banca, como factores que justifican las fusiones se han aducido elementos tales como: la existencia de importantes economías de escala; el hecho de que la dimensión constituye un requisito imprescindible para intervenir en la financiación de grandes proyectos (que, a su vez, son más frecuentes a medida que aumenta la dimensión de las empresas no-financieras y de las grandes inversiones de infraestructura); y, en los sistemas en que se observa un exceso de capacidad, que las fusiones entre bancos constituyen una forma eficaz de consolidar oficinas y personal.

En cambio, desde una perspectiva crítica de los procesos de fusión, se ha señalado que las economías de escala son irrelevantes, que la forma adecuada para financiar los grandes proyectos de inversión es la de los consorcios que incluyan un elevado número de entidades financieras (ya que, de lo contrario, las entidades participantes incurrirían en una grave concentración de riesgos); y que los estudios empíricos muestran que los bancos que permanecen independientes son más ágiles a la hora de hacer frente a posibles problemas de sobredimensión.

En el ámbito europeo, el debate sobre la dimensión óptima bancaria se entrecruza con la que hace referencia a los efectos de la Unión Monetaria. Esta última ha sido siempre considerada como elemento que contribuiría a la construcción de un mercado único paneuropeo, mercado que, a su vez, debería facilitar la consecución de economías de escala en el continente.

En este contexto, se han realizado diversos estudios empíricos con la finalidad de evaluar el impacto real de las fusiones sobre la competitividad de las empresas implicadas en el sector bancario. Considerando a modo de ejemplo la obtención de economías de escala, que es uno de los principales objetivos subrayados como causa de una fusión, la literatura especializada no ha podido ofrecer evidencias empíricas claras sobre la consecución de estos objetivos a través de la concentración de empresas. No obstante, las fusiones si que pueden permitir la consecución de otros objetivos que quizás no se hayan planteado de forma tan explícita en el diseño de la operación (OIT, 2001).

Así, en el caso español diferentes estudios realizados permiten señalar que las fusiones han servido —fundamentalmente— para la consecución de dos objetivos: por una parte, incrementar el tamaño de unas entidades con una dimensión relativamente inferior a la de los bancos europeos. Y, por otra, acometer un proceso de racionalización de la organización de unos bancos que tenían —en general— estructuras sobredimensionadas. En cambio, no existen evidencias empíricas claras sobre el impacto de estas operaciones en la mejora de la competitividad y la eficiencia de las entidades (Fuentes y Sastre, 1998).

En síntesis, “lo que parece ofrecer menos dudas es que aunque los procesos de fusión no aseguren por sí mismos una mejora de la eficiencia, representan una oportunidad para redimensionar los bancos, reduciendo el número de oficinas y otros medios operativos redundantes, y para reestructurar organizativamente las entidades en aras de una mejora en la gestión. Afrontar estos dos aspectos era muy necesario en la banca española, que padecía de sobredimensionamiento, de falta de profesionalización en la gestión de algunas entidades y de unos elevados costes de transformación” (Argüelles, 1998).

En relación con esta cuestión, conviene recordar que las fusiones no sólo producen impactos económico-financieros, sino que asimismo tienen significativas consecuencias sobre el empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales de las empresas afectadas. Así, aunque es difícil distinguir la incidencia directa de las fusiones de otro tipo de factores –como la incidencia de los cambios organizativos asociados a la incorporación de tecnologías de la información y las comunicaciones– resulta indudable que las concentraciones empresariales constituyen uno de los elementos determinantes en la reducción del empleo en el sector bancario en España a partir de los años 80, y con especial intensidad en la década de los 90 (tabla 1.1).

**Tabla 1.1. Evolución de empleo y oficinas en el sector bancario español. Período: 1987-2000.**

AÑO	EMPLEADOS	OFICINAS	EMPL/OFIC.
1987	156.986	16.449	10
1988	156.484	16.651	9
1989	157.056	16.623	9
1990	158.160	16.835	9
1991	165.939	17.923	9
1992	158.570	18.154	9
1993	153.638	17.713	9
1994	150.624	17.405	9
1995	147.452	17.841	8
1996	141.640	17.657	8
1997	138.386	17.727	8
1998	133.899	17.593	8
1999	128.204	16.948	8
2000	122.861	16.027	8

Fuente: La Caixa.

Cabe destacar, además, que los procesos de fusión en la banca española no han respondido, en general, a criterios técnicos de complementariedad de balances, clientes o segmentos de negocio, sino que más bien se han efectuado entre entidades muy similares. Esta situación ha influido, sin duda, en que la reducción del número de oficinas que han llevado los bancos españoles haya sido superior a la necesaria en caso de disponer de redes geográficas complementarias, con la consiguiente repercusión sobre el empleo.

Merece resaltar, por otra parte, que este fenómeno no es exclusivo del ámbito español, registrándose tendencias similares en el contexto europeo y mundial (OIT, 2001). En este sentido, “el impacto que este proceso ha tenido sobre los trabajadores ha sido aún mayor de lo normal, por ser considerado éste como uno de los sectores más estables y mejores para el empleo (Lawlor y Serrano, 1997).

Finalmente, cabe señalar que las operaciones de fusión tienen también un notable impacto sobre las condiciones de trabajo y las relaciones laborales, en la medida en que implican la integración de empresas que normalmente parten de situaciones y culturas diferenciadas.

En este sentido, uno de los principales obstáculos en la plena unificación de las empresas afectadas suelen derivar, precisamente, de las dificultades planteadas por propietarios y directivos para integrar armoniosamente las culturas de las entidades implicadas, y para realizar una adjudicación satisfactoria de competencias y poder<sup>7</sup>. Pero, asimismo, conviene considerar las repercusiones

<sup>7</sup> Hasta el punto de que, por ejemplo, “los enfrentamientos en este tema obligaron a deshacer la fusión intentada por Banesto y Banco Central, y retrasaron enormemente la puesta en marcha de los planes estratégicos en dos bancos fusionados, Bilbao-Vizcaya y Central- Hispano, en especial el primero” (Argüelles, 1998).



negativas de este proceso sobre los trabajadores que no están situados en las esferas directivas, a causa de la incertidumbre y presiones generadas por la fusión<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Efectos que, como se analiza en el caso del BC, inciden incluso sobre la salud laboral.

## 2. El caso BC.

El objeto de este capítulo consiste en el estudio de la fusión entre el Banco A (BA) y el Banco B (BB) que, como ya se ha señalado, dio lugar en 1999 a la creación de una nueva entidad denominada Banco C (BC). De forma más específica, el estudio se centra en el papel de las relaciones laborales durante el desarrollo de la fusión, tanto en su fase inicial –de diseño de la operación– como, fundamentalmente, durante los tres primeros años y medio del proceso de integración (es decir, entre enero de 1999 y junio de 2002).

Desde una perspectiva metodológica, el análisis se estructura en torno a los siguientes puntos:

- Caracterización general del proceso de fusión, a partir de una breve descripción de las entidades afectadas, analizando a continuación la evaluación realizada en su momento por las autoridades públicas en relación los posibles efectos sobre la competencia derivados de la operación, y finalizando con una tipología de la fusión.
- Análisis del papel de las relaciones laborales, considerando los siguientes aspectos: estrategia empresarial y sindical; establecimiento del marco de negociación; contenido de la negociación; y principales resultados de la misma.
- Análisis del impacto del proceso de integración sobre el empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales de la nueva entidad.

### 2.1. Caracterización general del proceso de fusión.

El día 25 de enero de 1999 se registra en el Servicio de Defensa de la Competencia, encuadrado en el Ministerio de Economía y Hacienda, la notificación relativa al proyecto de operación de concentración económica entre el Banco A. y el Banco B, cuyo anuncio público se había realizado unos días antes de esta fecha. Ambas entidades formaban parte del segmento de bancos de mayor tamaño, y su unión tuvo como resultado la creación de una nueva entidad que pasó a ocupar una posición de liderazgo en el sistema financiero español: el Banco C.

En este marco, conviene iniciar el análisis de la operación con una descripción general de las principales **características de las entidades implicadas**<sup>9</sup>:

(1) El *Banco A* fue fundado en 1856, transformándose en sociedad anónima en 1875. Constituye la sociedad matriz del Grupo A, que cuenta con numerosas sociedades filiales y participadas que desarrollan diversas actividades económicas en los mercados españoles e internacionales, principalmente Europa, donde se localiza el 65% de los activos del Grupo, y Latinoamérica (que agrupa un 24% de tales activos).

En España, el Grupo A constituye de los primeros grupos bancarios, con una sólida posición en banca minorista; es líder en las actividades de gestión de fondos de inversión y patrimonios, y ha desarrollado fuertemente la banca de negocios. Cabe señalar que el BA tuvo un notable proceso de expansión a finales de la década de los 80, cuando desarrolló una estrategia agresiva basada en el lanzamiento de nuevos productos y servicios, en el contexto de desregulación del sector.

El Grupo integra en España siete bancos entre los que destacan Banesto (94,9%) Banco A de Negocios (100%), y Open Bank 100%. Fuera de lo que constituye su negocio principal, el Banco A participa directa e indirectamente en sociedades que desarrollan sus actividades en otros sectores

---

<sup>9</sup> Los datos económicos de ambas entidades están referidos al momento previo a la fusión.

como el agropecuario, el de telecomunicaciones, el del transporte aéreo, el de seguros, el inmobiliario, el químico y el de hostelería.

Asimismo, el Banco A cotiza en las bolsas españolas y en las de Frankfurt, Nueva York, Londres, París, Suiza y Tokio. Sus principales accionistas son The Royal Bank of Scotland (3,49%), la Fundación Marcelino Botín (2,31%), y el Grupo Metropolitan Life Insurance (1,15%).

La tabla 2.1. recoge el volumen de ventas del Banco A, según ámbito geográfico, en los años previos a la fusión con el BB<sup>10</sup>.

**Tabla 2.1. Volumen de ventas del Banco A (millones de euros).**

Ámbito geográfico	1995	1996	1997
Mundial	9.895,64	11.825,74	15.599,06
Unión Europea	8.005,06	8.687,48	8.898,17
España	6.829,76	7.184,11	7.407,19

Fuente: Tribunal de Defensa de la Competencia (1999).

(2) El *Banco B* es el resultado de la fusión entre dos grandes bancos realizada en 1991 y es la sociedad matriz del Grupo B.

El Grupo cuenta con numerosas entidades filiales y participadas que desarrollan igualmente sus actividades en los mercados nacionales e internacionales. Si bien su negocio principal lo constituye la actividad propia de las entidades de crédito, el Grupo cuenta con una importante cartera de participaciones industriales.

Por lo que respecta a las actividades financieras, el Grupo integra tres bancos en España y diez en el exterior, además de participar directa e indirectamente en un conjunto de sociedades financieras de administración de patrimonios, valores y mediación bursátil, medios de pago y sociedades de seguros. El Grupo B tiene una sólida posición en banca minorista y un gran volumen de actividad en mercados monetarios y en valores.

Fuera del sector financiero, el Banco B mantiene importantes inversiones empresariales que se concretan en sectores estratégicos como el energético, en especial electricidad y petróleo, telecomunicaciones y construcción e inmobiliario; todas ellas agrupan el 90% de las inversiones del Grupo.

El Banco B cotiza en las bolsas españolas y en los mercados de Nueva York, Londres, París, Frankfurt, Toronto, Zurich, Ginebra, Basilea y Tokio. Los mayores accionistas del Banco son Banco Comercial Portugués (6%), Grupo Assicurazioni Generali (5,79%) y Commerzbank (4,92%).

En la tabla 2.2 se recoge el volumen de ventas del Banco B en los años previos a la fusión con el BA<sup>11</sup>.

**Tabla 2.2. Volumen de ventas del Banco B (millones de euros).**

Ámbito geográfico	1995	1996	1997
Mundial	6.128,78	7.056,60	7.055,53
Unión Europea	5.712,84	5.980,33	5.719,21
España	5.157,07	5.503,91	5.301,74

Fuente: Tribunal de Defensa de la Competencia (1999).

<sup>10</sup> No se dispone de datos relativos a 1998.

<sup>11</sup> No se dispone de datos relativos a 1998.

Esta breve descripción permite contrastar la dimensión de las dos entidades implicadas que, como ya se ha señalado, se encuadraban en el grupo de los mayores bancos españoles. Por este motivo, una cuestión importante que se planteó a las autoridades públicas tras el anuncio público de la fusión, fue la evaluación de los posibles **efectos sobre la competencia** derivados de la operación. Dado que se trataba de una operación de ámbito nacional, la responsabilidad sobre esta cuestión recayó en el Tribunal de Defensa de la Competencia (TDC)<sup>12</sup>.

En este sentido, una vez recibida la notificación voluntaria relativa a la fusión, el TDC procedió a evaluar tanto las características de las partes intervinientes, como la naturaleza de la operación, incidiendo lógicamente en los posible efectos sobre la competencia tanto en los mercados directamente afectados por la operación, como en otros mercados donde tuviesen presencia ambas entidades.

Así, los mercados directamente afectados por la operación son los de productos y servicios financieros, que en el sector bancario –y acorde a las orientaciones de la Comisión Europea– pueden agruparse en tres grandes segmentos: la *banca minorista*, constituida por los servicios bancarios a particulares y familias; la *banca corporativa*, que engloba los servicios bancarios a empresas; y la *banca de inversiones y operaciones en los mercados monetarios*, que agrupa las operaciones en los mercados financieros.

Por otra parte, esta operación afecta a otros sectores y mercados distintos de los bancarios, como consecuencia de la unificación de las participaciones de ambas entidades –directas e indirectas– en otras empresas, especialmente por la unión de sus carteras industriales que son coincidentes en algunos sectores y empresas. En concreto, las inversiones de los dos Grupos coinciden en los sectores de *seguros, promoción inmobiliaria, energía y telecomunicaciones*.

Como consecuencia de la fusión, el Grupo reforzó sus participaciones en determinadas empresas e, indirectamente, en las empresas participadas por aquélla. Además, pasó a ser accionista –con participaciones significativas directas o indirectas– de distintas empresas competidoras dentro de diversos mercados.

Una vez valorados los distintos aspectos de la operación, el TDC emitió su dictamen en mayo de 1999, en el que se considera que “resulta adecuado no oponerse a la operación notificada subordinándola a que el Grupo Empresarial resultante de la fusión no ostente participaciones significativas, directa o indirectamente, en más de una empresa eléctrica ni en más de un grupo de empresas o telecomunicaciones” (Tribunal de Defensa de la Competencia, 1999).

En suma, tras la autorización –o, mejor expresado, la no oposición– de las autoridades públicas, se confirma la operación, que dio lugar a una nueva entidad que pasó a ocupar una situación predominante en el sistema financiero español. Así, de conformidad con la situación a 31 de diciembre de 1998 –recogida en los balances de fusión de ambos bancos– el Grupo resultante de la fusión ocupa una posición de liderazgo con unos activos totales de alrededor de 240 mil millones de euros, una inversión crediticia de 114 mil millones de euros aproximadamente, depósitos de clientes por un importe de 117 mil millones de euros, y la gestión de más de 66 mil millones de euros en fondos de inversión y pensiones.

En el contexto internacional, según activos totales, recursos propios y capitalización bursátil, el BC se sitúa entre los diez primeros de la zona euro, entre los quince primeros de Europa y entre los veinticinco primeros del mundo.

---

<sup>12</sup> A diferencia de la fusión de las empresas X e Y –que constituye el segundo caso objeto de análisis en el presente estudio– y que fue una operación transnacional de dimensión comunitaria, por lo que sus efectos sobre el mercado fueron evaluados por los servicios de la Comisión Europea.

Por otra parte, el nuevo Grupo es titular de una importante cartera industrial, reforzándose su posición en determinados mercados como resultado de la unión de las carteras de las dos entidades que, como se ha señalado, tenían inversiones coincidentes en determinadas empresas y sectores como seguros, promoción inmobiliaria, telecomunicaciones y energía.

En este contexto, cabe completar esta caracterización general describiendo los principales rasgos de la operación, en función de una **tipología** de fusiones estructurada en torno a cinco variables<sup>13</sup>:

(a) *Modalidad legal*: La operación consiste en la fusión por absorción del Banco B por el Banco A, si bien se cambia su denominación social de origen por la de Banco C (aunque en un período inicial se mantuvieron las marcas de los bancos de origen)<sup>14</sup>.

La operación implica la disolución sin liquidación de Banco B y la transmisión en bloque de su patrimonio a Banco A adquiriendo éste, por sucesión universal, todos los derechos y obligaciones de aquél. La fusión se ha realizado bajo el principio de igualdad, mediante una ampliación de capital, para canjear la totalidad de acciones de Banco B. El tipo de canje se ha determinado sobre la base de la capitalización bursátil de ambas entidades, resultando la proporción de tres acciones de nueva emisión de Banco A, de 0,69 euros de valor nominal cada una, por cada cinco de Banco B, de 0,51 euros de valor nominal cada una.

Los efectos económicos de la fusión se producen desde el 1 de enero de 1999, fecha a partir de la cual las operaciones realizadas por Banco B se entenderán realizadas, a efectos contables, por Banco A y las nuevas acciones tendrán derecho a participar en las ganancias de este último.

(b) *Ámbito geográfico*: es una operación de ámbito nacional, en la medida en que implica a dos entidades cuya sede social es española.

(c) *Forma*: es una fusión de carácter horizontal, es decir, entre empresas de una misma actividad.

(d) *Tamaño*: afecta a dos entidades encuadradas en el segmento de grandes bancos, si bien la red de oficinas del BB se hallaba significativamente sobredimensionada en relación a la del BA<sup>15</sup>.

(e) *Situación económica*. Ambas entidades partían de dos situaciones diferentes:

- Por una parte, el Banco B se hallaba en una situación de crisis, que había obligado al cierre de parte de su red de oficinas. Una red que por otra parte se hallaba sobredimensionada como consecuencia de los sucesivos procesos de fusión que se habían dado en años anteriores.
- En cambio, el Banco A tenía una situación expansiva, como fruto la política agresiva desarrollada en el contexto de liberalización y desregulación del sector (a través del lanzamiento de nuevas actividades y productos), que lo había consolidado en una posición de liderazgo. Por otro lado, la red de oficinas del BA –que, a diferencia del BB, no es el resultado de una fusión anterior– estaba más racionalizada, y su dimensión mejor adecuada a las necesidades del banco.

## 2.2. El papel de las relaciones laborales.

Las fusiones de empresas tienen, en términos generales, un impacto significativo en el ámbito laboral, cuyo alcance depende –en buena medida– de la forma en que se haya desarrollado el proceso de integración. En este sentido, y aunque la evaluación de los efectos “laborales” de una

<sup>13</sup> Para la construcción de esta tipología, cf.: Rocha y Aragón (1992).

<sup>14</sup> La diferenciación de las marcas se mantiene, como parte de una estrategia comercial, hasta el año 2002.

<sup>15</sup> Esto se analiza en detalle en el apartado 2.3.

fusión presenta algunas dificultades, es posible plantear a modo de hipótesis que los procesos de concentración empresarial inciden de forma relevante sobre el empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales, en una doble dimensión:

**(a)** En primer lugar, la mayor parte de las operaciones de fusión implican 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 razones subyacentes a la misma.

**(b)** En segundo lugar, y fundamentalmente, las fusiones tienden a trastocar las condiciones de trabajo y las relaciones laborales de las empresas implicadas, sobre todo en el proceso de integración de plantillas (que normalmente tienen condiciones de trabajo heterogéneas). Un proceso que, además, suele extenderse en un período más o menos largo de tiempo. En este sentido, los efectos de las reestructuraciones son múltiples, afectando a materias diversas como: la organización del trabajo, la clasificación profesional, la cualificación y formación, los sistemas de remuneración, o incluso el modo de negociación con los sindicatos y los representantes de los trabajadores.

Por otra parte, merece resaltar igualmente que 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 la operación, más allá de la bondad u oportunidad económica de la misma.

En este marco, el objeto de este capítulo es analizar la dinámica de relaciones laborales en el proceso de fusión entre el Banco A y el Banco B, abordando para ello las siguientes cuestiones:

- En primer lugar, se realiza una breve caracterización del contexto general de relaciones laborales en el sector, incidiendo en dos aspectos: las partes intervinientes (empresa y organizaciones sindicales) y la estructura de la negociación colectiva.
- En segundo lugar, se analiza el proceso de negociación durante el desarrollo de la fusión, considerando dos dimensiones fundamentales: establecimiento del marco de negociación; y contenido de la negociación, abordando tanto las estrategias desarrolladas por la empresa y sindicatos, como sobre las materias contempladas en el proceso.
- Y, en tercer lugar, se estudian los resultados de la negociación, analizando los diferentes acuerdos alcanzados entre la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores en los primeros años del proceso de integración.

Cabe señalar, por último, que el análisis de la conformación del proceso de negociación y sus resultados (en forma de acuerdos), se completa en el capítulo 2.3 con el estudio de los efectos de la operación sobre el empleo y las condiciones de trabajo, así como de los conflictos emergentes durante todo este proceso.

### **2.2.1. Marco de relaciones laborales.**

La primera cuestión que se plantea a la hora de delimitar el contexto de las relaciones laborales, es la relativa a las **partes intervinientes**. En este sentido, cabe destacar en primer lugar que los empresarios –especialmente los de los grandes bancos– están agrupados en la Asociación Española de la Banca Privada (AEB), que les representa en las negociaciones.

Por otra parte, no resulta infrecuente que las diferentes entidades negocien diferentes acuerdos de empresa, que complementen el desarrollo de las materias contempladas en el convenio colectivo genera del sector.

En cuanto a los representantes de los trabajadores, existen diferentes organizaciones en el sector bancario español, si bien las dos con mayor afiliación y representación en el conjunto del Estado son las confederaciones sindicales de *Comisiones Obreras* (CC.OO.) y *Unión General de Trabajadores* (UGT). También cabe destacar otros sindicatos, como la *Federación Independiente de Trabajadores de Crédito* (FITC), o la *Asociación de Mandos Intermedios* (AMI), que a diferencia de los dos anteriores son organizaciones específicas del sector. Asimismo, merece señalar el peso significativo de algunos sindicatos nacionalistas en determinadas Comunidades Autónomas, como el caso de la *Confederación Intersindical Gallega* (CIGA) en Galicia, o *Solidaridad de Trabajadores Vascos* (ELA-STV) en Euskadi.

Considerando la representación sindical en el Banco C, cabe señalar que el anuncio de la fusión –en enero de 1999– se produce un mes después de la celebración de las últimas elecciones sindicales. En este sentido, la dirección de la nueva entidad y los representantes de los trabajadores acordaron mantener la representación existente hasta la celebración de nuevas elecciones (en diciembre de 2002).

En este sentido, en las elecciones de 1998 fueron elegidos en el conjunto del Estado –entre ambas entidades– 1.213 delegados, de los que el 61% corresponde a los sindicatos CC.OO. y UGT, situándose a continuación las organizaciones FITC y AMI (tabla 2.3)

Merece señalar, por último, que los sindicatos en la banca española han participado –al igual que en otros sectores– en el debate sobre el papel e importancia relativa de las dos vías de representación sindical reconocidas en el ordenamiento jurídico (comité de empresa y sección sindical). En este sentido, y considerando a los dos sindicatos más importantes en el conjunto del sector, tanto CC.OO. como UGT han optado por dar mayor relevancia a las secciones sindicales, como estructura prioritaria de acción sindical.

Tabla 2.3. Elecciones sindicales en el Banco A y Banco B: 1998.

PROVINCIA	DELEG A ELEGIR			DELEGADOS ELECTOS													
	BA	BB	TOT	CCOO	UGT	CGT	AMI	FITC	ELA	LAB	CIG	SO	CC	ISBA	CSIF	ESK	TOTAL
ANDALUCIA	58	107	165	66	47	8	25	17					1		1		165
ARAGON	16	40	56	25	17		5	3				6					56
ASTURIAS	14	18	32	9	12	1	5	5									32
BALEARES	14	13	27	10	6	1	3	7									27
CANARIAS	28	35	63	14	34	1	6	3							5		63
CANTABRIA	22	9	31	5	16		2	8									31
CASTILLA LA MANCHA	21	37	58	29	9	4	7	8				1					58
CASTILLA LEON	56	62	118	29	42	4	17	23							3		118
CATALUNA	39	67	106	45	23	18	9	11									106
EXTREMADURA	10	22	32	9	8	1	7	6							1		32
GALICIA	31	45	76	15	28	4	9	10			10						76
LA RIOJA																	
MADRID	100	128	228	42	65	42	14	46			4			10	5		228
MURCIA	14	13	27	6	15		2	4									27
NAVARRA	5	14	19	8	3		4	1	1	2							19
PAIS VALENCIANO	41	52	93	41	18	8	12	14									93
PAIS VASCO	37	41	78	24	16	4	5	5	13	9			1			1	78
CEUTA	1	1	2		1								1				2
MELILLA	1	1	2	1		1											2
<b>TOTAL</b>	<b>508</b>	<b>705</b>	<b>1213</b>	<b>378</b>	<b>360</b>	<b>97</b>	<b>132</b>	<b>171</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>1213</b>
				<b>31,2%</b>	<b>29,7%</b>	<b>8,0%</b>	<b>10,9%</b>	<b>14,1%</b>	<b>1,2%</b>	<b>0,9%</b>	<b>1,2%</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,8%</b>	<b>1,2%</b>	<b>0,1%</b>	

Fuente: COMFIA-CCOO.



La **estructura de la negociación colectiva** en la banca española se caracteriza por la existencia de un convenio general, cuyo ámbito territorial se circunscribe a todo el Estado. En relación a su ámbito funcional, el convenio –cuyo período de vigencia actual se extiende entre enero de 1999 y diciembre de 2002– es de aplicación obligatoria “a las relaciones laborales entre las empresas bancarias, las Cámaras de Compensación Bancaria y cuantas empresas usen la denominación de Banco, siendo su actividad la de empresa bancaria, y el personal con vinculación laboral efectiva en las mismas en 1.1.99 o que ingrese con posterioridad<sup>16</sup>” (Convenio Banca Española 1999-2002).

En cuanto a su contenido, las reivindicaciones sindicales se han centrado tradicionalmente en las materias “clásicas” –como los incrementos salariales o la jornada laboral– cuyas condiciones mínimas son reguladas a través del convenio estatal, pudiendo ser mejoradas posteriormente a través de acuerdos de empresa. Estas mejoras sirven con frecuencia para intentar profundizar, por una política de hechos consumados, los posteriores acuerdos de ámbito nacional. En suma, los sindicatos “pretenden, por tanto, servirse del acuerdo nacional como una red de seguridad para todo el sector, y aprovechar las mejoras conseguidas en los bancos más negociadores o en los que tienen más fuerza para que acabe repercutiendo en todo el sector. Todo ello ha permitido también el desarrollo de una estrategia más articulada que facilita una situación en que los sindicatos pueden presionar desde varios frentes al mismo tiempo a la hora de reivindicar mejoras” (Lawlor y Serrano, 1997).

Por otra parte, en los últimos años se han planteado una serie de cuestiones relevantes para el futuro de la negociación colectiva en el sector, comenzando por el continuo descenso del empleo que se ha registrado en los últimos años, como consecuencia de las reestructuraciones producidas en el sector. También cabe destacar el peso cada vez mayor que tienen las actividades comerciales, y que incide de forma notable en la organización del trabajo, afectando particularmente a materias como la jornada de trabajo, la movilidad geográfica o la creciente utilización de sistemas de retribución variable. En relación a este último tema, merece destacar que “los sindicatos se habían mantenido apartados por su oposición tradicional a este tipo de retribuciones; sin embargo su utilización creciente les obliga a mantener posiciones ante ellas, o de lo contrario quedarían al margen de las formas en que se implanten estos sistemas de flexibilidad salarial” (Bermejo, 1999).

Finalmente, los sindicatos consideran muy negativa la tendencia creciente, impulsada desde las empresas, a la individualización de las relaciones laborales en el sector, y que afecta de forma especialmente intensa al personal que se incorpora en los últimos años.

### **2.2.2. Establecimiento del marco de negociación.**

El primer anuncio público de la fusión entre el Banco A y el Banco B se realiza, como ya se ha señalado, en enero de 1999. Antes de esta fecha, los sindicatos –aunque eran conscientes de que la dinámica del sector bancario estaba orientada a los procesos de concentración– no tienen conocimiento efectivo de la fusión. De ahí se deduce que, como sucede en la mayoría de las operaciones de este tipo, los sindicatos no han participado en el diseño de la fusión, es decir: la intervención sindical, y por tanto la dinámica de relaciones laborales, se produce una vez se aborda el proceso de integración.

En este contexto, cabe señalar que una premisa básica de partida a la hora de establecer un marco de negociación, es el reconocimiento de las partes intervinientes. Un hecho que, en el ámbito de las relaciones laborales, no siempre suele producirse con facilidad, bien porque una de las partes no reconozca legitimidad a la otra, bien porque –con mayor frecuencia– exista una pluralidad de

---

<sup>16</sup> Quedan excluidas las funciones de alta dirección, alto gobierno o alto consejo.

actores, de forma que una de las partes (por ejemplo, la empresarial), reconozca legitimidad sólo a parte de los actores de la otra (por ejemplo, a unos sindicatos en detrimento de otros).

En el sector de la banca española, el reconocimiento sindical está legalmente respaldado y plenamente aceptado, una situación que suele respetarse en la negociación de acuerdos generales (en la que los sindicatos de clase tienen un papel determinante, por su mayor representatividad en el conjunto del Estado). En el ámbito de la empresa, no obstante, los empresarios muestran una clara preferencia por los sindicatos de sector y los de cuadros, por considerar más fácil ejercer su influencia sobre ellos. También optan en lo posible por los acuerdos individualizados con los trabajadores, un hecho que dificulta la extensión de la acción sindical (Lawlor y Serrano, 1997).

En el caso concreto del BC existen, como ya se ha señalado, diversas organizaciones sindicales, siendo los sindicatos CC.OO. y UGT los que tienen una mayor representación, al concentrar el mayor número de delegados en el conjunto del Estado. En este sentido, ambos sindicatos tienen el reconocimiento de la dirección, y en consecuencia han tenido un mayor peso efectivo en las distintas negociaciones durante el proceso de integración. Un hecho que, por otra parte, no excluye que la empresa tienda a favorecer la relación con los sindicatos de sector, o que profundice en la estrategia de individualización de las relaciones laborales.

En cuanto al desarrollo del proceso de negociación, merece destacar que en las negociaciones iniciales –orientadas a la consecución de un acuerdo marco del proceso de fusión– han participado tanto miembros de las federaciones estatales como de las secciones sindicales de las entidades afectadas. En cambio, las negociaciones posteriores sobre homologación de condiciones de trabajo, han sido desarrolladas por las secciones sindicales (aunque con asesoramiento de las federaciones).

Por último, una cuestión particularmente relevante en la configuración del marco de la negociación, concierne al nivel de información recibido por las partes. En este sentido, la información transmitida a la empresa a los representantes de los trabajadores en la fase de diseño de la fusión ha sido, como ya se ha indicado, nula. Cabe señalar que esta situación es percibida como razonable por 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.

### **2.2.3. Contenido de la negociación**

El contenido de la negociación durante el proceso de integración del BC se subordina, lógicamente, a las estrategias desarrolladas por las partes intervinientes, es decir: la dirección de la empresa por un lado, y las organizaciones sindicales por otro.

En relación a la **estrategia empresarial**, conviene remarcar como premisa básica que esta fusión consiste en una absorción, es decir, una operación en la que una de las entidades –en este caso, el Banco A– tiene una posición predominante en todo el proceso, tanto en su fase de diseño como en la de integración. Este desequilibrio entre ambas entidades se refuerza, además, por la situación de relativa crisis del Banco B antes de la operación, en contraposición a la posición más competitiva del BA.

Desde esta perspectiva, cabe referirse en primer lugar al diseño de la fusión, y más concretamente a los fines de la misma. Como ya se ha señalado, los bancos españoles han desarrollado en la última

década procesos de concentración para afrontar con garantías las transformaciones del sector bancario, en un contexto socioeconómico marcado por la plena integración de España en la Unión Económica y Monetaria.

En este marco, las razones concretas de esta operación se fundamentan básicamente en la estrategia expansiva del Banco A, que ha buscado reforzar su política de implantación en América Latina. En este sentido, se pretendía ampliar tamaño con la finalidad de poder continuar con garantías dicha expansión<sup>17</sup>. Es decir, se trata de una estrategia de carácter ofensivo planteada por el BA, destinada a consolidar una posición competitiva dentro del mercado.

En relación a la fase de integración, merece destacar dos aspectos: por una parte, la posición predominante del Banco A se ha manifestado en el proceso de reorganización de la nueva entidad, produciéndose una remoción significativa del personal directivo procedente del Banco B a favor del personal originario del Banco A, que ha centralizado progresivamente los puestos directivos del BC. Una situación por lo demás característica en aquellas fusiones que adoptan la forma de absorción, y en las que la entidad dominante acaba imponiendo inexorablemente su cultura y autoridad en la gestión de la nueva organización (Dolz e Iborra, 2002).

Por otra parte, y en relación al papel de las relaciones laborales, si bien la dirección de la empresa no ha dado participación a los representantes de los trabajadores en el diseño de la fusión –por considerar que era potestad exclusiva suya– en cambio se ha visto inclinada a negociar los efectos más traumáticos de la integración. Ello se debe básicamente a 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, esta situación no implica que en determinadas situaciones se hayan producido conflictos, asociados al proceso de homologación de las condiciones de trabajo de las dos entidades.

En cuanto a la **estrategia sindical**, cabe señalar que –en relación a los procesos de fusión en el sector bancario– los sindicatos europeos han adoptado en general una posición de “gestión del cambio”, en contraposición a la “resistencia al cambio”. En efecto, “aunque a primera vista la reacción de los sindicatos ha sido la de negarse a la reducción de plantilla, si se analiza el proceso en profundidad se observa que los sindicatos han asumido que son procesos imparables, puesto que mantener la competitividad frente a otras empresas del sector, tanto dentro del país como fuera, es más importante para mantener la empresa y el empleo a medio plazo. Todo ello conlleva cierta aceptación del cambio en lugar de una oposición frontal del mismo” (Lawlor y Serrano, 1997).

No obstante, esta situación no significa lógicamente la aceptación de cualquier cambio, sino adoptar una estrategia que permita influir en la forma en que se abordan los mismos. Por otra parte, existen matices en la aceptación de las operaciones de fusión por parte de los distintos sindicatos, incluso en un mismo país.

En este marco, los principales sindicatos españoles del sector han planteado en los últimos años una estrategia de negociación –que, por otra parte, no excluye en ocasiones el conflicto– orientada a alcanzar acuerdos con la dirección de los bancos, que permitan atenuar los efectos laborales más negativos de los procesos de fusión.

En el caso concreto de la concentración entre el Banco A y el Banco B, los contenidos de la negociación pueden estructurarse cronológicamente en una triple fase:

---

<sup>17</sup> Sobre esta estrategia de expansión, cabe señalar que “los mayores bancos españoles buscaron en América Latina un doble objetivo: entrar en un mercado no maduro y con mayores rentabilidades, y alcanzar una mayor dimensión, que no podían adquirir en Europa por el elevado precio de las entidades ya instaladas” (Romero, 2002).

- En el momento inicial del proceso, tras anunciarse la fusión, las negociaciones se centran prioritariamente en cómo atenuar los efectos sobre el empleo a corto plazo de la operación. Los sindicatos plantean que los recortes de personal se realicen utilizando mecanismos no traumáticos (prejubilaciones, jubilaciones).
- En una segunda fase, a partir del establecimiento del acuerdo marco, se plantea la negociación sobre la homologación de las condiciones de trabajo de las entidades afectadas, en una serie de materias como: mejoras sociales extraconvenio, sistema retributivo, etc.
- En una tercera fase, a partir del año 2002, se plantea por una parte la renovación del acuerdo marco (cuya vigencia inicial era de tres años), particularmente en lo que se refiere a la utilización de mecanismos de salida no traumáticos; por otra, se afronta la repercusión en determinados colectivos de la externalización de algunas actividades (por ejemplo: informática).

Merece resaltar, finalmente, las diferencias existentes entre los sindicatos más representativos en el sector a nivel estatal a la hora de afrontar los procesos de negociación. Así, desde CC.OO. se asumió desde el principio un planteamiento de “gestión del cambio” antes que de resistencia de la misma (que parte de la base de asumir la imposibilidad de oponerse a las fusiones). En cambio, UGT se opuso inicialmente a la fusión.

Estas discrepancias se han reflejado, posteriormente, a la hora de abordar determinados aspectos del proceso de homologación de condiciones de trabajo, hasta el punto que determinados acuerdos (seguro de vida, economato) no han sido suscritos por la UGT, llegando incluso a impugnarlos.

#### **2.2.4. Resultados de la negociación**

Los resultados de los distintos procesos de negociación entre la dirección del BC y las organizaciones sindicales durante los primeros años de la unificación –en el período 1999-2002– se han concretado en una serie de acuerdos que pueden clasificarse en tres grupos: acuerdo marco o protocolo de fusión; acuerdos de empleo; y acuerdos de homologación de las condiciones de trabajo.

Conviene señalar, por otra parte, que los acuerdos no han sido suscritos en su totalidad por el conjunto de organizaciones sindicales con representación en el banco, variando la participación según los casos.

Merece resaltar, finalmente, que la negociación entre la dirección y los representantes de los trabajadores no siempre se ha traducido en consenso sobre las distintas materias. Un caso especialmente relevante lo constituye, al respecto, la implantación unilateral por parte de la empresa de un sistema de retribución único que, al no haber sido objeto de un acuerdo, se analiza en el capítulo 2.3.

#### **(A) Acuerdo marco.**

El 3 de marzo de 1999, dos meses después del anuncio de la fusión, se suscribe un documento por parte de la dirección del Banco A y Banco B, así como por los representantes sindicales, y que tiene la condición de “Acuerdo Marco en el que se integrarán los posibles futuros acuerdos que puedan alcanzarse entre la Dirección del BC y las representaciones sindicales”<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Todos los párrafos entrecomillados corresponden al texto literal del Acuerdo.

El acuerdo fue suscrito por 8 organizaciones sindicales, con representación en el Banco: Comisiones Obreras (CC.OO.); Unión General de Trabajadores (UGT); Federación Independiente de Trabajadores de Crédito (FITC); Asociación de Mandos Intermedios (AMI); Confederación General del Trabajo (CGT); Solidaridad de Trabajadores Vascos (ELA-STV); Langile Abertzaleen Batzordeak (LAB); y Central Intersindical Gallega (CIG)<sup>19</sup>.

Cabe señalar que este Acuerdo-marco fue suscrito tanto por representantes de las federaciones estatales, como de las secciones sindicales, mientras que el resto de los Acuerdos posteriores han sido rubricados únicamente por las secciones sindicales.

El objetivo de este Acuerdo o protocolo de fusión consiste, básicamente, en delimitar la forma en que la unificación de ambas entidades va afectar al empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales, tanto en los momentos iniciales del proceso, como en el desarrollo ulterior del mismo. Desde esta perspectiva, el contenido del Acuerdo puede estructurarse en los siguientes apartados:

**(a) Garantías de continuidad en el empleo.** En primer lugar, se acuerda entre las partes la garantía de continuidad de las relaciones laborales del conjunto de empleados de ambos grupos bancarios, de forma que el proceso de fusión no perjudique, deteriore o modifique la estabilidad de los empleos.

En términos prácticos, este acuerdo se concreta en el compromiso por parte de la dirección de la nueva entidad de “no utilizar mecanismos traumáticos en los procesos de reordenación o reorganización interna que hayan de llevarse a cabo en el BC como consecuencia de la fusión e integración de plantillas”. Es decir, se acuerda que no se utilizaran –en los procesos de reorganización del BC– mecanismos como los expedientes de regulación de empleo o la extinción de contratos por causas técnicas, económicas organizativas o de producción. Como alternativa, la dirección se compromete a articular procedimientos voluntarios, tales como las prejubilaciones o jubilaciones anticipadas<sup>20</sup>.

En segundo lugar, se acuerda que los traslados y las comisiones de servicio se llevarán a cabo, preferentemente, con personal voluntario dentro de la debida idoneidad, aplicándose en su defecto lo establecido en el Convenio Colectivo.

En tercer lugar, la dirección de la nueva entidad se compromete a garantizar el derecho de información de los sindicatos –con “carácter previo y el suficiente detalle”– en relación a las ofertas de carácter colectivo que pudieran formularse para la adecuación de plantillas, con independencia del ámbito geográfico y grupo profesional de los afectados. Asimismo, se compromete a informar sobre los procesos de cierres, reubicaciones y cambios de titularidad que puedan afectar a los centros de trabajo.

En cuarto lugar, se acuerda que el BC quedará subrogado, en cuantos derechos y obligaciones pudieran afectar a las entidades fusionadas, en relación a los empleados en situación de excedencia.

Finalmente, se acuerda que, a los empleados que en el momento del acuerdo estuviesen con contratos temporales en cualquier modalidad, se les seguirá aplicando las políticas previstas por los

---

<sup>19</sup> El anuncio público de la fusión, en enero de 1999, se realizó un mes después de celebrarse elecciones sindicales; en este sentido, se alcanzó el acuerdo de mantener las representaciones sindicales de las dos entidades fusionadas hasta la celebración de nuevas elecciones (en diciembre de 2002).

<sup>20</sup> Cabe señalar que el recurso a las prejubilaciones como forma de ajuste de las plantillas es un mecanismo que se ha utilizado con frecuencia en las operaciones de fusión del sector bancario en diferentes países europeos (Lawlor y Serrano, 1997).

dos bancos, de forma que el hecho de la fusión no altere para nada las normas y criterios seguidos por ambos.

**(b) Formación y promoción.** Se acuerda garantizar los principios de igualdad de oportunidades y no discriminación en la promoción y carrera profesional, fomentándose para ello el desarrollo de políticas activas de formación profesional. Cabe apuntar que los principios mencionados se refieren fundamentalmente a garantizar la no discriminación por el banco de procedencia<sup>21</sup>. En este sentido, la formación se constituye como uno de los objetivos prioritarios en la política de recursos humanos de la nueva entidad.

**(c) Condiciones de trabajo.** La dirección de la empresa se compromete a impulsar un proceso de convergencia entre las condiciones de trabajo de ambas plantillas, que tienda hacia la progresiva configuración de una política común de personal. Se acuerda la necesidad de posibilitar acuerdos con las representaciones sindicales, donde determinar las condiciones de trabajo, políticas retributivas y mejoras sociales.

Por otra parte, en relación al tema de las mejoras sociales, se recoge un aspecto específico relacionado con los beneficios que en materia de asistencia sanitaria disfrutaban los trabajadores del B a través de la Entidad colaboradora existente en su seno, y que se pretende se extiendan al conjunto de trabajadores del BC.

**(d) Garantías sindicales.** Se acuerda que la dirección de la nueva entidad respetará todos los compromisos que, a fecha del presente Acuerdo, tengan contraídos ambos bancos con las secciones sindicales en materia de créditos de horas y garantías sindicales.

Asimismo, se acuerda el respeto de los compromisos adquiridos por el BA y el BB respecto a los comités de empresa, delegados de Personal, vocales de los economatos laborales y de los comités de seguridad y salud laboral y prevención de riesgos laborales. La vigencia de dichos compromisos se agotará con las nuevas elecciones sindicales.

**(e) Gratificación especial.** Se acuerda que, con motivo de la fusión, la dirección del banco abordará los trámites necesarios para otorgar a los empleados de los Bancos A y B una gratificación especial en acciones. Dicha gratificación beneficiaría quienes estuviesen en activo en ambas entidades con fecha anterior al 15 de enero de 1999 y mantengan tal situación en el momento de los sucesivos abonos o, en su caso, hayan causado baja en la plantilla por jubilación, prejubilación, excedencia por mutuo acuerdo, incapacidad permanente o fallecimiento.

Esta gratificación se percibiría en las siguientes condiciones y plazos:

- 30 acciones a partir de la celebración de la Junta General de Accionistas que examine el ejercicio correspondiente al año 1999 y, en todo caso, no más tarde del 31 de Mayo del año 2000.
- 35 acciones a partir de la celebración de la Junta General de Accionistas que examine el ejercicio correspondiente al año 2000 y, en todo caso, no más tarde del 31 de Mayo del año 2001.
- 40 acciones a partir de la celebración de la Junta General de Accionistas que examine el ejercicio correspondiente al año 2001 y, en todo caso, no más tarde del 31 de Mayo del año 2002.

---

<sup>21</sup> Cabe apuntar que, en la práctica, los sindicatos consideran que este principio no ha sido respetado, ya que los trabajadores procedentes del Banco B se han visto discriminados en relación a los del A.

**(f) Vigencia del Acuerdo.**

Este Acuerdo tiene una vigencia, en lo que respecta al personal, de tres años, prorrogable por seis meses más por deseo de cualquiera de las partes y previa petición razonada de su necesidad, previéndose asimismo una prórroga adicional por seis meses más<sup>22</sup>.

Por otra parte, se llega al compromiso de que –en el supuesto de producirse procesos de fusión o absorción entre entidades bancarias de los grupos del BA y del BB, se recomiende a las empresas afectadas y sus representaciones sindicales que, antes de producirse el hecho, elaboren y suscriban un documento de similares características a éste.

**(B). Acuerdo de empleo.**

Transcurrido poco más de un año del inicio del proceso de integración, la dirección del BC y cinco de los sindicatos con representación en el mismo<sup>23</sup> suscriben –el 26 de mayo de 2000– un *Acuerdo de empleo*, cuyo objetivo es “colaborar en la resolución consensuada de distintos planteamientos que contribuyan a favorecer las relaciones laborales dentro del BC, así como a potenciar la estabilidad y el fomento del empleo”. Cabe señalar que, al año siguiente, se suscribe una prórroga de los contenidos de este Acuerdo, con vigencia hasta finales de 2001.

En este acuerdo, se recogen básicamente los siguientes puntos:

**(a) Creación de empleo.** El BC se compromete a la creación de empleo mediante nuevas contrataciones, que para el año 2000 se cifran en 400. En los procesos de selección, se establece que tendrán preferencia aquellos trabajadores que hayan prestado sus servicios por cualquier modalidad contractual o puestos a disposición del banco mediante subcontratación.

En cuanto a las modalidades de contratación, tanto para técnicos como para administrativos se prevé como norma general la utilización del contrato en prácticas con una duración máxima de 2 años, si bien para el caso de los administrativos se establece que –si el candidato reúne las condiciones legales necesarias– se podrá formalizar un contrato bajo la modalidad de fomento de la contratación indefinida.

Por otra parte, se prevé que se utilizará el contrato indefinido en determinados casos, así como otras modalidades que las partes puedan acordar. En el caso de sustitución por maternidad, se prevé que el banco acudirá a la contratación directa en plantilla, por el período designado.

Finalmente, se acuerda estudiar el establecimiento de medidas orientadas a fomentar el empleo de trabajadores con discapacidad.

**(b) Otros supuestos de contratación.** Un aspecto que se regula de forma específica se refiere los contratos eventuales por circunstancias de la producción, concretamente para cubrir necesidades de personal que se produzcan en los meses de verano. En este caso, se establece que el BC contratará a los trabajadores que precise bien directamente, bien a través de empresas de trabajo temporal (ETTs).

Por otra parte, se señala que no serán objeto de subcontratación mediante fórmulas de arrendamiento de servicios tareas comerciales de carácter estructural que se realicen en las redes

---

<sup>22</sup> Cabe señalar que en marzo de 2002 se acordó una prórroga del acuerdo hasta septiembre de 2002; los sindicatos han planteado una nueva prórroga hasta septiembre de 2003, que la empresa ha rechazado en un principio, si bien parece que podría aceptarla finalmente.

<sup>23</sup> Concretamente: CC.OO., UGT, FITC, AMI y CSI-CSIF (Central Sindical Independiente y de Funcionarios).

comerciales, limitándose la utilización de esta figura a supuestos coyunturales de lanzamiento y promociones de productos o servicios determinados de duración cierta en el tiempo.

(c) **Condiciones de trabajo.** Se establece el compromiso de negociar entre las partes para intentar unificar los criterios y condiciones de los trabajadores contratados para prestar sus servicios en las denominadas Oficinas Punto (Red BA) y Express (Red BB).

Por otra parte, se establece el compromiso de estudiar medidas dirigidas a la promoción de la igualdad en el empleo de la mujer.

(d) **Prórroga.** Como ya se ha señalado, el 5 de julio de 2001 se procede a la prórroga del acuerdo de empleo hasta finales de este año, concretándose el volumen de nuevas contrataciones para el año 2001 en torno a las 400 personas.

Por otra parte, se acuerda que el 40% de las nuevas contrataciones se realizarán con trabajadores que hayan mantenido algún tipo de relación contractual o vinculación previa con el Banco (por ejemplo, previos contratos de carácter temporal o duración determinada, contratos de puesta a disposición a través de ETTs, prácticas becadas, realización de acciones comerciales en el marco de subcontrataciones de servicios, etc.).

### **(C). Acuerdos de homologación de las condiciones de trabajo.**

En los tres primeros años del proceso de integración, se han suscrito diferentes acuerdos de homologación de las condiciones de trabajo, que fundamentalmente se han centrado en la regulación de las mejoras sociales extraconvenio, aunque también se han firmado acuerdos sobre otras materias específicas reguladas en el convenio (vacaciones).

Cabe señalar que la participación de las distintas organizaciones sindicales con representación en la empresa ha sido diversa; así, mientras que el Acuerdo general de mejoras sociales extraconvenio fue suscrito por todas las organizaciones, en cambio los otros dos acuerdos específicos de mejoras extraconvenio –seguro de vida y economatos– no fueron rubricados por algunas organizaciones (entre ellas, la UGT).

Finalmente, merece resaltar que sobre algunas materias fundamentales que afectan al núcleo de las condiciones de trabajo –particularmente, la política retributiva– no se ha llegado a acuerdo sobre la unificación, siendo regulada ésta unilateralmente por parte de la empresa.

#### **C.1. Acuerdo general de mejoras sociales extraconvenio.**

El 19 de enero del año 2000, transcurrido un año del inicio del proceso de integración, se suscribe un acuerdo por la dirección de la empresa y las secciones sindicales de las diferentes organizaciones con representación en el banco<sup>24</sup>. Este Acuerdo, en el que se han incorporado posteriormente algunas modificaciones puntuales, tiene como objetivo general configurar un régimen unificado de mejoras sociales extra-convenio de aplicación en la Entidad resultante de la fusión, susceptible de sustituir a las que se vinieran aplicando en cada una de las Entidades fusionadas.

Desde esta perspectiva, los compromisos alcanzados se concretan en los siguientes apartados:

(1) **Compensaciones económicas por novación de beneficios sociales.** Con efectividad desde enero del año 2000, y en sustitución de determinados beneficios sociales preexistentes, se establece una

---

<sup>24</sup> Concretamente: CC.OO.; UGT; FITC; AMI; CGT; ELA; LAB; CIG, CSI-CSIF e ISBA (Izquierda Sindical Banco A).



compensación anual de carácter extrasalarial no absorbible ni compensable, que se denominará "Compensación Beneficios Sociales", y que tendrá diferentes cuantías según la situación del personal<sup>25</sup> (tabla 2.4):

**Tabla 2.4. Compensación de beneficios sociales en el BC, según situación de personal.**

SITUACIÓN DEL PERSONAL	CUANTÍA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal en activo a 31 de enero de 1999, mientras se mantengan en esta situación, siempre que en el caso de los que procedan del BB el empleado figurase adherido al Acuerdo de Mejoras Sociales Extra-convenio de 29.05.92.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solteros: 492,83 euros nominales/anales.</li> <li>Casados, viudos, separados legalmente, divorciados y parejas de hecho con convivencia acreditada mediante inscripción en Registro de la Administración Pública, o certificación expedida por la misma: 558,94 euros nominales/anales .</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal en activo ingresado desde el 1.1.2000.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>342,58 euros nominales/anales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal prejubilado y jubilado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>90,15 euros nominales/anales, y entrega de un vale consumible de 114,19 euros nominales/anales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Otros perceptores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limpiadoras jubiladas de jornada incompleta: 60,10 euros nominales/anales.</li> <li>Limpiadoras en activo de jornada incompleta: 64,39 euros nominales/anales.</li> <li>Pensionistas de viudedad y orfandad total: 46,58 euros nominales/anales.</li> </ul>

Fuente: Acuerdo de mejoras sociales extraconvenio del BC (2000).

Por otra parte, bajo el mismo concepto de "Compensación Beneficios Sociales", e igualmente en sustitución de determinados beneficios sociales preexistentes, se establecen de forma adicional los siguientes importes por hijo<sup>26</sup>:

- Personal en activo: 216,36 euros nominales/anales.
- Personal prejubilado, jubilado y pensionistas por viudedad y orfandad total: 156,26 euros nominales/anales.
- Asimismo, los empleados que estuvieran adheridos al Acuerdo de Mejoras Sociales Extraconvenio del antiguo BB (mayo 1992), y tuvieran a su cargo hijos realizando estudios universitarios fuera de plaza, percibirán además, transitoriamente durante un período máximo de cinco años, es decir, hasta el año 2004 inclusive, siempre que no sobrepasen la edad antes citada y mientras permanezcan realizando los mencionados estudios, la cuantía de 275,92 euros nominales/anales.

Las citadas compensaciones económicas se devengarán por año natural, estableciéndose que para el año 2001 y sucesivos las cuantías se revisarán aplicando el porcentaje de revalorización establecido para cada año en el Convenio Colectivo del Sector para el salario base, salvo que medie otro Acuerdo entre las partes.

<sup>25</sup>. Los beneficios sociales preexistentes que desaparecen con estas compensaciones son todos aquellos que pudieran existir en cualquiera de las entidades fusionadas bajo la denominación de: ayuda estudio hijos/becas; apartamentos, residencias y hoteles; complemento familiar por cesta de navidad; cesta de navidad (retribución dineraria o en especie); oBAequios por navidad y reyes; y festividad de San Carlos Borromeo.

<sup>26</sup> Las cuantías se percibirán por cada hijo de empleado a su cargo menor de 26 años, aunque durante los primeros cinco años de vigencia del acuerdo, se continuarán percibiendo respecto a los hijos a su cargo menores de 27 años.

**(2) Permiso de antigüedad.** En sustitución de los existentes en los antiguos Banco A y B, a partir de enero del año 2000 se establece para el personal una gratificación de 751,27 euros nominales, que se hará entrega por una sola vez a quien cumpla 30 años de servicios reconocidos en la empresa. Para el año 2001 y sucesivos, dicha cuantía se revisará aplicando el porcentaje de revalorización establecido para cada año en el Convenio Colectivo del Sector para el Salario Base, salvo que medie otro Acuerdo entre las partes.

Por otra parte, quienes a la citada fecha tuvieran acreditados más de 30 años de servicios reconocidos y menos de 40 percibirán, en el mismo mes en que se abone el importe de la "Compensación Beneficios Sociales", la citada gratificación con arreglo a las siguientes secuencias:

- Durante el año 2000 se hará efectiva al personal en activo que acredite 39,38 ó 37 años de servicios reconocidos.
- En el año 2001 a quienes tengan en el citado año 36, 35 ó 34 años de servicios reconocidos.
- En el año 2002 se hará efectiva a quienes tengan 33, 32 ó 31 años de servicios reconocidos.

**(3) Fondo asistencial.** Se crea un Fondo para ayudas asistenciales de gastos soportados por los empleados, no cubiertos por la Seguridad Social, corriendo sus aportaciones anuales a cargo de la empresa.

La constitución del citado Fondo conlleva la supresión de las subvenciones que para ayudas médicas y/o asistenciales se venían concediendo con anterioridad en Banco A, así como la desaparición del Fondo que, con la misma denominación, se encontraba constituido para análogos finalidades en el antiguo BB.

**(4) Ayudas especiales para hijos de empleados con discapacidades físicas o psíquicas.** Se acuerda el mantenimiento de los sistemas de ayudas que, sobre esta materia, estaban recogidos en el Acuerdo de mejoras sociales extra-convenio del antiguo BB (mayo de 1992), y que hacen extensivos a todo el personal de la empresa que acredite las condiciones y requisitos necesarios para el acceso a los beneficios.

Esta situación conlleva, asimismo, la desaparición de la ayuda para minusvalías existente en el Banco A.

**(5) Absentismo.** Se establece que, a partir de la entrada en vigor de este Acuerdo, el BC dejará de aplicar a su personal, con carácter general, la no percepción de devengos por absentismo –derivado de enfermedad– previsto en el art. 41 del Convenio Colectivo vigente, tal y como se viene aplicando a los empleados procedentes del Banco B.

**(6) Préstamos, créditos y condiciones de uso de servicios bancarios.** La regulación de este apartado diferencia entre dos colectivos:

**(a) Personal en activo.** Se acuerda extender a toda la plantilla de la nueva entidad las condiciones establecidas en el Acuerdo sobre mejoras sociales extra-convenio del antiguo BB (mayo de 2002), revisado en algunos detalles específicos. Estas condiciones, en lo que se refiere al tipo de interés nominal, serán objeto de revisión anual.

Por otra parte, cabe señalar que en el año 2001 se procedió a revisar las condiciones establecidas en el Acuerdo, estableciéndose nuevos criterios que sustituyen a los anteriores a partir de enero del año 2002.

(b) *Personal pasivo*. Se acuerda hacer extensiva a toda la plantilla las condiciones establecidas en el Acuerdo del antiguo BB (marzo de 1998). A diferencia de lo señalado respecto del personal activo, estas condiciones se mantienen tras la revisión del año 2001.

Finalmente, cabe señalar que el establecimiento de un ámbito general de aplicación de condiciones especiales aplicables, respectivamente, a uno y otro personal implica la desaparición de las condiciones especiales que anteriormente pudieran venir aplicándose en materia de préstamos, créditos y condiciones de uso de servicios bancarios en el antiguo Banco A.

### **C.2. Acuerdos sobre seguro colectivo de vida y economatos.**

Las negociaciones orientadas a la configuración de un régimen unificado de mejoras sociales extraconvenio, de aplicación a toda la plantilla del BC –en sustitución, por tanto, de los acuerdos vigentes en cada una de las entidades de origen– han tenido un desarrollo posterior a la firma del Acuerdo General sobre esta materia, en algunas cuestiones específicas. Concretamente, este proceso se ha concretado en dos acuerdos: uno sobre seguro colectivo de vida, y otro sobre economatos

(1) El *Acuerdo sobre seguro colectivo de vida* fue suscrito el 26 de mayo de 2000 por la dirección de la empresa y las representaciones sindicales de CC.OO., FITC, AMI y CSI-CSIF.

El contenido del Acuerdo se centra en el establecimiento de un seguro colectivo de vida mediante la contratación de la correspondiente póliza, para todo el personal en activo del BC, así como para los procedentes del antiguo BB con contrato de trabajo suspendido por prejubilación hasta que cumplan 65 años.

El establecimiento de este seguro implica la desaparición del beneficio de seguro colectivo de vida del que disfrutaba el personal del antiguo BB en función del Acuerdo de mejoras sociales extraconvenio de dicho banco (mayo de 1992). En este sentido, merece resaltar que la UGT no suscribió este Acuerdo –e incluso interpuso un recurso de Conflicto Colectivo ante la Audiencia Nacional– por entender que lesionaba los intereses personales de los trabajadores del BB<sup>27</sup>.

(2) El *Acuerdo de Economatos*, suscrito el 5 de julio de 2001 por la dirección de la empresa y las secciones sindicales de CC.OO., FITC, AMI y CSI-CSIF, tiene como objeto el compromiso de mantener el derecho al disfrute del beneficio de los economatos laborales en los ámbitos geográficos en que estén constituidos y en las condiciones que tenían a la fecha de la firma del Acuerdo. No obstante, se introducen algunas modificaciones relativas a la ampliación de beneficiarios y del ámbito de disfrute.

Merece señalar que esta Acuerdo tampoco fue suscrito por la sección sindical de UGT, en la medida en que se entendía que sólo homologaba las plazas de Madrid y Barcelona, olvidándose del resto, así como por no hacer extensible determinadas condiciones al personal prejubilado y jubilado.

### **C.3. Acuerdo sobre vacaciones.**

El 26 mayo de 2000 se alcanza un acuerdo para regular de forma unificada los términos y condiciones en materia de vacaciones anuales. Este Acuerdo fue suscrito por la dirección de la empresa y los representantes de las siguientes organizaciones sindicales: CC.OO., UGT, FITC, AMI, CSI-CSIF, ELA y LAB.

---

<sup>27</sup> Concretamente, se argumentaba que el nuevo acuerdo debía ser aceptado individualmente, ya que los trabajadores del BB habían estado pagando cuotas contempladas en el anterior Acuerdo

El contenido del acuerdo, que entra en vigor a partir de enero de 2001 –hecha en la que dejan de tener efecto las referencias sobre esta materia incluidas en un Acuerdo anterior del BB– se concreta en tres puntos:

(a) Como alternativo al período de vacaciones retribuidas de 30 días naturales, previsto en el convenio colectivo vigente, se establece otro de 23 días, en el que no se computarán sábados, domingos ni festivos.

(b) El personal que disfrute ininterrumpidamente de al menos 5 días de sus vacaciones fuera del período comprendido entre mayo y septiembre de cada año, podrá ampliar sus vacaciones anuales en un día adicional.

(c) Los empleados que lo soliciten podrán disfrutar de sus vacaciones reglamentarias durante los meses comprendidos entre mayo y octubre de cada año, ambos incluidos, salvadas las necesidades del servicio.

### **2.3. Efectos sobre el empleo del proceso de integración**

El objeto de este capítulo es realizar un análisis de los efectos sobre el empleo de la absorción del Banco B por el Banco A, durante los primeros años del proceso de integración (desde el momento del anuncio de la fusión, en enero de 1999, hasta junio de 2002).

Desde una perspectiva metodológica, el estudio se estructura sobre el análisis de tres variables para el período considerado:

- *Número de oficinas*, cuya evolución es indicativa del proceso de redimensionamiento de la nueva entidad.
- *Plantilla*, desagregada según sexo, edad, grupo profesional y área de trabajo (servicios centrales y red de oficinas).
- *Bajas*, cuyo análisis específico es particularmente relevante, en la medida en que permite una aproximación a uno de los aspectos más definitorios del proceso de integración, como es la articulación pactada –entre la dirección de la empresa y las organizaciones sindicales– de los mecanismos de reducción de plantilla.

Como fuente de información, se han utilizado los datos elaborados por la sección sindical de CC.OO. del BC –a partir de la información proporcionada por el banco– para el período comprendido entre enero de 1999 y junio de 2002<sup>28</sup>, complementada con otras fuentes complementarias.

Cabe señalar que, en términos generales, se analizan los datos en términos globales para el conjunto del Estado, recogiendo la información desagregada territorialmente en los anexos. La razón de ello es que la dinámica de la fusión afecta de forma global al conjunto de la entidad, no planteándose por parte de la dirección ninguna estrategia específica en algún ámbito territorial<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Con algunas excepciones: por una parte, los datos desagregados por área de trabajo (servicios centrales/red de oficinas), sólo se disponen a partir de junio de 2000. Por otra, los datos de bajas están referidos a los años 2001 y 2002, no estando disponibles los relativos al año 2000.

<sup>29</sup> Con la excepción la región de origen del BA, donde los empleados han tenido históricamente unas condiciones de trabajo que, en algunos aspectos, mejoran a las del conjunto del banco.

Finalmente, conviene resaltar que el análisis se centrará en aquellos aspectos más directamente relacionados con el proceso de integración, no contemplando determinados hechos que han tenido lugar durante este período –por ejemplo, la reciente externalización de actividades informáticas– cuyas causas no pueden atribuirse directamente a la fusión, sino que deben enmarcarse en la dinámica general del sector.

### 2.3.1. Evolución global de la red de oficinas.

Uno de los principales objetivos estratégicos de las fusiones bancarias en España durante las últimas décadas, ha sido el redimensionamiento de las entidades implicada a través de la reducción de capacidad, es decir: la disminución del nº de oficinas, con la finalidad de eliminar los solapamientos. Así, “los procesos de fusión y concentración bancarios propiciaron una reestructuración de los grupos bancarios en la línea de redimensionar su red comercial mediante el cierre de oficinas, reducir su empleo, absorber o vender filiales y especializar las que mantuvieron en su órbita” (Argüelles, 1998).

La creación del BC no ha sido, al respecto, una excepción a esta tendencia, por lo que a la hora de analizar los efectos sobre el empleo y las relaciones laborales de esta fusión es necesario detenerse en primer lugar, en su impacto sobre la red de oficinas de los bancos de origen.

Así, el nº total de oficinas del BC en enero de 1999, en el momento de anunciarse la fusión, ascendía a 4.088 en el conjunto de España. Desglosadas por entidad, el 35% de las oficinas correspondía al Banco A (BA) y el 65% al Banco B (BB). Se constata, pues, un notable desequilibrio entre ambos bancos en el punto de partida del proceso de integración, con una mayor dimensión –medida en términos de número de sucursales– en el caso del B.

Cabe señalar, al respecto, que la sobredimensión del BB era fruto de los sucesivos procesos de fusión que se habían dado en años anteriores, de forma que su red integraba las oficinas procedentes de los distintos bancos afectados. En cambio, la red de oficinas del BA –que, a diferencia del BB, no es el resultado de una fusión anterior– estaba más racionalizada, y su dimensión mejor adecuada a las necesidades del banco.

Considerando la evolución de la red de oficinas a partir de la fusión, en junio de 2002 –última fecha de la que se dispone de datos– el número global de oficinas del BC era de 2.590, es decir, durante este período se han cerrado 1.498 sucursales, un hecho que supone una disminución del 37% en el número total de la entidad. Así pues, una primera consecuencia visible del proceso de integración ha sido el redimensionamiento global de la nueva entidad, a través de una reducción significativa de su red de oficinas en el conjunto del estado (tabla 2.5).

**Tabla 2.5. Evolución del nº de oficinas del BC en España, según banco de origen. Período: 1999-2002.**

Oficinas	Enero 1999		Junio 2002		TV. (%)
	Nº	%	Nº	%	
RED BA	1.433	35,1	1.066	41,2	-25,6
RED BB	2.655	64,9	1.524	58,8	-42,6
<b>Total</b>	<b>4.088</b>	<b>100,0</b>	<b>2.590</b>	<b>100,0</b>	<b>-36,6</b>

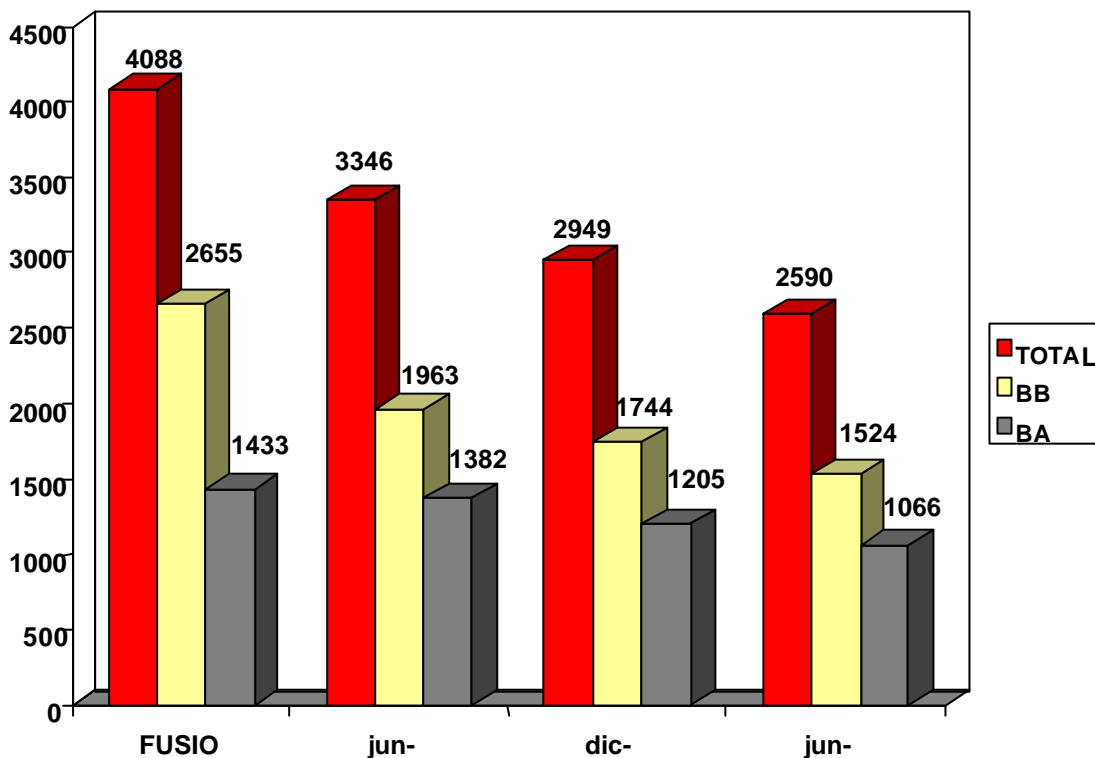
TV: Tasa de variación interanual 1999-2002.

Fuente: Diario Expansión y Sección Sindical de CC.OO.- BC.

Entre las razones que han impulsado este proceso, cabe destacar el hecho de que la fusión se ha producido entre dos entidades de gran tamaño<sup>30</sup>, una circunstancia que ha influido en que la reducción del número de oficinas que han llevado a cabo los bancos fusionados fuese superior a la que hubiese sido necesaria, en caso de disponer de redes geográficas complementarias.

Desagregando la evolución de sucursales según la entidad de origen, se constata como el proceso ha afectado particularmente a la red del antiguo Banco B, que ha cerrado 1.131 oficinas en el conjunto del período, un hecho que supone una reducción del 42,6%. También el Banco A también ha cerrado sucursales, concretamente 367, registrando una tasa de variación (26%) sensiblemente inferior (tabla 2.5 y gráfico 2.1).

**Gráfico 2.1. Evolución global del nº de oficinas del BC en España, según entidad de origen. Período: 1999-2002.**



Fuente: Sección Sindical de CC.OO. - BC.

Considerando el proceso desde una perspectiva territorial, se constata que la reducción de la red de oficinas se ha reproducido en todas las regiones, aunque con notables diferencias, siendo Rioja y Asturias las Comunidades que registraron unas tasas de variación negativas más elevadas (del -51,4 y -47% respectivamente), mientras que Cantabria se sitúa en el extremo opuesto con una tasa de variación del -25% (tabla 2.6).

<sup>30</sup> Si bien, como se ha señalado, el BB tenía una mayor dimensión que el BA, ambas entidades formaban parte del grupo de los grandes bancos, con una fuerte implantación territorial en todo el estado.

Tabla 2.6. Evolución del nº de oficinas del BC en España, según banco de origen y CC.AA. Período: 1999-2002.

CCAA	Enero-99			Junio-02			TV (%)		
	BA	BB	TOTAL	BA	BB	TOTAL	BA	BB	TOTAL
ANDALUCIA	132	327	459	104	176	280	-21,2	-46,2	-39,0
ARAGON	41	106	147	29	76	105	-29,3	-28,3	-28,6
ASTURIAS	33	67	100	29	24	53	-12,1	-64,2	-47,0
BALEARES	37	61	98	33	35	68	-10,8	-42,6	-30,6
CANARIAS	63	122	185	50	76	126	-20,6	-37,7	-31,9
CANTABRIA	113	27	140	100	5	105	-11,5	-81,5	-25,0
C LA MANCHA	37	133	170	28	75	103	-24,3	-43,6	-39,4
C LEON	149	186	335	72	129	201	-51,7	-30,6	-40,0
CATALUÑA	200	431	631	138	269	407	-31,0	-37,6	-35,5
EXTREMADURA	21	101	122	16	52	68	-23,8	-48,5	-44,3
GALICIA	68	156	224	53	82	135	-22,1	-47,4	-39,7
MADRID	262	457	719	200	292	492	-23,7	-36,1	-31,6
MURCIA	33	61	94	37	23	60	12,1	-62,3	-36,2
NAVARRA	19	56	75	11	35	46	-42,1	-37,5	-38,7
P.VALENCIANO	119	224	343	77	116	193	-35,3	-48,2	-43,7
PAIS VASCO	88	121	209	77	53	130	-12,5	-56,2	-37,8
RIOJA	18	19	37	12	6	18	-33,3	-68,4	-51,4
<b>TOTAL</b>	<b>1433</b>	<b>2655</b>	<b>4088</b>	<b>1066</b>	<b>1524</b>	<b>2590</b>	<b>-25,6</b>	<b>-42,6</b>	<b>-36,6</b>

TV: Tasa de variación interanual 1999-2002.

Fuente: Diario Expansión y Sección Sindical de CC.OO. de BC.

Desagregando por entidad, el proceso de reducción de oficinas del *Banco A* fue particularmente alto en las regiones de Castilla y León –con una tasa de variación del -52% en el conjunto del período– y Navarra (-42%), siendo en cambio más atenuada en Baleares (-11%) y Cantabria (-11%). En cuanto al Banco B, cabe destacar especialmente el caso de Cantabria, que registró una tasa de variación del -81%, seguida de La Rioja (-68%) y Asturias (-64%). En el extremo opuesto, destacan Aragón y Castilla y León (con unas tasas del -28 y -38 % respectivamente).

En suma, una primera consecuencia directa del proceso de integración ha sido el redimensionamiento de la nueva entidad a través del cierre de oficinas, incidiendo este proceso con una mayor intensidad en el antiguo BB, cuya red de oficinas estaba sobredimensionada en relación a la del BA. Por otra parte, la posición dominante del Banco A en la fusión ha influido igualmente en el hecho de que el mayor cierre de oficinas haya recaído en la red procedente del B.

### 2.3.2. Evolución del empleo.

El redimensionamiento de los bancos españoles como consecuencia de los procesos de fusión ha repercutido significativamente, en términos generales, sobre el tamaño y la composición de las plantillas de las entidades afectadas. Así, considerando la evolución de diferentes casos en la última década, es posible destacar los siguientes aspectos (Bermejo, 1999):

- El primer efecto visible es la reducción progresiva de plantilla que, debido a las características del sector, se ha llevado a cabo fundamentalmente a través de prejubilaciones y jubilaciones anticipadas.
- También se puede constatar, en paralelo, una renovación de la plantilla mediante la sustitución de trabajadores de mayor edad por trabajadores jóvenes, aunque la proporción de incorporaciones suele ser menor que las bajas.

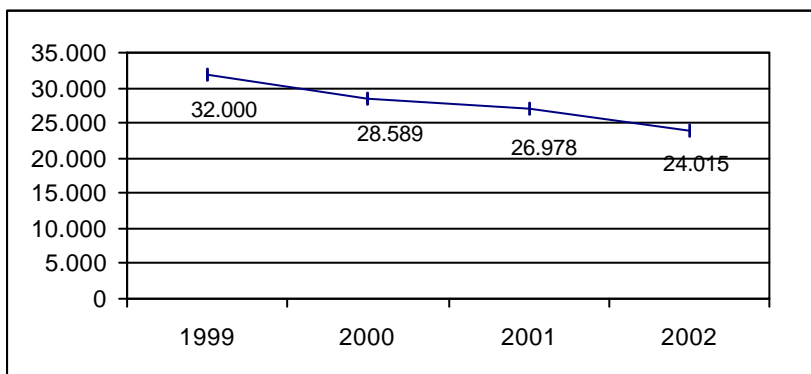
- La eliminación progresiva de las tareas de carácter administrativo ha traído como consecuencia la modificación de la organización del trabajo, llevando a cabo la desaparición del oficio bancario tradicional. Ello afecta directamente al desarrollo profesional de los empleados de banca, en la medida en que la carrera profesional, que tradicionalmente iba asociada a la experiencia profesional y por tanto a la antigüedad, se vincula actualmente a la actividad comercial.
- Como consecuencia de estas modificaciones, se ha desarrollado un proceso de transformación en la composición tradicional de las plantillas por categorías profesionales, que se ha traducido en un incremento del número de trabajadores en los niveles técnicos.

Con objeto de contrastar estas tendencias en el caso de la creación del A B, se analiza a continuación la evolución del empleo desde el inicio de la fusión, considerando dos variables principales: evolución de la plantilla, en función del sexo, edad, grupo profesional y área de trabajo (servicio central o red de oficina). Y evolución de las bajas, según motivo y red de origen.

### (A) Evolución plantilla.

La **plantilla total** del BC en el momento del anuncio de la fusión –en enero de 1999– se situaba en torno a 32.000 trabajadores, mientras que en junio de 2002, el número de trabajadores era de 24.015. Ello implica que, en los tres primeros años y medio del proceso de integración, se han perdido 7.985 empleos, un hecho que supone una reducción global de la plantilla del 25% (gráfico 2.2.).

**Gráfico 2.2. Evolución plantilla total BC (enero 1999-junio 2002).**



Fuente: Sección sindical CCOO-BC.

Considerando la evolución por **género**, se constata que –si bien la reducción ha afectado a ambos sexos– al final del período el porcentaje de mujeres sobre el total de la plantilla se ha incrementado ligeramente desde el inicio de la fusión, aunque sigue siendo notablemente inferior al de hombres (tabla 2.7).

**Tabla 2.7. Evolución de la Plantilla total del BC por género.**

AÑO	TOTAL	HOMBRES		MUJERES	
		Nº	% total	Nº	% total
ene-99	32.000	24.192	75,6	7.808	24,4
jun-00	28.589	21.127	73,9	7.462	26,1
jun-01	26.978	19.667	72,9	7.311	27,1
jun-02	24.015	17.219	71,7	6.796	28,3

Fuente: Sección Sindical CC.OO.-BC.

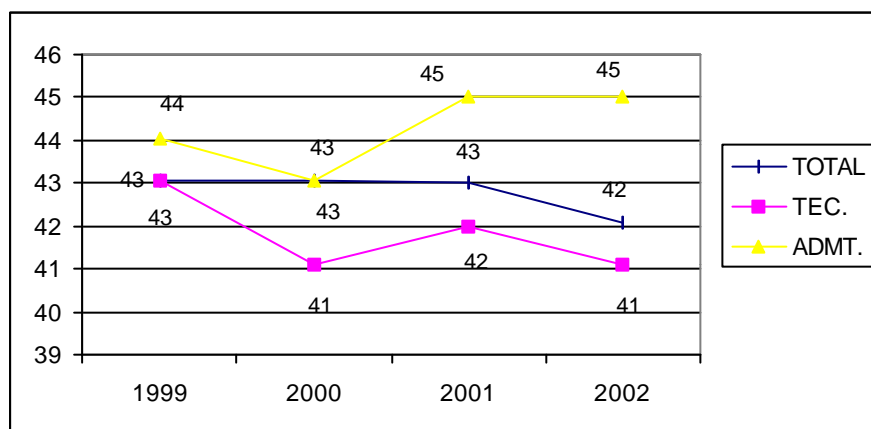


Cabe señalar, por otra parte, que esta evolución se ha producido de forma similar tanto en la red de oficinas como en el área de servicios centrales, donde el porcentaje de mujeres respecto al de hombres es ligeramente superior que en la red.

Una variable significativa la constituye la evolución de la *edad* de la plantilla. En este sentido, en el caso del BC se confirma la tendencia señalada para el conjunto del sector, en la línea de un progresivo rejuvenecimiento de la plantilla, como consecuencia de la salida de personal de mayor edad –vía fundamentalmente de las prejubilaciones– y la incorporación de plantilla más joven.

Así, a pesar de que el período considerado es relativamente corto, puede observarse como la edad media general de la plantilla ha disminuido en 1 año –de 43 a 42 años– desde el inicio de la fusión. Por otra parte, si se desagrega por grupos profesionales, se constata que este proceso ha afectado con mayor intensidad al personal técnico, un hecho lógico considerando que la mayor parte de las nuevas incorporaciones –de una edad significativamente menor– se encuadra dentro de este grupo. En cambio, se constata como la edad media del personal administrativo se ha incrementado. (gráfico 2.3).

**Gráfico 2.3. Evolución de la edad media plantilla total BC, según grupo profesional.**



Fuente: Sección Sindical CC.OO.-BC.

Finalmente, cabe analizar la evolución de la plantilla según *grupo profesional* (técnicos/administrativos). En este sentido, el análisis de los datos en el período considerado confirma la tendencia general señalada para el conjunto del sector, es decir: un descenso relativo del porcentaje del personal administrativo en el conjunto de la entidad, que pasa del 39 al 29%, respecto del personal técnico.

Ello no significa que la reducción de plantilla no haya afectado también al personal técnico, sino que lo ha hecho con menor intensidad, registrando una tasa de variación negativa para el conjunto del período del -12%, mientras que la del personal administrativo ascendió al -45% (tabla 2.8). Por otra parte, conviene tener en cuenta que la mayor parte de las nuevas incorporaciones producidas en este período corresponden a personal técnico.

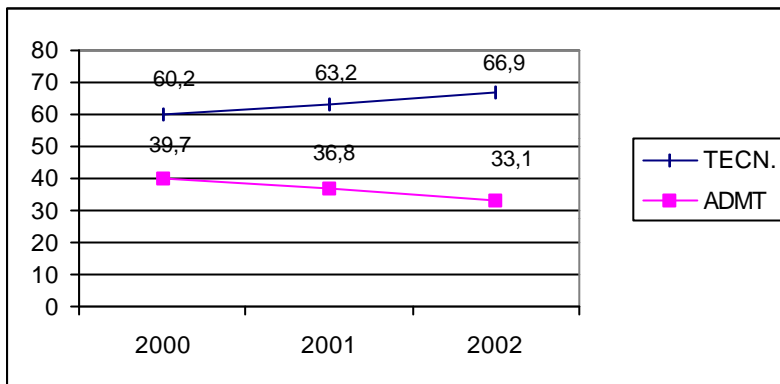
**Tabla 2.8. Evolución de la Plantilla total del BC por grupo profesional.**

AÑO	TOTAL	TÉCNICOS		ADMINISTRATIVOS	
		Nº	% sobre total	Nº	% sobre total
ene-99	32.000	19.520	61,0	12.480	39,0
jun-00	28.589	18.411	64,4	10.178	35,6
jun-01	26.978	18.237	67,6	8.741	32,4
jun-02	24.015	17.137	71,4	6.878	28,6

Fuente: Sección Sindical CC.OO.-BC.

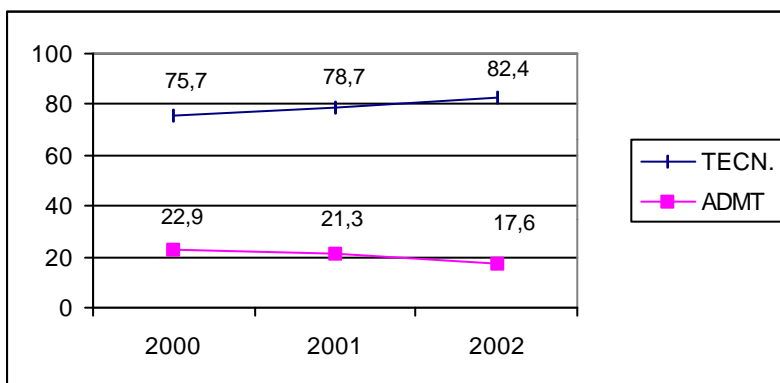
Esta tendencia se reproduce tanto en el área de servicios centrales del banco, como en el conjunto de la red del BC. Puede constatarse, por otra parte, como la diferencia de peso entre ambos grupos es significativamente inferior en el área de Servicios Centrales (gráficos 2.4 y 2.5)<sup>31</sup>.

**Gráfico 2.4. Evolución plantilla de Servicios Centrales del BC, según grupo profesional (% sobre total SC.).**



Fuente: Sección sindical CC.OO.-BC.

**Gráfico 2.5. Evolución plantilla en la Red del BC, según grupo profesional (% sobre total Red).**



Fuente: Sección sindical de CC.OO.-BC.

Considerando la evolución relativa –es decir, tomando el inicio del período como base 100– del personal técnico según nivel profesional, se constata como la reducción de plantilla ha afectado con mayor intensidad a los técnicos superiores, seguidos de los técnicos medios, y en menor medida a los técnicos básicos (tabla 2.9).

**Tabla 2.9. Evolución relativa de la plantilla de técnicos del BC (Junio de 2000= Base 100).**

	jun-00	jun-01	jun-02
<b>Total Tcos.</b>	100	99,0	93,1
<b>T.S.</b>	100	99,0	93,1
<b>T.M.</b>	100	103,0	95,6
<b>T.B.</b>	100	101,0	98,0

**T.S.**= Técnicos superiores (niveles 1, 2 y 3).

**T.M.**= Técnicos medios (niveles 4, 5 y 6).

**T.B.**= Técnicos básicos (niveles 7 y 8).

Fuente: Sección Sindical CC.OO.-BC.

<sup>31</sup> Sólo se dispone de datos desagregados por áreas de trabajo a partir de junio de 2000.

Por último, si se desagregan estos datos según área de trabajo, se pueden constatar algunas diferencias: así, en el caso de los técnicos superiores, el descenso de plantilla se produce con mayor intensidad en el área de servicios centrales; los técnicos medios registran una evolución prácticamente similar en ambas áreas; en cambio, los técnicos básicos tienen un incremento de personal en el área de servicios centrales –con índice del 124% en junio de 2002, respecto del año 2000– mientras que registran un descenso en el área de la red.

### **(B). Evolución bajas.**

Uno de los aspectos más característicos del proceso de fusión entre el Banco A y el Banco B lo constituye la regulación del impacto sobre el empleo, siendo una de los principales puntos de negociación entre la dirección de la empresa y las organizaciones sindicales. El resultado de dicha negociación, como ya se ha analizado, fue un acuerdo marco en el que la dirección de la nueva entidad se comprometía a utilizar mecanismos “no traumáticos” de reducción de plantilla, particularmente a través de las prejubilaciones<sup>32</sup>.

El recurso a las prejubilaciones como vía de reducción de plantillas ha sido utilizado con frecuencia, por otra parte, en las diversas reestructuraciones que ha tenido el sector bancario. Ello se debe, fundamentalmente, al elevado coste que tendría para los bancos iniciar expedientes de regulación de empleo para ajustar plantillas tras una fusión, tanto en términos económicos –debido a la elevada antigüedad media de los trabajadores de banca– como sociales (por la presión sindical contra este tipo de medida, además de la negativa publicidad que se generaría de cara a los mercados, al verse involucrada la entidad en un conflicto colectivo).

En cambio, “la estrategia adoptada para los trabajadores supone una forma no traumática de abandonar la vida laboral y para la empresa tiene sustanciales beneficios, especialmente a medio plazo: reducción de costes laborales e incrementos de la productividad por empleado ya que con las prejubilaciones eliminan los sueldos de las personas con más antigüedad y con una menor capacitación para adaptarse a las nuevas tecnologías” (Bermejo, 1999).

En este sentido, el objetivo de este apartado es analizar la aplicación de estos mecanismos durante los primeros años del proceso de integración, analizando para ello las bajas producidas en el período 2001-2002, con una particular atención a las prejubilaciones<sup>33</sup>. De forma similar a cómo se ha hecho en los apartados anteriores, el análisis se realiza sobre para el conjunto de la entidad, sin descender salvo puntualmente a nivel de las Comunidades Autónomas.

En los dos años considerados, el número total de **bajas** registradas en el conjunto del BC ascendió a 4.216. Desagregando por *motivos*, destacan de forma clara las *prejubilaciones*, que constituyen el 83,5% del total de bajas del período. A continuación, aunque a mucha distancia, se sitúan las *dimisiones por asuntos personales*, las *bajas incentivadas* y las *bajas por fin de contrato* (tabla 2.10 y gráfico 2.6).

---

<sup>32</sup> Si bien ello, como se analiza en el capítulo 2.4, no ha impedido que se produjeran conflictos a la hora de ejecutar dichos mecanismos.

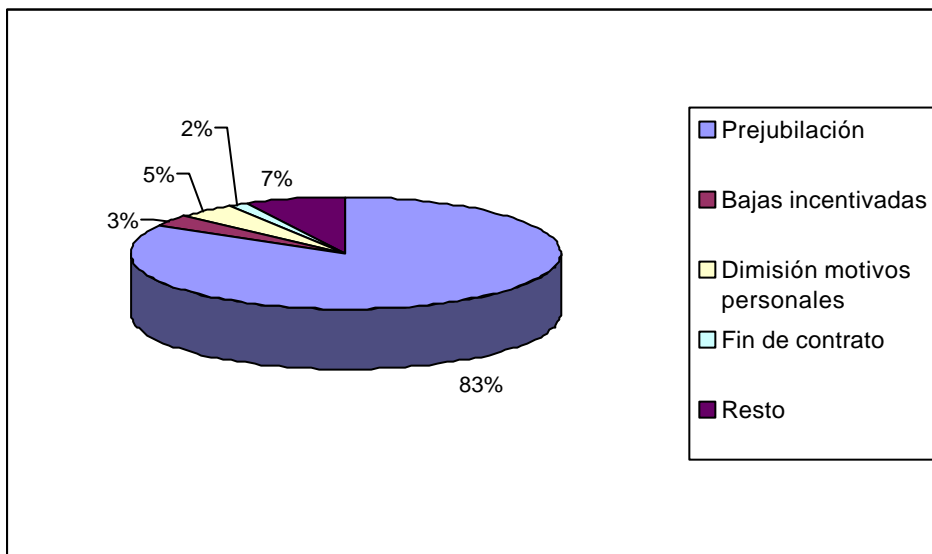
<sup>33</sup> No se dispone de los datos relativos al año 2000.

**Tabla 2.10. Bajas en el BC, por motivos. Período: 2001-2002.**

Motivo	2001		2002		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Prejubilación	1.747	77,9	1.772	89,8	3.519	83,5
Bajas incentivadas	65	2,9	53	2,7	118	2,8
Dimisión motivos personales	139	6,2	57	2,9	196	4,6
Fin de contrato	56	2,5	13	0,7	69	1,6
Resto*	235	10,5	79	4,0	314	7,4
<b>Total</b>	<b>2.242</b>	<b>100,0</b>	<b>1.974</b>	<b>100,0</b>	<b>4.216</b>	<b>100,0</b>

\* Resto. Incluye: fallecimientos, excedencias, traslados generales, despidos disciplinarios y otros.

Fuente: Sección sindical CC.OO.-BC.

**Gráfico 2.6. Bajas en el BC, por motivos. Período: 2001-2002.**

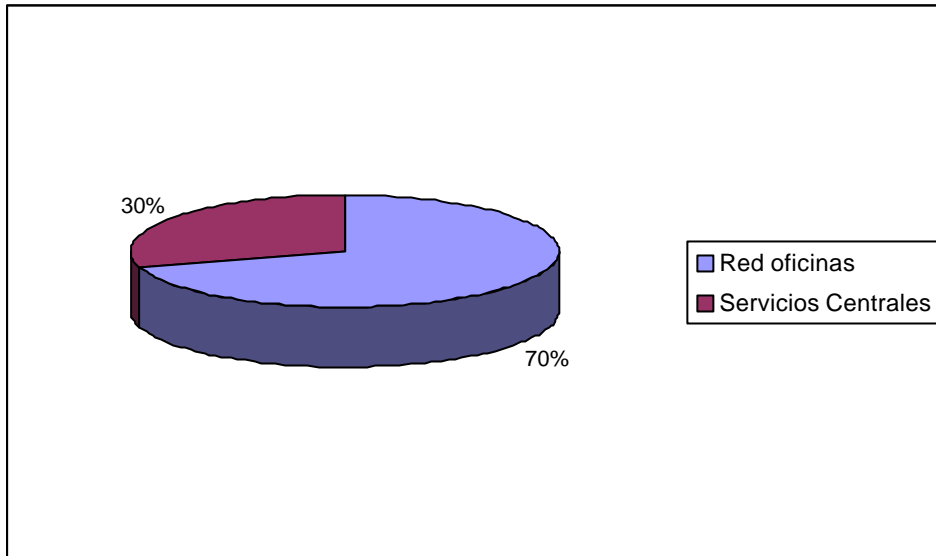
Fuente: Sección sindical CC.OO.-BC.

Diferenciando por *área de trabajo*, se observa que el 70% de las bajas corresponde a la red de oficinas, mientras que el 30% restante a los Servicios Centrales (tabla 2.11 y gráfico .2.7)

**Tabla 2.11. Bajas en el BC, por área de trabajo. Período: 2001-2002.**

Área de trabajo	2001		2002		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Red oficinas	1.558	69,5	1.402	71	2.960	70,2
Servicios Centrales	684	30,5	572	29	1.256	29,8
<b>Total</b>	<b>2.242</b>	<b>100</b>	<b>1.974</b>	<b>100</b>	<b>4.216</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Sección sindical CC.OO.-BC.

**Gráfico 2.7. Bajas en el BC, por área de trabajo. Período: 2001-2002.**

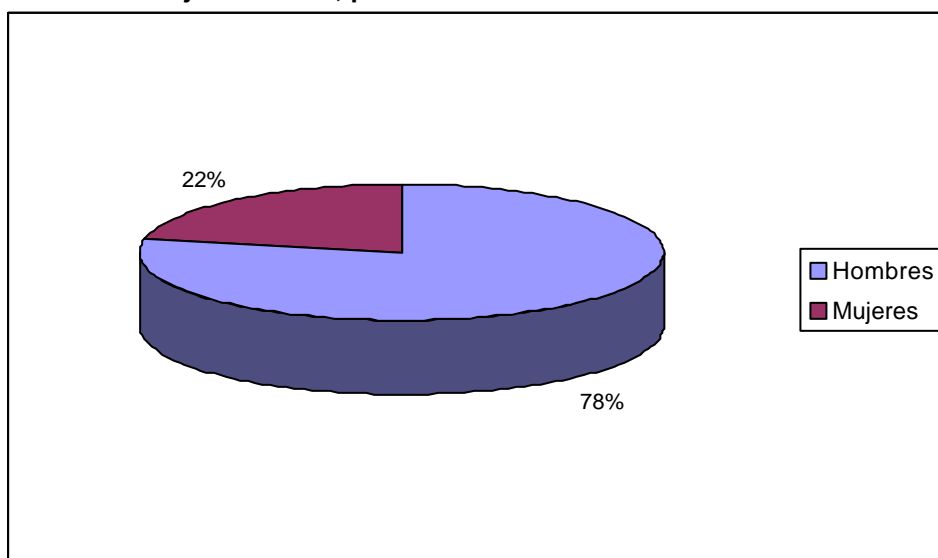
Fuente: Sección sindical CC.OO.-BC.

Considerando las características demográficas del personal afectado, cabe analizar en primer lugar la distribución de las bajas por *sexo*. En este sentido, el 78 % de las bajas registradas en el período corresponden al personal masculino, mientras que el 22 % restante al femenino (tabla 2.12 y gráfico 2.8).

**Tabla 2.12. Bajas en el BC, por sexo. Período: 2001-2002.**

Sexo	2001		2002		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Hombre	1.757	78,4	1.535	77,8	3.292	78,1
Mujer	485	21,6	439	22,2	924	21,9
Total	2.242	100	1.974	100	4.216	100,0

Fuente: Sección sindical CC.OO.-BC.

**Gráfico 2.8. Bajas en el BC, por sexo. Período: 2001-2002.**

Fuente: Sección sindical CC.OO.-BC.

Otra variable significativa la constituye la desagregación de las bajas según el *grupo profesional*. En este sentido, aunque el mayor número de bajas recae sobre el personal técnico, en términos

relativos –como ya se ha señalado anteriormente– se ha incrementado el peso de este grupo sobre el conjunto de la plantilla (tabla 2.13 y gráfico 2.9).

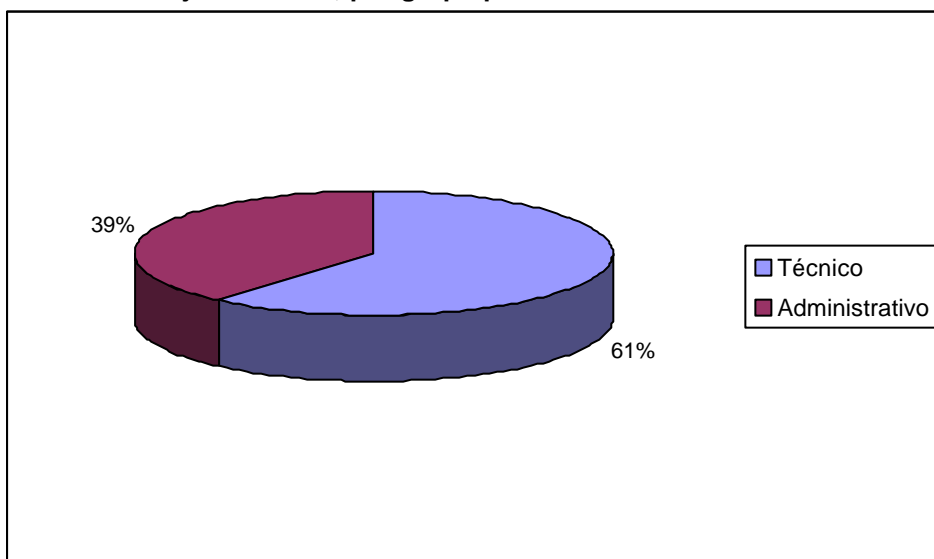
Una situación que se explica, como ya se ha señalado, tanto por la mayor tasa de variación negativa registrada en la plantilla de personal administrativo, como por el hecho de que la mayor parte de las nuevas incorporaciones producidas durante este período corresponden a personal técnico.

**Tabla 2.13. Bajas en el BC, por grupo profesional. Período: 2001-2002.**

Grupo	2001		2002		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Técnico	1376	61,4	1203	60,9	2.579	61,2
Administrativo	866	38,6	771	39,1	1.637	38,8
Total	2242	100,0	1974	100,0	4.216	100,0

Fuente: Sección sindical CC.OO-BC.

**Gráfico 2.9. Bajas en el BC, por grupo profesional. Período: 2001-2002.**



Fuente: Sección Sindical de CC.OO-BC.

Finalmente, a título meramente ilustrativo, cabe reflejar la distribución de las bajas según motivo en las *Comunidades Autónomas*, constatándose que la mitad de las mismas se concentra en Madrid y Cataluña. Asimismo, se puede observar que las prejubilaciones constituyen el principal motivo de bajas en todas las regiones (tablas 2.14 y 2.15)..

Tabla 2.14. Bajas del BC, según motivo y CC.AA (2001).

CCAA	PREJ	% BAJAS	B. INCIDENT	% BAJAS	FAL LEC	% BAJAS	INV PRO V	% BAJAS	DES P DIS C	% BAJAS	DIMI S M PER S	% BAJAS	EX C MAT	% BAJAS	FIN CR T	% BAJAS	TR S L GR	% BAJAS	OTR OS	% BAJAS	TOTA L BAJAS	% TOT BAJAS
ANDALUCIA	137	81,1	10	5,9	1	0,6	4	2,4	3	1,8	8	4,7	2	1,2	2	1,2	1	0,6	1	0,6	169	7,5
ARAGON	68	88,3	2	2,6	1	1,3	0	0,0	0	0,0	3	3,9	1	1,3	1	1,3	0	0,0	1	1,3	77	3,4
ASTURIAS	41	87,2	0	0,0	3	6,4	1	2,1	1	2,1	1	2,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	47	2,1
BALEARES	31	83,8	0	0,0	0	0,0	1	2,7	1	2,7	1	2,7	0	0,0	3	8,1	0	0,0	0	0,0	37	1,7
CANARIAS	69	71,1	4	4,1	4	4,1	2	2,1	0	0,0	2	2,1	2	2,1	6	6,2	0	0,0	8	8,2	97	4,3
CANTABRIA	32	97,0	0	0,0	1	3,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	33	1,5
C LA MANCHA	56	76,7	2	2,7	1	1,4	5	6,8	0	0,0	5	6,8	0	0,0	3	4,1	1	1,4	0	0,0	73	3,3
C LEON	110	81,5	4	3,0	4	3,0	2	1,5	0	0,0	10	7,4	0	0,0	2	1,5	1	0,7	2	1,5	135	6,0
CATALUNA	270	83,6	7	2,2	5	1,5	3	0,9	1	0,3	19	5,9	2	0,6	7	2,2	1	0,3	8	2,5	323	14,4
EXTREMADURA	37	77,1	2	4,2	2	4,2	1	2,1	3	6,3	2	4,2	0	0,0	1	2,1	0	0,0	0	0,0	48	2,1
GALICIA	70	86,4	0	0,0	1	1,2	2	2,5	0	0,0	3	3,7	0	0,0	2	2,5	0	0,0	3	3,7	81	3,6
LA RIOJA	15	93,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	16	0,7
MADRID	559	69,4	31	3,9	13	1,6	8	1,0	5	0,6	70	8,7	8	1,0	17	2,1	38	4,7	56	7,0	805	35,9
MURCIA	30	75,0	0	0,0	0	0,0	2	5,0	0	0,0	4	10,0	1	2,5	2	5,0	0	0,0	1	2,5	40	1,8
NAVARRA	15	75,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	15,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	10,0	20	0,9
P VALENCIANO	134	85,4	2	1,3	1	0,6	2	1,3	1	0,6	5	3,2	0	0,0	6	3,8	1	0,6	5	3,2	157	7,0
P VASCO	73	86,9	1	1,2	2	2,4	2	2,4	0	0,0	2	2,4	0	0,0	4	4,8	0	0,0	0	0,0	84	3,7
<b>TOTAL ESTADO</b>	<b>1747</b>	<b>77,9</b>	<b>65</b>	<b>2,9</b>	<b>39</b>	<b>1,7</b>	<b>35</b>	<b>1,6</b>	<b>15</b>	<b>0,7</b>	<b>139</b>	<b>6,2</b>	<b>16</b>	<b>0,7</b>	<b>56</b>	<b>2,5</b>	<b>43</b>	<b>1,9</b>	<b>87</b>	<b>3,9</b>	<b>2242</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Sección sindical CC.OO -BC

Tabla 2.15. Bajas del BC, según motivo y CC.AA (2002).

CCAA	PREJ	% BAJAS	B INC EN T	% BAJAS	FAL LEC	% BAJAS	INV PRO V	% BAJAS	DES P DIS C	% BAJAS	DIMI S M PER S	% BAJAS	EX C MA T	% BAJAS	FIN CR T	% BAJAS	TRS L GR	% BAJAS	OTR OS	% BAJAS	TOTA L BAJAS	% TOT BAJAS
ANDALUCIA	161	89,9	0	0,0	1	0,6	0	0,0	0	0,0	12	6,7	1	0,6	1	0,6	0	0,0	3	1,7	179	9,1
ARAGON	53	96,4	1	1,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	55	2,8
ASTURIAS	31	93,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,0	1	3,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	33	1,7
BALEARES	13	81,3	2	12,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	6,3	0	0,0	0	0,0	16	0,8
CANARIAS	39	76,5	6	11,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	5,9	1	2,0	1	2,0	0	0,0	1	2,0	51	2,6
CANTABRIA	44	93,6	1	2,1	1	2,1	1	2,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	47	2,4
C LA MANCHA	38	90,5	1	2,4	1	2,4	0	0,0	0	0,0	1	2,4	0	0,0	1	2,4	0	0,0	0	0,0	42	2,1
C LEON	95	90,5	5	4,8	0	0,0	1	1,0	0	0,0	1	1,0	0	0,0	1	1,0	0	0,0	2	1,9	105	5,3
CATALUÑA	267	92,1	7	2,4	3	1,0	6	2,1	0	0,0	6	2,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,3	290	14,7
EXTREMADURA	42	97,7	1	2,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	43	2,2
GALICIA	50	96,2	1	1,9	0	0,0	1	1,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	52	2,6
LA RIOJA	8	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	8	0,4
MADRID	657	86,9	24	3,2	3	0,4	3	0,4	2	0,3	26	3,4	4	0,5	8	1,1	11	1,5	18	2,4	756	38,3
MURCIA	27	90,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	6,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,3	30	1,5
NAVARRA	18	90,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	5,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	5,0	20	1,0
P VALENCIANO	130	91,5	3	2,1	0	0,0	2	1,4	0	0,0	2	1,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	3,5	142	7,2
P VASCO	99	94,3	1	1,0	1	1,0	2	1,9	0	0,0	1	1,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,0	105	5,3
<b>TOTAL ESTADO</b>	<b>1772</b>	<b>89,8</b>	<b>53</b>	<b>2,7</b>	<b>10</b>	<b>0,5</b>	<b>16</b>	<b>0,8</b>	<b>2</b>	<b>0,1</b>	<b>57</b>	<b>2,9</b>	<b>7</b>	<b>0,4</b>	<b>13</b>	<b>0,7</b>	<b>11</b>	<b>0,6</b>	<b>33</b>	<b>1,7</b>	<b>1974</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Sección sindical CC.OO –BC



En este marco general, cabe realizar un análisis específico de las **prejubilaciones** que –como se ha señalado– constituyen el principal mecanismo de salida aplicado durante el proceso de integración del BC.

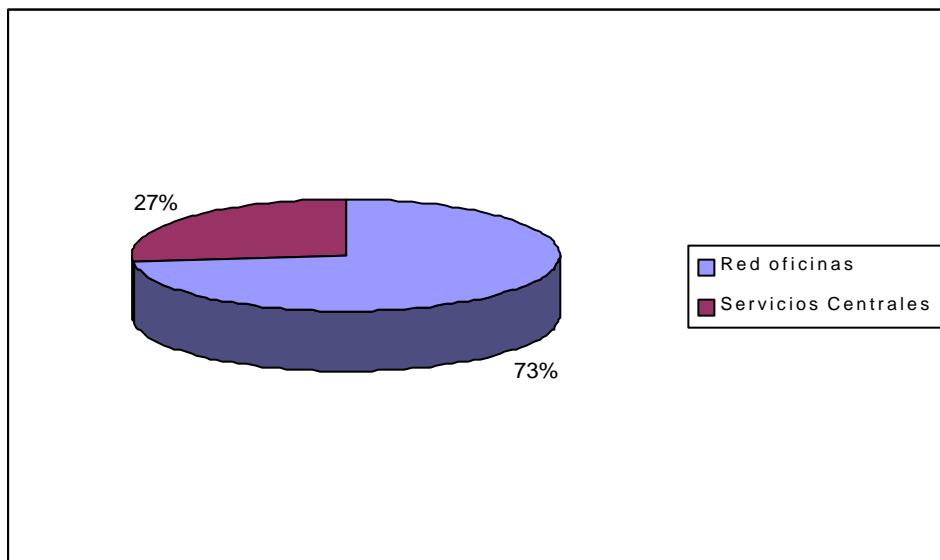
Así, el número total de prejubilaciones en el período considerado asciende a 3.519, de las que el 73% corresponden a personal ubicado en la red de oficinas, y el 27% al personal de los servicios centrales (tabla 2.16 y gráfico 2.10).

**Tabla 2.16. Prejubilaciones en el BC, por área de trabajo. Período: 2001-2002.**

Área	2001		2002		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Red oficinas	1282	73,4	1279	72,2	2.561	72,8
Servicios Centrales	465	26,6	493	27,8	958	27,2
<b>Total</b>	<b>1747</b>	<b>100</b>	<b>1772</b>	<b>100</b>	<b>3.519</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Sección sindical CC.OO.-BC.

**Gráfico 2.10. Prejubilaciones en el BC, por área de trabajo. Período: 2001-2002.**



Fuente: Sección sindical CC.OO.-BC.

Una variable particularmente relevante la constituye la distribución de las prejubilaciones según la **entidad de origen**. En este sentido, se constata de forma clara que la mayor parte de las prejubilaciones en este período han recaído sobre el personal procedente del antiguo Banco B (tabla 2.17 y gráfico 2.11).

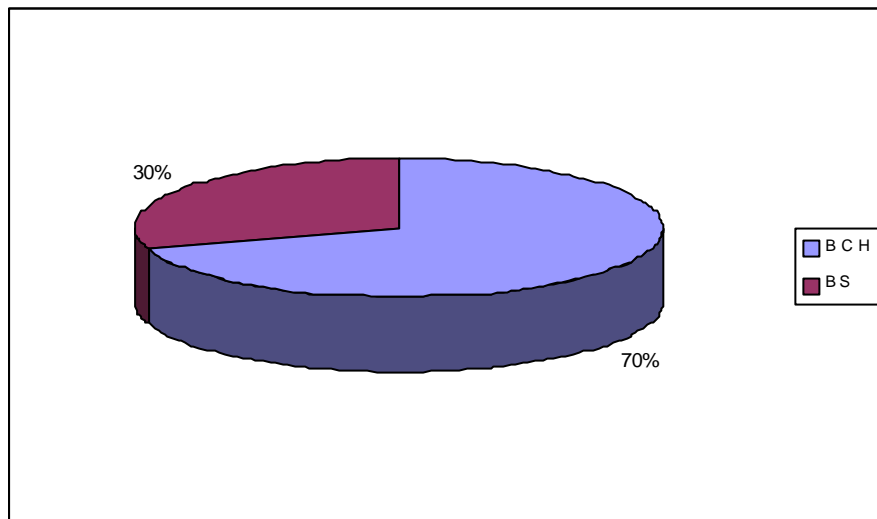
Esta situación puede explicarse en buena medida por el sobredimensionamiento de partida de la red del BB, pero en la misma ha influido asimismo la posición dominante del BA en toda la operación. Esta circunstancia ha tenido entre otras consecuencias, según denuncian las organizaciones sindicales, una discriminación informal de origen respecto de los trabajadores del BB durante el proceso de integración<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> Informal, en la medida en que existía un compromiso de aplicar el principio de igualdad de trato respecto del banco de procedencia. Esta cuestión se analiza en el siguiente capítulo.

**Tabla 2.17. Prejubilaciones en el BC, según entidad de origen. Período: 2001-2002.**

Entidad de origen	2001		2002		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Banco B	1183	68,0	1279	72,55	2.462	70,3
Banco A	557	32,0	484	27,45	1.041	29,7
<b>Total</b>	<b>1740</b>	<b>100</b>	<b>1763</b>	<b>100</b>	<b>3.503</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Sección sindical CC.OO.-BC.

**Gráfico 2.11. Prejubilaciones en el BC, según entidad de origen. Período: 2001-2002.**

Fuente: Sección sindical CC.OO.-BC.

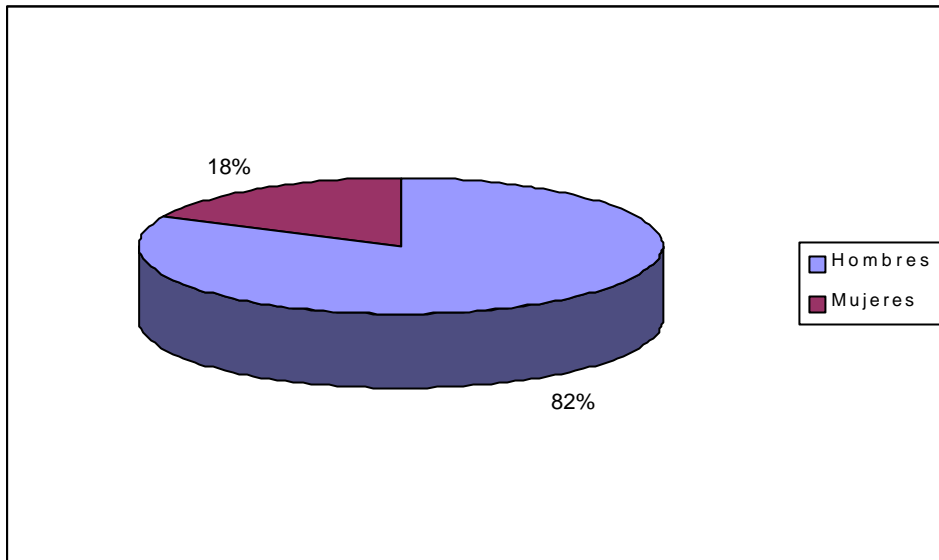
Considerando las características del personal afectado, cabe destacar que el 82% de las prejubilaciones ha recaído sobre personal masculino, mientras que el 18% restante sobre el femenino (tabla 2.17 y gráfico 2.12).

**Tabla 2.18. Prejubilaciones en el BC, según sexo. Período: 2001-2002.**

Sexo	2001		2002		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Hombre	1465	83,9	1412	79,7	2.877	81,8
Mujer	282	16,1	360	20,3	642	18,2
<b>Total</b>	<b>1747</b>	<b>100</b>	<b>1772</b>	<b>100</b>	<b>3.519</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Sección sindical CC.OO.-BC.

**Gráfico 2.12. Prejubilaciones en el BC, según sexo. Período: 2001-2002.**



Fuente: Sección sindical CC.OO.-BC.

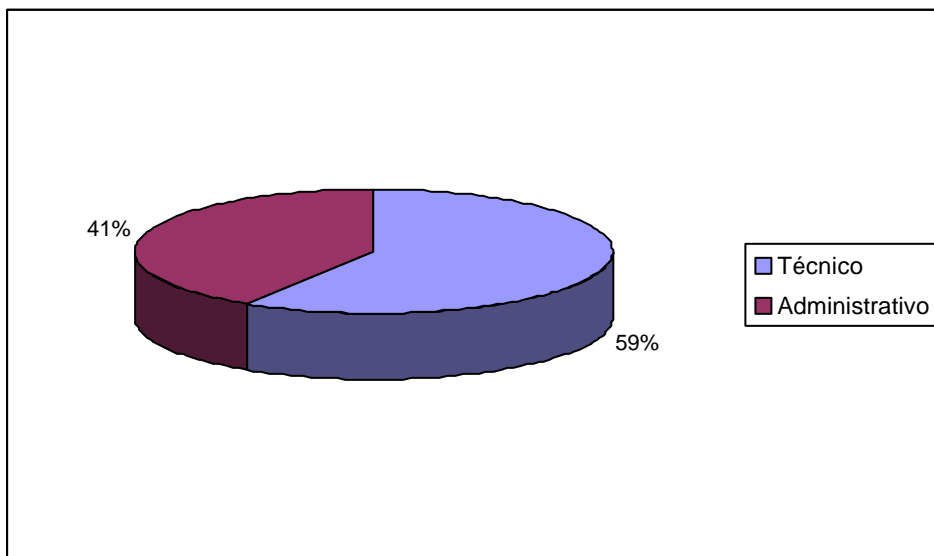
Desagregando por *grupo profesional*, se constata –en consonancia con lo ya señalado para el conjunto de bajas– que la mayor parte de las prejubilaciones han recaído sobre el personal técnico (tabla 2.19 y gráfico 2.13).

**Tabla 2.19. Prejubilaciones en el BC, según grupo profesional. Período: 2001-2002.**

Grupo	2001		2002		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Técnico	1030	59,0	1043	58,9	2.073	58,9
Administrativo	717	41,0	729	41,1	1.446	41,1
<b>Total</b>	<b>1747</b>	<b>100</b>	<b>1772</b>	<b>100</b>	<b>3.519</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Sección sindical CC.OO.-BC.

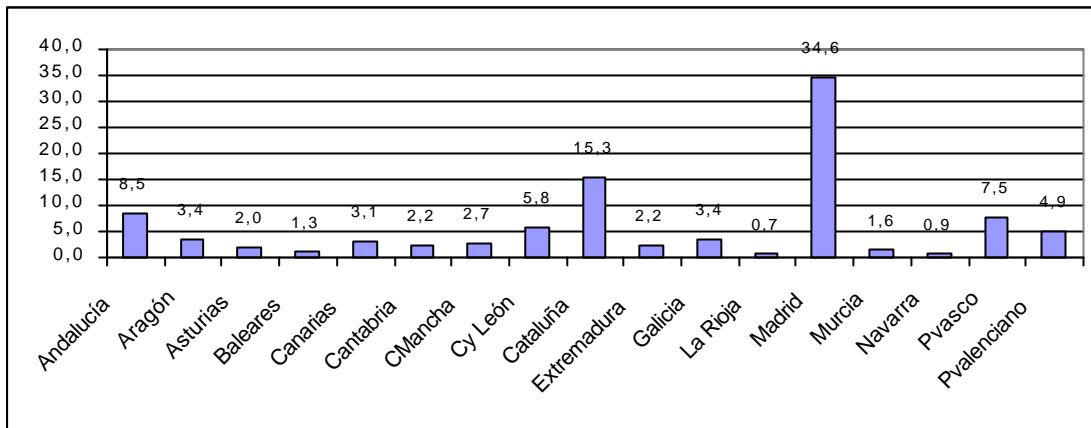
**Gráfico 2.13. Prejubilaciones en el BC, según grupo profesional. Período: 2001-2002.**



Fuente: Sección sindical de CC.OO.-BC.

Por otra parte, a efectos descriptivos cabe señalar que –en consonancia con lo señalado para el conjunto de bajas– la mayor parte de las prejubilaciones se han concentrado en Madrid y Cataluña (gráfico 2.14)<sup>35</sup>.

**Gráfico 2.14. Prejubilaciones en el BC, según CC.AA (%). Período: 2001-2002.**



Fuente: Sección sindical CC.OO.-BC.

Finalmente, cabe referirse a las previsiones sobre prejubilación para los próximos años. En este sentido, el porcentaje de personal en edad de prejubilación a junio de 2002 era del 21% de la plantilla total del BC en el caso de las personas mayores de 50 años, y del 9% en el de las personas mayores de 52 años. En ambos casos, el mayor peso de estos grupos demográficos se registra en la red de oficinas, mientras que en el área de servicios centrales es algo menor (tabla 2.20).

**Tabla 2.20. Porcentaje de trabajadores prejubilables en BC. (Junio 2002).**

Tramo edad	Total	S.C.	Red.
> 50 años	20,9	17,1	21,9
>52 años	8,8	7,9	9,1

Fuente: Sección Sindical CC.OO.-BC.

#### 2.4. Efectos sobre las condiciones de trabajo del proceso de integración

Las fusiones y adquisiciones de empresas constituyen estrategias arriesgadas, cuya resolución no es infrecuente que se salde con un fracaso de la operación. A modo de ejemplo, una revisión de los diferentes estudios realizados sobre el desarrollo de las fusiones y adquisiciones, ha permitido estimar una tasa de fracaso que varía entre el 56% y el 78% de las mismas (Jansen, 2002).

En este sentido, aunque se han elaborado diferentes hipótesis sobre el éxito o fracaso de las fusiones, un aspecto generalmente poco estudiado en la literatura académica, concierne al papel de las relaciones laborales en la viabilidad de este tipo de operaciones. Merece resaltar, al respecto, que “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 de la misma (OIT, 2001).

Considerando el caso concreto de la creación del BC, el proceso de integración tras el anuncio público la operación se ha desarrollado –como ya se ha analizado– en un marco de negociación

<sup>35</sup> En el anexo 10, se recoge la distribución de prejubilaciones, por sexo, grupo profesional y CC.AA.

entre la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores, que ha tenido como resulta diferentes acuerdos donde se regulan los efectos de la fusión sobre el empleo y las condiciones de trabajo.

No obstante, ello no ha impedido la emergencia de diferentes conflictos en los primeros años de la unificación, y que se han centrado fundamentalmente en aquellas materias –como la organización del trabajo o las políticas retributivas– cuya regulación la dirección ha considerado que eran de su potestad exclusiva, y por tanto no susceptibles de acuerdo, o ni siquiera de negociación.

En este sentido, el objetivo de este capítulo es completar la información sobre los efectos laborales de la fusión, con una caracterización de los principales puntos de conflicto emergentes durante los primeros años del proceso de integración, y que pueden sintetizarse del siguiente modo:

**(1) *Cultura de empresa.*** Un elemento que ha dificultado el proceso de integración, ha sido la existencia de dos “culturas de empresas” con características diferenciales significativas:

- El BA se caracteriza por modelo más agresiva y competitiva, que se ha orientado a la captación de nuevos clientes sobre la base de productos novedosos y con alto riesgo. Cabe señalar, además, que contaba con una plantilla más joven, formada en esta cultura de la competencia y el resultado a corto plazo como elemento central, y con un alto grado de autoritarismo en las relaciones laborales.
- El BB, en cambio, parte de una situación de crisis, que le hace adoptar una estrategia más defensiva, con una plantilla más envejecida, y con filosofía de empresa que en cierto modo se sustenta en una cultura de carácter paternalista (respecto a los trabajadores, pero también respecto a los clientes).

La posición dominante del BA ha acabado por imponer su filosofía de empresa a la organización y gestión de la nueva entidad, un hecho que ha generado un importante rechazo por parte de los trabajadores procedentes del BB.

**(2) *Estrategia multimarca.*** La generación de una cultura común de empresa para la nueva entidad se ha visto obstaculizada especialmente por la decisión estratégica de mantener, durante los tres primeros años de integración, la coexistencia de las dos redes comerciales de origen, cada una con su propia marca (BA y BB). La consecuencia ha sido que, en vez de fomentarse una integración de los trabajadores y las culturas, se ha potenciado la competencia entre ambas entidades, reforzando los elementos corporativos de cada una. Una situación reforzada por el hecho de que, cuando se acomete el cierre de una oficina, los trabajadores se destinan a sucursales de su banco de origen.

Ello se ha traducido en una serie de actuaciones impulsadas por los altos directivos, que se han transmitido a los diferentes cargos intermedios, y que han multiplicado las diferencias y la rivalidad entre el personal de ambos bancos, dificultando la creación de una cultura de trabajo común para el conjunto de la nueva entidad.

**(3) *Discriminación de origen.*** En términos generales, existe una percepción entre los trabajadores de discriminación del personal procedente del BB durante el período de integración, en relación a los del BA, en una doble dimensión:

- Por una parte, se ha desarrollado un proceso de recorte del personal directivo procedente del BB, a favor del equipo del BA, que ha concentrado progresivamente las funciones de mayor responsabilidad en la nueva entidad. Un proceso que, por otra parte, ha tenido efecto “cascada”,

en la medida que ha afectado al personal de responsabilidad situado en los niveles inmediatamente inferiores.

- En cuanto al resto de trabajadores, se constata una mayor discriminación en un doble aspecto: por una parte, en materia de promoción, en la medida en que se ha favorecido principalmente a los trabajadores del BA. Por otra parte, la empresa ha presionado con mayor intensidad al personal procedente del BB –que tenía una mayor dimensión, y además más envejecida– con el objeto de que optaran por la prejubilación, con el doble objetivo de reducir costes y rejuvenecer la plantilla. Estas presiones han adquirido la forma, por ejemplo, de traslados continuos de oficinas, hasta que el personal acepte la prejubilación.

**(4) Prolongaciones de jornada.** Los trabajadores denuncian que estas prolongaciones se han ido extendiendo paulatinamente hasta alcanzar a casi todos los trabajadores de la plantilla, con presiones para los que se niegan a aceptarlas, que se traducen en pérdida de expectativas profesionales. Como ejemplo de esta situación se destaca la campaña de implantación del Euro, cuyo desarrollo exigió aumentos de jornadas no retribuidos ni compensados por la empresa.

Esta política ha afectado con mayor intensidad a las mujeres, que tienen grandes dificultades para hacer compatible la actividad laboral con la vida familiar.

**(5) Política retributiva.** La política retributiva es una de las materias que presenta más dificultades de homologación en los procesos de fusión, especialmente si –como en el caso del BC– las empresas de origen tenían establecidos sistemas retributivos con características diversas.

En este sentido, el punto de partida a la hora de analizar la política retributiva en el BC es la existencia previa de dos sistemas de incentivos –los del Banco A y los del Banco B– ambos con dos componentes: uno que se percibe mensualmente, a modo de complemento del salario del convenio colectivo, y que retribuye el grado de responsabilidad ejercido; y otro variable, ligado a objetivos y a la evaluación de desempeño.

La principal diferencia entre ambas entidades se concreta en la forma de determinar la evaluación de los objetivos, y por tanto el sistema de incentivos. De forma sintética, los sindicatos consideran que en el BB la previsión de objetivos era más racional que en el BA, en el sentido de que en este último se fijaban objetivos de muy difícil realización; por otra parte, a la hora de evaluar el trabajo, en ambas entidades se tenían en cuenta una serie de factores. Sin embargo, mientras que en el BB se computaban de forma global –de forma que si se conseguían más puntos en un factor, se compensaba a los que factores donde se obtenían menos– en el BA se evaluaba de forma individual cada factor (de forma que sólo se obtenía el incentivo específico para cada uno).

La consecuencia de ello es que el porcentaje de consecución de objetivos en las oficinas era muy distinto: en las oficinas de la red BA alcanzaban históricamente el 65% de los incentivos fijados de media anual; en cambio, en la red BB, el grado de consecución de los objetivos permitía alcanzar por término medio el 130% de los incentivos fijados.

Cuando se produce la fusión, se acuerda respetar en cada red el sistema preexistente, en tanto se configura uno nuevo para el conjunto de la entidad. En este sentido, la coexistencia de los sistemas de las dos entidades de origen se ha mantenido durante los tres primeros años de la integración, siendo sustituidos por un nuevo sistema de retribución a partir de enero de 2002 –en su componente fijo– y marzo de 2002 (en sus componentes variables).

No obstante, conviene señalar que el compromiso de respetar el sistema de origen se ha vulnerado en algunos casos; concretamente, cuando se ha dado la circunstancia de que, tras el cierre de alguna

oficina, trabajadores procedentes del BB no han sido trasladados a otra de su red de origen –como ha sido la práctica general– sino a otras del BA. En este caso, y contraviniendo lo acordado, se les ha aplicado el sistema de incentivos del BA.

En cuanto al nuevo sistema de retribución, conviene resaltar que ha sido diseñado y establecido unilateralmente por la dirección de la empresa, es decir, a diferencia de otras materias no ha sido objeto de acuerdo con las organizaciones sindicales. De hecho, desde un primer momento la dirección ha comunicado a los representantes sindicales que la regulación de esta materia no sería ni siquiera objeto de negociación, en la medida en que se entendía que era potestad exclusiva de la empresa.

En relación a sus características, el nuevo sistema de retribución toma como punto de partida una clasificación previa de puestos de trabajo y oficinas, estableciéndose 25 niveles de puestos de trabajo en función de competencias y grados de responsabilidad:

- Responsabilidades administrativas: nivel 1 al 6.
- Responsabilidades técnicas: del nivel 7 al 11.
- Responsabilidades directivas: del nivel 12 al 25.

Por otra parte, se han establecido 7 niveles de oficina en función del margen operacional –revisable cada año– que determinan a su vez el nivel de responsabilidad de la oficina.

Sobre esta base, el nuevo sistema retributivo se estructura en una doble dimensión: retribución fija y retribución variable, ocupando esta última un papel claramente prioritario en el cómputo total:

**(A) *Retribución fija.*** La retribución fija es la establecida para cada puesto de trabajo, pudiendo variar esta remuneración de referencia en más o menos un 20%. En este sentido, la retribución fija o Salario Anual Bruto (SAB) está integrada por dos elementos: de una parte por todos los conceptos de convenio (sueldo base, antigüedad, pluses); y, de otra, por un “Complemento Voluntario Personal” (CPV), fijado por la empresa en función de una denominada “matriz de méritos”, sobre la que los trabajadores no conocen su composición ni determinación.

Los incrementos del Salario Anual Bruto se determinan del siguiente modo:

- Anualmente, a toda la plantilla, por las subidas establecidas en Convenio Colectivo para las retribuciones recogidas en él.
- El Complemento Voluntario Personal, que sólo es aBAorbible y compensable por ascensos de nivel o subidas de Convenio, se revisará anualmente, pudiendo incrementarse por “mérito” de forma selectiva.
- Por promoción, el incremento se reflejará en Salario de Convenio y/o en el Complemento Voluntario Personal.
- Cabe señalar, finalmente, que existe en el BC un importante colectivo de técnicos que tiene la retribución fija recogida en un Salario Anual Pactado, distribuido en 14 pagas. Los incrementos de este grupo no estarán determinados por el Convenio Colectivo, produciéndose por mérito o promoción.

Las principales objeciones planteadas por los sindicatos al sistema de retribución fija son:

- La indeterminación del Salario Anual Bruto para cada puesto de trabajo, en la medida en que una parte lo constituye el Complemento Voluntario Personal (fijado de forma arbitraria por la empresa). Ello priva al sistema de la transparencia necesaria.
- Asimismo, las revisiones anuales se realizan de forma arbitraria, dejando un espacio abierto a la discrecionalidad e incluso la discriminación.
- Una banda del +- 20% en el Salario Anual Bruto es considerada excesiva para puestos de trabajo de las mismas características.
- En caso de promoción, los criterios no quedan definidos: el incremento puede afectar sólo al CVP, sin suponer subida de nivel de convenio. Si se produce ésta, aBAorber la misma cantidad de complemento voluntario, o pueden verse incrementados ambos conceptos.

**(B) Retribución variable.** La retribución variable presenta tres formas distintas, en función del personal al que está dirigida:

**(a) Dirección por resultados o “bono”.** Está previsto para retribuir a personal con nivel 12 o superior, es decir –en función de la clasificación detallada anteriormente– al personal con responsabilidades directivas. El importe de la compensación esta condicionado por los objetivos fijados, por los objetivos individuales, según tipo de actividad o negocio, y relacionando objetivo y función. Se tienen en cuenta, asimismo, los resultados estratégicos globales del BC, y los de área o unidad correspondiente.

El incentivo a percibir como “bono” es de aproximadamente un 20% del salario fijo anual, y se alcanza según las siguientes cifras:

- < del 90% de los objetivos: 0%.
- >del 90% y < del 100%: 50%.
- >del 100% y < del 130%: 100%.
- 130% del objetivo o superior: 200%.

Cabe señalar que, por parte de los trabajadores, se considera que un objetivo del 130% es imposible, aplicando los criterios de medición de la red, donde apenas se obtiene el 70% de los resultados que se fijan. Por otra parte, se considera desmotivados el hecho de no recompensar un éxito de menos del 90%, o que sólo se obtenga un incentivo del 50% con el 100% de los objetivos.

**(b) Retribución por valoración de resultados.** Está pensada para los técnicos y administrativos de los servicios centrales, y tiene como parámetros de medición los resultados del área y la evaluación por desempeño. El primero tiene una ponderación del 40%, y la segunda del 60%, matizada ésta por la “flexibilidad y dedicación”.

El importe del incentivo, según grupo funcional, sería:

- Para los técnicos: del 0 al 15,5% de la retribución fija.
- Para los administrativos: del 0 al 10,5% de la retribución fija.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> En ambos casos, la retribución fija está formada por el salario de convenio más el complemento voluntario personal.



Los sindicatos consideran que el banco valora escasamente a quienes realizan actividades no generadoras de negocio, y a algunos colectivos como los técnicos-especialistas y los administrativos. Además, a la hora de evaluar, tiene más consideración la medición subjetiva (que además premia la flexibilidad y la dedicación), que la objetiva (resultados del área).

**(c) Retribución por objetivos.** De aplicación al personal de la red y al staff de la dirección comercial ubicado en los servicios centrales. Como se ha señalado, este apartado de la retribución variables es la que más diferencias presentaba entre la antigua red del BB y la del BA a la hora de establecer el cálculo de objetivos.

Básicamente: en el sistema del BB la evaluación que determinaba el reparto de incentivos, se realizaba en función de una serie de factores que se computaban globalmente; de esta forma, los puntos alcanzados en exceso en un factor (por ejemplo: haber obtenido determinado margen de resultados) podían compensar la carencia de puntos en otro. Ello permitía alcanzar más fácilmente el objetivo.

En cambio, en el nuevo sistema del BC –y que es una continuación del existente en el antiguo BA– las condiciones para lograr los incentivos son más duras: por una parte, los parámetros de los objetivos en general son más elevados; además, son móviles: es decir, cuando en una oficina se va a alcanzar las cifras exigidas, se cambian por elevación a otras superiores. Por otra parte, a la hora de evaluar el desempeño, los factores se consideran aisladamente, de forma que no se compensan unos a otros.

En este contexto general, los representantes de los trabajadores han planteado las siguientes objeciones:

- En general, los objetivos establecidos a las unidades de negocio y auxiliares tienen poco que ver con las posibilidades reales de las oficinas, tanto porque las cifras asignadas y el menú de productos no consideran el entorno y la especificidad de su clientela, como porque los medios materiales y humanos puestos a su disposición son insuficientes.
- Asimismo, se critica el sistema de incrementar las cifras de los objetivos cuando alguna oficina se acerca a su cumplimiento. Ello genera impotencia y desmotivación en los trabajadores, que ven como se les exige un esfuerzo cada vez mayor y perciben que nunca alcanzarán la meta exigida.
- Estas exigencias han estado acompañadas, además, de importantes recortes de plantilla vía prejubilaciones, sin que se haya producido apenas incremento. Ello ha motivado que, para alcanzar los objetivos, los trabajadores se vean obligados a prolongaciones excesivas de la jornada.

**(6) Salud laboral.** La combinación de objetivos muy ambiciosos de muy difícil consecución, reducción progresiva de plantilla, insuficientes incorporaciones y presiones constantes para alcanzar las metas establecidas, ha incidido de forma negativa en la salud laboral de los trabajadores.

En este sentido, en un estudio realizado a partir de una encuesta a 2.588 trabajadores del BC de todo el Estado, ha puesto de manifiesto que la acumulación de factores estresantes derivados de la organización del trabajo, ha repercutido negativamente en la salud laboral. Ello se ha manifestado en el incremento de una serie de trastornos psicológicos, causantes de bajas laborales, tales como: trastornos neuróticos; reacción aguda al estrés; reacción de adaptación; y trastornos depresivos (COMFIA-CCOO, 2002).

(7) *Externalización de actividades.* Se ha producido una progresiva externalización de las actividades informáticas, que en un corto plazo va a incidir sobre el colectivo de trabajadores informáticas de la plantilla del BC.

(8) *Recorte de plantillas.* La dirección de la empresa está comenzando a plantear recortes traumáticos de plantilla a medio plazo (de ahí, su oposición a renovar el acuerdo marco), argumentando la necesidad de rebajar costes para cubrir las pérdidas derivadas en América Latina (Argentina y Brasil).

Los sindicatos, en cambio, no sólo se oponen a estos recortes, sino que consideran que debería incrementarse la plantilla en la red, con objeto de hacer frente a los objetivos planteados por la empresa.

### 3. Principales resultados.

La fusión producida en 1999 entre el Banco A y el Banco B constituye una de las últimas expresiones de los procesos de concentración que se han desarrollado, durante la última década, entre los grandes bancos españoles. Unos procesos que, por otra parte, reproducen una tendencia general para el conjunto del sector a escala europea y mundial.

En este contexto, el análisis de la creación del Banco C, tanto en su fase de diseño como en la posterior de integración, permite destacar los siguientes aspectos<sup>37</sup>:

**1.** La concentración entre el BA y el BB, autorizada por el Tribunal de Competencia Español tras evaluar sus posibles efectos sobre la competencia, dio lugar a una entidad –el BC– que pasó a ocupar una situación predominante en el sistema financiero español. Así, el Grupo resultante de la fusión ocupa una posición de liderazgo con unos activos totales de alrededor de 240 mil millones de euros, una inversión crediticia de 114 mil millones de euros aproximadamente, depósitos de clientes por un importe de 117 mil millones de euros, y la gestión de más de 66 mil millones de euros en fondos de inversión y pensiones.

En el contexto internacional, según activos totales, recursos propios y capitalización bursátil, el BC se sitúa entre los diez primeros de la zona euro, entre los quince primeros de Europa y entre los veinticinco primeros del mundo.

**2.** La operación realizada se caracteriza por los siguientes rasgos:

**(a) Modalidad legal:** La operación consiste en la fusión por absorción del Banco B por el Banco A, que cambia su denominación social actual por la de Banco A B, manteniéndose –hasta el año 2002– las marcas diferenciadas de Banco A, Banco B y Banesto.

**(b) Ámbito geográfico:** es una operación de ámbito nacional, en la medida en que implica a dos entidades cuya sede social es española.

**(c) Forma:** es una fusión de carácter horizontal, es decir, entre empresas de una misma actividad.

**(d) Tamaño:** afecta a dos entidades encuadradas en el segmento de grandes bancos, si bien la red de oficinas del BB se hallaba significativamente sobredimensionada en relación a la del BA.

**(e) Situación económica.** Ambas entidades partían de dos situaciones diferentes:

- Por una parte, el Banco B se hallaba en una situación de crisis, que había obligado al cierre de parte de su red de oficinas. Una red que por otra parte se hallaba sobredimensionada como consecuencia de los sucesivos procesos de fusión que se habían dado en años anteriores.
- En cambio, el Banco A tenía una situación expansiva, como fruto la política agresiva desarrollada en el contexto de liberalización y desregulación del sector (a través del lanzamiento de nuevas actividades y productos), que lo había consolidado en una posición de liderazgo. Por otro lado, la red de oficinas del BA –que, a diferencia del BB, no es el resultado de una fusión anterior– estaba más racionalizada, y su dimensión mejor adecuada a las necesidades del banco.

---

<sup>37</sup> Se recoge en este apartado una síntesis de los principales resultados, de los que se realizará una valoración más detenida en el capítulo de conclusiones generales del estudio.

**3.** En el sector de la banca española, el reconocimiento sindical está legalmente respaldado y plenamente aceptado, una situación que suele respetarse en la negociación de acuerdos generales (en la que los sindicatos de clase tienen un papel determinante, por su mayor representatividad en el conjunto del Estado). En el ámbito de la empresa, no obstante, los empresarios muestran una clara preferencia por los sindicatos de sector y los de cuadros, por considerar más fácil ejercer su influencia sobre ellos.

En cuanto al desarrollo del proceso de negociación, merece destacar que en las negociaciones iniciales –orientadas a la consecución de un acuerdo marco del proceso de fusión– han participado tanto miembros de las federaciones estatales como de las secciones sindicales de las entidades afectadas

**4.** El nivel de información de los representantes de los trabajadores previo a la fusión es nulo. Una situación que incluso es justificada por los sindicatos, por la necesidad de preservar la confidencialidad de la operación.

**5.** El papel de las relaciones laborales en la estrategia empresarial, adquiere importancia particularmente a la hora de abordar el proceso de integración. En este sentido, la dirección de la empresa considera oportuno negociar la forma de canalizar los efectos más traumáticos de la fusión sobre el empleo y las condiciones de trabajo.

**6.** El planteamiento de los sindicatos ante la fusión adopta, en términos generales, no es de “resistencia al cambio”, sino de “gestión del cambio”. Desde esta perspectiva, el contenido de las reivindicaciones se centra en la no aplicación de medidas traumáticas, así como en la homologación de las condiciones de trabajo.

**7.** Los resultados del proceso de negociación entre los principales sindicatos y la dirección del BC, se han materializado en una serie de acuerdos, que pueden clasificarse en tres grandes tipos: acuerdo marco o protocolo de fusión; acuerdos de empleo; y acuerdos de homologación de condiciones de trabajo.

**8.** Considerando los efectos de la fusión sobre el empleo, cabe señalar que –en los tres primeros años y medio del proceso de integración– se han cerrado 1.498 sucursales en el conjunto del Estado, un hecho que supone una disminución del 37% desde el anuncio de la fusión. En este sentido, un primer efecto del proceso de integración ha sido el redimensionamiento de la nueva entidad, a través del cierre de una parte significativa de la red de oficinas. Entre las razones de ello, cabe destacar que la operación implicaba a dos entidades de gran tamaño, con fuerte implantación en todo el territorio, por lo que se consideró un elemento estratégico la eliminación de las redundancias existentes.

**9.** El cierre de sucursales ha afectado con mayor intensidad a la red de oficinas procedente del antiguo B. Esta situación ha estado motivada principalmente por dos factores: por una parte, en el punto de partida del proceso la red del BB estaba más sobredimensionada, mientras que la del Banco A se adecuaba más a las necesidades y características del banco. Por otra parte, la posición dominante del BA ha influido en que el cierre recayera con más intensidad en el BB.

**10.** El Banco C ha perdido, en los tres primeros años de integración, 7.985 trabajadores, una cifra que supone la reducción en una cuarta parte de la plantilla inicial de la nueva entidad. En este sentido, se constata un significativo impacto negativo a corto plazo del proceso de fusión sobre el empleo de la nueva entidad.

**11.** Considerando la reducción de la plantilla según sus características demográficas, en función del sexo ha tenido una mayor incidencia sobre el personal masculino que sobre el femenino, que ha aumentado su peso relativo en el conjunto de la plantilla al final del período.

**12.** Se puede constatar, a pesar de la corta duración del período analizado, una tendencia hacia el rejuvenecimiento de la plantilla, como consecuencia de la salida de personal de mayor edad –vía fundamentalmente de las prejubilaciones– y la incorporación de plantilla más joven.

Una situación congruente con la estrategia desarrollada por la dirección de la empresa, en la línea de ir cambiando el perfil medio “tradicional”, por trabajadores con un perfil profesional diferente, más ajustado a las necesidades actuales del negocio bancario. En este sentido, “las nuevas incorporaciones, aunque en un número muy inferior, son de trabajadores más jóvenes, más formados y flexibles y, por supuesto, que constituyen mano de obra más barata” (Bermejo, 1999).

**13.** Se observa asimismo un crecimiento progresivo del peso del personal técnico en el conjunto de la plantilla, potenciado además con requerimientos de personal con un perfil comercial más cualificado, en detrimento del personal administrativo. Una situación que, por otra parte, confirma las tendencias generales apuntadas en el sector; en efecto, “la transformación radical del entorno competitivo de los servicios financieros, exige cada vez una mano de obra más calificada y efectiva y, por consiguiente, ha habido un cambio lógico de las funciones puramente administrativas a las que cuentan con un mayor contenido comercial en las que se hace hincapié en el asesoramiento y el saber hacer que el banco puede poner al servicio de sus clientes” (OIT, 2001).

**14.** Uno de los aspectos más característicos de esta fusión, es el compromiso alcanzado por la empresa con los sindicatos, para no reducir plantilla a través de expedientes de regulación de empleo, sino a través de mecanismos considerados como “no traumáticos”. En este sentido, el 83,5 % de las 4.216 bajas registradas en los años 2001 y 2002 adoptaron la forma de prejubilaciones.

**15.** Considerando la distribución demográfica de las prejubilaciones, cabe destacar que el 70% corresponde a personal procedente del antiguo BB. Esta situación en buena medida se explica por el sobredimensionamiento de partida de este banco, pero en la misma sin duda también ha influido la posición dominante del BA, y la discriminación “de origen” ejercida sobre los trabajadores procedentes del BB.

**16.** El porcentaje de trabajadores prejubilables–con 50 años o más– en junio de 2002 supone el 21% de la plantilla total del BC; en este sentido, se prevé que la dinámica de prejubilaciones siga profundizándose en la misma línea seguida desde el inicio del proceso de integración.

**17.** Los principales ejes de conflicto que se han planteado en los primeros años del proceso de integración están relacionados, en primer lugar, con las dificultades para establecer una cultura común a todos los trabajadores de la nueva entidad. Ello se ha debido, por una parte, a la configuración de una estrategia multimarca en el período inicial de integración, un hecho que ha potenciado la competitividad entre los trabajadores y directivos de ambas entidades; y, por otro, en la discriminación que ha tenido el personal procedente del BB, como consecuencia de la posición dominante del BA.

En segundo lugar, la dirección de la nueva entidad ha impuesto de forma unilateral la unificación de la política retributiva, acentuando aquellos elementos ligados a la retribución variable (a través de un nuevo sistema de incentivos). Esta situación, unida a la implantación de una organización del trabajo ligada a la consecución de objetivos comerciales de difícil consecución, ha generado notables dificultades de integración, especialmente para los trabajadores procedentes del BB.

### **III. Caso 2: sector químico.**

El 1 de diciembre de 1998, los presidentes de las empresas Y, de nacionalidad francesa, y X –de origen alemán– anunciaron públicamente el proyecto de fusión de ambas compañías. El objetivo de esta operación era la creación de una nueva empresa denominada Z, que pasaría a convertirse en el segundo grupo mundial –detrás del grupo Novartis– en el campo de las “ciencias de la vida” (que engloba las actividades de productos farmacéuticos, agro y nutrición animal).

El grupo Z se constituye como un holding de ámbito multinacional, aunque “de fuertes raíces europeas”, con una facturación superior a los 21 billones de dólares y una plantilla inicial estimada en torno a los 92.000 empleados (más de 97.000, considerando las sociedades conjuntas o “joint ventures”). En este sentido, y dada la dimensión de la nueva empresa –así como el carácter transnacional de la operación– la fusión tuvo que someterse a la evaluación de las autoridades comunitarias, que dieron su conformidad a la misma en agosto de 1999.

En este contexto, se ha seleccionado este caso como objeto de análisis porque permite contrastar una experiencia diferenciada de la analizada para el sector de la banca, y cuyo elemento distintivo más determinante es el ámbito geográfico de la operación. En efecto, esta es una fusión entre dos empresas cuyas sedes centrales se hallaban ubicadas en Francia y Alemania, y que tenían empresas filiales en diversos países (entre ellos, España). En cambio, en la creación del banco C se trata de una operación de ámbito nacional, en la que las dos entidades de origen tenían su sede social central en España.

Esta situación determina, en el caso de la creación de Z, un escenario de relaciones laborales más complejo, por diferentes motivos:

- En primer lugar, la integración de dos empresas en una operación transnacional es un proceso muy complicado, que presenta notables obstáculos tanto en la unificación de las estructuras organizativas –particularmente, en áreas como la financiera, comercial o los sistemas de información– como en la homologación de las condiciones de trabajo de las plantillas afectadas. En este sentido, al “efecto general de fusión”, se le suma en las operaciones transnacionales el efecto “nacional” (Edwards, 1999 y 2000).
- Cabe señalar, por otra parte, que la dificultad de la integración es aún mayor cuando, como en el caso de Z, la operación se plantea en su diseño como una “fusión entre iguales”, en la que ninguna de las partes puede imponer claramente su estilo de gestión en la nueva sociedad.
- La fusión de las empresas X y Y implica, además, una dificultad añadida, en la medida en que se plantea la unificación de empresas ubicadas en dos países con marcos de relaciones laborales muy diferenciados –tanto a nivel de legislación, como en el ámbito de las empresas– como son el francés y el alemán.
- En cuarto lugar, y desde la perspectiva española, en una fusión transnacional la capacidad de intervención de los distintos actores radicados en las empresas filiales se reduce significativamente, afectando esta situación principalmente de los sindicatos, pero también a la gerencia.

En este marco, el análisis de la fusión entre X y Y se ha estructurado –siguiendo la metodología general del estudio– en tres partes:

- En la primera, se realiza una breve caracterización de la evolución reciente del sector químico, incidiendo en las particularidades de los procesos de reestructuración de la industria en la última década.
- En la segunda parte, se procede al estudio del caso, comenzando para ello con caracterización general del proceso de fusión, incidiendo particularmente en la tipología de la operación, así como en las razones subyacentes a la misma. A continuación, se aborda la dinámica de relaciones laborales y, posteriormente, se analizan los efectos del proceso de integración sobre el empleo y las condiciones de trabajo.
- Por último, se procede a la síntesis de los principales resultados.<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup>. Las referencias bibliográficas remiten al capítulo V, que recoge la bibliografía general del estudio

## 1. Evolución reciente del sector químico.

Uno de los rasgos más característicos del sector químico es su alto grado de heterogeneidad, al integrar actividades muy diversas que –en términos generales– suelen agruparse en 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 zoonosanitarias.
- *Química transformadora*, que comprende: detergencia, perfumería, pinturas y tintas, adhesivos, colorantes y pigmentos, explosivos.

Por otra parte, además de la diversidad otros aspectos que merece resaltar de la industria química son:

- La importancia que tiene la Investigación y el Desarrollo (I+D) en la viabilidad a largo plazo de las empresas. A modo de ejemplo, el subsector farmacéutico destina aproximadamente en I+D un 13% del valor de las ventas, siendo el sector productivo que más destina –en términos relativos– a esta actividad (Sosa, 2002)
- El alto grado de internacionalización del sector, con un elevado grado de apertura en los diferentes países, así como una destacada presencia de empresas multinacionales. Así, según un ranking realizado por la Naciones Unidas –en base a un criterio que combina el activo en el extranjero, las ventas y la distribución en el empleo– el sector químico, y particularmente la actividad farmacéutica, es el más “transnacionalizada” del conjunto de la industria (ICEM, 1999).
- Por último, el carácter “interactivo” con otras industrias. En efecto, “la química es una industria clave. Muchos productos están relacionados con los químicos. En la medida en que es un sector intensivo en I+D, la industria química ha sido una fuente de nuevas tecnologías que se han difundido en muchas otras industrias, concretamente en los textiles, el refinado de petróleo, agricultura, plásticos, automóviles, metales, servicios de salud y construcción” (Weston, Johnson y Siu, 1999).

En cuanto a su peso en el conjunto de la economía, cabe señalar que la industria química ocupa una posición predominante, junto a la industria de la alimentación y la automotriz. Desde una perspectiva temporal, durante la última década la industria química ha tenido un período de fuerte crecimiento, si bien en los últimos años puede constatar una cierta disminución de su expansión (ICEM, 1999).

A modo de ilustración, la tabla 1.1 recoge los índices de producto industrial y empleo de la industria química en los Estados miembro de la Unión Europea y Estados Unidos para 1998. Se puede constatar como, salvo excepciones, el conjunto de países refleja un crecimiento de la producción industrial desde 1990, si bien en términos de empleo los índices se sitúan mayoritariamente por debajo del valor inicial.



**Tabla 1.1. Indicadores industriales de la OCDE.  
Industria Química. 1998 (1990=100).**

PAIS	Prod. Industrial.	EMPLERO
Austria	122	84
Alemania	106	66
Bélgica	108	--
Dinamarca	130	91
España	112	--
Finlandia	115	87
Francia	116	92
Grecia	107	--
Irlanda	234	--
Italia	104	--
Luxemburgo	114	109
Países Bajos	115	83
Portugal	86	39
Reino Unido	118	91
Suecia	122	85
EU-15	112	82
USA	116	103

Fuente: Comisión Europea (1998).

En este marco, cabe destacar que la industria química española es el sexto productor mundial, situándose por detrás de Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Reino Unido e Italia. La evolución de las principales macromagnitudes para el conjunto del sector en España durante la década de los 90, permite destacar como aspectos más relevantes (tabla 1.2):

- Un significativo crecimiento de la producción a lo largo de la década, así como de la inversión, particularmente a partir de 1996.
- En relación 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.

**Tabla 1.2. Evolución del sector químico español: 1993-2001 (Millones de euros).**

MAGNITUDES	1993	1996	1999	2000	2001*	D
CONSUMO APARENTE	23.719	29.893	34.095	36.527	37.161	1,7 %
PRODUCCIÓN	20.274	25.022	27.673	30.081	30.394	1 %
IMPORTACIÓN	7.595	10.956	15.921	18.128	19.551	7,8 %
EXPORTACIÓN	4.150	6.084	9.598	11.682	12.784	9,4 %
INVERSIÓN	785	1.362	1.539	1.491	N.D.	N.D.
EMPLEADOS** (x 1.000)	125,0	121,0	130,4	134,2	N.D.	N.D.
Producción/ Consumo Ap.	85,5 %	83,7 %	81,2 %	82,4 %	81,8 %	
Exportación/ Producción	20,5 %	24,3 %	34,6 %	39,3 %	42,1 %	
Cobertura (Export/Import)	54,4 %	55,5 %	60,3 %	64,4 %	65,4 %	
Inversión/ Producción	3,9 %	5,4 %	5,5 %	5,0 %	N.D.	
Producción/Empleado	0,16	0,20	0,21	0,22	N.D.	

\* Estimado

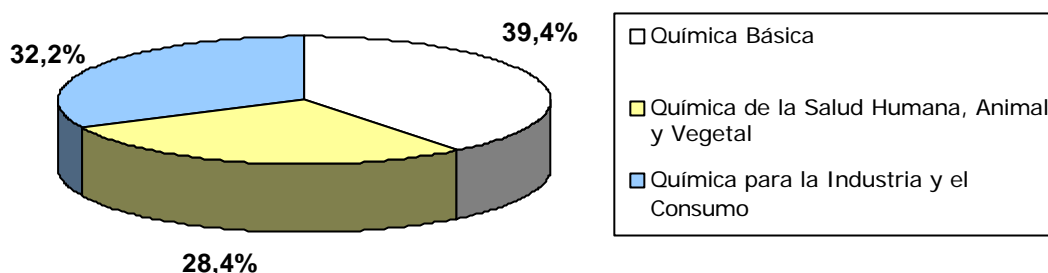
\*\* El empleo generado (agregando empleo indirecto e inducido) supera los 500.000 puestos de trabajo

ND= No datos.

Fuente: FEIQUE (2002).

Por otra parte, en cuanto a su estructura, cabe destacar particularmente el peso de la Química básica –segmento que supone el 39% de la producción del sector– seguido de la Química para la Industria y el Consumo, y la Química de la Salud Humana, Animal y Vegetal (gráfico 1.1.)

**Gráfico 1.1. Estructura de la producción química española.**



Fuente: FEIQUE (2002).

Otro rasgo característico de la industria química española es su concentración geográfica, focalizándose particularmente en Cataluña, Comunidad donde se genera casi el 45% de la producción (tabla 1.3).

**Tabla 1.3. Distribución geográfica del sector químico.**

CC.AA.	Producción (%)
Andalucía	5,6
Castilla y León	6,5
Cataluña	44,7
Madrid	12,7
País Valenciano	8,2
País Vasco	8,1
Resto	14,2
Total España	100

Fuente: FEIQUE (2002).

Finalmente, en cuanto a la estructura empresarial, el sector químico español se caracteriza por su dualidad, en la medida en que coexiste un número significativo de grandes empresas multinacionales, con un elevado porcentaje de pequeña y medianas empresas (PYMES). En este sentido, casi el 90% de las empresas españolas del sector tienen menos de 50 trabajadores en plantilla, siendo España –junto a Italia– el país que mayor número de pequeñas y medianas empresas integra (tabla 1.4).

**Tabla 1.4. Perfil de la empresa química española.**

Tamaño	Nº empresas (%)	Empleo (%)	Ingresos (%)
<50 trabaj.	87,1	27,3	18,2
50 a 99 trabaj.	5,1	10,9	11,6
100 a 499 trabaj.	6,5	44,1	50,4
>500 trabaj.	1,3	17,7	19,8
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: FEIQUE (2002).

En este marco general, merece señalar que la industria química ha tenido durante la última década un intenso proceso de reestructuración, que en buena medida se ha desarrollado a través de fusiones y adquisiciones de empresas, y que se espera prosiga a medio plazo (Comisión Europea, 1998; ICEM, 2000; Nang y Johnson, 2000; Sosa, 2002; Weston, Johnson y Siu, 1999).

El sector químico en España no ha sido, al respecto, una excepción a esta tendencia a lo largo de los años 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 progresiva concentración de la producción (hasta el punto que hoy sólo existe una única empresa en España).

En este sentido, conviene realizar una caracterización general de los procesos de concentración en la industria química, a modo de contextualización del análisis de la fusión entre las empresas X y Y.

### **1.1. Los procesos de fusión en la industria química.**

Las fusiones y adquisiciones han cumplido históricamente un importante papel en la evolución de la industria química, si bien éste se ha acentuado de forma significativa a lo largo de la última década. En efecto, si se analiza el número y volumen de operaciones en los años 90, se constata que “la tendencia subyacente es de más de cinco veces el nivel de actividad de la década anterior, y no hay evidencia que sugiera una probable caída significativa en un futuro próximo” (ICEM, 2001).

Por otra parte, y como ya se ha señalado para el caso de banca, esta aceleración de los procesos de concentración se enmarca en la denominada “quinta ola” de fusiones y adquisiciones, que tiene lugar a partir de la segunda mitad de la pasada década, y que afecta a escala mundial a diferentes sectores tanto de la industria como de los servicios (Kleinerdt y Koldt, 2002; OIT, 2001).

Considerando las **razones** que impulsan los procesos de concentración en la industria química, conviene señalar como punto de partida que, en términos generales, las fusiones 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. Desde esta perspectiva, el estudio de las fusiones desarrolladas en el sector químico, permite destacar como motivos de las mismas los siguientes (Weston, Johnson y Sui, 1999):

- Reforzar una línea de producción existente, añadiendo capacidad o por la ampliación de mercados geográficos.
- Añadir una nueva línea de productos.
- Introducirse en otros mercados locales.
- Adquirir recursos científicos clave para el desarrollo de determinados programas de I+D.
- Reducir costes a través de la eliminación de actividades redundantes, y desprenderse de actividades cuyo desarrollo es ineficiente.
- Completar líneas de producto.
- Reforzar los sistemas de distribución.
- Moverse a nuevas áreas de actividad.
- Adquirir la masa crítica requerida para la utilización efectiva de grandes inversiones.
- Crear plataformas tecnológicas.

En el caso de la industria química española, los empresarios destacan como principales razones de las fusiones 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)<sup>39</sup>.

Por otra parte, y como ya se ha señalado, la industria química se caracteriza por su alto grado de heterogeneidad, integrando segmentos de actividad muy diversos entre sí. En este sentido, y considerando que se ha elegido como objeto de análisis el caso de Z, merece considerar particularmente el subsector de la industria farmacéutica<sup>40</sup>, que constituye uno de los segmentos de actividad más relevantes del sector químico, y que entre otros aspectos se caracteriza por el intenso nivel de fusiones y adquisiciones que ha tenido en la última década, particularmente en el tramo de las grandes empresas.

No obstante, conviene señalar igualmente que –a pesar de este proceso de concentraciones, la industria farmacéutica permanece relativamente fragmentada. Un hecho que se pone de manifiesto con el dato de que ninguna empresa controla individualmente más del 5% del mercado mundial de productos con receta.

En este contexto, las razones que explican los procesos de concentración en la industria farmacéutica son diversas, pudiendo destacarse particularmente tres (Comisión Europea, 1999; Sosa, 2002):

- En primer lugar, los costes en I+D necesarios para desarrollar nuevos productos se han incrementado notablemente en relación a décadas anteriores, provocando que las ventas necesarias para recuperar las inversiones realizadas deban aumentarse exponencialmente<sup>41</sup>. En este sentido, la necesidad de ganar en economías de escala y eficiencia en I+D, así como la de controlar territorios y mercados más amplios, ha impulsado la fusión y adquisición de compañías que se mueven en la investigación de campos terapéuticos similares.
- En segundo lugar, en los últimos años de la pasada década han expirado gran parte de las patentes registradas en la década de los 70. Este hecho supone la pérdida de situación de monopolio que generan tales títulos de propiedad, y ha motivado a las grandes compañías a la búsqueda de mayores cuotas de mercado mundial.
- Y en tercer lugar, el dinamismo de las ventas de genéricos en el mundo, ha convertido a este mercado en un segmento atractivo para aquellas empresas cuya estrategia se basaba fundamentalmente en el lanzamiento de nuevos productos. En este sentido, la distinción clásica entre laboratorios productores de innovaciones y laboratorios de genéricos ha comenzado a alterarse, ya que muchas de las fusiones actuales se dan entre laboratorios de ambas tradiciones productivas.

---

<sup>39</sup> De una entrevista personal con un representante de la Federación Empresarial de la Industria Química Española (FEIQUE).

<sup>40</sup> Como se analiza más adelante, la actividad de la empresa Z se ha orientado al campo de las ciencias de la vida, y de forma especial al segmento de productos farmacéuticos.

<sup>41</sup> Cabe destacar que, en buena medida, este incremento de costes está asociada a las mayores exigencias en la aprobación de comercialización por las autoridades públicas. Un hecho que supone el uso de procesos más costosos para la demostración de la eficacia e inocuidad de los productos.

En este marco general, el **tipo de fusiones** predominante en la industria química española se caracteriza en general por tres rasgos principales:

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

(b) En segundo lugar, en cuanto a su forma, han predominado las operaciones de carácter horizontal, es decir: las empresas no han buscado formar conglomerados para diversificar la producción en distintos sectores, como ocurre por ejemplo en la construcción, sino incrementar la competitividad concentrándose en aquellos segmentos de actividad más rentables dentro de la industria.

Ello implica, por otra parte, un deslizamiento de las fronteras que separaban tradicionalmente las empresas de los distintos subsectores. De forma particular, “las industrias de las ciencias de la vida se están agrupando para formar nuevas estructuras corporativas que afectarán profundamente los alimentos comerciales, la agricultura y la salud. Las nuevas configuraciones y tecnologías corporativas hacen borrosas las fronteras entre los diversos sectores tradicionales. En el futuro, se hará difícil distinguir entre biotecnología agrícola, productos biofarmacéuticos y el estudio de genomas humanos” (ICEM, 2001).

(c) Finalmente, quizás el elemento más distintivo sea el hecho de que –con la excepción de los fertilizantes– todas las operaciones de fusión son de ámbito transnacional, especialmente comunitario. Este es un sector, como ya se ha señalado, que se caracteriza por la fuerte presencia de compañías multinacionales. Ello ha tenido como consecuencia que, en la mayor parte de los casos, 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).

Cabe señalar, en relación con este punto, que un rasgo distintivo de la última ola de fusiones en relación a las precedentes, es el creciente número de operaciones transnacionales. En efecto, el análisis de las fusiones empresariales durante la última década, permite destacar los siguientes aspectos (Comisión Europea, 2001; Kang y Johnson, 2000):

- El valor de las fusiones transnacionales a escala mundial, ha crecido más de seis veces entre 1991 y 1998.
- Esta tendencia se ha acelerado incluso en años recientes: a modo de ejemplo, en el año 2000 las operaciones transnacionales desarrolladas por empresas europeas se incrementaron en un 40%, alcanzando un valor de 370 billones de euros.
- Como resultado, las fusiones transnacionales representan una parte creciente del total, tanto en número de operaciones como en su valor.

Las razones que han impulsado este crecimiento de las concentraciones transnacionales son diversas, pudiendo destacarse las siguientes (Edwards, 2000; Le Blanc y Corteel, 2001):

- En primer lugar, las fusiones transnacionales constituyen una forma rápida y eficiente de entrar en mercados extranjeros.
- En segundo lugar, las políticas desarrolladas por los gobiernos nacionales han sido un factor decisivo en este proceso. Particularmente, las políticas comerciales (eliminación de barreras de entrada, liberalización de movimientos de capitales e inversiones), las liberalizaciones

sectoriales –en ámbitos como las telecomunicaciones, finanzas o la electricidad– o los programas de privatizaciones.

- En tercer lugar, las políticas de integración regional. Un caso ilustrativo lo constituye, en este sentido, el proceso de construcción de la Unión Económica y Monetaria Europea; así, la unificación de los mercados nacionales, la implantación de una moneda única, o la definición de políticas públicas a medio plazo –en aspectos como la competencia, comercio o disciplina presupuestaria y monetaria– han contribuido significativamente a la promoción de fusiones transnacionales.

Cabe señalar que, aunque el crecimiento de las fusiones transnacionales ha afectado a todos los sectores de actividad, ha incidido de forma particular tanto en aquellos donde los procesos de desregulación y liberalización han cambiado los marcos de competencia –por ejemplo, en las telecomunicaciones– como en los sectores caracterizados por su alto grado de internacionalización, como es el caso de la industria química.

En este sentido, el carácter transnacional de una fusión es un elemento que influye de forma significativa en sus efectos sobre el empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales. Ello se explica porque, al efecto “general” propio de todas las fusiones– se le suma el efecto “nacional”, asociado al hecho de que las empresas implicadas se ubiquen en países que, normalmente, tienen marcos de relaciones laborales diferenciados (Edwards, 1999 y 2000; Le Blanc y Corteel, 2001)<sup>42</sup>.

## **2. El caso Z**

El objeto de este capítulo se centra en el análisis de la fusión entre las empresas Y y X, que dio lugar a la creación del grupo Z. En este sentido, y como ya se ha remarcado, se trata de una operación de ámbito transnacional en la industria química, cuyo análisis permite contrastar una experiencia diferenciada de la estudiada en el caso de la concentración del banco C.

Desde una perspectiva metodológica, el análisis se estructura en torno a los siguientes puntos:

- Caracterización general del proceso de fusión, a partir de una breve descripción de las entidades afectadas, analizando a continuación la evaluación realizada en su momento por las autoridades públicas en relación los posibles efectos sobre la competencia derivados de la operación, y finalizando con una tipología de la fusión.
- Análisis del papel de las relaciones laborales, abordando los siguientes aspectos: estrategia empresarial y sindical; establecimiento del marco de negociación; contenido de la negociación; y principales resultados de la misma.
- Examen del impacto del proceso de integración sobre el empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales de la nueva entidad.

### **2.1. Caracterización general del proceso de fusión.**

El 1 de diciembre de 1998, los presidentes de las empresas X e Y anunciaron el proyecto de fusionar paritariamente parte de sus actividades, como primera etapa hacia la fusión completa. El objetivo central de este proceso de concentración es la creación de una nueva empresa denominada

---

<sup>42</sup> Este tema se desarrolla en mayor profundidad en el apartado 2.2.

Z, cuya actividad se orientaría principalmente al campo de las ciencias de la vida (particularmente, a los segmentos de farmacia y –en menor medida– agricultura).

El nuevo grupo empresarial pasaría a ocupar, según las previsiones recogidas en el proyecto de fusión –a partir del volumen consolidado de negocio de las dos empresas de origen para 1998– una posición predominante en el mercado mundial en este campo de actividad, siendo superada únicamente por el grupo Novartis.

La dimensión de las empresas implicadas en la fusión, así como el carácter transnacional de la operación, motivó que la misma fuera objeto de revisión por parte de la Comisión Europea, iniciándose el procedimiento con la notificación de la concentración a los servicios de la Comisión en julio de 1999<sup>43</sup>.

En este marco, conviene iniciar el análisis de la operación con una breve caracterización **de las entidades implicadas**<sup>44</sup>.

(1) X es un holding cuya sede central se ubica en Alemania, y que integra diversas compañías con presencia a escala mundial, con una actividad centrada fundamentalmente –a partir de la segunda mitad de los años 90– en el campo de las ciencias de la vida, particularmente en los segmentos de productos farmacéuticos, producción y protección vegetal<sup>45</sup>, salud animal y otras actividades químicas.

De forma desagregada, X está focalizada principalmente en la industria farmacéutica a través de su participación accionarial en diversas empresas: así, tiene el 100% de las acciones de X Marion Roussel AG (HMR); el 32,5% en Dade Behring Inc; y además tiene una “joint venture” al 50% de la empresa Centeon LLC, conjuntamente con la empresa Y.

Por otra parte, X también tiene presencia en otros segmentos de actividad:

- En el segmento agrícola, con su participación al 60% de la empresa AgrEvo, a través de la cual desarrolla actividades orientadas a la producción y protección vegetal.
- En la salud animal, a través de una empresa subsidiaria –X Roussel Veterinary– de la que controla del 100%.
- En otras actividades químicas o industrias relacionadas, bien a través de empresas subsidiarias –Celanese AG, Ticona GmbH y X Trespaphan– bien a través de la participación en otras compañías, como son: Messer Griesheim GmbH (67%); Wacker-Chemie GmbH (50%); DyStar Textilfarben GmbH & Co Deutschland KG y DyStar Textilfarben GmbH (joint venture al 50% con Bayer); Dyneon LLC (joint venture entre X, con el 46%, y 3M, con el 54%); Targot GmbH (50%) y Clariant AG (45%).

Finalmente, la tabla 2.1. permite ilustrar sobre la situación socioeconómica general del grupo X antes de la fusión.

---

<sup>43</sup> 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. 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%.

<sup>44</sup> La información está referida al momento anterior de la fusión, es decir, al año 1998.

<sup>45</sup> Incluye la producción de productos como herbicidas, insecticidas, tratamiento de plantas, etc.

**Tabla 2.1. X. Indicadores Económicos a 31 diciembre 1998.**

Indicador	Total
Ventas*	22.346
Gastos en I+D*	1.887
Nº empleados	96.967

\*Millones de Euros.

Fuente: X (1999).

(2) Y constituye asimismo un holding internacional, cuya sede social se ubica en Francia, y que desarrolla su actividad principal en los campos de las ciencias de la vida, y otras actividades químicas relacionadas.

Así, Y está presente en la industria farmacéutica a través de sus empresas filiales Y Rorer Inc –que a su vez posee el 50% de las acciones de la empresa Centeon, en una joint venture con X– y Y Pharma S.A. (que también tiene las subsidiarias Y Biochimie y Pasteur Mérieux Vaccines).

Asimismo, el holding tiene presencia activa en los siguientes segmentos:

- En el campo de la protección vegetal, a través de la empresa Y Agro S.A. y sus subsidiarias.
- En el sector de la salud animal, mediante su empresa filial Y Animal Nutrition S.A., y su participación del 50% en la empresa Merial LTD, en una joint venture con la empresa Merck & Co, Inc.
- En otras actividades químicas, a través de su participación accionarial del 67,4% en la empresa Rhodia S.A.

La tabla 2.2. recoge algunos indicadores básicos de la situación socioeconómica de Y, antes de la fusión.

**Tabla 2.2. Y. Indicadores Económicos a 31 diciembre 1998.**

Indicador	Total
Ventas*	13.232
Gastos en I+D*	1.295
Nº empleados	65.180

\*Millones de Euros.

Fuente: X (1999).

Esta descripción permite apreciar, en términos generales, la notable dimensión de los dos grupos empresariales antes de la fusión. Un hecho que, unido a su carácter transnacional, motivó que los servicios de la Comisión Europea iniciaran un procedimiento de supervisión de la misma, con objeto de evaluar los posibles **efectos sobre la competencia** de la operación.

En este sentido, merece resaltar la diferencia existente entre este caso y el de la fusión de los bancos A y B, ya que esta última –al tratarse de una operación de ámbito nacional– no fue supervisada por las autoridades comunitarias, sino por el Tribunal de Defensa de la Competencia español.

El procedimiento de control en el caso Z se inició con la notificación de la operación, que fue recibida por los servicios de la Comisión el 24 de julio de 1999. El objetivo de la fusión, como se indica en el expediente presentado, es el siguiente: “formar una sola empresa, denominada Z, con una base accionarial unificada. Z se centrará en las ciencias de la vida, es decir, actividades



relacionadas con la salud humana, animal y vegetal. Así, tendrá presencia en los productos farmacéuticos, producción y protección vegetal y en la salud animal. En las áreas de farmacéuticos y producción y protección vegetal, se combinarán las actividades de ambas partes, mientras que en el área de salud animal Z incorporará las actividades existentes de Y” (Comisión Europea, 1999).

Por otra parte, cabe señalar que las dos empresas se comprometen asimismo a segregar algunas de las compañías que integran. Concretamente, Y se compromete a desprenderse de su participación en la empresa Rhodia y X también acuerda desprenderse de su participación de empresas relacionadas con otras actividades químicas, como Celanese<sup>46</sup>.

En este contexto, y siguiendo el método establecido, los servicios de la Comisión procedieron a evaluar los posibles efectos sobre la competencia, considerando el impacto de la creación de la nueva empresa en los distintos mercados afectados. Particularmente, la Comisión examinó los mercados de productos farmacéuticos y producción y protección vegetal –en la medida en que eran los segmentos de actividad donde existían solapamientos entre las empresas de origen – mientras que no se consideró el campo de la salud animal (ya que, como ya se ha señalado, Z incorporaría directamente las actividades de Y).

De forma más específica, en el segmento de farmacéuticos se evaluó el impacto en los mercados de especialidades farmacéuticas, sustancias activas y productos futuros<sup>47</sup>. En cuanto al campo de producción y protección vegetal, los mercados de productos afectados eran: herbicidas, fungicidas, insecticidas, reguladores de crecimiento, sustancias activas, insecticidas no agrícolas y productos de control industrial de las malas hierbas.

Finalmente, una vez evaluadas los diferentes aspectos relativos a los distintos mercados, la Comisión Europea concluyó –el 9 de agosto de 1999, que la operación no colisionaba con los principios de competencia establecidos en el marco de la Unión Europea, dictaminando por tanto su no-oposición a la fusión.

La autorización por parte de la Comisión Europea permitió, en suma, la creación del nuevo grupo empresarial bajo la denominación de “Z S.A.”, cuya su sede central se ubicó en Estrasburgo, simbólicamente situada en la frontera franco-alemana.

En cuanto a las características de la empresa, integraría en la primera fase de la fusión los activos de farma y agro de Y y X, cada una de las cuales contribuirían en un 50% a los activos de la nueva entidad. Cabe recordar, como ya se ha señalado, que en la nueva empresa no se integrarían aquellas compañías no directamente relacionadas con el campo de las ciencias de la vida.

En este sentido, y como ya se ha señalado, Z pasa a ocupar desde su creación una posición predominante en el sector, con un volumen “proforma” de aproximadamente 20 mil millones de dólares y una plantilla situada en torno a los 92.000 trabajadores (sin contar con las “joint ventures”), siendo superada únicamente en el ranking mundial por el grupo Novartis (tabla 2.2).

---

<sup>46</sup> En este sentido, en el expediente de notificación a la Comisión Europea, se señala que ambas empresas se desprenderían progresivamente de las mencionadas compañías.

<sup>47</sup> La Comisión Europea considera que, a la hora de analizar la industria farmacéutica, es necesario considerar no sólo los productos existentes, sino también las futuras situaciones de mercado. La razón de ello es que se trata de una actividad con un alto componente de I+D, en el que continuamente se están desarrollando innovaciones de producto. En este sentido, un aspecto que se tiene en cuenta cuando se supervisa una fusión en este campo, es el potencial de I+D de la nueva empresa.

**Tabla 2.2. Ranking mundial de empresas de “Ciencias de la Vida”. 1997.**

RANGO	EMPRESA	VOLUMEN NEGOCIO*
1	Novartis	21,5
2	Z**	20,0
3	AHP	14,2
4	Monsanto	7,5
5	Zeneca	7,2

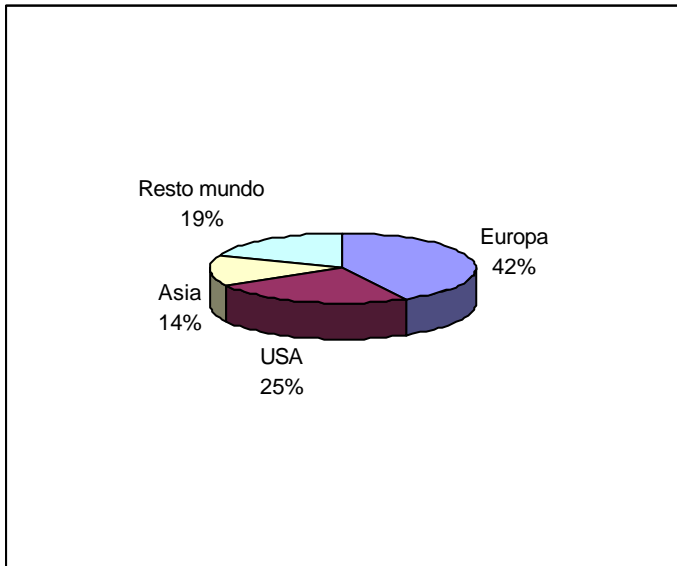
\*Miles de millones de dólares.

\*\* Volumen consolidado de las dos empresas de origen (excluyendo las joint ventures de Y).

Fuente: Informes anuales de las empresas, 1997.

La distribución sectorial del volumen de negocios “proforma”, permite constatar que la nueva compañía se centra prioritariamente en el segmento de productos farmacéuticos. Por otra parte, Europa y Estados Unidos se constituyen como los mercados preferentes de la empresa (gráfico 2.2.).

**Gráfico 2.2. Z Distribución geográfica del volumen de negocios proforma. 1999 (se excluyen las joint ventures).**



Fuente: Y (1999).

En este marco, el **tipo de operación** puede caracterizarse de este modo:

(a) *Modalidad legal.* Se trata de una fusión propiamente dicha o fusión por consolidación. Esta modalidad se caracteriza 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. En términos jurídicos, la creación de Z S.A. implica –como ya se ha señalado– la unificación de la base accionarial de las dos empresas de origen, así como la relocalización de la sede central de la empresa a una nueva localización (Estrasburgo).

En este sentido, esta operación se diferencia de la creación del Banco C, realizada a través de una fusión por absorción. Ello implica, como se analizará más adelante, algunas diferencias en la forma en que se ha desarrollado el proceso de integración, ya que en el caso de las absorciones siempre se manifiesta de forma mucho más clara la posición dominante de una de las empresas implicadas.

(b) *Ámbito geográfico*: es una operación de ámbito transnacional, de ámbito comunitario, en la medida en que implica a dos empresas cuya sede central se ubica en dos Estados miembro de la Unión Europea (Francia y Alemania). Este aspecto, como ya se ha señalado, constituye una segunda diferencia de relevancia en relación a la fusión de los bancos Santander y Central Hispano, y de hecho constituye el principal rasgo distintivo de la operación.

(c) *Forma*: es una fusión de carácter horizontal, es decir, entre empresas de un mismo campo de actividad.

(d) *Tamaño*: Ambas empresas tenían una dimensión relativamente similar, encuadrándose en el segmento de grandes compañías.

(e) *Situación económica*: la operación afecta a dos empresas con una situación económica más o menos similar, caracterizada por su importante presencia en los mercados sectoriales y geográficos más significativos de la industria química.

Esta cuestión es otro elemento diferencial respecto al caso del BC, en la medida en que –como se ha analizado en el capítulo anterior– en esa operación la situación de partida de ambas partes era antagónica: de expansión, en el caso del Banco A; y de crisis, en el del Banco B.

## **2.2. El papel de las relaciones laborales.**

La dimensión transnacional de la fusión entre X y Y plantea, como ya se ha señalado, un escenario de relaciones laborales ciertamente complejo, en la medida en que se entrecruzan actores y estrategias muy diversas, tanto en la parte empresarial como en la sindical. Por otro lado, considerando este proceso desde la perspectiva española, conviene remarcar que la capacidad de intervención de los distintos actores radicados en las empresas filiales se reduce significativamente, afectando esta situación principalmente de los sindicatos, pero también incluso a la dirección de la empresa.

En este contexto, el objeto de este capítulo es analizar la dinámica de relaciones laborales en el proceso de concentración entre X y Y, abordando para ello las siguientes cuestiones:

- En primer lugar, se realiza una caracterización general del marco de relaciones laborales en el sector, incidiendo en tres aspectos: por una parte, la conformación de las relaciones laborales en las fusiones transnacionales; por otra parte, las partes intervinientes (empresa y organizaciones sindicales); finalmente, la estructura de la negociación colectiva del sector químico en España.
- En segundo lugar, se analiza el proceso de negociación durante el desarrollo de la fusión, considerando dos dimensiones fundamentales: establecimiento del marco de negociación; y contenido de la negociación, abordando tanto las estrategias desarrolladas por la empresa y sindicatos, como sobre las materias contempladas en el proceso.
- En tercer lugar, se estudian los resultados de la negociación, analizando los diferentes acuerdos alcanzados entre la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores en los primeros años del proceso de integración.

Y, en cuarto lugar, se abordan los efectos del proceso de fusión sobre el empleo y las condiciones de trabajo durante los primeros años de integración.

Cabe señalar, por último, que el análisis de esta fusión presenta algunas restricciones en relación al estudio sobre el caso del Banco C, asociadas a las dificultades de acceso a las fuentes de

información directa de la empresa. Un hecho motivado, fundamentalmente, por la ubicación de la sede central fuera de España<sup>48</sup>. En este sentido, las limitaciones en los datos cuantitativos de la evolución de la empresa, se han subsanado a través de la información cualitativa proporcionada por las entrevistas realizadas a representantes de la empresa y los sindicatos.

## 2.1. Marco de relaciones laborales.

El papel de las relaciones laborales en las fusiones transnacionales, presenta algunas características específicas en relación a las concentraciones que se producen entre empresas de un mismo país. En este sentido, en la literatura especializada se ha acuñado el concepto de “efecto nacional” para resaltar esta particularidad de las operaciones transnacionales, y que se diferenciaría del efecto “general” característico de toda fusión (Edwards, 1999 y 2000; Le Blanc y Corteel, 2001).

La emergencia de dicho “efecto nacional” está determinada por una serie de aspectos, entre los que merece resaltar particularmente tres:

(1) En primer lugar, la normativa laboral vigente en cada Estado, y que normalmente presenta rasgos diferenciados en aspectos clave para la dinámica de relaciones laborales en los procesos de fusión, como son la estructura de la representación de los trabajadores, o los derechos de información y consulta. En este sentido, el margen discrecional que tiene la dirección de la nueva empresa para gestionar el proceso de integración, está restringido por las obligaciones establecidas en los ordenamientos jurídicos nacionales donde se encuadran las empresas afectadas. A modo de ejemplo, en el cuadro 2.2. se recogen los principales aspectos de los derechos de información y consulta ante procesos de fusión, en diferentes países europeos.

Por otra parte, merece recordar la existencia –en el ámbito de la Unión Europea– de un ordenamiento legal comunitario, que regula diferentes aspectos relacionados con los derechos de los trabajadores y sus representantes en las fusiones y adquisiciones de empresas, y que se basa principalmente en la legislación nacional que implementa las Directivas comunitarias sobre traspasos de empresas y despidos colectivos<sup>49</sup>.

En este marco, una fusión como la de X y Y resulta particularmente interesante, en la medida en que se confronta el modelo francés de participación, representación y negociación, con el modelo alemán de “codeterminación”, en el que –como se sintetiza en el cuadro 2.2.– los trabajadores tienen derechos significativos en materia de información y consulta.

### **Cuadro 2.2. Pasos y procedimientos para la información y consulta en las fusiones y adquisiciones (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”.

<sup>48</sup> Merece señalar que esta circunstancia afecta igualmente a las fuentes de información sindicales. En efecto, como se analiza más adelante, uno de los problemas en las empresas multinacionales, es la desigual distribución de información entre los representantes de los trabajadores de la casa matriz, y los de las empresas filiales.

<sup>49</sup> Para un análisis detallado de esta normativa, cf.: Aragón y Rocha (2002).

**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)

(2) En segundo lugar, conviene considerar las diferencias culturales existentes entre las empresas involucradas en una fusión, en términos tanto de política empresarial como de relaciones de la dirección con los sindicatos.

Por una parte, en lo que se refiere a la política empresarial, las diferencias culturales pueden obstaculizar el desarrollo del proceso de integración, en la medida en que se pueden generar conflictos entre los equipos de dirección, particularmente en aquellas operaciones donde no existe un socio dominante. Esta cuestión, de hecho, puede llegar a influir incluso en la selección de los posibles socios de una operación.

Por otra parte, en lo que se refiere a la relación con los sindicatos, en la literatura especializada suele distinguirse entre dos modelos clásicos de gestión empresarial (Edwards, 1999): por un lado, el modelo gerencial *anglosajón*, más orientado hacia los beneficios a corto plazo, y un estilo más conflictivo de relaciones con los sindicatos; y, por otro, 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).

(3) Finalmente, cabe destacar la capacidad que tenga alguna de las partes involucradas para controlar el proceso de fusión. En este sentido, si se produce esta situación, normalmente se acabará imponiendo la cultura de la empresa dominante. En cambio, si ambas empresas son aproximadamente similares en tamaño y situación socioeconómica, el proceso de integración puede producir un “híbrido” cultural y organizativo de las dos partes.

Esta situación de relativa paridad es la que se ha producido, por ejemplo, en el caso de Z, y es ciertamente diferente de la que se constató en la creación del BC, donde una de las partes –como ya se ha analizado– ha tenido una posición claramente dominante en todo el proceso. En cambio, en la creación de Z “la estructura *vertical y centralizada* de X se fusionó con la estructura *regional y descentralizada* de Y, formando un híbrido que contenía elementos de ambas” (Edwards, 2000).

En suma, la combinación de los tres elementos mencionados –restricciones asociadas al ordenamiento laboral nacional, diferencias culturales y posición dominante de una de las partes– determina la emergencia de un “efecto nacional” en las fusiones producidas entre empresas de diferentes Estados. La incidencia de dicho efecto sobre el empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales se manifiesta en diversos aspectos, entre los que merece destacar particularmente tres (Le Blanc y Corteel, 2001):

(1) En primer lugar, en la distribución geográfica de la producción de la nueva empresa. Una situación que se plantea normalmente en una fusión transnacional, consiste en la segregación o

eliminación de determinadas actividades no relacionadas con el “núcleo duro” de la nueva empresa, o bien el recorte de líneas de producción. Asimismo, y aunque resulte menos frecuente, se puede plantear el lanzamiento de nuevas actividades o líneas de producción.

Desde esta perspectiva, se plantea a la dirección de la nueva empresa abordar la decisión estratégica de cómo distribuir geográficamente la producción, así como el posible recorte de la misma. Una decisión que, lógicamente, tiene una incidencia directa sobre el empleo. En este sentido, en aquellas operaciones donde ninguna de las partes tiene una posición dominante, la dirección de la nueva empresa puede no guiarse únicamente –al menos en el período inicial de integración– por criterios de racionalidad económica, sino que influyen asimismo criterios de índole “política”.

(2) Un segundo aspecto importante donde se manifiesta el “efecto nacional”, concierne a la forma en que se aborda el proceso de homologación de las condiciones de trabajo (en materias como salario, tiempo de trabajo, etc.). Esta cuestión, que constituye normalmente uno de los aspectos más complejos de los procesos de fusión, presenta notables dificultades en las operaciones transnacionales, en la medida en que la actuación de las empresas se ve restringida por las disposiciones derivadas de los marcos nacionales de relaciones laborales.

(3) En tercer lugar, el efecto “nacional” también suele incidir en la relación entre los representantes de los trabajadores de las empresas afectadas. Una relación que, en términos generales, suele adquirir la forma de defensa de los intereses de los trabajadores “nacionales”, y que incluso puede llegar a la confrontación en los órganos de representación supranacional –por ejemplo, Comités de Empresa Europeos– cuando se plantean recortes de producción o empleo<sup>50</sup>. Esta situación puede potenciarse, además, si la dirección de la nueva empresa adopta la estrategia de fomentar cierta competencia entre los distintos centros nacionales de producción.

En el caso de Z, cabe mencionar que en la empresa Y los principales sindicatos franceses de la casa matriz eran la Confederación General del Trabajo (CGT), y la federación química de la Confederación Francesa Democrática del Trabajo (FCE-CFDT). En la casa matriz de X, el principal sindicato es la Unión Alemana de Minería, Química y Energía (IG-BCE).

Finalmente, merece completar esta caracterización del marco de relaciones laborales, con algunos aspectos específicos relacionados con la situación de las empresas filiales españolas relacionadas con la creación de Z:

(a) En cuanto a las **partes intervinientes**, por una parte la capacidad de actuación de la gerencia en España, está subordinada a las decisiones estratégicas adoptadas por la sede central de la empresa. Un elemento que, en determinadas circunstancias, restringe incluso la posición de interlocución de la dirección local. Cabe señalar que la patronal del sector en España, se halla agrupada en la Federación Española de Industrias Químicas (FEIQUE), que les representa en las negociaciones.

En cuanto a la parte sindical, los sindicatos más representativos a nivel estatal son Comisiones Obreras (CC.OO.) y la Unión General de Trabajadores (UGT). La tabla 2.3. recoge el número de delegados de las empresas de X y Y para ambos sindicatos.

---

<sup>50</sup> No obstante, también merece señalar que en algunos procesos los sindicatos de las distintas empresas implicadas han planteado posiciones comunes a la hora de afrontar el proceso de integración.

**Tabla 2.3.: Delegados sindicales en España de X y Y. (1998)**

Empresa	CC.OO.	UGT	Otros	Total
Y	44	10	17	71
X	24	34	9	67

Fuente: FITEQA-CCOO.

En este sentido, la capacidad de intervención de los sindicatos a la hora de abordar el proceso de fusión, tanto en su fase inicial como en el proceso de integración, es mucha más restringida que la de los sindicatos de las casas matriz.

**(b) La estructura de la negociación colectiva** de la industria química española se caracteriza fundamentalmente por la existencia de un convenio general, cuyo ámbito territorial se circunscribe a todo el Estado. Este convenio, cuya vigencia abarca el período 2001-2003, regula las condiciones de trabajo entre las empresas y los trabajadores, con la excepción de los trabajadores que desempeñen el cargo de consejeros, de alta dirección o de alta gestión.

Merece recordar, por otra parte, que la industria química se caracteriza por su alto grado de diversidad, y desde esta perspectiva el ámbito funcional del convenio cubre una amplia variedad de subsectores de actividad. Un hecho que plantea, en algunas circunstancias, dificultades a la hora de negociar, por la fragmentación del sector y la inexistencia en algunos casos de patronal organizada.

En cuanto al contenido del convenio, merece destacar la regulación de las materias clásicas – salario, tiempo de trabajo, etc.– con la profundización en el tratamiento de algunas materias que habitualmente ocupan un lugar secundario en la negociación colectiva (como la promoción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres).

### **2.2.2. Establecimiento del marco de negociación.**

El establecimiento del marco de negociación en el proceso de creación de Z tiene, como punto de partida, el reconocimiento de los sindicatos por parte de la dirección de las empresas de origen. Un hecho que, como se desprende del análisis de diferentes experiencias, resulta fundamental a la hora de articular una dinámica de relaciones laborales en el ámbito de la empresa (Rigby y Serrano, 1997; Sisson y Martin, 2000).

Este reconocimiento es particularmente significativo en el caso de X, por un doble motivo: por una parte, debido al modelo de codeterminación propio del ordenamiento laboral alemán, que implica entre otros aspectos la presencia de los representantes de los trabajadores en el consejo de supervisión de la empresa.

Por otra parte, X –cuya creación se remonta al año 1.863– tiene una cultura empresarial caracterizada tradicionalmente por la promoción de cauces de diálogo y participación con los trabajadores. Este hecho resulta especialmente relevante a la hora de afrontar cambios significativos en la empresa; a modo de ejemplo, en el año 1994 X afrontó un profundo proceso de reestructuración, que implicó la reducción de la plantilla en los años siguientes de 172.483 a 97.000 trabajadores. En este sentido, el proceso se realizó articulando medidas “no traumáticas”, en colaboración con los representantes de los trabajadores, de forma que los empleados bien se transfirieran a empresas subsidiarias, bien a otras empresas, o bien optaron por la vía de las jubilaciones (Berthoin, 2001).

En cuanto al caso español, se da también una situación de reconocimiento por parte de los empresarios del sector químico. Cabe señalar, que a la hora de abordar los procesos de fusión, los



empresarios prefieren tener como interlocutor a las federaciones sindicales, antes que a los representantes de cada centro. Ello se explica por el hecho de que las federaciones tienen una visión global de los procesos, en contraposición a los comités de empresa y secciones sindicales, que focalizan su interés en el centro de trabajo en concreto<sup>51</sup>. En este sentido, las negociaciones del proceso de integración han sido desarrolladas en primera instancia por las federaciones de los sindicatos españoles.

Otro aspecto fundamental, además del reconocimiento sindical, concierne al nivel de información de los representantes de los trabajadores durante el proceso de fusión. En este sentido, en términos generales los trabajadores suelen tener conocimiento –y por tanto información– de la operación tras el anuncio público de la misma. El grado de información posterior, varía en función del ordenamiento jurídico de cada país.

En el caso concreto de Z, se contraponen dos perspectivas a la hora de valorar el nivel de información previo a la fusión: por parte de la empresa, se señala que ha existido un cauce de comunicación efectivo con los sindicatos, particularmente en el caso de X, donde los trabajadores tienen presencia en el consejo de supervisión (Berthoin, 2001).

Sin embargo, tras el anuncio público de la fusión el 1 de diciembre de 1998, los sindicatos franceses y alemanes elaboraron a su vez una declaración conjunta en la que señalaban que “tanto los trabajadores como sus representantes fueron excluidos de una elección que decide su futuro. Esta ausencia enfatiza una vez más la urgente necesidad de definir los derechos y obligaciones de las empresas europeas en términos de información a sus empleados” (Bilous, 1998).

La carencia de información previa resulta, en cambio, indiscutible en relación a los representantes de los trabajadores de empresas filiales, donde el nivel de conocimiento de la operación antes de su anuncio era nulo, e incluso el grado de información posterior resulta bastante escaso. En este sentido, por parte de los sindicatos españoles se plantea que no es un problema de mala fe empresarial, como de ineficacia de los instrumentos de representación, en este caso de los Comités de Empresa Europeos (CEEUs)<sup>52</sup>.

En efecto, se ha señalado que el papel jugado por los Comités de Empresa Europeos de X y Y en el proceso de fusión ha sido más bien poco significativo (Schulten, 2001). Una situación extensible, por otra parte, al conjunto de CEEUs, cuya incidencia en la dinámica de relaciones laborales –en función de las competencias que tienen– resulta en términos generales muy escasa<sup>53</sup>.

Por otra parte, una vez anunciada la fusión, los sindicatos de las casas matrices han recibido puntual información sobre el proceso de integración, a través de los órganos de representación creados en la nueva empresa.

### **2.2.3. Contenido de la negociación**

El contenido de las negociaciones durante un proceso de fusión tiene como referencia, lógicamente, las estrategias desarrolladas por las distintas partes implicadas. En este sentido, y como ya se ha señalado reiteradamente, en las operaciones transnacionales se crea un escenario ciertamente complejo, en la medida en que intervienen distintos actores con estrategias diversas e intereses diferenciados: por una parte, las direcciones de las dos empresas involucradas; por otra, los

---

<sup>51</sup> De una entrevista personal con un representante de FEIQUE.

<sup>52</sup> De una entrevista personal con un representante sindical.

<sup>53</sup> Para un análisis del funcionamiento de los Comités de Empresa Europeos, desde una perspectiva española, cf.: Aragón, Estrada, Rocha y Sanz (2001).

representantes de los trabajadores, siendo necesario distinguir entre los sindicatos de las casas matrices y los de las empresas filiales (como es el caso español).

En este contexto, el objeto de este apartado es caracterizar las distintas estrategias planteadas por los diferentes actores implicados en la constitución de Z.

### (A) *Estrategias empresariales.*

El análisis de las estrategias empresariales desarrolladas por X y Y, se estructura en tres aspectos: por una parte, el proceso de diseño de la fusión; por otra, las razones que han motivado la fusión; finalmente, se considera cómo se ha afrontado el papel de las relaciones laborales.

En primer lugar, cabe considerar algunos aspectos del **diseño** de la fusión; particularmente, resulta relevante considerar el proceso a través del cual la empresa X –que estaba especialmente interesada en fusionarse con otra empresa– procedió a escoger al socio de la operación. Un proceso que pone de manifiesto la importancia del “efecto nacional” en las fusiones entre empresas de distintos países.

En este sentido, y en la medida en que uno de los objetivos prioritarios para X –además de ampliar su tamaño– era la penetración en el mercado de Estados Unidos, la dirección de la empresa se planteó en primer lugar proponer la operación a una empresa de Estados Unidos. Sin embargo, esta opción fue desechada por los directivos de X, en la medida en que la dimensión de los posibles socios norteamericanos colocaría a la empresa alemana en una situación de absoluta inferioridad, y la operación no sería una fusión propiamente dicha sino una completa absorción.

Una vez desechada esta alternativa, se decidió escoger a un socio europeo como parte de una “fusión entre iguales”, planteándose la posibilidad de un grupo francés. Una elección que, por otra parte, no estuvo exenta de ciertas reticencias iniciales por parte de los directivos, a causa de una experiencia anterior de X con otra empresa francesa; concretamente, con la empresa Rouseel Uclaf, de la que había adquirido una participación en 1968 (ampliada en 1964).

En este sentido, la relación entre los equipos directivos de ambas empresas tuvo notables dificultades, debido a las tensiones generadas por las diferencias en las culturas y estilos de gestión. No obstante, las reticencias fueron superadas, y se escogió finalmente como socio a la empresa Y (Berthoin, 2001).

En este marco, si se consideran las **razones** de la fusión, cabe señalar que en la declaración conjunta que anunció públicamente la operación, los presidentes de X y Y expresaban que “queremos crear una nueva empresa, con raíces europeas y alcance mundial, para adquirir una fuerte posición de ventaja en el amplio campo de oportunidades que constituyen las ciencias de la vida en el siglo XXI” (Z, 1998).

Con este objeto, el proyecto de la nueva empresa se estructuró en dos grandes ejes: por un lado, *Z Pharma*, que abarcaría las siguientes actividades: productos de prescripción, vacunas y productos biológicos. Por otro lado, *Z Agricultura*, que abarcaría las siguientes actividades: ciencia vegetal; nutrición animal y salud animal. No obstante, merece remarcar que –a medio plazo– el objetivo de la fusión ha sido la concentración de la actividad de la empresa en el sector farmacéutico, desagregando las actividades de agricultura y nutrición animal.

En términos más específicos, el principal objetivo de la creación de *Z Pharma*, se centra en la obtención de economías de escala asociadas al mayor tamaño de la empresa, que constituye un factor competitivo de creciente importancia en la industria farmacéutica actual. En este sentido, la

combinación de los recursos y actividades de X y Y permitiría a la nueva empresa aumentar su competitividad, particularmente en estos aspectos (X, 1999; Y, 1999):

- *Incrementando el potencial de innovación.* La industria farmacéutica, como ya se ha señalado, es un sector altamente intensivo en I+D. Desde esta perspectiva, se planteó que las sinergias derivadas de la fusión, dotarían a la nueva compañía de una mayor capacidad para la innovación y desarrollo de productos, así como para su rápida difusión a escala mundial. En este sentido, Z dispondría de uno de los presupuestos de I+D más importantes, así como de una amplia gama de nuevas tecnologías, especialmente en las áreas de mayor potencial (tales como: genómica funcional, química combinatoria, cribación a alto caudal, inmunología y terapia génica). Este esfuerzo económico se apoyaría, además, en el trabajo de 8.000 investigadores, distribuidos entre diferentes países (Estados Unidos, Canadá, Japón, Gran Bretaña, Alemania y Francia).
- *Reforzando la cartera de productos.* La combinación de los productos de X y Y permitiría a Z disponer de una de las mayores carteras de productos del mercado, un aspecto de suma importancia para competir en la industria. En este sentido, la cartera “inicial” de Z incluiría además el lanzamiento de otros nuevos, particularmente en las áreas de: cardiovascular; anti-infecciosos; asma/alergia; vacunas; diabetes; sistema nervioso central; productos biológicos; y oncología.
- *Incrementando el potencial comercial a escala mundial.* Desde el momento de su creación, Z Pharma tendría una buena posición en los ámbitos terapéuticos más importantes, ocupando la segunda posición en ventas a escala mundial. En este sentido, se plantea que la combinación de los recursos de ambas empresas permitiría potenciar el crecimiento en cuota de mercado, y fortalecer de forma especial la presencia de la empresa en el mercado de Estados Unidos (el más importante en el subsector farmacéutico).
- *Reduciendo costes.* Las direcciones de ambas empresas estimaron que la reducción de costes tras la fusión se situaría en torno a 700 millones de dólares hasta el año 2002, y 600 millones por año a partir de entonces. Esta reducción se obtendría a través de: una racionalización de la organización y las estructuras, reduciendo las redundancias existentes; compras más productivas; infraestructuras compartidas; procesos más eficaces; y reducción de la complejidad de la empresa.

En cuanto a la creación de *Z Agricultura*, se plantearon estas razones específicas (X, 1999; Y, 1999):

- *Reforzar posición de mercado, a través del enriquecimiento de la cartera de productos.* La combinación de la cartera de productos de ambas empresas permitiría a Z ocupar la primera posición en el subsector de protección y productos vegetales, con una cuota estimada del 15% del mercado mundial, y destacando particularmente en los segmentos de herbicidas, fungicidas y aplicaciones no agrícolas.
- *Incrementar el potencial de innovación.* Las sinergias asociadas a la fusión, permitirían a Z reforzar su potencial de I+D en la protección y producción de los cultivos, gracias a la complementariedad de las técnicas procedentes de la nueva química, la selección varietal y las biotecnologías.
- *Fortalecimiento de la competitividad en Estados Unidos.* La fusión permitiría a Z acceder a una posición de liderazgo en el campo de ciencias del vegetal en Europa, Latinoamérica y Asia-Pacífico. En este sentido, se planteó como objetivo prioritario de la fusión incrementar la cuota de mercado en Estados Unidos.

- *Reforzar presencia mundial en los campos de Salud y Nutrición Animal.* Se planteó que la fusión permitiría a la nueva empresa reforzar su posición en los segmentos de antiparasitarios, vacunas, vitaminas y aminoácidos.
- *Reducir costes.* X y Y estimaron que los costes reducidos en el área de ciencias del vegetal, se situarían aproximadamente en torno a los 400 millones de dólares hasta el año 2002, y 340 millones por año a partir de entonces. Ello se alcanzaría a través de; una racionalización de la cartera; una reorganización de los países y oficinas centrales, así como de otras instalaciones; una reducción del coste de mercancías; una optimización de las compras.

Merece señalar, por otra parte, que a medida que se ha desarrollado el proceso de integración, la estrategia de Z se ha orientado progresivamente a la concentración en el segmento de actividad principal –Z Pharma– planteándose a medio plazo la segregación de las actividades encuadradas en las áreas de ciencias del vegetal, y nutrición y salud animal<sup>54</sup>.

Finalmente, cabe referirse al **papel de las relaciones laborales** en la estrategia empresarial de la fusión. Esta cuestión se plantea en el proyecto de la nueva empresa en una triple dimensión:

- Por una parte, ambas compañías se comprometen a mantener los derechos sociales adquiridos en las empresas de origen, así como a negociar los aspectos relacionados con el empleo y las condiciones de trabajo durante el proceso de integración.
- Por otra parte, la dirección de la nueva empresa se compromete a impulsar y negociar la creación de nuevos órganos de representación de los trabajadores en Z.
- Finalmente, la nueva empresa se propone –acorde a la cultura de gestión propia, particularmente, de X– adoptar un marco de relaciones laborales basado en el diálogo y la promoción de los trabajadores, así como su participación en los beneficios de la empresa.

En suma, y como se recoge en el proyecto de la fusión, “la intención de Z es conservar para todos los empleados unos derechos colectivos individuales globalmente equivalentes a los que existen hoy en día. Las adecuaciones que fueran necesarias, principalmente en el marco de las operaciones jurídicas que conducen a la fusión o con una perspectiva de coherencia a consecuencia de la integración, se tratarían en negociación con los representantes de los empleados, de acuerdo con las legislaciones aplicables. Por último, Z establecería sus propias instancias de representación del personal, entre las cuales una instancia europea, a través de la negociación con representantes de los empleados” (Y, 1999).

### **(B) Estrategias sindicales.**

El análisis de las estrategias sindicales desarrolladas ante el proceso de fusión de X y Y, debe plantearse necesariamente en un doble nivel: por una parte, en relación a los sindicatos de las casas matriz; por otra parte, respecto de los sindicatos de empresas filiales (en este caso, los sindicatos españoles).

Los principales sindicatos de las **casas matriz** son, como ya se ha señalado, los siguientes: en Y, la Confederación General del Trabajo (CGT), y la federación química de la Confederación Francesa Democrática del Trabajo (FCE-CFDT). En X, el principal sindicato es la Unión Alemana de

---

<sup>54</sup> Una situación que, de hecho, se ha producido en el año 2001, con la adquisición de las empresas de Z centradas en estas actividades, por parte de la compañía Bayer.

Minería, Química y Energía (IG-BCE). En este sentido, un primer aspecto a considerar es la diferente percepción de los sindicatos alemanes y franceses respecto al sentido y alcance de la fusión.

Así, cuando se comienzan a plantear los primeros rumores de una posible fusión con Y en noviembre de 1998, los trabajadores de X reaccionaron con cierto rechazo. Ello se debía a que, si bien asumían la necesidad de que la empresa incrementara su tamaño para poder afrontar la creciente competencia en la industria farmacéutica, por otra parte consideraban que una concentración de este tipo podía implicar recortes en determinadas líneas de actividad y producción. (Berthoin, 2001).

La percepción de la fusión de los sindicatos franceses era más negativa que la de los alemanes, por una doble razón: por una parte, porque se entendía que –a diferencia de lo que se recogía en la declaración de la operación– no se trataba de una “fusión entre iguales”, sino de la absorción disimulada de Y por parte de X. Por otra parte, por el previsible recorte de producción y empleo que se produciría con motivo de la operación. En este sentido, la oposición más significativa fue la expresada por el principal sindicato en la empresa –la CGT– que declaró públicamente que “haría todo lo posible por impedir la fusión” (Bilous, 1998).

Un segundo aspecto a remarcar, y probablemente el más significativo, está relacionada con la decisión de impulsar de una acción sindical supranacional ante el proceso de fusión. Esta decisión adoptó en un primer momento la forma de una declaración conjunta del sindicato alemán IG-BCE y el sindicato francés FCE-CFDT<sup>55</sup>. En dicha declaración, publicada el 2 de diciembre de 1998, ambas organizaciones adoptan una posición que podría calificarse como de “gestión del cambio”, en contraposición a la de “oposición al cambio”.

Así, una vez reconocido el hecho de la fusión, los sindicatos expresaron en primer lugar –y como ya ha señalado– el rechazo por su exclusión en el diseño de la operación, reclamando la necesidad de una normativa comunitaria sobre las obligaciones en materia de información y consulta a los trabajadores de las empresas de dimensión europea. Asimismo, ambos sindicatos indicaban en su declaración que “el éxito de la fusión dependerá en buena medida de la capacidad para motivar e implicar a los hombres y mujeres empleados en la empresa” (Schulten, 2001). Desde esta perspectiva, se plantearon orientar la acción sindical hacia los siguientes objetivos:

- Rechazar los despidos colectivos y el deterioro de las condiciones de trabajo.
- Incrementar el equipamiento y el personal en producción, I+D y ventas.
- Mantener el sistema de codeterminación para los trabajadores alemanes en la nueva empresa, así como impulsar los acuerdos de relaciones industriales de los trabajadores franceses hacia este modelo.

Posteriormente, ambas organizaciones suscribieron –en 1999– un “Acuerdo de cooperación franco-alemán”, en el que se apuesta por una intensificación de la cooperación sindical supranacional, particularmente en estos aspectos:

- Intercambio de información sobre acuerdos colectivos y desarrollos socioeconómicos en el sector químico y relacionados, así como intercambio de contribuciones en los respectivos órganos de información sindical.

---

<sup>55</sup> El otro sindicato francés, CGT, no participó de la misma por la mala relación con la CFDT.

- Cooperación en el ámbito de los Comités de Empresa Europeos.
- Coordinación de la política sindical.
- Organización de seminarios conjuntos.
- Prestación de servicios y apoyo mutuo a los afiliados sindicales de las respectivas organizaciones.
- Extensión de los seminarios y seminarios conjuntos a los afiliados jóvenes de ambos sindicatos.

La estrategia de los sindicatos de las **empresas filiales** está condicionada, como ya se ha señalado, por su relativa posición de debilidad en relación a los sindicatos de la casa matriz, en relación tanto al nivel de información como a la capacidad de intervención.

Así, en primer lugar los sindicatos de los centros de X y Y en España tuvieron conocimiento de la fusión tras el anuncio público de la operación. Una vez realizado éste, los representantes de los sindicatos más representativos – es decir, de las Federaciones sectoriales FITEQA-CC.OO y FIA-UGT, así como los delegados sindicales intercentros– mantuvieron una reunión con la dirección de los grupos, con objeto de tener una información más precisa de la fusión.

En este sentido, la posición sindical se encuadra igualmente dentro del planteamiento de “gestión del cambio”, asumiendo la imposibilidad de oponerse a la operación. Desde esta perspectiva, ambas organizaciones expresaron su preocupación por la repercusión en el empleo, planteando una negociación sobre el alcance y las vías utilizadas por la empresa para la previsible reducción de actividad y plantilla.

Asimismo, se planteó coordinar la acción de ambos sindicatos en los órganos de representación supranacional de X y Y, si bien asumiendo las dificultades existentes, tanto por las limitaciones de los Comités de Empresa Europeos, como por la actitud corporativa de los propios sindicatos de las casas matriz<sup>56</sup>.

#### **2.2.4. Resultados de la negociación**

Los resultados de los procesos de negociación sobre el impacto laboral de la creación de Z, pueden clasificarse en tres grupos:

- Por una parte, los sindicatos de las casas matriz han planteado –una vez realizado el anuncio de la fusión– diferentes temas en el ámbito de sus respectivas empresas, alcanzando compromisos en materia de respeto de los derechos sociales adquiridos.
- Por otra parte, en el marco de la cooperación entre los sindicatos IG-BCE y FCE-CFDT, se han impulsado una serie de negociaciones, que han tenido como resultado acuerdos en dos materias: representación de personal y participación financiera de los trabajadores. En cambio, en una primer etapa “no se ha alcanzado ningún acuerdo sobre la segunda prioridad conjunta de estos sindicatos –evitar los despidos colectivos que se deriven de la reestructuración de la nueva empresa– pero las negociaciones sobre el particular continúan a diversos niveles” (Eiro, 2001.b).

---

<sup>56</sup> De una entrevista personal con un representante sindical.

- Finalmente, en relación al caso español, se alcanzó un acuerdo –entre los sindicatos más representativos y la dirección– para la armonización de las condiciones laborales de los trabajadores procedentes de ambas empresas.

En este contexto, el objeto de este capítulo es analizar las principales características de los acuerdos alcanzados.

### **(A) Acuerdos en las empresas de origen.**

La negociación entre la dirección y los sindicatos en las empresas X y Y, ha tenido como fruto una serie de compromisos sobre el impacto laboral de la fusión, cuyo alcance se extiende a los derechos adquiridos de los trabajadores de las respectivas casas matriz. Estos compromisos se han recogido en los proyectos de integración de ambas empresas, en los términos siguientes:

**(1)** En el caso de X, la dirección se compromete a respetar los derechos individuales de los trabajadores en la nueva empresa. Un hecho que, por otra parte, es de obligado cumplimiento según la normativa comunitaria en materia de transmisión de empresas<sup>57</sup>.

Por otra parte, la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores suscribieron un acuerdo marco, en función del cual “las medidas de personal requeridas como consecuencia de los cambios estructurales y de organización serán discutidas a nivel de empresa entre la dirección y los respectivos órganos de representación de los trabajadores” (X, 1999).

Finalmente, la dirección se compromete a mantener el modelo de codeterminación para los trabajadores alemanes, así como impulsar una negociación para su extensión a los trabajadores franceses.

**(2)** La dirección de Y se compromete, igualmente, al respeto a los derechos individuales de los trabajadores de las sociedades del grupo en Francia.

Así, en el proyecto de integración se establece que “de forma general, la creación de Z no tendría ninguna incidencia sobre los contratos de trabajo de los empleados del Grupo, salvo en los casos particulares en que se diera un cambio de empleador. Este último caso atañe principalmente a los empleados de la sede de Y que se trasladarían a Estrasburgo. En aplicación del artículo L.122-12, párrafo 2 del Código de Trabajo, la sociedad Z recuperaría los contratos de trabajo de los empleados transferidos y no se revisaría su contenido” (Y, 1999).

Por otra parte, también se acuerdan una serie de compromisos relacionados con el respeto a derechos sociales colectivos adquiridos, particularmente en las siguientes materias (Y, 1999):

**(a) Regímenes de previsión y jubilación.** En materia de previsión, se establece que los empleados de las filiales aportadas por Y a Z, conservarían la cobertura colectiva que estos últimos habían organizado, por acuerdo colectivo, directa o solidariamente entre ellas en tanto que filiales de Y, para los siguientes riesgos: incapacidad de trabajo; invalidez; muerte; y cobertura complementaria de los gastos de salud.

Por otra parte, en materia de jubilación, se acuerda que los porcentajes de cotización a los regímenes complementarios de jubilación se mantendrían como hasta ahora, de acuerdo con su normativa. Asimismo, los empleados que participen en instituciones de jubilación complementaria –instituciones que se ocupan de la gestión paritaria de regímenes acordados desde hace

---

<sup>57</sup> Para un examen sobre los aspectos jurídicos relacionados con las fusiones, cf.: Rocha y Aragón (2002).

aproximadamente 25 años– conservarían esta cualidad en el marco de Z. Si fuera necesario, la Dirección propondría las organizaciones sindicales los acondicionamientos en los estatutos de estas instituciones.

También se acuerda que, de un modo general, la antigüedad en Z y sus filiales estaría asimilada a la adquirida en las sociedades de Y para la cuantificación de los derechos.

**(b).** *Acuerdos de Participación en los Beneficios, Participación y Plan de Ahorro de Empresa.* En materia de *participación en los beneficios*, se acuerda que los empleados de la sociedad Y SA y de las filiales de la que se posee un porcentaje mayor al 50%, gozan hasta finales de 1999 del acuerdo-marco de participación en los beneficios del Grupo Y del 26 de marzo de 1997, completado por acuerdos de participación en los beneficios descentralizados que constituyen ampliaciones a dicho acuerdo-marco.

El mecanismo de cálculo de la participación en los beneficios previsto en dicho acuerdo-marco no se vería afectado por la creación de Z y continuaría siendo aplicable. Por otra parte, con el fin de que los empleados de Z y de sus filiales puedan continuar gozando de una participación después del closing, hasta finales de 1999, se propondría adecuar el acuerdo-marco del 26 de marzo de 1997 a Z y a sus filiales. Las sociedades del Grupo Z en Francia deberán negociar antes del 30 de junio del 2000 los futuros acuerdos trienales de participación en los beneficios.

Una segunda materia concierne a los *acuerdos de participación* existentes en el Grupo Y están descentralizados por sociedades o conjuntos de sociedades y en muchas ocasiones son de duración indeterminada.

En este sentido, se establece que los acuerdos de participación de las sociedades de Rhodia no se verían afectados por la creación de Z. Las direcciones de las demás sociedades verificarían, junto con los agentes sociales, antes de finales de junio de 1999 que las reservas de participación sigan siendo calculables a finales de 1999. De acuerdo con el artículo L.442-17, si fuera imposible aplicar un acuerdo de participación actual, debido a una modificación intervenida en la situación jurídica de una empresa, se negociaría antes de finales de junio de 1999 un nuevo acuerdo de participación.

Finalmente, cabe considerar la vigencia del acuerdo de *Plan de Ahorro de Y*. Así, los empleados de la sociedad Y SA y de sus filiales de las que se posee un porcentaje superior al 50%, gozan del acuerdo de Plan de Ahorro Y del 26 de marzo de 1997, que es un acuerdo de duración indeterminada. El abondamiento relativo al ejercicio de 1999 del Plan de Ahorro (1 de abril de 1999- 31 de marzo del 2000) se abonará siguiendo las fórmulas de cálculo previstas en este acuerdo del 26 de marzo de 1997.

Asimismo, con el fin de que los empleados de Z y de sus filiales puedan continuar gozando del Plan de Ahorro en el que han invertido sus ahorros, se ha previsto transformar el actual Plan de Ahorro de Y en un Plan de Ahorro de Z, negociando antes de abril del 2000 un nuevo acuerdo de Plan de Ahorro.

**(c)** *Acuerdos relativos a la representación del personal.* La dirección de la empresa se compromete a mantener la representación existente durante el período de transmisión, así como a impulsar un nuevo acuerdo con los representantes de los empleados de las sociedades situadas en Francia.

Por otra parte, se establece que la sociedad Z tendría las estructuras representativas del personal conformes a la normativa y a su ambición europea. En este sentido, se acuerda que la dirección de Z examinaría, de acuerdo con los representantes del personal, las opciones de estructuras más adaptadas a su actividad, su entorno y su política.



Asimismo, se establece que la Dirección de Recursos Humanos constituirá un grupo restringido de trabajo con los representantes de los trabajadores para crear las condiciones de un contacto permanente, que permita la transmisión de informaciones durante el proceso de integración. Por otro lado, cada entidad continuaría sus propias reflexiones y efectuaría la difusión entre sus empleados respetando estrictamente las prerrogativas de las instancias representativas.

Finalmente, se señala que “la intención de Y y de X es aportar la máxima cantidad de informaciones a lo largo de todo este proyecto” (Y, 1999).

## **(B). Acuerdos en Z**

La cooperación sindical supranacional ha impulsado, como ya se ha señalado, una serie de negociaciones con la dirección de la nueva empresa, que han tenido como principales resultados acuerdos en materia de representación de personal y de participación financiera.

**(1) Representación de personal.** El grupo Z se configura tras la fusión, como ya se ha señalado, en una empresa con implantación en el ámbito mundial. En este marco, una vez iniciado el proceso de integración tras el anuncio público de la operación, tanto la dirección de la empresa como los representantes de los trabajadores –particularmente, los sindicatos franceses y alemanes– comenzaron negociaciones para impulsar nuevos órganos de representación del personal.

Esta cuestión se ha planteado en una doble dimensión: por una parte, a través de la creación de un Comité de Empresa Europeo; y, por otra, impulsando la participación de trabajadores en el consejo de supervisión de la empresa, en consonancia con el modelo de codeterminación alemán (y del que se habían beneficiado los trabajadores en la empresa X).

En cuanto al Comité de Empresa Europeo (CCEU), como cuestión previa conviene señalar que su creación y funcionamiento se halla regulado en la *Directiva 94/45/CE*, del Consejo de 22 de septiembre de 1994<sup>58</sup>, que tiene por objeto la mejora del derecho de información y consulta a los trabajadores en las empresas y grupos de empresa de dimensión comunitaria. Con este fin, en su artículo 2º dispone que en cada empresa de dimensión comunitaria y en cada grupo de empresas de dimensión comunitaria, se constituirá un Comité de Empresa Europeo (CEEU) o un procedimiento de información y consulta a los trabajadores, definiéndose a tales efectos por:

- *Empresa de dimensión comunitaria*: una empresa que ocupe 1.000 o más trabajadores en los Estados miembros y, al menos en dos Estados miembros diferentes, 150 o más trabajadores en cada uno de ellos.
- *Grupo de empresas*: un grupo que comprende una empresa que ejerce el control y las empresas controladas. Se entiende por empresa que ejerce el control a la empresa que “pueda ejercer una influencia dominante en otra empresa por motivos, por ejemplo, de propiedad, participación financiera o estatutos”
- *Grupo de empresa de dimensión comunitaria*: un grupo de empresas que reúnen al menos las siguientes condiciones: emplear al menos 1000 trabajadores en los Estados miembros; tener al menos dos empresas miembros del grupo en Estados miembros diferentes; que al menos dos empresas miembros del grupo empleen un mínimo de 150 trabajadores en dos Estados miembros diferentes.

---

<sup>58</sup> La Directiva 94/45/CE se aplica a todos los Estados Miembros de la UE, con la excepción del Reino Unido e Irlanda del Norte. El 15 de diciembre de 1997, se adoptó la Directiva 97/74/CE, que extiende la aplicación de la Directiva 94/45 a ambos países.

La Directiva establece asimismo que la dirección central de la empresa es la responsable de comenzar el proceso de constitución de un Comité de Empresa Europeo o de un procedimiento de información y consulta: bien a iniciativa propia, bien a petición por escrito de un mínimo de 100 trabajadores o de sus representantes de al menos dos empresas de 2 o más Estados miembros. A continuación, se creará una comisión negociadora, para cuya composición los Estados miembros determinarán la forma de elegir o designar a los integrantes que hayan de ser elegidos o designados en su territorio.

En este marco, cabe señalar que el 13 de abril de 2000 se alcanzó un acuerdo para la creación de un Comité de Empresa Europeo en Z. Este acuerdo fue suscrito por la dirección de la empresa y los representantes de los Comités de Empresa Europeos existentes de X y Y. Asimismo, participaron en el mismo las federaciones europeas de la industria química, tanto del lado sindical como empresarial. La creación de este órgano implica la supresión de los CEEUs preexistentes en las empresas de origen.

El Comité Europeo de Z, cuyo acuerdo se aplicará a la totalidad de asalariados de las empresas que pertenecen a más del 50% de Z, tiene por misión “desarrollar la información, el diálogo social y el intercambio de puntos de vista en tiempo útil sobre los temas u orientaciones económicas, financieras y sociales que, por su importancia, su carácter global y sus incidencias transnacionales, exijan ser examinados a este nivel” (del texto del acuerdo). De forma más concreta, se establece que la información, el intercambio de puntos de vista y el diálogo se harán en particular sobre:

- Las orientaciones estratégicas generales de Z y de sus actividades Farmacia y Agricultura.
- La situación financiera y económica del Grupo y de sus actividades:

Asimismo, sobre temas transversales como:

- Las modificaciones importantes de la estructura del Grupo.
- Los asuntos relativos al entorno, a la salud-seguridad.
- Las principales orientaciones de las políticas de Recursos Humanos como formación, empleo, etc.

Por otra parte, en relación a la composición del CEEU, se establece que el número de representantes de trabajadores será de 36, distribuidos entre los distintos países afectados, según la proporción que se recoge en el cuadro 2.3:

**Cuadro 2.3. Representantes de trabajadores en el Comité de Empresa Europeo de Z, por países.**

Alemania: 8
Austria: 1
Bélgica: 1
España: 2
Francia: 12
Reino Unido: 4
Grecia: 1
Irlanda: 1
Italia: 3
Holanda: 1
Países Escandinavos (Suecia, Finlandia, Dinamarca, Noruega):1
Portugal: 1

Fuente: Z.

Asimismo, y en consonancia con las disposiciones de la Directiva comunitaria, se acordó la creación de un Comité Restringido –integrado por siete miembros– cuyo objetivo fundamental es ejercer una función permanente de enlace entre la Dirección y el resto de miembros del CEEU, así como agilizar los trabajos de éste. El funcionamiento, competencias y medios del Comité de Empresa Europeo, se establecen acorde a las disposiciones generales establecidas en la Directiva comunitaria, y su vigencia se acuerda por tiempo indeterminado.

Cabe señalar por último que, como consecuencia de la evolución del Grupo Z –y, de forma específica, a causa de la segregación de las actividades de agricultura, que fueron adquiridas por Bayer en el año 2001– en el año 2002 se ha propuesto la modificación de determinados aspectos del acuerdo sobre Comité de Empresa Europeo. Particularmente, merece destacar la supresión de la referencia de las actividades de agricultura, así como la redistribución de los escaños correspondientes a cada país. A modo de ejemplo, en el caso español ello implicaría –si la modificación se asume finalmente– que los sindicatos perderían uno de los dos puestos que tenían.

Por otra parte, además del Comité de Empresa Europeo, se desarrollaron negociaciones para extender los derechos de representación asociados al modelo de codeterminación alemán, a la nueva empresa. En este sentido, la dirección de Z, los sindicatos franceses y alemanes, y la Federación Sindical Europea de la Industria Química, alcanzaron un acuerdo el 8 de marzo del año 2001, en virtud del cual se estableció la participación de representantes de los trabajadores en el consejo de supervisión de Z

Así, se acordó la participación de cuatro representantes –dos por los sindicatos alemanes y dos por los franceses– distribuidos del siguiente modo: un representante de la CGT, otro de la CFDT, uno de la IG-BCE, y uno de FECCIA-VAA (sindicato de cuadros y profesionales). Estos representantes tienen los mismos derechos y obligaciones que el resto de miembros del Consejo (cuyo número total, incluidos los representantes de los trabajadores, asciende 14). En este sentido, cabe destacar que éste es el primer acuerdo de este tipo que se suscribe en una empresa transnacional en el ámbito europeo.

**(2) Participación financiera.** Otra materia en la que se ha logrado un acuerdo entre la dirección de la empresa y los sindicatos, consiste en la articulación de medidas de participación financiera de los trabajadores, que se han concretado en la puesta en marcha del programa denominado “*Horizon*”.

Este programa, cuya primera fase se inició en octubre de 2000, tiene por objetivo ofrecer a los empleados de Z la posibilidad de participar en los beneficios de la empresa. Para ello, los

empleados tienen derecho a adquirir acciones de la compañía, cuyo valor se descontaría del salario bruto anual, en una cifra que oscilaría del 15 al 25% (pudiendo retornar esta cantidad hasta el año 2005).

Este programa, cuya segunda fase se inició en junio de 2002, se ofreció en condiciones similares a empleados de más de 50 países, adecuándose en cada lugar a las regulaciones locales en materia de impuestos.

### **(C) Acuerdo en España.**

Tras el anuncio público de la fusión, los sindicatos más representativos en ambas empresas de origen –CC.OO. y UGT– plantearon la apertura de un proceso de negociación sobre las repercusiones en el empleo y las condiciones de trabajo. El resultado de ese proceso, desarrollado por las federaciones estatales sectoriales de ambos sindicatos (FITEQA-CC.OO. y FIA-UGT), ha sido el “*Acuerdo para la armonización de las condiciones laborales de los trabajadores de X e Y*”, suscrito el 26 de mayo de 2000.

El objeto de este acuerdo se centra en la homologación de las condiciones de trabajo de los empleados de ambas empresas en tres materias: previsión social, aplicación del Convenio General de la Industria Química y beneficios sociales. En este sentido, los principales objetivos perseguidos por el Acuerdo son:

**(a)** En relación a X, en primer lugar, la adaptación al marco Legal que establece la Ley de Planes y Fondos de Pensiones, Ley 8/87, al Real Decreto 1307/1988, a las modificaciones introducidas por la Ley 30/1995 de 8 de noviembre y en concreto a las disposiciones: Adicional Primera y Transitorias Decimocuarta y Decimoquinta y Reglamento de Pensiones aprobado por el Real Decreto 1307/1988 de 30 de septiembre;

En segundo lugar, la reordenación y homogeneización de los diversos instrumentos de previsión social complementaria existentes en un único Plan de Pensiones de la modalidad de empleo en Z. Finalmente, la generalización en la práctica de la previsión social complementaria a todos los trabajadores/as procedentes de la empresa X que cumplan los requisitos que establezcan las especificaciones del Plan de Pensiones de Z

**(b)** En cuanto a la filial de Y, se plantea la armonización del Plan de Pensiones de Empleo actual, al nuevo Plan de Pensiones de Empleo de Z; la aplicación del Convenio General de la Industria Química tanto en lo que a incremento Salarial para el año 2000 como en lo que a Jornada máxima se refiere; y la armonización de beneficios sociales para los colectivos procedentes de las dos empresas.

Con estos objetivos, los compromisos adoptados son:

**(1) Previsión social.** Se establecen una serie de medidas dirigidas tanto a las condiciones disfrutadas por los trabajadores pasivos (pensionistas) a fin de adaptarlas a las modificaciones normativas mencionadas, como al establecimiento de un nuevo sistema único de previsión social complementario –instrumentado en un plan de pensiones de empleo– dirigido a los trabajadores en activo y los de nueva incorporación.

En relación a los *trabajadores pasivos*, se articulan procedimientos diferentes según la empresa de origen:

(a) Para el colectivo de trabajadores pasivos que procedan de X y que actualmente estén cobrando algún complemento de pensión, el proceso de adaptación a la Ley 30/1995 de 8 de noviembre se realizará según los apartados siguientes:

- Los pensionistas con pensión causada al 31-12-1999 mantendrán sus pensiones con arreglo a una póliza de seguros de prima única adaptada a los requisitos exigidos por la Ley 30/95, sin que ello suponga modificación alguna de la actual cobertura.
- Los pensionistas con pensión casada con posterioridad a 31-12-1999 y hasta la formalización del Plan, recibirán su pensión mediante el aseguramiento de la misma tal como los pensionistas con pensiones causadas hasta 31-12-1999.
- Los pensionistas con pensiones causadas con posterioridad al 1 de Enero del 2.000 y antes de la formalización del Plan y que estén adheridos al mismo, percibirán su pensión mediante el aseguramiento de la misma calculada en relación a sus derechos consolidados en la fecha de causa.

La contratación de la póliza será realizada por Z Pharma, y transferida con posterioridad al Plan de Z Pharma.

(b) Para el colectivo de trabajadores pasivos que procedan de Y y que sean Beneficiarios del actual Plan de Pensiones de la empresa, se procederá según lo indicado en las especificaciones del mismo.

En cuanto a los *trabajadores activos* al 1 de enero de 2000 y a los que se incorporen posteriormente, se establece un Sistema de Previsión Social Complementaria instrumentado en un Plan de pensiones de Empleo, que tiene las siguientes características:

(a) Modalidad del Plan: Sistema de Empleo, actuando Z como promotora del mismo. En razón de las obligaciones estipuladas, el Plan de Pensiones será de la modalidad de aportación definida y contributivo para la prestación de jubilación.

(b) Financiación: Se establece un Salario computable a efectos de contribución y aportación al plan de pensiones, formando por el salario fijo anual calculado al 31 de Diciembre del año anterior.

Por otra parte, el promotor contribuirá obligatoriamente al "Plan de Pensiones de los Trabajadores de Z-Pharma" mediante aportaciones calculadas con referencia al salario computable de los trabajadores indicando anteriormente. Los trabajadores también aportarán obligatoriamente al Plan de Pensiones.

La contribución corriente del promotor y la aportación corriente del partícipe para financiar la prestación de jubilación queda establecida según los siguientes tramos:

- Primer Tramo. Sobre el salario computable y hasta un máximo de la Base Máxima de Cotización a la Seg.Soc. correspondiente al año anterior al de la realización de la aportación: 1,00 % Contribución Promotor; 0,25 % aportación partícipe; total 1,25 % Salario Pensionable.
- Segundo Tramo. Sobre la parte del salario computable que exceda de la Base Máxima de cotización a la Seg-Soc. correspondiente al año anterior al de la realización de la aportación:

Asimismo, el trabajador podrá optar por aportar un 1%, 2% o un 3% en cuyo caso al empresa queda obligada a contribuir con cuatro veces el porcentaje elegido por el trabajador.

**(2) Aplicación del Convenio General del sector.** Se establece un incremento salarial unificado para el año 2000, en función del Convenio. Asimismo, se acuerda que si existiera alguna persona que –aplicando el incremento establecido en este acuerdo– no alcanzara el salario mínimo garantizado que se indica en el Convenio General de la Industria Química, la empresa le incrementará su salario hasta dicho salario garantizado

Por otra parte, también se unifica la jornada máxima anual, cediendo la concreción del calendario laboral a cada centro de trabajo.

**(3) Beneficios sociales.** Se establecen una serie de medidas relativas a la unificación de aspectos como:

**(a) Contingencias de riesgo.** Concretamente, por invalidez y fallecimiento en activo se establecen las siguientes pagas:

- Por fallecimiento: Dos anualidades por muerte natural; cuatro anualidades si la muerte es por accidente; seis anualidades si la muerte es por accidente de tráfico.
- Por invalidez: Dos anualidades por Invalidez Absoluta o Gran Invalidez por Enfermedad; Cuatro anualidades por Invalidez Absoluta o Gran Invalidez si la invalidez es por accidente; seis anualidades por Invalidez Absoluta o Gran Invalidez si la invalidez es por accidente de tráfico.

**(b) Premios de Antigüedad.** Se acuerda una compensación por premios de antigüedad para todos los trabajadores que tengan contrato indefinido el 1 de Julio 00, consistente en un pago único de acuerdo a los siguientes criterios:

- En cada empresa se compensará su actual premio de antigüedad. La fecha a efectos de cálculo será 1 de Julio de 2.000.
- Los salarios sobre los que aplica el cálculo serán los del año 2000.
- Los trabajadores que accedan al premio de antigüedad antes de dicha fecha se les abonará el importe del premio en sus términos actuales.
- Aquellos que ya han accedido al premio de antigüedad no tendrán derecho a compensación
- Para el cálculo los salarios se proyectarán al 2,5% anual y el importe así calculado se retrotraerá al tipo de interés del 5% anual en calidad de adelanto.
- Dejan de disfrutarse los 3 días de vacaciones establecidas en X al cumplirlos 10 años de antigüedad, compensándose por lo establecido a nivel de Jornada en el presente acuerdo

**(c) Otros.** Se establecen una serie de medidas relacionadas con materias como: comida, transporte; ayudas a estudios para hijos de empleados; ayudas para trabajadores con hijos con discapacidad; o formación.

### **2.3. Efectos sobre el empleo y las condiciones de trabajo.**

La integración de las empresas X y Y se ha desarrollado a través de un proceso ciertamente complejo, cuya duración en una primera fase se ha estimado en un período aproximado de tres años, y que ha tenido lógicamente repercusiones sobre el empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales de las sociedades de origen.

En este sentido, a la hora de analizar este proceso conviene remarcar nuevamente una serie de aspectos: en primer lugar, y como ya se ha señalado, esta operación se ha planteado como una “fusión entre iguales”, es decir: a diferencia de otros casos, como el de la creación del Banco C, no ha existido una posición claramente dominante de una de las partes. Un hecho que se ha traducido, por ejemplo, en la integración más o menos paritaria de los principales directivos de ambas compañías en los nuevos órganos de dirección de la empresa<sup>59</sup>.

En segundo lugar, el hecho de tratarse de una fusión empresas de diferentes países, ha motivado la emergencia de un “efecto nacional” que, como ya se ha señalado, ha influido en la dinámica de relaciones laborales durante la primera etapa del proceso de integración. Ello ha repercutido igualmente, como se analiza más adelante, en otros aspectos, tales como la distribución territorial de la producción o la homologación de las condiciones de trabajo.

Finalmente, la cultura empresarial del nuevo grupo Z se encuadra en cierto modo en el denominado “modelo continental” que, en contraposición al “modelo anglosajón”, apuesta por promover cauces de diálogo y participación de los trabajadores y sus representantes, así como por la articulación de medidas que permitan aminorar los efectos laborales más traumáticos de la fusión.

Desde esta perspectiva, cabe señalar como punto de partida que el proceso de integración de Z se ha estructurado a través de una serie de instancias y ámbitos –tanto funcionales como geográficos– a través de los cuales se ha secuenciado las diferentes etapas de la unificación.

Así, en el caso de Z Pharma, las instancias de integración están compuestas fundamentalmente por:

- Un comité de pilotaje, que proporciona las orientaciones estratégicas, políticas y organizativas.
- Una oficina de integración, que define los procesos de integración en todas las funciones fundamentales, realiza el seguimiento de su implantación y vigila la consecución de los objetivos financieros.
- 22 “task forces”, encargadas de adaptar en su ámbito los principales procesos de integración y proceder a su implantación, y que son: misiones/valores; estrategia; marketing global; I+D; operaciones industriales; operaciones comerciales Francia; Francia/Global; operaciones comerciales Estados Unidos; Estados Unidos/Global; Alemania; Japón; Europa del Norte y del Sur; Latinoamérica; internacional; financiero; estructuras jurídicas; jurídico; recursos humanos/comunicación; seguimiento financiero; recursos humanos; comunicación; sistemas de información.

En cuanto a Z Agriculture, las instancias de integración se componen principalmente de:

- Un comité de pilotaje, que proporciona las orientaciones estratégicas, políticas y organizativas.
- Un equipo Proyecto de integración, cuyas tareas principales son: definir los principios de las estructuras de gestión y organización, las líneas directrices y la metodología para cada parte de la dirección; y llevar a cabo la división de estas estructuras operacionales en las regiones, las actividades y funciones, cuidando que se realicen las sinergias siempre que sea posible.

---

<sup>59</sup> En cambio, en el caso del BC, la integración inicial de los directivos del Banco B en los órganos de dirección, fue dando lugar aceleradamente a una remoción de los mismos, a favor de los directivos del antiguo Banco A.

En este marco, a la hora de afrontar las repercusiones sobre el **empleo** del proceso de integración, se plantea que “se aplicarían todos los medios posibles para tratar estas cuestiones de empleo, siempre que fuera necesario, de acuerdo con los usos de cada país y de acuerdo con los representantes de los empleados” (Y, 1999). En este sentido, en el proyecto de fusión se recoge que se aplicarán medidas que permitan atenuar los efectos más traumáticos, como son:

- **Reclasificaciones internas:** en función de la situación de cada país, se formarán “equipos de movilidad”, que buscarán posibilidades de reclasificación, dando prioridad a la movilidad interna.
- **Reclasificaciones externas:** la nueva empresa se compromete a promocionar ayuda logística, técnica, jurídica, comercial y financiera, a los empleados que tuvieran un proyecto de creación de empresa. Asimismo, se proporcionaría ayuda personalizada a los empleados afectados en su acción de búsqueda de empleo.
- **Medidas de edad.** Se plantea proponer medidas para la prejubilación de trabajadores, utilizando los dispositivos legales y convencionales que existan en cada país.
- **Formación.** La empresa se compromete a facilitar formación a todos los empleados afectados por la integración, con el objeto de facilitar por una parte la realización de las adecuaciones de nivel que sean necesarias para los cambios de empleo; y, por otra, la adquisición de capacitaciones adicionales.

En suma, en el proyecto inicial de la fusión, la dirección de la empresa se compromete a implementar una serie de medidas “sociales”, cuyo objetivo es atenuar los efectos más traumáticos de la operación.

En este contexto, a la hora de analizar la evolución del empleo en la nueva sociedad, conviene retomar la idea de un “efecto nacional” asociado a las operaciones entre empresas de diferentes países. En el caso concreto de la creación de Z, dicho efecto se ha traducido –al menos en una primera etapa del proceso de integración– en las decisiones sobre cómo distribuir la producción entre las empresas de procedencia

En este sentido, la distribución geográfica de la producción no se ha realizado únicamente por criterios de objetivos, costes eficacia –aunque, a medio plazo, sean determinantes<sup>60</sup>– sino también por criterios de “reparto político” entre ambas partes. Un hecho que se traduce en una distribución más o menos equilibrada de los recortes de producción y empleo entre X y Y (Le Blanc y Corteel, 2001).

Cabe recordar, por otra parte, que en el caso de la creación del Banco C se constataba un notable desequilibrio en la forma en que la reestructuración afectaba a las entidades de origen, con una incidencia negativa significativamente mayor sobre la red del Banco B. Un hecho que se explicaba por el sobredimensionamiento inicial del BC, pero en el que se apuntaba igualmente la influencia de la posición de predominio del Banco A.

La combinación de criterios económicos con otros de carácter más “político”, por otra parte, afecta de forma fundamental lógicamente a los centros de trabajo ubicados en las empresas de origen. En cambio, los posibles recortes de producción y empleo en las empresas filiales –como es el caso español– se guían únicamente por criterios de racionalidad económica.

---

<sup>60</sup> Por ejemplo, como ya se ha señalado, un objetivo estratégico de Z es la consolidación en el mercado norteamericano.



En este marco, cabe señalar en primer lugar que el número de trabajadores del grupo Z en el momento inicial de la fusión asciende a 92.284, cifra que se eleva a 97.276 considerando las sociedades conjuntas (o “joint ventures”). La mayor parte del empleo se concentra, lógicamente, en Europa, situándose a continuación Estados Unidos y la zona de Asia y el Pacífico (tabla 2.4)<sup>61</sup>.

**Tabla 2.4. Empleo en Z, según zona geográfica.**  
Diciembre de 1998.

ZONA	SIN JV		CON JV	
	Nº	%	Nº	%
EUROPA	50753	55,0	53411	54,9
EE.UU.	18348	19,9	19873	20,4
ASIA/PACÍFICO	13776	14,9	13920	14,3
BRASIL	2838	3,1	3199	3,3
RESTO DEL MUNDO	6569	7,1	6873	7,1
<b>Total</b>	<b>92.284</b>	<b>100,0</b>	<b>97.276</b>	<b>100,0</b>

JV= Joint ventures.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Y (1999).

Considerando la distribución por países del empleo, en el ámbito europeo la mayor parte de los trabajadores se concentra en los países de origen de las empresas involucradas, es decir, Francia y Alemania. En cuanto a España, se contabilizan 1.668 trabajadores (sin joint ventures) y 1.837 con joint ventures, unas cifras que suponen en torno al 3% del total de Europa (tabla 2.5).

**Tabla 2.5. Empleo en Z en Europa, según país.**  
Diciembre de 1998.

País	SIN JV		CON JV	
	Nº	%	Nº	%
ALEMANIA	11.773	23,2	11.993	22,5
BELGICA	485	1,0	525	1,0
ESPAÑA	1.668	3,3	1.837	3,4
FRANCIA	25.094	49,4	26.826	50,2
GB/IRLANDA	4.818	9,5	5.070	9,5
GRECIA	306	0,6	306	0,6
HUNGRÍA	54	0,1	54	0,1
ITALIA	2.893	5,7	3.062	5,7
PAISES BAJOS	1.014	2,0	1.014	1,9
PAISES NORD.	177	0,3	233	0,4
POLONIA	230	0,5	230	0,4
RUSIA	62	0,1	62	0,1
SUIZA	126	0,2	126	0,2
TURQUIA	878	1,7	878	1,6
OTROS	1.175	2,3	1.195	2,2
<b>TOTAL EUROPA</b>	<b>50.753</b>	<b>100,0</b>	<b>53.411</b>	<b>100,0</b>

JV= Joint ventures.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Y (1999).

Las tablas 2.6. y 2.7 recogen, a su vez, la distribución del empleo en la zona de Asia/Pacífico, así como en el resto de países del mundo.

<sup>61</sup> En el anexo 6, se recoge la distribución desagregada del empleo por empresas y países.

**Tabla 2.6. Empleo en Z en Asia/Pacífico, según país.  
Diciembre de 1998.**

PAÍS	SIN JV		CON JV	
	Nº	%	Nº	%
AUSTRALIA	816	5,9	876	6,3
BANGLADESH	980	7,1	980	7,0
COREA	372	2,7	372	2,7
FILIPINAS	359	2,6	359	2,6
HONG-KONG	185	1,3	185	1,3
INDIA	3.902	28,3	3.902	28,0
INDONESIA	926	6,7	926	6,7
JAPON	3.911	28,4	3.944	28,3
MALASIA	118	0,9	118	0,8
NUEV.ZELAND	55	0,4	82	0,6
PAKISTÁN	1.244	9,0	1.244	8,9
SINGAPUR	91	0,7	115	0,8
TAILANDIA	458	3,3	458	3,3
VIETNAM	153	1,1	153	1,1
OTROS	206	1,5	206	1,5
<b>TOTAL ASIA/PAC</b>	<b>13.776</b>	<b>100,0</b>	<b>13.920</b>	<b>100,0</b>

JV= Joint ventures.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Y (1999).

**Tabla 2.7. Empleo en Z en otros países.  
Diciembre de 1998.**

PAÍS	SIN JV		CON JV	
	Nº	%	Nº	%
ARGENTINA	759	11,6	849	12,4
CHILE	161	2,5	211	3,1
COLOMBIA	810	12,3	823	12,0
ECUADOR	118	1,8	118	1,7
MARRUECOS	698	10,6	698	10,2
MÉXICO	1.849	28,1	1.955	28,4
SENEGAL	72	1,1	72	1,0
SUDÁFRICA	298	4,5	298	4,3
URUGUAY	87	1,3	132	1,9
VENEZUELA	477	7,3	477	6,9
OTROS PAISES	1.240	18,9	1.240	18,0
<b>TOTAL</b>	<b>6.569</b>	<b>100,0</b>	<b>6.873</b>	<b>100,0</b>

JV= Joint ventures.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Y (1999).

La evolución del empleo en los años siguientes, permite destacar los siguientes aspectos (tabla 2.8)<sup>62</sup>:

- El número total de trabajadores, incluidas las joint ventures, ha pasado de 97.276 en 1998, a 91.729 en el año 2001. Un hecho que supone una reducción global del 6%.
- Considerando la evolución en las principales zonas geográficas, la mayor reducción se ha producido en Europa (-10%) y la zona de Asia/Pacífico (-5%).
- En cambio, se ha producido un incremento del empleo en Estados Unidos, en torno al 1,5%. Una tendencia congruente con la estrategia de penetración y expansión del grupo en el mercado norteamericano.

<sup>62</sup> No se dispone de datos desagregados por países.

**Tabla 2.8. Evolución del empleo en Z.  
Período 2000-2001.**

Empleados por región	2000	2001
Europa	48.687	47.968
Norteamérica	19.492	20.175
Asia-Pacífico	13.196	13.167
América Central y del Sur	7.715	7.214
África	3.356	3.205
<b>Total</b>	<b>92.446</b>	<b>91.729</b>

Fuente: Z (2002).

En cuanto al caso español, el proceso de integración ha implicado asimismo reducción de empleo, particularmente en la división de agricultura.<sup>63</sup> Así, en el inicio de la fusión el empleo total de ambas empresas en España –incluidas las joint ventures– se cifraba, como ya se ha señalado, en 1.837 trabajadores, distribuidos geográficamente entre Madrid, Barcelona y Valencia. En la actualidad, el número de trabajadores asciende a 800, localizados en su totalidad en Madrid<sup>64</sup>. Es decir, se ha producido una reducción global del empleo del –56,5% (del –52%, sin considerar las joint ventures).

En este sentido, un análisis más detallado de este proceso permite destacar los siguientes aspectos:

- La mayor eliminación de empleo se produce en Cataluña, donde se pasó de un número inicial de 488 trabajadores, a 58 tras la fusión (un hecho que supone una reducción del 87%). Ello se debe a una doble razón: por una parte, la concentración en Cataluña de las actividades de agricultura y la antigüedad de la fábrica, que aconsejaba su cierre a favor de la existente en Madrid. Por otra parte, actualmente ya no existe la empresa, al haber sido adquirida por otra compañía.
- En el caso de Valencia, donde existían centros de trabajo de agro y nutrición animal, se ha procedido igualmente a la adquisición de la empresa por la misma compañía.
- Finalmente, en Madrid la fusión no ha tenido incidencia negativa en el empleo, en la medida en que es en esta zona donde se concentra la actividad farmacéutica, que constituye el núcleo central del negocio de Z.

En suma, en España se ha desarrollado –en consonancia con la estrategia global de la empresa– un proceso de progresiva concentración en el campo farmacéutico, desagregando aquellas partes relacionadas con las restantes actividades de las empresas de origen.

Un aspecto relevante a tener en cuenta, concierne a los procedimientos utilizados para concretar las bajas del personal, particularmente en el centro de trabajo de Barcelona. En este sentido, se han articulado dos procedimientos: por una parte, se ha utilizado el mecanismo de las prejubilaciones, a las que se ha acogido en torno al 80% del personal; por otra parte, la empresa articuló un Plan a través del cual se facilitó a los trabajadores formación y asesoramiento para la búsqueda de un nuevo empleo.

En relación al proceso de homologación de las **condiciones de trabajo**, cabe señalar la incidencia, nuevamente, del denominado “efecto nacional”. En este sentido, a diferencia de otros aspectos donde si se ha impulsado la integración efectiva de las empresas de origen –política comercial, I+D, etc.– en cambio, en una primera fase, la dirección de Z ha optado en términos generales por

<sup>63</sup> No se dispone de datos específicos desagregados por variables demográficas, sobre la evolución del empleo en España.

<sup>64</sup> De una entrevista personal con una representante del Comité de Empresa.

subordinar la regulación de las condiciones de trabajo a las características de cada empresa y territorio.

Una posición que no tiene que ver únicamente, por otra parte, con la estrategia de fomentar diferencias entre los trabajadores, sino también con el hecho de que los marcos legales nacionales imponen todavía pautas significativas en la regulación de las condiciones de trabajo (Le Blanc y Corteel, 2001).

En este sentido, y como ya se ha señalado, en los proyectos de fusión tanto la dirección de X como la de Y se comprometieron a respetar derechos sociales adquiridos, fundamentalmente por los trabajadores de las empresas matriz (X, 1999; Y, 1999).

No obstante, también se han planteado algunos elementos de unificación de las condiciones de trabajo, particularmente en aquellos aspectos que tienen que ver con la promoción, la formación y la motivación de los trabajadores. Así, cabe destacar en primer lugar la puesta en marcha en el año 2001 del programa “*Z Pharma Action Program*”. Este programa tiene como objetivo facilitar la integración de los equipos de trabajo, con la finalidad de incrementar la capacidad y rapidez en la ejecución de las diferentes tareas y procesos.

Un segundo instrumento para motivar a los empleados, tiene que ver con la articulación de sistemas de retribución asociados al rendimiento. Así, partiendo de un salario base ligado a las características de cada mercado regional, se plantea una retribución variable ligada que puede adoptar la forma bien de bonos individuales, bien de participación financiera (Z, 2002).

En este sentido, y como ya se ha señalado, la dirección de la empresa acordó con los representantes de los trabajadores la puesta en marcha de un programa de participación financiera denominado “Horizon”, a través del cual se facilita a los empleados la posibilidad de adquirir acciones de la empresa como parte de su salario.

La primera fase de este programa se puso en marcha en septiembre del año 2000, y en la misma participaron 29.000 trabajadores de 56 países, que adquirieron un total de 4,94 millones de acciones, por un valor de 344 millones de dólares. En junio de 2000 se lanzó la segunda fase del programa (Z, 2002).

En cuanto al caso español, se han desarrollado los diferentes acuerdos alcanzados en el marco del Acuerdo sobre homologación de las condiciones laborales suscrito, como ya se ha señalado, por las federaciones sectoriales de los sindicatos más representativos de las empresas de origen. Merece señalar, al respecto, que este proceso ha beneficiado particularmente a los trabajadores procedentes de Y, en la medida en que los empleados de X disfrutaban de mayores beneficios sociales.

En este contexto, el principal problema que se plantea está relacionado con las políticas de retribución. Así, no se ha procedido a una unificación de los sistemas existentes en las empresas de origen, estableciéndose una coexistencia entre los sistemas retributivos de X y Y respectivamente, en el marco de los mínimos recogidos en Convenio General del Sector.

Por otra parte, para las nuevas incorporaciones se ha establecido como referencia el Convenio, a partir del cual cada trabajador negocia sus condiciones salariales. Una situación que puede inducir, en cierto modo, a la existencia de una doble escala salarial en la empresa.

### 3. Principales resultados

La fusión de los grupos X y Y se suma al conjunto de operaciones de concentración empresarial que, de forma creciente, se han producido en la industria química durante la pasada década. Un proceso que, al igual que en el caso del sector bancario, se enmarca en la denominada “quinta oleada” de fusiones que ha tenido lugar, a escala mundial, a partir de la segunda mitad de los años 90.

En este contexto, el análisis de la constitución del grupo Z, permite destacar los siguientes aspectos<sup>65</sup>:

**1.** La fusión entre la empresa X, de origen alemán, y la empresa Y –de nacionalidad francesa– tuvo como objeto la creación de un nuevo grupo empresarial centrado en el campo de las “ciencias de la vida” (que engloba las actividades de productos farmacéuticos, agro y nutrición animal). La dimensión de la operación, así como su carácter transnacional, motivó su revisión por parte de la Comisión Europea, que dictaminó su autorización a la fusión en agosto de 1999. La consecuencia de ello fue la constitución de una nueva empresa, que pasó a ocupar una posición de liderazgo mundial en el campo de “ciencias de la vida”, situándose por detrás únicamente del grupo Novartis.

**2.** La operación realizada se caracteriza por los siguientes rasgos:

**(a) Modalidad legal.** Se trata de una fusión propiamente dicha o fusión por consolidación. Esta modalidad se caracteriza 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. En términos jurídicos, la creación de Z S.A. implica –como ya se ha señalado– la unificación de la base accionarial de las dos empresas de origen, así como la reubicación de la sede central de la empresa a una nueva localización (Estrasburgo).

**(b) Ámbito geográfico:** es una operación de ámbito transnacional, de ámbito comunitario, en la medida en que implica a dos empresas cuya sede central se ubica en dos Estados miembro de la Unión Europea (Francia y Alemania). Este aspecto, como ya se ha señalado, constituye una segunda diferencia de relevancia en relación a la fusión de los bancos A y B, y de hecho constituye el principal rasgo distintivo de la operación.

**(c) Forma:** es una fusión de carácter horizontal, es decir, entre empresas de un mismo campo de actividad.

**(d) Tamaño:** Ambas empresas tenían una dimensión relativamente similar, encuadrándose en el segmento de grandes compañías.

**(e) Situación económica:** la operación afecta a dos empresas con una situación económica más o menos similar, caracterizada por su importante presencia en los mercados sectoriales y geográficos más significativos de la industria química.

**3.** La dimensión transnacional de la fusión entre X y Y plantea un escenario de relaciones laborales ciertamente complejo, en la medida en que se entrecruzan actores y estrategias muy diversas, tanto en la parte empresarial como en la sindical. Por otro lado, considerando este proceso desde la perspectiva española, conviene remarcar que la capacidad de intervención de los distintos actores radicados en las empresas filiales se reduce significativamente, afectando esta situación principalmente de los sindicatos, pero también incluso a la dirección de la empresa.

---

<sup>65</sup> Se recoge en este apartado una síntesis de los principales resultados, de los que se realizará una valoración más detenida en el capítulo de conclusiones generales del estudio.

**4.** El establecimiento del marco de negociación en el proceso de creación de Z tiene, como punto de partida, el reconocimiento de los sindicatos por parte de la dirección de las empresas de origen. Este reconocimiento se produce, de forma especialmente significativa, en el caso de la empresa X (como consecuencia del modelo de codeterminación característico del sistema de relaciones laborales alemán).

Este reconocimiento se produce, igualmente, en el caso de los sindicatos españoles por parte de la dirección de la empresa filial, que en el proceso de negociación opta por tener como interlocutor a las federaciones estatales de los sindicatos más representativos.

**5.** Existen diferencias a la hora de valorar el ejercicio el nivel de información previo a la fusión: por parte de la empresa, se señala que ha existido un cauce de comunicación efectivo con los sindicatos, particularmente en el caso de X, donde los trabajadores tienen presencia en el consejo de supervisión. Sin embargo, por parte de los sindicatos de las empresas matriz se denuncia su exclusión del diseño de la operación. En el caso de los sindicatos de las empresas filiales, el nivel de información previo es nulo.

**6.** El papel de las relaciones laborales en la estrategia empresarial de la dirección de Z, se plantea en una triple dimensión: compromiso de respetar los derechos sociales individuales y colectivos de los trabajadores de las empresas de origen; impulso de nuevos órganos de representación del personal de carácter supranacional; fomento del diálogo social, así como de la participación de los trabajadores en la empresa.

**7.** Un elemento particularmente significativo de esta fusión, consiste en el desarrollo una cooperación sindical de ámbito supranacional entre los principales sindicatos franceses y alemanes. Esta cooperación se manifestó, en primer lugar, en una declaración pública conjunta, emitida al día siguiente del anuncio público de la operación. Posteriormente, se suscribió un acuerdo de colaboración, con el objetivo de potenciar la relación y la cooperación supranacional entre las distintas organizaciones.

**8.** Los procesos de negociación sobre el impacto laboral de la creación de Z se han desarrollado en diferentes ámbitos: por una parte, los sindicatos de las casas matriz han planteado diferentes temas en el ámbito de sus respectivas empresas, alcanzando compromisos en materia de respeto de los derechos sociales adquiridos. En cuanto a los sindicatos de las empresas filiales, no han logrado alcanzar ningún acuerdo sobre el impacto laboral de las fusiones.

Por otra parte, en el marco de la cooperación supranacional entre los sindicatos franceses y alemanes, se han impulsado una serie de negociaciones, que han tenido como resultado acuerdos en dos materias: representación del personal y participación financiera de los trabajadores.

Finalmente, las federaciones estatales sectoriales de los dos sindicatos más representativos en ambas empresas en España –FITEQA-CCOO y FIA-UGT– alcanzaron un acuerdo con la dirección de la nueva empresa para la homologación de las condiciones de trabajo

**9.** En materia de representación de personal, la dirección de la empresa y los sindicatos acordaron la creación de un Comité de Empresa Europeo, integrado por 36 trabajadores, distribuidos entre los distintos países de la Unión Europea donde tiene presencia la empresa.

Por otra parte, se alcanzó igualmente un acuerdo para la participación de cuatro representantes de los trabajadores –2 de Francia y 2 de Alemania– en el consejo de supervisión de la empresa, con los mismos derechos y obligaciones que los demás miembros del mismo. Merece señalar que este

acuerdo es el primero que se realiza en una empresa multinacional de este tipo en la Unión Europea, e incluso en el ámbito mundial.

**10.** Otra materia en la que se ha logrado un acuerdo entre la dirección de la empresa y los sindicatos, consiste en la articulación de medidas de participación financiera de los trabajadores, que se han concretado en la puesta en marcha del programa denominado “*Horizon*”.

Este programa, cuya primera fase se inició en octubre de 2000, tiene por objetivo ofrecer a los empleados de Z la posibilidad de participar en los beneficios de la empresa. Para ello, los empleados tienen derecho a adquirir acciones de la compañía, cuyo valor se descontaría del salario bruto anual, en una cifra que oscilaría del 15 al 25% (pudiendo retornar esta cantidad hasta el año 2005).

**11.** En el caso español, se alcanzó –como ya se ha señalado– un acuerdo para la homologación de las condiciones laborales, que recoge una serie de medidas estructuradas en tres apartados: previsión social, adaptación al Convenio General del Sector y beneficios sociales (en materias como: contingencias de riesgo, permisos de antigüedad, formación, comida y transporte, o ayudas para estudios de hijos).

**12.** El número de trabajadores del grupo Z en el momento inicial de la fusión asciende a 92.284, cifra que se eleva a 97.276 considerando las sociedades conjuntas (o “joint ventures”). La mayor parte del empleo se concentra, lógicamente, en Europa, situándose a continuación Estados Unidos y la zona de Asia y el Pacífico. En el caso español, se contabilizan 1.668 trabajadores (sin joint ventures) y 1.837 con joint ventures, unas cifras que suponen en torno al 3% del total de Europa.

La evolución del empleo en los años siguientes, permite destacar los siguientes aspectos:

- El número total de trabajadores, incluidas las joint ventures, ha pasado de 97.276 en 1998, a 91.729 en el año 2001. Un hecho que supone una reducción global del 6%.
- Considerando la evolución en las principales zonas geográficas, la mayor reducción se ha producido en Europa (-10%) y la zona de Asia/Pacífico (-5%).
- En cambio, se ha producido un incremento del empleo en Estados Unidos, en torno al 1,5%. Una tendencia congruente con la estrategia de penetración y expansión del grupo en el mercado norteamericano.

**12.** En el caso español, el proceso de integración ha implicado una significativa reducción de empleo. Concretamente, el número de trabajadores ha pasado de 1.837 trabajadores –distribuidos geográficamente entre Madrid, Barcelona y Valencia a 800, localizados en su totalidad en Madrid. Es decir, se ha producido una reducción global del empleo del –56,5% (del –52%, sin considerar las joint ventures).

La razón fundamental que explica esta destrucción de empleo, es la progresiva concentración de la empresa en el campo farmacéutico, desagregando las actividades de agro y nutrición animal –localizadas en Cataluña y Valencia– cuyos centros fueron adquiridos por la empresa Bayer en el año 2001.

**13.** Un aspecto relevante a tener en cuenta, concierne a los procedimientos utilizados para concretar las bajas del personal, particularmente en el centro de trabajo de Barcelona. En este sentido, se han articulado dos procedimientos: por una parte, se ha utilizado el mecanismo de las prejubilaciones, a las que se ha acogido en torno al 80% del personal; por otra parte, la empresa articuló un Plan a

través del cual se facilitó a los trabajadores formación y asesoramiento para la búsqueda de un nuevo empleo

**14.** En relación al proceso de homologación de las condiciones de trabajo, la dirección de Z ha optado en términos generales por subordinar la regulación de las condiciones de trabajo a las características de cada empresa y territorio.

En el caso español, dicha regulación está subordinada a la existencia de un Convenio General de la Industria Química, en el marco del cual se negocian las condiciones específicas de la empresa. Unas condiciones que en diversas materias se han unificado, como se ha señalado, a partir del acuerdo de homologación.



#### **IV. Consideraciones finales.**

Uno de los fenómenos socioeconómicos más relevantes durante la última década, al menos en los países más desarrollados, lo constituye la multiplicación de los procesos de reestructuración empresarial. La forma en que se ha desarrollado este fenómeno no es homogénea, tanto a nivel de país como de sector; no obstante, el examen de las distintas experiencias permite destacar, en términos generales, el recurso creciente a las fusiones como mecanismo de reestructuración por parte de las empresas, si bien combinado en ocasiones con otros procedimientos (por ejemplo, las escisiones).

En efecto, el análisis empírico confirma el notable desarrollo que han tenido las fusiones de empresas durante la pasada década, alcanzado niveles sin precedentes tanto en número de operaciones como en el valor de las mismas. De hecho, la magnitud de este proceso ha motivado que se denomine al mismo como una “quinta ola” de fusiones, que vendría a sumarse a las ya registradas en el pasado (Kleinerdt y Koldt, 2002; Kang y Johnson, 2001; OIT, 2001; Palmieri, 2002).

Conviene recordar que las fusiones de empresas, a pesar de la publicidad que han tenido en los últimos años, cuentan con una larga historia; en este sentido, por parte de la literatura especializada suelen distinguirse cuatro grandes “olas” 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):

En este contexto, la denominada “quinta ola” se desarrolla fundamentalmente a partir de la segunda mitad de los años 90 y se caracteriza por los siguientes rasgos: su notable magnitud, tanto en número de operaciones como en el valor de las mismas; el creciente número de las denominadas “megafusiones”; una fuerte incidencia en determinados sectores de actividad; y, de forma particular, el incremento significativo de las operaciones transnacionales.

La importancia de este fenómeno se evidencia con el hecho de que el número de operaciones en los países más industrializados en el período 1996-2001, es casi el doble que el registrado en la primera mitad de la década. Además, durante dicho período, el valor de estas operaciones se incrementó en más de un 500%, pasando de un total de 1.570,3 billones de dólares a 8.960, 2 billones (tabla 4.1)<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> Para un análisis cuantitativo detallado de las fusiones en los años 90, cf.: Rocha y Aragón, 2002.

**Tabla 4.1. Fusiones y adquisiciones de empresas en los países más industrializados. Período: 1990-2001\*.**

	1990 – 1995			1996 – 2001		
	Número	Valor Total		Número	Valor Total	
		Billón \$	% PIB		Billón \$	% PIB
AUS	628	29.5	1.5	1,423	91.7	4.0
B	251	7.1	0.5	354	57.8	3.9
CAN	1,421	41.6	1.2	2,888	287.4	7.3
F	1,663	81.9	1.0	1,563	269.6	3.2
D	1,913	37.3	0.3	3,039	437.0	3.5
JAP	216	56.1	0.2	2,291	234.5	0.9
I	852	55.0	0.8	1,048	198.2	2.9
NL	565	25.6	1.3	635	127.2	5.5
UK	2,349	170.9	2.7	4,484	848.6	10.3
E	510	25.6	0.8	1,042	99.3	2.8
USA	8,743	811.2	2.1	14,102	5,272.3	9.7
SW	473	33.8	2.4	793	126.0	8.9
CH	412	14.6	1.0	485	85.9	5.6
<b>TOTAL (**)</b>	<b>19,996</b>	<b>1,390.2</b>	<b>1.3</b>	<b>34,147</b>	<b>8,135.5</b>	<b>6.1</b>
<b>Europa</b>	<b>6,767</b>	<b>256.0</b>	<b>0.7</b>	<b>9,696</b>	<b>1,310.3</b>	<b>3.4</b>
<b>Mundo</b>	<b>26,062</b>	<b>1,570.3</b>		<b>50,787</b>	<b>8,960.2</b>	

PIB: Producto Interior Bruto.

\*Nota: Incluye fusiones y adquisiciones de mayor interés.

\*\* Países de G10, Australia y España.

Fuente: Banco de Italia (tomado de: Palmieri, 2002).

Este proceso ha sido propiciado, 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 importancia en el ámbito europeo). No obstante, conviene señalar los motivos posibles de una fusión en particular son plurales y diversos, respondiendo a una estrategia empresarial que puede ser ofensiva y defensiva, y cuyas razones es necesario analizar de forma específica en cada operación.

Por otra parte, y como ya se ha señalado, aunque este ha sido un proceso generalizado, ha incidido con especial intensidad en determinados sectores. De forma particular, en aquellas actividades que bien han sido afectadas de forma significativa por los procesos de liberalización y desregulación (como es el caso de la banca); o bien en aquellos sectores fuertemente internacionalizados, y que se han visto expuestos a la creciente globalización de las relaciones económicas y sociales, que incide de forma especial en la naturaleza y competición de los mercados (como es el caso de la industria química).

En este contexto, merece señalar que las fusiones han cobrado un interés cada vez mayor fuera del ámbito estrictamente empresarial o académico, trascendiendo incluso de forma notoria a los medios de comunicación. Un hecho cuya explicación no radica exclusivamente en la magnitud de las operaciones, o en su impacto económico-financiero, sino por los efectos sociales que se derivan de las mismas. De forma más concreta, por las notables repercusiones que tienen las fusiones sobre el empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales de las empresas afectadas<sup>67</sup>.

No obstante, cabe señalar igualmente que este interés público no se ha reflejado de forma significativa en la literatura especializada; una circunstancia que se traduce en el hecho de que el número de estudios que aborden específicamente los efectos laborales de las fusiones resulte aún

<sup>67</sup> Una incidencia que se extiende, incluso, a los territorios donde se ubican dichas empresas. Particularmente, en las operaciones transnacionales que pueden implicar la deslocalización y/o el cierre de una empresa, cuyo impacto puede generar efectos inducidos sobre toda la zona donde se encuentra.

escaso (aunque se estén realizando, de forma creciente, investigaciones de notable interés en los últimos años).

En este sentido, a la hora de plantear esta cuestión, conviene considerar como punto de partida que el análisis del impacto laboral de una fusión está condicionado por algunas restricciones 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, es posible señalar que las fusiones de empresas inciden de forma general sobre el empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales, en una doble dimensión: en primer lugar, con la reducción –al menos a corto plazo– del empleo, si bien la magnitud de la misma depende en buena medida de las características del sector, el tipo de operación y las razones de la misma. Y, en segundo lugar, con la trastocación de las condiciones de trabajo, como consecuencia de los procesos de integración de plantillas (que, normalmente, tienen condiciones laborales heterogéneas), que suelen extenderse en un período más o menos largo de tiempo.

No obstante, conviene remarcar que las consecuencias “laborales” de una fusión no están predeterminadas, ni en su magnitud, ni en la forma que puedan adoptar en la práctica (despidos colectivos, prejubilaciones, etc.).

Por otra parte, a estos efectos generales de las fusiones se le suma en las operaciones transnacionales un “efecto nacional”, cuya emergencia está asociada a la combinación de diferentes factores, entre los que merece destacar particularmente tres: la normativa laboral vigente en cada Estado, que restringe la capacidad de maniobra de las empresas; las diferencias culturales entre las empresas involucradas, que se manifiesta de forma especial en los estilos de gestión y organización; y la posición de dominio de las distintas partes implicadas, que puede determinar la conducción del proceso de integración.

Este efecto “nacional” puede manifestarse en diversos aspectos, tales como: la distribución geográfica de la producción de la nueva empresa, con una lógica incidencia sobre el empleo; el alcance de la homologación de las condiciones de trabajo; o la relación entre los representantes de los trabajadores de las empresas ubicadas en diversos países (Edwards, 1999 y 2000; Le Blanc y Corteel, 2001).

Otro aspecto que merece destacar, tiene que ver con el hecho de que un alto porcentaje de las operaciones de fusión se salda con el fracaso de la misma, bien porque el proceso de integración no haya podido culminarse, bien porque no se hayan obtenido los resultados esperados (Kleinerdt y Kold, 2002). En este sentido, desde diferentes perspectivas se ha remarcado la incidencia determinante que juega la involucración de los trabajadores en el éxito o fracaso de una operación.

En efecto, “algunos estudios han mostrado que una gran parte de las fusiones y adquisiciones no han sido un éxito desde una perspectiva económica, debido a que han fallado a la hora de considerar una serie de factores: dimensión del crecimiento; el factor cultural; la necesidad de una mayor profesionalidad del management; pero, sobre todo, como resultado de haber descuidado la importancia fundamental del capital humano” (Palmieri, 2002).

En este contexto general, se plantea el presente estudio, que se enmarca en un proyecto de investigación más amplio cuyo objeto es el análisis del papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión de empresas. La primera fase de esta investigación se centró en una aproximación general a esta cuestión, procediendo a la delimitación de los aspectos conceptuales y jurídicos de las fusiones de empresas, así como a su contextualización económica en el ámbito europeo y español. Dicha aproximación, se completó con una primera caracterización sectorial en la banca, construcción, química, comercio y siderurgia, así como con la elaboración de una metodología específica para el análisis de casos (Aragón y Rocha, 2002).

Finalmente, merece resaltar que este proyecto de investigación se enmarca en una línea de trabajo emergente en los últimos años en la Unión Europea cuyos objetivos, trascendiendo el interés meramente académico, conectan con la preocupación expresada desde diversos ámbitos sobre las consecuencias sociales de los procesos de reestructuración de empresas.

## **1. Principales resultados.**

El objeto general del estudio se centra en el análisis del papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión de empresas, analizando para ello dos casos que permiten contrastar experiencias diferenciadas en los sectores de banca y química respectivamente. Concretamente, los casos seleccionados son: la fusión de los bancos A y B, que dio lugar a la creación del Banco C; y la concentración de las empresas X y Y, que tuvo como resultado la constitución de la empresa Z.

Las razones específicas que han motivado la selección de ambos casos son diversas:

(a) En el caso de la creación del Banco C: en primer lugar, por tratarse de una fusión de ámbito nacional, cuyo diseño y desarrollo –y, por tanto, sus efectos– están condicionados por el hecho de que las empresas implicadas tienen su sede social en España. En segundo lugar, porque afecta a dos de las mayores entidades del sistema financiero español, en un contexto general de reordenación de la banca tanto en España como en la Unión Europea (UE). Finalmente, porque el proceso de integración de las dos entidades se ha desarrollado en sus primeros años en el marco de un modelo concertado entre la dirección de la empresa y las organizaciones sindicales, respecto de los efectos de la fusión sobre el empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales.

(b) En cuanto a la creación de Z, su elección se consideró relevante en la medida en que permite contrastar una experiencia claramente diferenciada del caso anterior y cuyo elemento distintivo más determinante es el ámbito geográfico de la operación, al estar involucradas dos empresas de nacionalidad diferente: una francesa (Y) y otra alemana (X). Ello ha determinado un escenario de relaciones laborales ciertamente complejo, por diferentes motivos:

- En primer lugar, la integración de dos empresas en una operación transnacional es un proceso muy complicado, que presenta notables obstáculos tanto en la unificación de las estructuras organizativas –particularmente, en áreas como la financiera, comercial o los sistemas de información– como en la homologación de las condiciones de trabajo de las plantillas afectadas.
- La creación de Z se ha planteado en su diseño como una “fusión entre iguales”, en la que ninguna de las partes puede imponer claramente su estilo de gestión en la nueva sociedad. Un hecho que complica aún más el proceso de integración.
- La fusión de las empresas X y Y implica, además, una dificultad añadida, en la medida en que se plantea la unificación de empresas ubicadas en dos países con marcos de relaciones laborales muy diferenciados –tanto a nivel de legislación, como en el ámbito de las empresas– como son el francés y el alemán.

- Por último, y desde la perspectiva española, en una fusión transnacional la capacidad de intervención de los distintos actores radicados en las empresas filiales se reduce significativamente.

En este marco, el análisis de ambos casos permite resaltar los siguientes aspectos:

**1.** Los dos casos considerados se enmarcan en un **contexto sectorial** caracterizado, de forma significativa, por la importancia creciente que han tenido los procesos de fusión a lo largo de la última década.

Así, por una parte 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 los años 90. Un fenómeno en el que han influido diversos factores, entre los que merece resaltar particularmente los procesos de liberalización y desregulación del sector financiero, así como –en el caso de la banca española– la necesidad de redimensionar las entidades para afrontar los retos asociados al proceso de integración europeo.

Por otra parte, los procesos de fusión en la industria química han tenido asimismo una notable intensidad a escala mundial en la pasada década. Entre los factores que han impulsado los mismos, pueden destacarse –en el caso de la industria española– 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.

**2.** La **caracterización del proceso de fusión** tiene como referencia una doble dimensión: por una parte, la naturaleza de los órganos de supervisión jurídica que han intervenido en cada operación (y que, de hecho, han autorizado su desarrollo). Por otra parte, la delimitación de los principales rasgos de cada fusión, a partir de una tipología de variables previamente definida.

En primer lugar, cabe señalar que la dimensión de las empresas involucradas en ambos casos, motivó la intervención de las autoridades jurídicas, con objeto de evaluar su posible impacto sobre la competencia en los mercados afectados. Merece resaltar que éste es un requisito legal que, de hecho, podría haber representado el fracaso de las operaciones si se hubiese denegado la autorización a las mismas.

En este sentido, en ambos casos las autoridades públicas dieron su autorización a las fusiones, aunque a través de procedimientos diferenciados, particularmente en relación al órgano responsable de la evaluación. Así, en el caso de la fusión de los bancos A y B, al tratarse de una operación de ámbito nacional, fue supervisada por el Tribunal de Defensa de la Competencia español, que dictaminó su autorización a la misma en mayo de 1999.

En cambio, en la fusión de X y Y se trata de una operación transnacional de ámbito comunitario y por tanto fue evaluada por los servicios jurídicos de la Comisión Europea, que dieron su autorización en agosto de 1999.

En este contexto, un elemento particularmente relevante en la caracterización de ambas fusiones, lo constituye la delimitación de sus principales características, a partir de una tipología estructurada en cinco variables<sup>68</sup>:

---

<sup>68</sup> Esta tipología se ha diseñado en la primera fase de la investigación, a partir del análisis de diferentes operaciones de fusión recogido en la literatura especializada, así como con el contraste con empresarios y representantes sindicales. Sobre este tema, cf.: Aragón y Rocha (2002).

(a) *Modalidad legal.* El ordenamiento jurídico-legal contempla dos modalidades de fusión: por una parte, las fusiones propiamente dichas o fusiones por consolidación, caracterizadas por la creación de una nueva empresa, previa disolución e integración de las preexistentes. Por otra parte, las fusiones por absorción, que consiste en la adquisición de una empresa por otra, que deja de existir como tal<sup>69</sup>. En este marco, se observa una clara diferencia entre las dos operaciones analizadas:

- En un caso, la operación consiste en la fusión por absorción del Banco B por el Banco A, que cambia su denominación social actual por la de Banco C, manteniéndose –hasta el año 2002– las marcas diferenciadas de Banco A, Banco B y Banesto.
- En el otro, se trata de una fusión propiamente dicha o fusión por consolidación, en la que las dos empresas de origen –X y Y– se integran para la constitución de una nueva empresa denominada “Z S.A”.

En este sentido, merece señalar que esta diferencia tiene consecuencias más allá de su encuadramiento legal, en la medida en que implica –en el primer caso– una posición dominante de una de las partes (Banco A) en todo el proceso de integración. En cambio, la segunda operación se plantea –incluso en el anuncio público de la misma– como una “fusión entre iguales”, en la que ninguna de las partes tiene una posición claramente dominante.

(b) *Ámbito geográfico.* Esta variable constituye probablemente el rasgo diferencial más significativo entre ambas fusiones. En efecto, mientras que en el caso de la creación del BC se trata de una operación de ámbito nacional, la creación de Z constituye una operación transnacional, en la medida en que involucra a dos empresas de origen francés (Y) y alemán (X) respectivamente.

Merece resaltar nuevamente que las fusiones transnacionales implican un marco de relaciones laborales más complejo, en la medida en que –como ya se ha señalado– al “efecto general” de toda fusión, se suma un “efecto nacional” característico de estas operaciones (y que afecta de forma particular a las empresas filiales). En este sentido, conviene recordar que “a pesar de las afirmaciones sobre cómo la globalización ha fomentado la convergencia en los modelos de organización entre países, persisten diferencias sustanciales en la naturaleza de los *sistemas nacionales de negocio* en los que se encuadran las empresas” (Edwards, 2000).

(c) *Forma:* En ambos casos, se trata de una fusión de carácter horizontal, es decir, entre empresas de un mismo campo de actividad. En la constitución del BC, se trata de una operación encuadrada en la actividad bancaria; en el caso de Z, se han fusionado dos empresas orientadas al campo de las ciencias de la vida –que incluye actividades de farma, agro y nutrición– si bien las dos empresas de origen tenían presencia en otras actividades, de las que se han desprendido a la hora de afrontar la fusión.

(d) *Tamaño:* Esta es otra variable en la que se puede apreciar cierta semejanza en ambas operaciones. Así, por una parte en el caso de la creación del BC, si bien el Banco B tenía una red significativamente sobredimensionada que la del Banco A, ambas entidades se encuadran en el segmento de grandes bancos.

De igual forma, la dimensión de X y Y era más o menos similar, encuadrándose igualmente ambas empresas en el segmento de grandes compañías del sector químico.

---

<sup>69</sup> Asimismo, se contemplan igualmente 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 participen sociedades vinculadas.

(e) *Situación económica*. Esta variable constituye otro rasgo diferencial entre ambas operaciones, en la medida en que la situación previa a la fusión de las distintas empresas es ciertamente desigual.

En relación al primer caso, el Banco B se hallaba en una situación de crisis, que había obligado al cierre de parte de su red de oficinas. Una red que por otra parte se hallaba sobredimensionada como consecuencia de los sucesivos procesos de fusión que se habían dado en años anteriores.

En cambio, el Banco A parte de una situación expansiva, como fruto la política agresiva desarrollada en el contexto de liberalización y desregulación del sector (a través del lanzamiento de nuevas actividades y productos), que lo había consolidado en una posición de liderazgo. Asimismo, su red de oficinas estaba más racionalizada y su dimensión mejor adecuada a las necesidades del banco

Esta desigualdad contrasta con el segundo caso, donde ambas empresas parte de una situación económica más o menos similar, caracterizada por su importante presencia expansiva en los mercados sectoriales y geográficos más significativos de la industria química.

**3.** A partir de la caracterización general del proceso de fusión, se ha procedido a contrastar el **papel de las relaciones laborales** en cada operación. Para ello, se ha estructurado el análisis en cuatro aspectos: contexto de relaciones laborales; establecimiento del marco de negociación; contenido de la negociación; y resultados de la negociación.

Merece señalar que esta parte constituye el núcleo central del estudio, en la medida en que permite contrastar –a partir del análisis de dos experiencias diferenciadas– la singularidad de los procesos de fusión. Un hecho que se expresa en las diferencias pero que, por otra parte, no impide lógicamente que existan semejanzas entre cada operación.

**4.** El **contexto de relaciones laborales** presenta rasgos específicos en ambos casos, cuyo elemento más determinante lo constituye –como ya se ha señalado– el ámbito geográfico de la fusión:

(a) En el caso de la concentración entre el Banco A y el Banco B, se trata de dos empresas cuya sede social central radica en España y por tanto se encuadran en un mismo ordenamiento jurídico-laboral. En este sentido, a la hora de delimitar el contexto de relaciones laborales, merece centrarse en dos aspectos: por un lado, las partes intervinientes en la dinámica de relaciones laborales; y por otro, la estructura de la negociación colectiva en el sector.

Las partes intervinientes son: por una parte, los empresarios, que se hallan agrupados –especialmente los grandes bancos– en la Asociación Española de la Banca Privada, que les representa en las distintas negociaciones. Por otra parte, están los diferentes sindicatos existentes en el sector bancario, de los que los más representativos en el ámbito estatal son Comisiones Obreras (CC.OO.) y la Unión General de Trabajadores (UGT).

En cuanto a la estructura de la negociación colectiva en la banca española, se caracteriza por la existencia de un convenio general, cuyo ámbito territorial se circunscribe a todo el Estado y cuya vigencia actual se extiende entre enero de 1999 y diciembre de 2002. En cuanto a su contenido, este convenio regula una serie de mínimos en las diversas materias –retribución, clasificación profesional, etc.– que sirven de referencia posterior a la negociación en el ámbito de la empresa (y que pueden traducirse en acuerdos propios, de mejora o complemento del convenio).

Por otra parte, merece señalar que en los últimos años se están planteando una serie de cuestiones que pueden afectar la dinámica futura de negociación colectiva y que, en términos generales, inciden en una profundización de la individualización de las relaciones laborales.

(b) La fusión entre las empresas X y Y es una operación de ámbito transnacional, cuyo desarrollo implica una serie de factores que inciden de forma significativa en la configuración del contexto de relaciones laborales, entre los que merece destacar particularmente tres:

El primer factor a destacar lo constituye la normativa laboral vigente en cada Estado, que condiciona la capacidad discrecional de las empresas a la hora de afrontar la dimensión laboral de los procesos de fusión, al menos en una doble dimensión:

- Por una parte, en relación a los derechos de información y consulta de los trabajadores. Ello es particularmente relevante en un caso como éste, en la medida en que se confronta el modelo francés de participación, representación y negociación, con el modelo alemán de “codeterminación”, en el que los trabajadores tienen derechos significativos, por ejemplo, en materia de información y consulta. Conviene recordar, asimismo, que la actuación de las empresas está condicionada asimismo por las disposiciones comunitarias relativa a los derechos de los trabajadores y sus representantes en las fusiones y adquisiciones de empresas.
- Por otra parte, la forma de afrontar el proceso de homologación de las condiciones de trabajo, está subordinada a las disposiciones sobre esta materia establecidas por la normativa de cada país. Un hecho que determina que, en términos generales, la regulación de los aspectos sociales en las fusiones transnacionales –en materias como: retribución, pensiones, etc.– no adopte la forma de homologación, sino la de adecuación al contexto sociolaboral de cada empresa<sup>70</sup>. (Le Blanc y Corteel, 2001).

En segundo lugar, conviene remarcar las diferencias culturales existentes entre las empresas involucradas en una fusión, en términos tanto de política empresarial como de relaciones de la dirección con los trabajadores. En este sentido, el análisis de diferentes experiencias permite resaltar que el factor cultural constituye a menudo el obstáculo más importante para el éxito de una fusión. La razón de ello se debe a que las diferencias culturales pueden generar toda suerte de ineficiencias vinculadas a la unificación de las estructuras financieras, administrativas y comerciales, así como a la forma de afrontar las relaciones laborales (AA.VV., 2001).

En el caso considerado, cabe destacar que –a pesar de las diferencias culturales lógicas entre empresas de distinta nacionalidad– ambas compañías se encuadran en el denominado “modelo continental” que, en contraposición al modelo anglosajón, se caracteriza por promover una relación de mayor diálogo social y fomento de la participación de los trabajadores (Sisson y Martín, 2000; Edwards, 1999). Una situación que, de forma expresa, se ha recogido en el proyecto de creación de la nueva empresa (Z, 1998). No obstante, merece destacar que los sindicatos españoles consideran que –de forma paulatina– se está imponiendo la cultura “francesa” en el estilo de gestión de la nueva empresa.

Finalmente, un tercer elemento tiene que ver con la situación específica que se crea en estos procesos para las empresas filiales, donde –como ya se ha señalado– los representantes de los trabajadores tienen una capacidad de intervención mucho menor que la de los representantes de las casas matriz.

En este marco, si se consideran las dos dimensiones analizadas para el caso de banca –es decir: las partes intervinientes y la estructura de la negociación colectiva– cabe resaltar estos aspectos:

---

<sup>70</sup> En este sentido, merece recordar que en el ordenamiento estatutario español, las fuentes de relación laboral son: las disposiciones legales y reglamentarias del Estado; los convenios colectivos; la voluntad de las partes expresada en los contratos de trabajo, sin que se puedan menoscabar los derechos recogidos en las leyes y los convenios; y los usos y costumbres, en defecto de disposiciones legales, convencionales o contractuales.



Por un lado, las partes intervinientes son: la dirección de las empresas de origen, así como los órganos de dirección de la nueva sociedad. Y los sindicatos, que se sitúan en un doble plano:

- Los sindicatos de la casa matriz, es decir: en la empresa Y, la Confederación General del Trabajo (CGT), y la federación química de la Confederación Francesa Democrática del Trabajo (FCE-CFDT). En la casa matriz de X, el principal sindicato es la Unión Alemana de Minería, Química y Energía (IG-BCE).
- Los sindicatos de las empresas filiales, que en el caso español los más representativos en el ámbito estatal son CC.OO. y UGT.

Por otro lado, en relación a la estructura de la negociación colectiva, en la industria química española –un sector caracterizado por su alto grado de heterogeneidad– existe un convenio general, cuyo ámbito territorial se circunscribe a todo el Estado. Este convenio, cuya vigencia abarca el período 2001-2003, regula los mínimos en una serie de materias, que luego pueden ser desarrolladas, mejoradas y/o complementadas en el ámbito de la empresa.

5. El punto de partida de la dinámica de relaciones laborales, en el contexto propio de cada país y sector, lo constituye el **establecimiento del marco de negociación**, cuyo análisis puede estructurarse en dos dimensiones básicas: por una parte, el reconocimiento sindical; y, por otra, el ejercicio del derecho de información y consulta.

(a) El reconocimiento de los representantes de los trabajadores por parte de la dirección de una empresa, constituye un elemento básico a la hora de afrontar una dinámica de negociación, máxime cuando una empresa aborda un hecho tan radical como es un proceso de reestructuración.

En este sentido, en la literatura especializada se han delimitado una serie de pautas, relacionadas directamente con la cultura propia de cada empresa. Así, por una parte es posible delimitar un abanico de “patrones de comportamiento empresarial”, que abarcarían desde el modelo más autoritario a un modelo dialogante, con toda una gama de posiciones intermedias entre ambos extremos (Sisson y Martín, 2000). Por otra parte, también es conocida la distinción entre el modelo anglosajón, situado en el polo más “autoritario” y el modelo continental europeo más orientado hacia el diálogo, de forma muy especial en el caso de los países nórdicos (AA.VV., 2001).

Desde esta perspectiva, cabe señalar que en el caso de la creación del BC, los sindicatos más representativos en el ámbito del Estado tienen el reconocimiento de la dirección y en consecuencia han tenido un mayor peso efectivo en las distintas negociaciones durante el proceso de integración. Un hecho que, por otra parte, no excluye que la empresa tienda a favorecer la relación con los sindicatos de sector, o que profundice en la estrategia de individualización de las relaciones laborales.

En cuanto al desarrollo del proceso de negociación, merece destacar que en las negociaciones iniciales –orientadas a la consecución de un acuerdo marco del proceso de fusión– han participado tanto miembros de las federaciones estatales como de las secciones sindicales de las entidades afectadas. En cambio, las negociaciones posteriores sobre homologación de condiciones de trabajo, han sido desarrolladas por las secciones sindicales (aunque con asesoramiento de las federaciones).

En el caso de la fusión de X y Y, también se da una situación de reconocimiento sindical. Merece destacar que dicho reconocimiento es particularmente significativo en el caso de X, por un doble motivo: por una parte, debido al modelo de codeterminación propio del ordenamiento laboral alemán, que implica entre otros aspectos la presencia de los representantes de los trabajadores en el

consejo de supervisión de la empresa. Por otra parte, X tiene una cultura empresarial caracterizada tradicionalmente por la promoción de cauces de diálogo y participación con los trabajadores.

En cuanto al caso español, se da también una situación de reconocimiento por parte de los empresarios del sector químico, que a la hora de abordar los procesos de fusión, los empresarios prefieren tener como interlocutor a las federaciones sindicales, antes que a los representantes de cada centro. En este sentido, las negociaciones del proceso de integración en la creación de Z han sido desarrolladas en primera instancia por las federaciones de los sindicatos españoles

**(b)** El ejercicio del derecho de información y consulta suele presentar notables restricciones en los procesos de fusión, particularmente durante el diseño de la operación. La razón de ello es que las empresas consideran que transmitir información durante esta etapa, podría malograr el resultado de la fusión.

En el caso de la creación del BC, los representantes de los trabajadores no fueron informados de la fusión y de hecho se enteraron de la misma tras el anuncio público de la operación. Un hecho que, por otra parte, es considerado incluso lógico por los sindicatos, en la medida en que se asumen la necesidad de preservar la confidencialidad en la fase de diseño de una fusión. Posteriormente, la dirección de la empresa ha transmitido puntualmente la información sobre las características de la operación, así como sobre el desarrollo del proceso de integración.

En el caso concreto de Z, se contraponen dos perspectivas a la hora de valorar el nivel de información previo a la fusión: por parte de la empresa, se señala que ha existido un cauce de comunicación efectivo con los sindicatos, particularmente en el caso de X, donde los trabajadores tienen presencia en el consejo de supervisión

Sin embargo, tras el anuncio público de la fusión el 1 de diciembre de 1998, los sindicatos franceses y alemanes elaboraron a su vez una declaración conjunta en la que denunciaban su exclusión del diseño de la operación.

La carencia de información previa resulta, en cambio, indiscutible en relación a los representantes de los trabajadores de empresas filiales, donde el nivel de conocimiento de la operación antes de su anuncio era nulo, e incluso el grado de información posterior resulta bastante escaso. En este sentido, por parte de los sindicatos españoles se plantea que esta situación se explica básicamente por las deficiencias en el funcionamiento de los instrumentos de representación supranacional (Comités de Empresa Europeos), donde los representantes de empresas filiales tienen más dificultades a la hora de recibir información<sup>71</sup>.

En efecto, puede constatarse que el papel jugado en el proceso de fusión por los Comités de Empresa Europeos (CEEU) de X y Y, ha sido poco significativo. Una situación, por otra parte, extensible en términos generales al conjunto de CEUUs; en efecto, “la experiencia ha demostrado que en el caso de acontecimientos extraordinarios, como una fusión o adquisición, el management restringe el proceso de información y consulta de los Comités de Empresa Europeos (CEEU) a la información que se proporciona al comité restringido, o a la última reunión formal del CEEU” (Boyer, Poumarède y Taillander, 2000).

Por otra parte, una vez anunciada la fusión, los sindicatos de las casas matrices han recibido puntual información sobre el proceso de integración, a través de los órganos de representación creados en la nueva empresa.

---

<sup>71</sup> En la medida en que, por ejemplo, no suelen tener presencia en el comité restringido que pueda crearse dentro del Comité de Empresa Europeo.

**6. El contenido de la negociación** tiene como referencia de partida, lógicamente, la estrategia desarrollada por los distintos actores en relación al proceso de relaciones laborales durante el proceso de fusión. Desde esta perspectiva, cabe considerar, por una parte, la caracterización de la estrategia empresarial y de otra la conformación de la estrategia sindical.

(a) La estrategia empresarial en un proceso de fusión está condicionada por diversos elementos, entre los que resaltan particularmente dos: por una parte, el hecho de que alguna de las empresas involucradas tenga una posición dominante, que le permita influir en la conducción de la operación. Por otra parte, y en relación con ello, las razones que hayan motivado la fusión. En este sentido, distintos estudios 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<sup>72</sup>.

Considerando en primer lugar el caso del BC, cabe recordar que se trata de una absorción, donde el Banco A ha tenido una posición de claro predominio en toda la operación (tanto en la fase de diseño como, sobre todo, en el proceso de integración). Desde esta perspectiva, las razones concretas de esta operación se fundamentan básicamente en la estrategia expansiva del Banco A, que ha buscado reforzar su política de implantación en América Latina. En este sentido, se pretendía ampliar tamaño con la finalidad de poder continuar con garantías dicha expansión. En suma, se trata de una estrategia de carácter ofensivo planteada por el BA, destinada a consolidar una posición competitiva dentro del mercado.

En este contexto, en relación a cómo la dirección de nueva entidad ha abordado las relaciones laborales cabe señalar que, si bien no ha dado participación a los representantes de los trabajadores en el diseño de la fusión –por considerar que era potestad exclusiva suya– en cambio se ha visto inclinada a negociar los efectos más traumáticos de la integración.

Ello se debe básicamente a 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 del negocio bancario). No obstante, esta situación no implica que en determinadas situaciones se hayan producido conflictos, asociados al proceso de homologación de las condiciones de trabajo de las dos entidades.

En el caso de la creación de Z, cabe destacar en primer lugar que esta operación se plantea desde su inicio como una “fusión entre iguales”, en la que ninguna de las partes tendría un claro predominio sobre la otra. Desde esta perspectiva, el objetivo fundamental de la fusión consiste en la conformación de un grupo internacional que se adquiriese una posición de liderazgo en el campo de las “ciencias de la vida” (y, muy particularmente, en la actividad farmacéutica). Asimismo, y en relación con ello, posibilitar la penetración progresiva y consolidación en el mercado norteamericano.

En cuanto al papel de las relaciones laborales, desde la óptica de la nueva empresa se plantea en una triple dimensión:

- Por una parte, ambas compañías se comprometen a mantener los derechos sociales adquiridos en las empresas de origen, así como a negociar los aspectos relacionados con el empleo y las condiciones de trabajo durante el proceso de integración.

---

<sup>72</sup> Para un análisis detallado de las distintas razones que pueden hallarse detrás de una fusión, cf.: Rocha y Aragón, 2002.

- Por otra parte, la dirección de la nueva empresa se compromete a impulsar y negociar la creación de nuevos órganos de representación de los trabajadores en Z.
- Finalmente, la nueva empresa se propone –acorde a la cultura de gestión propia, particularmente, de X– adoptar un marco de relaciones laborales basado en el diálogo y la promoción de los trabajadores, así como su participación en los beneficios de la empresa.

**(b)** La conformación de las estrategias sindicales presenta un planteamiento de partida relativamente similar, aunque en el desarrollo del proceso de fusión adquiera rasgos diferenciales significativos.

En ambos casos, los sindicatos han adoptado una posición que puede denominarse como de “gestión del cambio”, en contraposición a la perspectiva que podría calificarse como de “oposición al cambio”. Ello significa, básicamente, que los sindicatos han asumido la imposibilidad de impedir el proceso de fusión y por tanto su acción no se encamina tanto hacia una oposición, como a tratar de influir para atenuar en lo posible los efectos más traumáticos de la operación. Ello no implica, por otra parte, que en las fases inicial del proceso –cuando se anuncia la fusión– algunos sindicatos hayan expresado su rechazo a la misma<sup>73</sup>.

En este punto, conviene realizar un inciso sobre el concepto de estrategia sindical. En efecto, en la literatura especializada se ha apuntado la conveniencia de utilizar el concepto de “respuesta sindical” como alternativo al de estrategia: así, mientras que la “respuesta sindical” incluiría desde las reacciones fragmentadas y puntuales hasta las acciones más coordinadas, el concepto de “estrategia” aludiría a una modalidad de respuesta que obedece a unos criterios más específicos y planificados (Rigby y Serrano, 1997).

En este sentido, cabe señalar que la acción de los principales sindicatos en el caso de la fusión entre el Banco A y el Banco B se enmarcaría más en el concepto de “estrategia”, mientras que en la constitución de Z se podría hablar tanto de “estrategia” –en el caso de los sindicatos de la casa matriz– como de “respuesta”, en el caso de los sindicatos españoles. Desde esta perspectiva, es posible destacar los siguientes aspectos

- En el caso de la creación del BC, la estrategia sindical ha estado orientada en el momento inicial a la consecución de un acuerdo marco o protocolo de la fusión, donde se contemplara como eje central la articulación de medidas no traumáticas como vía de reducción de empleo. Posteriormente, se plantean una serie de negociaciones para alcanzar acuerdos sobre la homologación de las condiciones de trabajo.
- En la creación de Z, el elemento más significativo lo constituye el impulso por parte del sindicato alemán IG-BCE y el francés FCE-CFDT de una acción conjunta supranacional<sup>74</sup>. Dicha acción se manifiesta, en primer lugar, en una declaración pública ante el hecho de la fusión, donde se plantean temas relacionados con la preservación de los puestos de trabajo. Posteriormente, ambas organizaciones suscriben un acuerdo para actuar conjuntamente en los órganos de representación supranacional.
- En cuanto a los sindicatos españoles en el caso de Z, cabe hablar de diferentes respuestas ante el proceso de integración, donde se han planteado temas relacionados fundamentalmente con la reducción de actividad y empleo.

<sup>73</sup> Una postura que, en el caso de los principales sindicatos, fue adoptada particularmente por la UGT en España –en el caso de la constitución del BC– y por la CGT francesa (en la creación de Z).

<sup>74</sup> El otro sindicato francés, CGT, no participa por su mala relación con la CFDT.

7. El análisis de los **resultados de la negociación**, permite constatar –en términos generales– una mayor profundidad y riqueza en los contenidos de los acuerdos alcanzados por la empresa y sindicatos en el caso del BC, en relación a los obtenidos en el caso de Z. Una situación que puede explicarse por diversos motivos:

- En primer lugar, en el caso del BC se trata de una operación de ámbito nacional, en un sector de actividad particularmente sensible al desarrollo de conflictos laborales en la casa matriz (en la medida que serían indicativos de crisis, y ello incidiría en la confianza de los clientes y los mercados). Ello tiene como consecuencia que, en general, los bancos opten por acordar medidas “no traumáticas” como vía para la reducción y ajuste de las plantillas, en vez de plantear expedientes de regulación de empleo. En cambio, en el caso del sector químico, las empresas multinacionales suelen ser más reacias a plantear estas medidas y cuando se hacen se desarrollan en condiciones más duras para los trabajadores.
- En segundo lugar, en el caso de Z se trata de una operación transnacional, en la que la capacidad de la empresa para impulsar procesos de homologación de las condiciones de trabajo está restringida –como ya se ha señalado– por las características del ordenamiento laboral de cada país. Ello dificulta notablemente alcanzar acuerdos sobre esta cuestión. En cambio, en la creación del BC se ha impulsado –tras un período inicial de adaptación– un proceso de homologación de las condiciones de trabajo, que en algunos casos se ha negociado con los sindicatos.
- En tercer lugar, la posibilidad de coordinación de los sindicatos en las fusiones transnacionales es más complicada –aunque se hayan impulsado iniciativas en esta línea en el caso de Z– por la tendencia de cada organización a defender prioritariamente sus intereses “nacionales” (particularmente a la hora de abordar recortes de producción y plantilla)<sup>75</sup>. Una circunstancia que, en muchos casos, es utilizada por la dirección de las empresas para generar competencia entre los trabajadores de diferentes países. Esta situación se pone de manifiesto con mayor intensidad en el caso de los sindicatos de empresas filiales, cuya capacidad de interlocución y negociación con la dirección de la empresa es significativamente más reducida que la de los sindicatos de la casa matriz.

En este marco, el análisis de ambos casos permite destacar los siguientes aspectos:

(a) Los resultados de los distintos procesos de negociación entre la dirección del BC y las organizaciones sindicales durante los primeros años de la unificación –en el período 1999-2002– se han concretado en una serie de acuerdos que pueden clasificarse en tres grupos: acuerdo marco o protocolo de fusión; acuerdos de empleo; y acuerdos de homologación de las condiciones de trabajo.

El objetivo del Acuerdo marco o protocolo de fusión consiste, básicamente, en delimitar la forma en que la unificación de ambas entidades va afectar al empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales, tanto en los momentos iniciales del proceso, como en el desarrollo ulterior del mismo. Entre los aspectos contemplados en el Acuerdo, merece destacar el compromiso de la empresa de no utilizar medidas traumáticas para el ajuste de plantillas, utilizando en cambio otro tipo de vías no traumáticas (prejubilaciones, bajas anticipadas, etc.). Además, se establecen una serie de compromisos en materia de formación y promoción y derechos sindicales. Finalmente, se acuerda que la dirección impulsará un proceso progresivo de homologación de las condiciones de trabajo de las plantillas de ambas empresas.

---

<sup>75</sup> Por otra parte, ello no implica que siempre exista acuerdo en las fusiones nacionales. De hecho, como en el caso del BC, la discrepancia entre los dos principales sindicatos ha motivado que uno de ellos no haya suscrito algunos acuerdos puntuales sobre la homologación de las condiciones de trabajo.

En segundo lugar, y en el marco de este protocolo, se han suscrito acuerdos específicos de creación de empleo, donde se regulan las condiciones para la contratación de nuevos trabajadores por parte de la empresa.

Finalmente, se han suscrito una serie de acuerdos de homologación de las condiciones de trabajo, que se han centrado fundamentalmente en la regulación de las mejoras sociales extraconvenio –incidiendo en aspectos como beneficios sociales diversos, condiciones de crédito especiales para trabajadores, etc.– aunque también se han firmado acuerdos sobre otras materias específicas reguladas en el convenio (como es el caso de las vacaciones).

**(b)** En el caso de la fusión de X y Y, los acuerdos alcanzados pueden estructurarse en un doble nivel: por una parte, los compromisos suscritos por las empresas de origen respecto de los trabajadores de sus grupos respectivos; por otra parte, los acuerdos alcanzados con la dirección de la nueva empresa.

En cuanto al primer aspecto, los sindicatos de las casas matriz han acordado diferentes temas en el ámbito de sus respectivas empresas, alcanzando compromisos en materia de respeto de los derechos sociales adquiridos. En cuanto a los sindicatos de las empresas filiales, no han logrado alcanzar ningún acuerdo sobre el impacto laboral de las fusiones.

Por otra parte, en el marco de la cooperación supranacional entre los sindicatos IG-BCE y FCE.-CFDT, se han impulsado una serie de negociaciones, que han tenido como resultado acuerdos en dos materias: representación de personal y participación financiera de los trabajadores.

Así, en relación a la representación de personal, se acordó la creación de un Comité de Empresa Europeo, que sustituye al de las empresas de origen, en el que tienen participación representantes de los distintos países de la UE donde tiene presencia la nueva empresa (con un mayor peso proporcional de los sindicatos franceses y alemanes). Por otra parte, se desarrollaron negociaciones para extender los derechos de representación asociados al modelo de codeterminación alemán, a la nueva empresa. En este sentido, se alcanzó un acuerdo en virtud del cual se estableció la participación de representantes de los trabajadores –de los sindicatos franceses y alemanes– en el consejo de supervisión de Z. Merece resaltar que es el primer acuerdo de este tipo que se alcanza en una empresa multinacional en el ámbito de la Unión Europea.

La segunda materia en la que se ha logrado un acuerdo entre la dirección de la empresa y los sindicatos, consiste en la articulación de medidas de participación financiera de los trabajadores, que se han concretado en la puesta en marcha de un programa denominado “*Horizon*”. Este programa, cuya primera fase se inició en octubre de 2000, tiene por objetivo ofrecer a los empleados de Z la posibilidad de participar en los beneficios de la empresa, mediante la adquisición de acciones como parte de su salario.

Finalmente, merece señalar que –en el caso español– las federaciones sectoriales de los sindicatos más representativos en las empresas de origen, alcanzaron con la dirección de la nueva empresa un acuerdo de homologación de las condiciones laborales. En este acuerdo, se recogen una serie de medidas estructuradas en tres apartados: previsión social (jubilaciones); adaptación a las condiciones del Convenio General del sector, en materia de incrementos salariales y jornada; y beneficios sociales, recogiéndose medidas relacionadas con materias diversas como: contingencias de riesgo; permisos de antigüedad; formación; ayudas para estudios; o comidas y transporte.

En suma, el análisis de los resultados obtenidos en procesos de negociación en ambos casos permite constatar dos diferencias principales: por una parte, en relación a la estructura de los acuerdos: en el caso del BC se ha podido desarrollar un modelo de articulación de los acuerdos, en el marco de un

protocolo general de fusión; en cambio, en el caso de Z, se han suscrito acuerdos de carácter más puntual. Por otra parte, se constatan claras diferencias en el contenido de los acuerdos, que tienen un mayor grado de profundidad y riqueza en el caso de la creación del BC. Una situación en la que, además de otros aspectos, ha influido de forma determinante el ámbito geográfico de la operación.

**8. Los efectos laborales** de las dos fusiones consideradas han adoptado la forma, en términos generales, de reducción de empleo y cambios en las condiciones de trabajo. Considerando en primer lugar el caso del BC, el análisis del proceso de integración en los primeros años permite resaltar los siguientes aspectos<sup>76</sup>:

(a) Un primer efecto visible del proceso de integración de los bancos A y B, ha sido el redimensionamiento de la nueva entidad, a través del cierre de una parte significativa de la red de oficinas. Este fenómeno ha afectado con mayor intensidad a la red de oficinas procedente del antiguo BB.

Esta situación ha estado motivada principalmente por dos factores: por una parte, en el punto de partida del proceso la red del BB estaba más sobredimensionada, mientras que la del Banco A se adecuaba más a las necesidades y características del banco. Por otra parte, la posición dominante del BA ha influido en que el cierre recayera con más intensidad en el BB.

(b) El Banco C ha perdido –entre enero de 1999 y junio de 2002– 7.985 trabajadores, una cifra que supone la reducción en una cuarta parte de la plantilla global de la entidad desde el momento de la fusión. En este sentido, se constata un significativo impacto negativo a corto plazo del proceso de fusión sobre el empleo de la nueva entidad.

(c) Considerando la evolución de la plantilla según sus características sociodemográficas, se constatan las siguientes tendencias: un crecimiento del peso relativo del personal femenino; y un rejuvenecimiento progresivo de la plantilla; un crecimiento del personal técnico, en paralelo a una reducción del personal administrativo.

(d) Uno de los aspectos más característicos de esta fusión, es el compromiso alcanzado por la empresa con los sindicatos, para no reducir plantilla a través de expedientes de regulación de empleo, sino a través de mecanismos considerados como “no traumáticos”. En este sentido, en los años 2000 y 2001 se registraron 4.216 bajas, de las que el 83,5 % adoptó la forma de jubilaciones<sup>77</sup>. Una tendencia que se espera prosiga en los próximos años.

Merece resaltar, por otra parte, que el 70% de las jubilaciones corresponde a personal procedente del antiguo BB. Esta situación en buena medida se explica por el sobredimensionamiento de partida de este banco, pero en la misma sin duda también ha influido la posición dominante del BA, y la discriminación “de origen” ejercida sobre los trabajadores procedentes del BB. En este sentido, los sindicatos han denunciado la presión ejercida por la dirección de la empresa sobre los trabajadores en edad de jubilación, para que se acogieran “voluntariamente” a esta medida.

(e) Finalmente, en relación al proceso de homologación de las condiciones de trabajo, cabe señalar que la dirección de la empresa ha impuesto unilateralmente la unificación de algunas materias centrales. En esta línea, cabe destacar particularmente la implantación de una política retributiva común, donde se acentúan aquellos elementos ligados a la retribución variable (a través de un nuevo sistema de incentivos).

---

<sup>76</sup> Se realiza aquí una valoración cualitativa de las principales tendencias; para una síntesis cuantitativa de los datos, cf. conclusiones del capítulo II.

<sup>77</sup> No se dispone de datos para el primer año.

Esta situación, unida a la implantación de una organización del trabajo ligada a la consecución de objetivos comerciales de difícil consecución, ha generado notables dificultades de integración, especialmente para los trabajadores procedentes del BB.

En este sentido, merece remarcar el hecho de que los acuerdos sobre homologación de las condiciones de trabajo se han centrado fundamentalmente en aquellas materias relacionadas con las mejoras sociales extraconvenio, mientras que la regulación de los temas más relevantes –y susceptibles de mayor conflicto– han sido sustraídos por la empresa de la posibilidad misma de negociación.

En cuanto al caso de Z, la restricción en el acceso a fuentes de información ha dificultado la profundización en el análisis de los efectos laborales de la fusión. No obstante, es posible destacar los siguientes aspectos:

**(a)** En los dos primeros años del proceso de integración –es decir, hasta el año 2001– se ha producido una disminución del número total de la empresa, incluidas las joint ventures, de 5.547 trabajadores. Una cifra que supone una reducción global del 6% de la plantilla inicial desde el momento de la fusión. En este sentido, se aprecia que la disminución de plantilla es, en términos relativos, significativamente inferior a la registrada en el BC en un período similar (-16%)<sup>78</sup>.

**(b)** Considerando la evolución en las principales zonas geográficas, la mayor reducción se ha producido en Europa (-10%) y la zona de Asia/Pacífico (-5%). En cambio, se ha producido un incremento del empleo en Estados Unidos, en torno al 1,5%. Una tendencia congruente con la estrategia de penetración y expansión del grupo en el mercado norteamericano.

**(b).** En cuanto al caso español, en el inicio de la fusión el empleo total de ambas empresas en España –incluidas las joint ventures– se cifraba en 1.837 trabajadores, distribuidos geográficamente entre Madrid, Barcelona y Valencia. En la actualidad, el número de trabajadores asciende a 800, localizados en su totalidad en Madrid. Es decir, se ha producido una reducción global del empleo del -56,5% (del -52%, sin considerar las joint ventures).

En este sentido, un análisis más detallado de este proceso permite destacar los siguientes aspectos:

- La mayor eliminación de empleo se produce en Cataluña, donde se pasó de un número inicial de 488 trabajadores, a 58 tras la fusión (un hecho que supone una reducción del 87%). Ello se debe a una doble razón: por una parte, la concentración en Cataluña de las actividades de agricultura y la antigüedad de la fábrica, que aconsejaba su cierre a favor de la existente en Madrid. Por otra parte, actualmente ya no existe la empresa, al haber sido adquirida por otra compañía.
- En el caso de Valencia, donde existían centros de trabajo de agro y nutrición animal, se ha procedido igualmente a la adquisición de la empresa por la misma compañía.
- Finalmente, en Madrid la fusión no ha tenido incidencia negativa en el empleo, en la medida en que es en esta zona donde se concentra la actividad farmacéutica, que constituye el núcleo central del negocio de Z.

En suma, en España se ha desarrollado –en consonancia con la estrategia global de la empresa– un proceso de progresiva concentración en el campo farmacéutico, desagregando aquellas partes relacionadas con las restantes actividades de las empresas de origen.

---

<sup>78</sup> Este porcentaje corresponde a la tasa de variación interanual de empleo en el BC durante el período 1999-2001. Si se considera el período 1999-2002, esta tasa se eleva –como ya se ha señalado– al -25%.



(c) Se han articulado dos procedimientos para concretar las bajas, particularmente en el centro de Barcelona: por una parte, se ha utilizado el mecanismo de las prejubilaciones, a las que se ha acogido en torno al 80% del personal; por otra parte, la empresa articuló un Plan a través del cual se facilitó a los trabajadores formación y asesoramiento para la búsqueda de un nuevo empleo. Un mecanismo que, en consideración de los representantes sindicales, ha posibilitado la recolocación de la práctica totalidad de los trabajadores no acogidos a la prejubilación.

(d) Finalmente, en relación a las condiciones de trabajo, se han desarrollado las diferentes medidas previstas en el acuerdo de homologación, así como la aplicación del Convenio General del Sector.

En este sentido, el principal problema que se plantea está relacionado con las políticas de retribución. Así, no se ha procedido a una unificación de los sistemas existentes en las empresas de origen, estableciéndose una coexistencia entre los sistemas retributivos de X y Y respectivamente, en el marco de los mínimos recogidos en Convenio General del Sector.

Por otra parte, para las nuevas incorporaciones se ha establecido como referencia el Convenio, a partir del cual cada trabajador negocia sus condiciones salariales. Una situación que puede inducir, en cierto modo, a la existencia de una doble escala salarial en la empresa.

## **2. Reflexiones finales.**

La multiplicación de los procesos de reestructuración empresarial en el ámbito de la Unión Europea durante la última década, ha generado un interés creciente sobre las consecuencias sociales asociadas a estos procesos, cuya manifestación más visible y dramática la constituye su incidencia negativa sobre el empleo.

En efecto, “la amplia reestructuración que tiene lugar en Europa suscita preocupación entre los trabajadores y otros interesados porque el cierre de una fábrica o los recortes importantes de mano de obra pueden provocar una crisis económica, social o política grave en las comunidades. Son pocas las empresas que no necesitan una reestructuración, acompañada a menudo de una reducción de la plantilla, y en 2000 se produjeron más fusiones y adquisiciones que en cualquier otro año. Según un estudio, 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 del 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).

Esta repercusión generalizada, que incluso ha trascendido a los medios de comunicación, ha motivado que desde diferentes ámbitos –incluso institucionales– se esté impulsando una reflexión sobre la regulación y prevención de los efectos más traumáticos generados por este fenómeno. Desde esta perspectiva, se plantea la adopción de un “enfoque social” a la hora de abordar el desarrollo de un proceso de reestructuración, cuyo objetivo –en última instancia– sería tratar de minimizar los efectos más traumáticos asociados a la misma.

Merece resaltar que la perspectiva de un enfoque de este tipo se enmarca en el debate impulsado por la Comisión Europea en torno a la “anticipación y gestión del cambio”, conectando de forma particular con aquellas posiciones que plantean un marco de gestión de las reestructuraciones alternativo al tradicionalmente desarrollado en el ámbito de las empresas (que normalmente implican mecanismos traumáticos de salida de la crisis, como expedientes de regulación de empleo, etc.)

En este sentido, en la base de este enfoque se situarían dos premisas básicas:

- Por una parte, la adopción de un planteamiento “proactivo”, orientado no sólo reaccionar ante las consecuencias producidas tras una reestructuración, sino a tratar de gestionar su alcance en los momentos iniciales de la misma.
- Por otra parte, la articulación en el ámbito empresarial de mecanismos que canalicen de forma efectiva la implicación de los trabajadores y sus representantes en la gestión de los procesos de reestructuración. La razón de ello que, como se ha puesto de manifiesto en diferentes experiencias, la participación de los trabajadores es un factor determinante no sólo para minimizar los posibles efectos más traumáticos de una reestructuración, sino incluso para asegurar la viabilidad de la operación (OIT, 2001).

En este marco, es posible plantear una serie de propuestas orientadas al desarrollo de este “enfoque social” y que pueden estructurarse en dos dimensiones: por un lado, medidas relacionados con el ordenamiento jurídico; y por otro, propuestas a desarrollar en el ámbito de las empresas.

En el apartado normativo, se plantean las siguientes propuestas:

**1.** 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. Una cuestión que, como se ha señalado, puede influir de forma determinante incluso en el éxito o fracaso de la operación.

Este planteamiento ha sido recogido por la Directiva comunitaria que establece un marco general relativo a la información y consulta de los trabajadores en la UE, al señalar que “la información y la consulta con la suficiente antelación constituyen una condición previa para el éxito de los procesos de reestructuración y adaptación de las empresas a las nuevas condiciones inducidas por la globalización de la economía” (Parlamento Europeo, 2002).

Cabe señalar, no obstante, que la regulación de los derechos de información y consulta en esta Directiva ha sido considerada muy pobre por las organizaciones sindicales (de forma significativa, por la Confederación Europea de Sindicatos). Así, en el texto de la Directiva se define del siguiente modo los conceptos de información y consulta:

- *Información*: la transmisión de datos por el empresario a los representantes de los trabajadores para que puedan tener conocimiento del tema tratado y examinarlo.
- *Consulta*: el intercambio de opiniones y la apertura de un diálogo entre los representantes de los trabajadores y el empresario.

En este sentido, el planteamiento de las organizaciones sindicales incide en la necesidad de reforzar el alcance de estos derechos, en la línea propuesta por otra Directiva comunitaria. Concretamente la que regula la participación de los trabajadores en la Sociedad Anónima Europea (SE)<sup>79</sup> y que define ambos conceptos del siguiente modo:

---

<sup>79</sup> Directiva 2001/86/CE del Consejo de 8 de octubre, por la que se completa el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea en lo que respecta a la implicación de los trabajadores. Por otra parte, la norma sobre información y consulta es la Directiva 2002/14/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 11 de marzo, por la que se establece un marco general relativo a la información y a la consulta de los trabajadores en la Comunidad Europea.

- *Información*: la transmisión, por el órgano competente de la SE al órgano de representación de los trabajadores o a los representantes de los trabajadores, de las informaciones relativas a las cuestiones que afecten a la propia SE y a cualquiera de sus filiales o establecimientos situados en otro Estado miembro o que excedan de las competencias de los órganos de decisión en un único Estado miembro, en un momento, de un modo y con un contenido que permitan a los representantes de los trabajadores evaluar en profundidad las posibles repercusiones y, en su caso, preparar la consulta con el órgano competente de la SE.
  - *Consulta*: la apertura de un diálogo y el intercambio de opiniones entre el órgano de representación de los trabajadores o de los representantes de los trabajadores y el órgano competente de la SE, en un momento, de un modo y con un contenido que permitan a los representantes de los trabajadores, a partir de la información facilitada, expresar una opinión sobre las medidas previstas por el órgano competente que pueda ser tenida en cuenta en el marco del proceso de toma de decisiones en la SE.
2. En segundo lugar, se plantea reforzar las competencias y funciones de los instrumentos de representación supranacional, concretamente los Comités de Empresa Europeos (CEEUs). En este sentido, en el debate sobre la posible revisión de la Directiva comunitaria que regula los CEEUs<sup>80</sup>, se propone incidir particularmente en los siguientes aspectos:
- *Potenciar el derecho de información y consulta*. Se plantea como un elemento fundamental que se recoja el derecho de recibir información útil en tiempo real, para asegurar así el ejercicio efectivo del derecho de consulta y que las decisiones empresariales queden anuladas si los tribunales consideran que no se ha cumplido el derecho de información y consulta.
  - *Incluir el derecho de formación de los miembros de los CEEUs*. Se propone que, para poder ejercer con mayor eficacia sus funciones, se garantice por parte de las empresas la formación de los miembros de los comités de empresa europeos, particularmente en temas como: idiomas, economía de la empresa (interpretación de balances, etc.), o legislación comparada.
  - *Reforzar el papel de los expertos*. Se plantea definir mejor y reforzar la figura del experto, incluyendo el derecho a contar con la participación de asesores sindicales, pagados por la empresa.
  - *Tratamiento específico de los grupos de empresas*. Una cuestión que ha surgido en determinados sectores se refiere a la existencia de grupos de empresas, en las que una misma empresa central controla distintas empresas filiales en un mismo país, incluso en ramas de actividad diferente. Por ejemplo, una empresa que en otro país tiene empresas de hostelería, de alimentación, etc. Se plantea así el problema de que, al no ser sólo centros de trabajo sino empresas diferenciadas, no existe una sola instancia de interlocución en el ámbito nacional. En este sentido, se propone para estos casos la obligación –por parte de la empresa central– de establecer una única instancia de interlocución para todas las empresas filiales en el país afectado.
  - *Sanciones*. Es necesario que las sanciones, en caso de incumplimiento del derecho de información y consulta, sean suficientemente importantes para que las empresas no estén tentadas a obviar este derecho mediante el cumplimiento de una pena irrisoria.

---

<sup>80</sup> Directiva 94/45/CE de 22 de septiembre, sobre información y consulta de los trabajadores en las empresas de dimensión comunitaria.

3. Finalmente, 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 económico-financieras.

En este sentido, por parte de las organizaciones sindicales se plantea incluso la que los representantes de los trabajadores puedan participar en los procedimientos de supervisión de las fusiones, particularmente de aquellas de dimensión comunitaria (ETUC, 2002).

Por otra parte, además de las medidas de carácter normativo, se plantea igualmente la necesidad desarrollar una serie de actuaciones en el ámbito de la empresa. En este sentido, en el ámbito de la Unión Europea se ha potenciado en los últimos años el concepto de *responsabilidad social de las empresas*, que se define como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión Europea, 2001 y 2002).

Cabe señalar que la incorporación de este enfoque en la gestión de las empresas no obedece únicamente a cuestiones de tipo “altruista” o de imagen, sino que comienza a ser asumida por diversas empresas –particularmente aquellas de gran tamaño– como una inversión estratégica que puede generar un valor económico directo<sup>81</sup>.

El concepto de responsabilidad social de las empresas se estructura en diferentes compromisos de actuación, tanto en la dimensión interna como externa. En este sentido, en relación al ámbito interno de la propia empresa, por parte de la Comisión Europea se ha incidido especialmente en la gestión de los procesos de reestructuración.

Desde esta perspectiva, se señala que “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 y medidas alternativas, y evaluando todas las opciones que permitirían reducir los despidos necesarios” (Comisión Europea, 2001).

Una forma en que podrían materializarse estas orientaciones en el ámbito concreto de la empresa, podría ser a través de la elaboración de “códigos de conducta” para su adhesión por parte las empresas. Cabe señalar que, con objeto de asegurar la eficacia de este instrumento, la Comisión Europea preconiza que los Códigos de conducta incorporen los siguientes criterios generales (Comisión Europea, 2002):

- Que tengan como normas mínimas comunes de referencia los convenios fundamentales de la OIT y las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales.
- Que incluyan mecanismos adecuados de evaluación y control de su aplicación, así como un sistema de evaluación de la conformidad.
- Que impliquen en su elaboración, aplicación y control a los interlocutores sociales y otras partes interesadas, inclusive de los países en su desarrollo.

---

<sup>81</sup> A modo ilustrativo, el Banco C presentó en noviembre de 2002 un Plan de Responsabilidad Social Corporativo, que incluye aspectos relacionados con la educación o el medioambiente. El grupo Z, por su parte, también ha desarrollado medidas similares.

- Que divulguen las experiencias y prácticas correctas de las empresas europeas.

Desde esta perspectiva, el contenido de un código de conducta empresarial relacionado con la gestión de las reestructuraciones, debería incorporar algunos aspectos básicos, tales como: el ejercicio de los derechos de información y consulta de los trabajadores, en tiempo y forma suficiente; o la gestión negociada de las consecuencias sociales de la reestructuración.

A modo de ejemplo, sería recomendable que –a la hora de plantear un proceso de reestructuración– se contemplara la creación de una unidad de supervisión, integrada por la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores, que tendría como objetivo desarrollar los siguientes aspectos:

- Analizar los efectos sobre el empleo y las condiciones de trabajo del proceso de reestructuración, a partir de la información disponible.
- Promover acuerdos sobre las distintas materias relacionadas con los efectos de la reestructuración sobre el empleo y las condiciones de trabajo.
- Gestionar la solución de los posibles conflictos emergentes.
- Promover el intercambio de información y la cooperación en el ámbito supranacional, cuando se vean involucradas empresas de diferentes países.

Finalmente, una cuestión que merece resaltar es la necesidad de promover estudios empíricos sobre experiencias concretas, que permitan profundizar en el conocimiento sobre los procesos de reestructuración. En este sentido, la socialización del conocimiento constituye una condición imprescindible a la hora de afrontar un fenómeno cuyas consecuencias afectan –de forma creciente y dramática– a las condiciones de vida de una parte cada vez más amplia de la población.

## Capítulo V. BIBLIOGRAFÍA

### 1. General.

AA.VV. (2001): *Mergers, takeovers and privatisations: the role and responsibilities of professional and managerial staff and their trade unions*. Eurocadres.

AMIHUD, Y.; y MILLER, G. (Eds) (1998): *Bank Mergers & Acquisitions*. Kluwer Academic Publishers.

ANDRADE, G.; MITCHELL, M.; y STAFFORD, E. (2001): "New evidence and perspectives on mergers", en *Journal of Economic Perspectives*, nº 15.

ARAGÓN, J., y ROCHA, F. (2002): *El papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión de empresas*. Documentos de Trabajo de la Fundación 1º de Mayo, nº 1/2002.

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.

ARGÜELLES, J. (1998): "El proceso de concentración de la Banca española entre 1977 y 1996", en *Política y Sociedad*, nº 29.

BERMEJO, A. (1999): *Cambios cuantitativos y cualitativos en el mercado de trabajo de la banca española*. COMFIA-CC.OO.

BERTHOIN, A. (2001): *The transformation of X into Y*. Documento de Trabajo. Wissenschaftszentrum Berlin and Henley Management College.

BILOUS, A. (1998): French and German unions respond to X/Ymerger. EIRO on line.

BOURANTAS, D.; y NICANDROU, I.(1998): "Modelling post-acquisition employee behaviour: tipology and determining factors", *Employee Relations*, vol. 20,nº 1.

BOYER, N.; POUMÀREDE, A.; y TAILLANDIER, A. (2000): "Impact of mergers and acquisitions on jobs, staff representatives and their unions". Draft Paper. *Uni Europa Finance*, May 2000 Conference.

BUONO, A.; BOWDITCH, J.; y LEWIS, J. (1985): *The human side of mergers and acquisitions: managing collisions between people and organisations*. Jossey Bass.

COMFIA-CC.OO (2001-2002): *Circulares de la sección sindical de COMFIA-CC.OO del banco C.*

- (2002.a.): *Repercusión de la organización del trabajo en los trabajadores del Banco C.*. Sección sindical COMFIA-CCOO.

- (2002.b): *Política retributiva en el Banco C.* Sección sindical COMFIA-CCOO.

COMISIÓN EUROPEA (1998): *Industrial Restructuring in the Chemical Industry*. Comisión Europea.

- (1999): *Regulation Merger Procedure. Case nº IV/M.1378*. 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 Europea.
- (2002): *La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Comunicación de la Comisión Europea.

CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA (2001): *Directiva 2001/86/CE del Consejo de 8 de octubre, por la que se completa el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea en lo que respecta a la implicación de los trabajadores*. Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 10/11/2001.

DE BOYER, N.; POUMARÈDE, A.; y TAILLANDIER, A. (2000): "Impact of mergers and acquisitions on jobs, staff representatives and their unions", *UNI-Europe Financa meeting*.

DE LA DEHESA, G. (2001): "La concentración de la banca española en los últimos diez años", *El País*, 10/6/2001.

DOLTZ, C.; e IBORRA, J. (2002): *La integración en las fusiones y adquisiciones. Una perspectiva basada en los recursos*. Universitat de València.

EDWARDS, T. (1999): "Cross-border mergers and acquisitions: the implications for labour", *Transfer*, volumen 5, nº 3.

- (2000): *Mergers, take-overs, restructuring and privatisations. Roles, consequences and responsibilities of P&MS and their unions*. Eurocadres Symposium.

ETUC (2002): *Anticipating and managing change: a dynamic approach to the social aspects of corporate restructuring*. Resolution on the first phase consultation adopted by the ETUC Executive Committee, 11-12 marzo.

EUROPEAN INDUSTRIAL RELATIONS OBSERVATORY (EIRO) (2000). *Mergers, takeovers and employee participation*. EIRO on line

(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.

FEDERACIÓN EMPRESARIAL DE LA INDUSTRIA QUÍMICA ESPAÑOLA (FEIQUE). (2000): *Informe anual 1999*. FEIQUE.

- (2001): *Informe anual 2000*. FEIQUE.

- (2002): *Radiografía del sector químico español*. FEIQUE.

FUENTES, I. ; y SASTRE, T. (1999): *Mergers and acquisitions in the Spanish Banking Industry: some empirical evidence*. Documento de Trabajo nº 9924, Banco de España.

HUMPHREY, D.; y CARBO, S. (2000): "Las fusiones de las entidades financieras. Coste, beneficios, servicio y precios", en *Papeles de Economía Española*, nº 84-85.

IBORRA, M. (2000): “La rotación de la alta dirección en los procesos de fusión y adquisición: el caso de la banca española 1983-1993”, *Estudios Financieros*, nº 208.

ICEM (1999): *Estrategias de un sindicalismo global ante el poder global*. ICEM.

- (2001): *Conferencia mundial de la ICEM para la industria química*. ICEM.

JANSEN, A. (2002): “Pre-und Poste Merger-Integration in Cros Border Transactions”, European M&As, Corporate Restructuring and Consolidation Issues, IESE.

KANG, N.; y JOHANSSON, S. (2000): *Cross-Border Mergers And Acquisitions: their role in industrial globalisation*. STI Working Paper 2000/1, OECD.

KLEINERT, J.; y KOLDT, H. (2002): *Causes and consequences of merger waves*. Kiel Working Paper nº 1.092. Kiel Institute of World Economics.

LA CAIXA (2000): “Empleo y redes de oficinas en el sector bancario español”, en *Informe Mensual*, nº 20.

LARSSON, R.; y FINKELSTEIN, S. (1999): “Integratin Strategic, Organizational and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: a case survey of synergy realization”, *Organization Science*, vol. 10, n º1.

LAWLOR, T.; y SERRANO, R. (1997): “El rápido cambio del sector servicios, la banca”, en RIGBY, M.; y SERRANO, R. (Coordinadores) (1997): *Estrategias sindicales en Europa: convergencias o divergencias*. Consejo Económico y Social.

LEBLANC, G.; y CORTEEL, D. (2001): “Are Croos-Border Mergers paving the Way to European Firms and Institutions?. Evidence from Franco-German Case Studies”, *XIV Villa Mondragone International Economic Seminar: "Institutions and growth: the political economy of international unions and the constitution of Europe*.

LISO, J.; BALANGUER, T.; y SOLER, M. (1999): *El sector bancario europeo: panoramas y tendencias (segunda parte)*. Colección de Estudios e Informes de La Caixa, nº 16.

MARTINEZ, A. (2000): *Fusiones en bancos, fusiones en cajas* (mimeo).

McCANN, J.; y GILKEY, R. (1990): *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Díaz de Santos.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (2001): *La incidencia en el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector de los servicios financieros y la banca*. OIT.

PALMIERI, S. (2002): Mergers and Acquisitions in the European Union: Observations for Trade Union Organisations. Documento de Trabajo presentado en el *PES Group Seminar on Economic, Employment and Social implications of Restructurings*. Bruselas.

PABLO, A. (1994): “Determinants of acquisitions integration level: a decision making perspective”, *Academy of Management Journal*, vol.37, nº 4.

PARLAMENTO EUROPEO Y CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA (2002): *Directiva 2002/14/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 11 de marzo, por la que se establece un*



*marco general relativo a la información y a la consulta de los trabajadores en la Comunidad Europea. Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 23/3/2002.*

RAPALLO, C. (2000): “El euro y el tamaño de las empresas: fusiones y adquisiciones en la Unión Europea”. *I Simposium Grupo de Estudios Jean Monnet*, Universidad Complutense de Madrid.

REVELL, J. (2000): “Dimensión bancaria en la UEM”, en *Papeles de Economía Española*, nº 84-85.

RELAÑO, V. (2002): “La banca prefiere ahora la soltería”, *El País*, 3 de noviembre.

RIGBY, M.; y SERRANO, R. (Coordinadores) (1997): *Estrategias sindicales en Europa: convergencias o divergencias*. Consejo Económico y Social.

ROMERO, M. (2000): “Caso Champalimaud: concentración y competencia en el sector financiero”, *I Simposium Grupo de Estudios Jean Monnet*, Universidad Complutense de Madrid.

SÁNCHEZ, R. (1997): *Los cambios en el sistema financiero español y sus efectos sobre la banca (1980-1995)*. Universidad de Barcelona.

SCHULTEN, T. (2001): *Industrial relations consequences of mergers and takeovers. The case of Germany*. EIRO on line.

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 MARTIN, A. (2000): *Handling Restructuring. Collective Agreements on Employment and Competitiveness*. European Foundation for the Improvement of the Living and Working Conditions.

SOSA, R. (2002): *Análisis sectorial: la industria farmacéutica*. Ministerio para la Producción. (Argentina).

TRIBUNAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA (1999): *Expediente de concentración económica nº 39/99*. Ministerio Economía y Hacienda.

UGT (2000-2002): *La Voz*. Revista de la sección sindical de UGT en el Santander Central Hispano.

VALERO, F. (1999): “El tamaño de las entidades bancarias y sus implicaciones”, en *Economistas*, nº 82.

WESTON, J.; JOHNSON, B.; y SIU, J. (1999): *M&As in the evolution of the global chemical industry*. The Andersson Graduate School of Management.

## **2. DOCUMENTACIÓN DE EMPRESA.**

Empresa X (1999): *Report on the Business Combination of X and Y*.

Empresa Y (1999): *Proyecto de creación de Z. Y*.

Empresa Z:

- (1999-2002): *Comunicados de prensa*.

- (1998): “X and Y create Z, a new global leader in Life Science”. *Comunicado de prensa*, 1 de diciembre.

- (2000): “Z Management, European Unions and employee representatives unanimously agree to form European works council”. *Comunicado de prensa*, 13 de abril.

(2002.a): *Annual Report 2001*.

- (2002.b): *Press Release. Z Reports third quarter and nine-month results for 2002*.