

Concentraciones empresariales: el reto de integrar

Los sectores financiero y asegurador han protagonizado, en los últimos años, un buen número de concentraciones empresariales, que han derivado en una disminución drástica del número de actores en el mercado. Sin embargo, mientras que las plantillas de los bancos tienden a reducirse, las de las cajas de ahorros crecen y el sector asegurador mantiene la estabilidad que le caracteriza. En esta diversidad de contextos, las dificultades de integración que implica todo proceso de fusión afectan de manera más evidente a las plantillas de las nuevas entidades resultantes. El reto: crear una nueva cultura corporativa que no excluya a nadie.

Raros son los trabajadores de los sectores de banca y seguros que no han atravesado, en algún momento de su trayectoria laboral, por un proceso de integración empresarial. Incluso es probable que los empleados que han permanecido en estos sectores durante las dos últimas décadas hayan vivido varias situaciones de este tipo. Y el proceso no parece haberse acabado: la concentración de las empresas que operan en ambos mercados es un fenómeno que se está

sólo por delante de Alemania, Italia, Luxemburgo y Reino Unido. En total, los activos de los cinco mayores bancos españoles suponen un 42% del total, muy por debajo del 84% de Bélgica y Holanda, del 83% de Finlandia, del 67% de Portugal y Dinamarca o del 65% de Grecia. Hay que tener en cuenta que la media no ponderada de los países de la UE (15) pasó del 46% en 1997 al 53% en el 2004. Además, un informe elaborado por la consultora estratégica **Roland Berger**

Los procesos de fusiones y absorciones se resuelven, en la mayoría de los casos, sin medidas traumáticas para el empleo

llevando a cabo en todos los países de nuestro entorno. Como ejemplo, el número de entidades de crédito operativas en los quince países que conformaban la Unión Europea antes de su última ampliación ha disminuido desde 1998 de aproximadamente 9.400 a 7.200. Y según un informe publicado por el **Banco de España** en su *Boletín Económico*, nuestro país tiene uno de los índices de concentración más bajos de Europa en lo que se refiere a entidades bancarias,

Strategy Consultants señala que en nuestro país hay ocho marcas bancarias por cada millón de habitantes.

Por lo tanto, y siguiendo las tendencias marcadas por nuestros vecinos, en España quedaría un amplio margen para la concentración empresarial en el sector financiero. De hecho, el tema de las fusiones está constantemente de actualidad en este mercado, ya sea por hechos o por rumores. La polémica más reciente se ha producido en



¿Cuál es el principal escollo a salvar en un proceso de fusión?

Pedro Luis Clemente,
director de Recursos Humanos de
Banco Simeón

"Sin duda, lo más complicado es unir las culturas de dos compañías que, en muchos casos, son muy diferentes. El paso a una nueva organización no es fácil, y no existe una fórmula mágica. En los momentos de la fusión, hay que llevar a cabo una serie de acciones, en el sentido de analizar al personal, estudiar sus capacidades, elegir a los mejores, constituir un *assessment* directivo y convertirlo en el motor del cambio. En definitiva, localizar cuáles son los elementos más fuertes de ambas organizaciones para apoyarse en ellos".



Jorge Díez-Ticio,
director de Recursos Humanos de
DKV Seguros

"Cualquier proceso de fusión genera un cambio importante y genera una 'crisis de identidad', incertidumbre. Frente a tal situación, el diseño de un plan que aborde ese proceso de cambio y de integración, así como el estilo de dirección, serán los factores vitales para la creación de una nueva cultura organizativa en la empresa. Ahora bien, aunque es esencial el papel de un líder que gestione el proceso, el motor del cambio han de ser todos y cada uno de los miembros que integran la organización".



María José Tobías,
directora de Recursos Humanos del
Grupo Liberty Seguros

"Un proceso de fusión normalmente es difícil, aunque no necesariamente tiene que ser traumático. En Liberty Seguros tenemos un ejemplo de ello. El año pasado acabó la fusión con Génesis y, pese a ser complejo, no supuso grandes problemas para la compañía. No lo fue desde el punto de vista de la gestión del negocio, que se complementó perfectamente y se ajustó en un tiempo récord. No hubo reestructuraciones de plantilla, y tanto Génesis como Liberty Seguros mantuvieron, en líneas generales, su activo humano, el principal en cualquier empresa".



Galicia, con los recurrentes rumores de fusión de las dos cajas de la comunidad, **Caixanova y Caixa Galicia**. Algo a lo que el director general de Caixanova, **Julio Fernández Gayoso**, se ha opuesto rotundamente asegurando que "a Galicia le conviene tener dos cajas grandes". **Pere Rifà**, director general de **Caixa Sabadell**, también se expresa en el mismo sentido: "Las entidades financieras nacen de un entorno determinado y prestan unos servicios de soporte a la sociedad. Pienso que no solamente pueden continuar haciéndolo, sino que es imprescindible que así sea y que, en el futuro, estas entidades tengan un margen de desarrollo extraordinario. Las fusiones entre cajas no aportarían ningún valor añadido a la sociedad actual, que demanda competencia, capacidad de elección y servicios arraigados en la comunidad".

Según datos del Banco de España, entre 1992 y 2005 el número de entidades bancarias residentes en nuestro país pasó de 164 a 139. De ellas, en el 2004, 75 eran nacionales, según el *Anuario Estadístico de la Banca en España*. En cuanto al número de oficinas, en el sector de la banca pasaron de 18.154 a 14.308, con una ligera tendencia al alza en los últimos años. Las cajas de ahorros, por su parte, redujeron su

les protagonistas y la clave para el éxito de las empresas fusionadas". Por ello, en todo proceso de fusión los responsables de recursos humanos tienen una intensa tarea por delante. En primer lugar, han de enfrentarse a los recelos y miedos lógicos de las dos plantillas. Los trabajadores no solamente ven en peligro su puesto de trabajo, sino su identidad, y la incertidumbre domina el ambiente laboral desde el momento en que se temen medidas como la movilidad geográfica o los cambios a otras funciones que no se dominan. En definitiva, la pérdida de estatus.

Por ello, **Pedro Luis Clemente**, director de Recursos Humanos de **Banco Simeón**, señala que "es importante realizar encuestas de opinión y medir el clima laboral en las dos empresas, para detectar cuáles son los elementos primordiales en los que apoyarse y cuáles los más débiles a la hora de crear una nueva cultura. Una serie de acciones que, poco a poco, acaban dando las pautas de hacia dónde se ha de ir".

La entidad resultante de la fusión necesita profesionales con unas competencias adaptadas a la nueva realidad. Y ello obliga a los departamentos de Recursos Humanos a evaluar a las personas. Si hay dos directores de Marketing,

Los trabajadores se convierten en los principales afectados por las operaciones de integración empresarial, pero al mismo tiempo en una de las piezas clave para su éxito

número durante el periodo 1992-2005 en siete entidades, pasando de 54 a 47. Y en el 2004 tenían un total de 21.529 oficinas abiertas.

Trasladado todo ello al capital humano, el resultado es una sensible reducción del número de empleados en la banca, pasando entre 1992 y 2004 de 159.000 a poco más de 110.000. Al mismo tiempo, y a pesar de la concentración de las cajas de ahorros, éstas incrementaron sus empleados de 82.900 a 113.374, según datos de la **Confederación Española de Cajas de Ahorros**.

Los trabajadores, la pieza clave

Sin duda, los trabajadores se convierten en los principales afectados por las operaciones de integración empresarial que se dan en los sectores financiero y asegurador, pero al mismo tiempo también en una de las piezas clave para su éxito. **Jorge Díez-Ticio**, director de Recursos Humanos de **DKV Seguros**, lo expresa del siguiente modo: "Las personas son los principa-

lmente hay que elegir sólo a uno. Un proceso que no resulta del todo fácil y que supone, evidentemente, una carga de incertidumbre muy importante para buena parte de la plantilla.

La tranquilidad de los protocolos

Desde el punto de vista del personal, los procesos de integración empresarial se enfocan de diferente modo en los sectores financiero y de seguros. Mientras que en el primero existe un "paraguas" que regula cómo se gestionarán los excedentes de empleo, que son los protocolos de fusión, en el sector asegurador los diferentes casos se han ido resol-



Araceli García, directora de Recursos Humanos de Barclays

"El mayor reto del departamento de Recursos Humanos en una fusión es la integración de dos culturas. Ésta debe hacerse de manera gradual, suave, pero tratando de que concluya lo antes posible. Para ello, el "mestizaje" debe empezar cuanto antes: que los empleados se mezclen, que se conozcan, que convivan, que compartan... es la mejor manera de integrar. En la integración del Banco Zaragozano ha sido muy útil la acción social. Compartir el tiempo libre, realizando juntos actividades de voluntariado, ha sido una excelente manera de estimular la convivencia".

Antonio Núñez, director General de Recursos Humanos de Mapfre

"En cualquier proceso de fusión, se analizan datos y se estudia la viabilidad de la entidad fusionada. En ese transcurso, siempre aparecen los empleados y se intenta gestionar su integración. El mayor escollo es la exclusión del proyecto de la entidad fusionada si se comprueba que su integración no es factible en el nuevo contexto".

Nora Solé, directora del Área de Recursos Humanos de Caixa Catalunya

"Caixa Catalunya no tiene previsto en estos momentos ningún tipo de fusión, pero creo que lo que implica es integrar dos culturas, porque seguro que hay dos formas de hacer distintas. Evidentemente, supone un gran reto, y los retos son oportunidades. Tendríamos que analizar dependiendo de la entidad financiera y del proceso en sí, pero lo más importante sería el cambio organizativo que supone el reto principal. La idiosincrasia o particularidad de cada entidad debe tener una acción distinta, una 'medicina' especial. Hay sinergias de procesos, de recursos, también de RR HH y normalmente hay una racionalización. Y lo primero que piensa la plantilla es que va a quedar afectada. Tiene que haber muchos esfuerzos de comunicación, hacerlo con un proceso largo, con tiempo, y teniendo en cuenta a las personas".

La cultura corporativa

El propio concepto de fusión, que definimos como la unión de dos entes para crear uno nuevo, implica que ninguna de las dos culturas corporativas que proceden de las empresas fusionadas debe primar sobre la otra. Algo que no siempre resulta fácil. De hecho, a nuestra pregunta sobre cuál es el mayor escollo a salvar en el proceso de fusión, la mayoría de los directores de Recursos Humanos consultados han señalado la dificultad de integrar a todos los empleados en un nuevo paraguas cultural y corporativo. Según Jorge Díez-Ticio, director de Recursos Humanos de DKV Seguros, ello solamente se consigue "llevando con transparencia el proceso de integración, con un líder que explique claramente los pasos a seguir, con un estilo de dirección participativo, de diálogo y comunicación constante. Los procesos formativos deben apoyar la creación de esta nueva cultura". Por su parte, María José Tobías, directora de Recursos Humanos del Grupo Liberty Seguros, asegura que "un nuevo modelo nos permite adecuar el perfil profesional a las necesidades de los puestos que surgen tras la integración definitiva de la nueva organización. Y es la cultura corporativa sobre la que se incide con especial ahínco. Ahora estamos trabajando en desarrollar planes para que todas las personas del Grupo se

sientan partícipes de un mismo proyecto y de una misma empresa".

Pero en ocasiones, la cultura resultante del proceso de integración empresarial recoge mucho de una parte y muy poco de la otra. "Lo que llamamos fusión, en realidad, en la mayoría de los casos no lo es: es una absorción, en la que una de las entidades impone sus normas sobre la otra y en la que se establecen dos niveles de empleados". Es la opinión de María Luisa Torronteras, responsable estatal de Banca del sindicato UGT y empleada de banca que ha atravesado por dos fusiones a lo largo de su trayectoria. Pero lo cierto es que, a nivel de empleo, la principal característica de una absorción clara es la tranquilidad con que reciben la noticia los empleados de la entidad absorbente... y la incertidumbre que se genera automáticamente entre los trabajadores de la absorbida.

"A veces se producen compras que no derivan en fusiones –señala Pedro Martínez, Secretario de Seguros de CC OO–, y la empresa adquiriente decide mantener la estructura de la firma comprada, su marca, sus oficinas, sus empleados y sus condiciones. Es el ejemplo de Liberty y Génesis, o de Catalana y Seguros Bilbao. En realidad, aquí, los empleados sufren bien poco el cambio". En estos casos, no se produciría ni siquiera un trasvase a una cultura corporativa nueva, puesto que la estructura e incluso la marca se mantienen. En un extremo contrario halláramos el ejemplo del Banco Simeón, entidad que es el resultado de la fusión de otras tres: Banco de Extremadura, Banco Simeón y Banco Luso Español. La nueva entidad resultante, de la cual Caixa Geral de Depósitos detenta casi la totalidad, eligió la marca Banco Simeón por ser la más conocida de las tres que intervinieron en el proceso. Pero está claro que la cultura corporativa que se creó a partir de aquel momento fue completamente nueva.

existe el paraguas del protocolo tranquiliza a los trabajadores. En este sentido, crean incluso más inquietud, por ejemplo, los procesos de *outsourcing* o de reestructuraciones internas de las propias entidades".

Sobre el panorama actual y futuro se cierne una dificultad adicional a la hora de usar las prejubilaciones como herramienta para eliminar excedentes: durante años, previa autorización del Banco de España, éstas se han aplicado contra reservas. Pero la homologación contable internacional, que supone la aplicación unánime de las normas NIC, obligó a partir de 2005 a las entidades financieras a cargar las prejubilaciones contra los resultados anuales. Por lo tanto, se han acabado los tiempos en que los bancos utilizaban las prejubilaciones para aligerar las plantillas sin dañar los resultados. De todos modos, la fórmula no siempre había contado con el beneplácito del Banco Central, que exigía que si las entidades cargaban las jubilaciones contra reservas de libre disposición, ello no fuese acompañado de un plan de expansión de la capacidad instalada.

Así pues, las prejubilaciones, de las que algunas fuentes consideran que se ha llegado a hacer "uso y abuso", pasarán a la historia como medida estrella, en parte también porque las plantillas son cada vez más jóvenes. De todos modos, el sector financiero ha sido siempre pionero en la introducción de nuevas prácticas para afrontar los procesos de fusión. La coyuntura actual obliga a encontrar fórmulas adaptadas a los nuevos tiempos y, entre las medidas posibles, se dibujan con nitidez en el panorama el *outplacement*, las recolocaciones internas, la movilidad geográfica y funcional y la conversión de contratos de tiempo completo a parcial.

Reestructurar... y rejuvenecer

Las integraciones empresariales producen, por regla general, excedentes de personal, más o menos voluminosos y más o menos difíciles de resolver. Pero hay dos variables más que es necesario tener en cuenta a la hora de hablar de fusiones y absorciones. En el *Libro Blanco* de los procesos de reestructuración de plantillas, *The best practices*, elaborado por IESE-IRCO, Creade y Sagardoy Abogados, se señala que "la eficiencia en el sector bancario se ha convertido en la palabra clave. Ésta se puede mejorar con mayores ingresos o con menores gastos. Dado que los ingresos son una variable externa a bancos y cajas, la tentación en épocas de incertidumbre es recortar gastos. La cuestión es cómo hacerlo. El recurso más fácil es reducir la plan-



viendo con una diversidad de soluciones.

Tras la primera gran fusión en la historia reciente de la banca española, la que en 1987 unió a los bancos Bilbao y Vizcaya bajo las siglas BBV, en el sector financiero se han instaurado una serie de sobreentendidos básicos que han perdurado hasta hoy. Unas "reglas del juego" que, posteriormente, se consolidaron con las dos fusiones más importantes habidas en el sistema bancario español, las que en 1999 unieron al Banco Santander y al Central Hispanoamericano y al Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria. Básicamente, se trata de una renuncia explícita a la toma de medidas traumáticas con respecto al empleo y un compromiso hacia la búsqueda negociada de soluciones para encarar los excedentes. Ello se ha traducido en dos medidas esenciales: las prejubilaciones anticipadas, muy utilizadas en el sector de la banca, que han resuelto hasta ahora un porcentaje altísimo de fusiones; y las bajas incentivadas, que han sido usadas para cerrar, por ejemplo, problemáticas concretas en el caso de traslados de centro de trabajo.

De algún modo, la renuncia tácita a abrir expedientes de regulación de empleo y optar por medidas no traumáticas proporciona entre los empleados del sector financiero una cierta "tranquilidad" a la hora de enfrentar una fusión. Los protocolos que se han manejado hasta ahora en las diferentes fusiones difieren en escasos matices,

figurando no sólo la no apertura de expedientes de empleo, sino también la renuncia a los traslados forzados y a extinciones de contrato. Además, se establece el respeto de las condiciones económicas y profesionales de cada enti-

Las prejubilaciones, de las que algunas fuentes consideran que se ha llegado a hacer "uso y abuso", pasarán a la historia como medida estrella, en parte también porque las plantillas son cada vez más jóvenes

dad y, especialmente, de las derivadas de la antigüedad y del grupo y nivel profesional de los empleados.

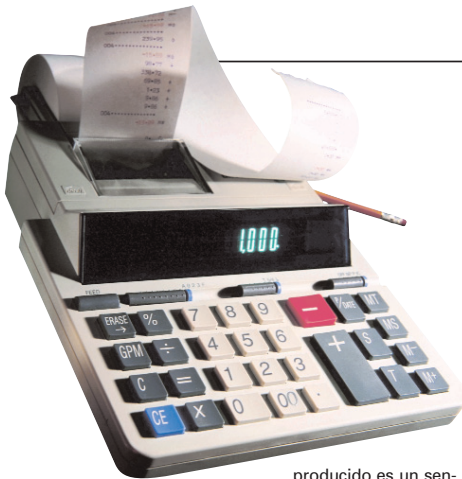
Incluso algunos de los procesos de concentración que han afectado a entidades extranjeras con oficinas en España se han resuelto de modo satisfactorio. Un ejemplo es el caso del **Lloyds Bank**, abocado a varias reestructuraciones, durante las cuales se hubo de negociar no solamente con los trabajadores, sino también con la casa matriz en Londres, dado que las ideas sobre cómo debía llevarse a cabo el proceso eran diferentes.

Todo ello no significa que una fusión bancaria, como cualquier integración empresarial, no genere incertidumbre. "Somos conscientes de que siempre se producen excedentes –dice Joaquín Campo, responsable de organización de la Agrupación de Banca de CC OO–, pero saber que

Podríamos aplicar perfectamente esta afirmación a los últimos años del siglo XX y principios del siglo XXI. De algún modo, las integraciones de entidades financieras, sobre todo de bancos, permitieron realizar reestructuraciones que, de todos modos, parecían igualmente necesarias. Actualmente, con un sector financiero batiendo récords de resultados y beneficios, podríamos estar recogiendo los frutos de las saneadas plantillas resultantes de aquellos procesos de fusión.

El otro gran efecto de las reestructuraciones de personal vividas hace unos años ha sido el extraordinario rejuvenecimiento de las plantillas. En muchas entidades, unos años después de las fusiones vemos que el número total de trabajadores no solamente no se ha reducido, sino que ha aumentado considerablemente. De hecho, el sector financiero es considerado uno de los principales generadores de empleo en nuestro país. Lo que sí se ha

Los RR HH en el sector financiero



producido es un sensible rejuvenecimiento de las plantillas mediante nuevas incorporaciones, que han ido sustituyendo a los trabajadores prejubilados como resultado de los excedentes de personal inicialmente producidos. Esta fórmula, ampliamente utilizada sobre todo en el sector bancario, permite que, mientras aún se hallan vigentes los planes de prejubilación, paralelamente se contraten empleados que cubren puestos de nueva creación.

A todo ello, hay que añadir que las fusiones han generado, con frecuencia, grandes plusvalías, especialmente convenientes en momentos de riesgo o inestabilidad. En conjunto, el resultado neto es económicamente positivo. De hecho, el proceso de concentración del sistema bancario español ha sido, hasta el momento, todo un éxito. Las entidades españolas han conseguido situarse entre los niveles

incentivadas, la movilidad funcional y geográfica y las recolocaciones, internas o externas.

En cuanto al caso, más raro, de las fusiones mixtas entre caja y banco, el aspecto más importante es el traspaso de parte de la plantilla al convenio de la entidad adquirente, normalmente del banco hacia la caja. Algo que suele derivar en una mejora de las condiciones de trabajo de los empleados transferidos al convenio de cajas de ahorros.

El sector asegurador

La plantilla que actualmente conforma el sector asegurador gira en torno a las 44.000 personas, y la estabilidad en el empleo es uno de sus elementos históricos característicos: según datos de la entidad ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras), el 96,27% de los trabajadores tiene un contrato indefinido. Se trata de un mercado en el que es fácil encontrar empleados con treinta años de experiencia en una misma compañía, siendo la movilidad entre empresas, hasta ahora, casi excepcional. No obstante, la media de edad de las plantillas ha tendido a reducirse en los últimos años, se ha situado en torno a los 38 años.

Si bien este sector no ha experimentado reestructuraciones tan importantes como las del bancario, en los últimos años se han producido importantes integraciones empresariales, y es de prever que, en los próximos años, asistamos a muchos más procesos de este tipo. La coyuntura y las especificidades del mercado español así lo auguran. La propia estructura del sector asegurador, con más de trescientas empresas operando, de las cuales una veintena controla en torno al 35% del mercado, lo convierten en especialmente propicio para las fusiones. Muchas de las entidades actúan a una

en la que se incentivó a los empleados para ser recolocados en otros centros de trabajo, a pesar de lo cual muchos de ellos prefirieron acogerse a las bajas incentivadas.

Generalmente, en las negociaciones del sector asegurador se ha seguido el mismo criterio que en el bancario: que las condiciones resultantes sean, como mínimo, iguales a las de la entidad que ofrecía mejores beneficios. La fusión **Mapfre-Musini**, por ejemplo, dio lugar a un proceso modélico, como resultado del cual los 175 empleados de Musini se integraron al convenio colectivo de Mapfre, mejorando en general en cuanto a beneficios sociales y a condiciones retributivas y laborales.

En otros casos, la complejidad de las situaciones ha obligado a buscar fórmulas muy variadas a la hora de conservar el empleo, como los denominados "planes sociales de acompañamiento". Un referente claro es la operación de absorción que culminó en 1999 y que fusionó las compañías **AGF Unión-Fénix, Allianz RAS y Athena**, en la que se llegó a un acuerdo para "compartir el tiempo de trabajo". Es decir, parte de la plantilla pasaba de tiempo completo a parcial, conservaba el 70% del salario, con la posibilidad de recuperar su horario a tiempo completo. Después de seis años, muchos de aquellos empleados han optado por proseguir trabajando a tiempo parcial y el resto se ha reincorporado con normalidad a su anterior jornada, cumpliendo los objetivos del plan incluso antes del plazo máximo previsto en los acuerdos.

Esta operación de absorción se resolvió en tiempo récord si se tiene en cuenta que se trataba de integrar tres compañías muy extensas con procesos y estructuras diferentes. Pero, sin embargo, es recordada en el sector asegurador como una de las fusiones más complejas de resolver. La empresa presentó un excedente de más de mil puestos de trabajo y, tras una larga negociación que duró un año, el resultado final quedó bastante suavizado. Como señala **Jesús Sanz**, secretario sectorial de **Seguros y Oficinas de la Federación de Servicios de UGT**, "se trata, quizás, de la fusión más completa, en cuanto a diversidad en el paquete de medidas, que se ha realizado jamás en el sector asegurador".

También dentro de los planes de acompañamiento, la fórmula del *outplacement* ha sido introducida recientemente en el sector de los seguros, con un tanto por ciento altísimo de éxito, a pesar de las reticencias iniciales que crea esta medida entre los empleados. **La Equitativa**, con un 70-80% de recolocaciones entre los empleados que optaron; **Allianz**, con un 90%; y **Groupama**, con un porcentaje también alto, son algunos de los ejemplos más representativos. Las bajas incentivadas, las prejubilaciones y el paso de empleo administrativo a mercantil han sido otras fórmulas utilizadas en diferentes casos.

Dentro del sector asegurador, el ramo de la asistencia médica mantiene especialidades interesantes. La

La coyuntura obliga a encontrar nuevas fórmulas; en el panorama actual se dibujan con nitidez el *outplacement*, las recolocaciones internas, la movilidad geográfica y funcional y la conversión de contratos

más altos del mundo en cuanto a eficiencia y rentabilidad; según la consultora **Roland Berger Strategy Consultants**, una de cada cuatro grandes marcas bancarias europeas es española, aunque su éxito se debe también a una intensa inversión en marketing y comunicación, una acertada segmentación del mercado y una agresiva expansión internacional. Todo ello manteniendo un capital básicamente español y, lo más importante, realizando todo este proceso de forma no traumática.

La concentración de cajas

En los últimos quince años, el proceso de concentración de las cajas de ahorros ha sido tan importante como el vivido por la banca, aunque por la limitada dimensión de muchas entidades pueda parecer que este sector se haya visto abocado a menor número de reestructuraciones. Pero lo cierto es que en 1989 en España existían 78 cajas de ahorros, que hoy se han reducido a apenas 46. Sin embargo, hay una diferencia que sí resulta fundamental con respecto al resultado global de las fusiones bancarias y que ha quitado traumatismo a estos procesos en las cajas: la plantilla no sólo no ha disminuido, como lo ha hecho en los bancos, sino que casi se ha multiplicado por dos en la última década. Además, estas entidades se colocan a la cabeza en la creación de empleo en el sector financiero, sobre todo como consecuencia de su creciente expansión territorial fuera del ámbito geográfico en el que nacieron.

En general, en todos los procesos de concentración de las cajas de ahorros se han mantenido criterios semejantes a los de los protocolos de banca, con el compromiso de no adoptar medidas traumáticas, despídos y traslados forzados. Las prácticas más utilizadas han sido las prejubilaciones, las bajas

escala muy local y tienen un nivel de solvencia bajo, aunque también se da el caso de compañías provinciales o regionales muy arraigadas en sus respectivos mercados que han conseguido hacerse con una cuota importante. Además, se trata de un sector que, en España, tiene un nivel de concentración muy bajo, comparativamente con otros países, como Reino Unido o Francia, donde las cinco aseguradoras principales controlan el 60 y el 55% del mercado, respectivamente.

Quizás por la ausencia histórica de grandes procesos de integración empresarial, las situaciones resultantes de las fusiones en el ramo asegurador han derivado históricamente en un mayor número de conflictos a la hora de solucionar los excedentes de personal, que en ocasiones han conducido a expedientes de regulación. Podríamos decir que cada caso se ha negociado de manera diferente, dependiendo de las muy diversas situaciones y empresas que encontramos en el mercado. Uno de los aspectos más importantes es el tamaño de las entidades que entran en la operación: si ambas son parecidas, fácilmente se consigue un equilibrio entre las partes. Sin embargo, si el tamaño de las empresas es muy desigual, también lo es el desequilibrio entre las plantillas. En este sentido, los procesos de concentración geográfica han sido los más problemáticos, dado que muy pocos empleados se han acogido históricamente a las oportunidades de traslado. Un ejemplo fue la adquisición de **Royal & Sun Alliance** y de **Hartford** por parte de **Liberty Mutual**, compra que dio lugar a **Liberty Seguros** y



mayoría de las grandes empresas han ido creciendo gracias a la absorción de igualatorios y antiguos laboratorios médicos, convertidos por ley en compañías de seguros. Pero siempre se ha tratado de procesos no traumáticos, dado que las compras generalmente se han efectuado en ámbitos geográficos en los que la compañía de asistencia sanitaria no disponía de instalaciones. Por ello, al no producirse duplicidad de centros, la conflictividad laboral en este segmento ha sido prácticamente nula. En cuanto a las mutuas gestionadas por el **Ministerio de Trabajo**, la conflictividad es casi inexistente, dado que la propia administración es la garante del empleo.

En la perspectiva más inmediata se hallan las negociaciones que, en breve, se iniciarán en Groupama tras la reciente compra, a finales de enero, de las dos filiales del grupo francés **Azur** (multirrama y vida). Esta operación da continuidad a la política de adquisiciones que Groupama está desarrollando en España, dos años después de que culminara la integración de **Plus Ultra**, comprada al grupo inglés **Aviva**.

La homologación de condiciones

Éste es uno de los capítulos más complejos en cualquier negociación posterior a un proceso de fusión. Sobre todo cuando una de las entidades ofrece a sus empleados condiciones muy superiores a las de la otra entidad. Se trata no solamente de políticas retributivas extra-convenio, sino de una serie de beneficios sociales, como las ayudas escolares y de formación, la flexibilidad de horarios, las residencias de verano, etc. Aquí es donde hallamos la mayor dificultad: en la unión de los bancos Santander y Cen-

tral Hispano, por ejemplo, finalmente se optó por vender las residencias de que disfrutaban una parte de los empleados y compensarles económicamente, dado que era imposible atender a la demanda de toda la plantilla resultante de la fusión. Y la fusión de las compañías aseguradoras **AXA** y **UAP** es un claro ejemplo de "no conflictividad", ya que se salvó prácticamente todo el empleo; sin embargo, se han tardado varios convenios en homologar las condiciones de todos los trabajadores.

Uno de los casos más paradigmáticos es la fusión **BBV** y **Argentaria**. Casi seis años después de llevarse a cabo no se ha alcanzado un acuerdo definitivo para la homologación de determinadas condiciones. Como resultado de las diferentes fusiones que ha ido acumulando la entidad (en 1999 integraba no solamente a **Argentaria**, sino a **Caja Postal** y al **Banco Hipotecario**), la realidad es que la plantilla actual dispone de condiciones muy desiguales, dependiendo de la anterior empresa de la que procedían. "Parece mentira que, a día de hoy, mientras no se alcanza un acuerdo, en una misma oficina puedan trabajar empleados



con condiciones diferentes, las que tenían con sus anteriores entidades, antes de la fusión", señala **María Luisa Torronteras**, responsable estatal de Banca del sindicato **UGT**.

Algo que va en contra de la propia filosofía de las fusiones, dado que, como señala Pedro Luis Clemente, director de Recursos Humanos de Banco Simeón, "lo importante es generar un nuevo modelo, en el que una parte no pierda y otra gane". Joaquín Campo, responsable de organización de la Agrupación de Banca de CC OO, se manifiesta en el mismo sentido: "Es esencial evitar que, como resultado de la fusión, se produzca en la empresa una doble escala, con trabajadores de primera y de segunda". El criterio general es el de crear unas nuevas condiciones de trabajo, diferentes de las de una y otra entidad. Pero este ideal es difícil de llevar a cabo en la práctica, porque, evidentemente, los trabajadores que disfrutaban de mayores beneficios no están dispuestos a perderlos sólo con el objetivo de homologar condiciones con sus nuevos compañeros. Se trataría, pues, de igualar al alza. Algo que no siempre se ha conseguido y que, como señala Pedro Luis Clemente, "puede llegar a suponer un coste altísimo para la empresa resultante, por lo cual siempre deriva en una negociación con los trabajadores, un proceso que suele ser muy largo, con muchos encuentros y desencuentros por el camino". A pesar de todo ello, existe una sensación generalizada en los sectores financiero y asegurador de que los resultados de los acuerdos a menudo mejoran, o como mínimo igualan, las mejores condiciones entre las dos entidades que se integran

boletín de suscripción



Nueve números al año + dos extras

Cuota anual:
165 euros (incluidos gastos de envío e IVA)

equipos&talento

Fecha suscripción

Empresa

Sector

Nombre

Cargo

Dirección

Nif

Población C.P.

Teléfono Fax

Forma de pago (domiciliación bancaria)

Titular

Cta./libreta nº

clave ent. Oficina d.c. número de cuenta

Banco / caja

Sírvase atender, hasta nuevo aviso y con cargo a la cuenta arriba indicada, los recibos que les sean presentados por Custommedia, S.L. en concepto de la suscripción a la revista.

Equipos & Talento:

Avda. Diagonal, 463 Bis, 5ª 2ª
08036 Barcelona
Tel: 93 419 51 52 • Fax: 93 410 17 55
Enviar este boletín por fax a la atención del dpto. de suscripciones

fecha y firma del titular

Custommedia se compromete a que los datos facilitados no se destinarán a otros fines ni se entregarán a terceras personas, de acuerdo con los principios de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal