

VNIVERSITAT
D' VALÈNCIA

FACULTAT D'ECONOMIA



Tesis Doctoral

**Implicaciones de las estrategias de fusión en los
Recursos Humanos de la empresa.
El caso de las fusiones bancarias en España.**

PRESENTADA POR:

Nicolás José Forero Rosillo

DIRIGIDA POR:

Dra. D.^a Vanessa Campos Climent

Dr. D. Joan Ramón Sanchis Palacio

VALENCIA, 2015

AGRADECIMIENTOS

Mediante estas líneas quería mostrar mi gratitud hacia todas aquellas personas que, de una u otra manera, me han brindado su apoyo durante la elaboración de esta tesis. La única forma que tengo de devolver toda su generosidad es esperando que ésta y futuras investigaciones puedan aportar su “granito de arena” para hacer el mundo empresarial un espacio de convivencia y desarrollo que revierta en organizaciones comprometidas con las personas.

En primer lugar a la Dra. Vanessa Campos Climent y al Dr. Joan Ramón Sanchis Palacio, directores de esta tesis doctoral, que me han ayudado a centrar tantas ideas dispersas y caminar por los angostos vericuetos de la realización de un trabajo de estas características. Su capacidad de análisis de la realidad me ha ayudado a entender la investigación como una forma de vincular los modelos con las necesidades, y que la investigación sea un elemento de innovación e ideas que construyan proyectos. Sus consejos, aportaciones y capacidad de transmitir ideas e ilusión, me han ayudado a perseguir mi “ideal self”.

A mi mujer María José, mis hijas Rosa Lucía y María José, por haberme apoyado en los momentos más difíciles de un trabajo que a pesar de ser individual necesita a menudo el ánimo de los demás y por el tiempo que os he robado.

Finalmente, a mis padres Nicolás y Fina. El primero, por ser fuente de inspiración personal, al enseñarme un sentido de honestidad y vocación de servicio a los demás que intento aplicar en mi vida. La segunda al haber sido fuente de inspiración de esta tesis doctoral pues siempre soñaba con tener un hijo economista.

Y a todos aquellos que están cerca de mí, mis hermanos, mis amigos, gracias por estarlo. Y a los que se alegren a pesar, de todo, también gracias.

Nicolás J. Forero Rosillo
Valencia, Julio de 2015

RESUMEN

El objetivo de esta tesis es realizar un análisis en profundidad sobre las repercusiones de las fusiones bancarias en las políticas y acciones de los recursos humanos, a través del estudio del caso especial de la fusión llevada a cabo a finales de 1999 entre el Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria. En primer lugar se hace un planteamiento teórico de las estrategias de fusión, incidiendo en sus motivos, sus efectos y en particular en sus efectos en las políticas de los recursos humanos. Posteriormente se avanza en analizar la estructura del sistema financiero español y los cambios producidos en estos últimos años, que han sido convulsos por la crisis global que ha hecho prácticamente desaparecer las cajas de ahorros y ha producido un gran número de fusiones y adquisiciones bancarias; y donde se hace un análisis de cómo ha quedado el nuevo mapa financiero español y las repercusiones que ha tenido a nivel global en los recursos humanos.

En la parte empírica se ha estudiado la fusión de BBV y Argentaria, una vez transcurridos más de diez años desde que se produjo dicha fusión, parece un tiempo a la vez que suficiente, prudente, para poder realizar su estudio de manera objetiva y para estudiar la evolución y maduración de la misma, analizando tanto sus efectos económicos como las repercusiones a nivel organizativo y especialmente en los recursos humanos, analizando los efectos que tuvo esta fusión en el empleo, en la productividad, en la eficiencia y en su estructura directiva.

La principal conclusión a destacar ha sido que se trató de una fusión atípica, donde se incrementaron significativamente los ratios de productividad y eficiencia tras la fusión, catalogada por el departamento de Recursos Humanos como de guante blanco, ya que aunque afectó negativamente al número de empleados, no existieron medidas traumáticas entre la plantilla ni tampoco entre los directivos, sino que fueron de mutuo acuerdo.

RESUM

L'objectiu d'aquesta tesi és realitzar una anàlisi en profunditat sobre les repercussions de les fusions bancàries en les polítiques i accions dels recursos humans, a través de l'estudi del cas especial de la fusió duta a terme a finals de 1999 entre el Banco Bilbao Vizcaya i Argentària. En primer lloc, es fa un plantejament teòric de les estratègies de fusió, incidint en els seus motius, els seus efectes i en particular en els seus efectes en les polítiques dels recursos humans. Posteriorment s'avança en analitzar l'estructura del sistema financer espanyol i els canvis produïts en aquests últims anys, que han sigut convulsos per la crisi global que ha fet pràcticament desaparèixer les caixes d'estalvis ja produït un gran nombre de fusions i adquisicions bancàries; i on es fa una anàlisi de com ha quedat el nou mapa financer espanyol i les repercussions que ha tingut a nivell global en els recursos humans.

A la part empírica s'ha estudiat la fusió de BBV i Argentària, una vegada transcorreguts més de deu anys des que es va produir aquesta fusió; sembla un temps alhora que suficient, prudent, per poder realitzar el seu estudi de manera objectiva i per estudiar l'evolució i maduració de la mateixa, analitzant tant els seus efectes econòmics com les repercussions a nivell organitzatiu i especialment en els recursos humans, analitzant els efectes que va tenir aquesta fusió en l'ocupació, en la productivitat, en l'eficiència i en la seva estructura directiva.

La principal conclusió a destacar ha estat que es va tractar d'una fusió atípica, on es van incrementar significativament les ràtios de productivitat i eficiència després de la fusió, catalogada pel departament de Recursos Humans com de guant blanc, ja que encara que va afectar negativament al nombre d'empleats, no van existir mesures traumàtiques entre la plantilla ni tampoc entre els directius, sinó que van ser de mutu acord.

ABSTRACT

The present thesis aims to analyze which are the effects of bank mergers on Human resources. Therefore this work plays special attention to the case of the merger between Banco Bilbao Vizcaya (BBV) and Argentaria occurred in 1999. Firstly, the current thesis begins with a theoretical framework section on merger strategies, its motivations and in particular its effects regarding Human resources policies. Later, a deep analysis on the current situation on Spanish financial system taking into account the changes occurred in the last years of crisis is performed; highlighting the almost disappearance of Spanish saving banks which has caused a huge number of mergers. Within this section the state of the art is described through the draw of the Spanish financial system new map and the mergers effects on Human resources.

The empirical section was studied on the case of BBV-Argentaria merger. Having passed more than ten years after the merger occurred, it seems that such period of time is sufficient enough to allow us to analyze that particular case in an objective way and with the level prudence it requires. Within the section, its evolution and maturation are studied through the analysis of its economic and organizational effects. In this sense, a special attention is given to the effects of the merger on human resources regarding the employment level, the productivity, the level of effectiveness achieved as well as the board structure.

Finally, the thesis' main conclusion is that the case analyzed supposes an atypical merger in which the productivity and effectiveness ratios raise significantly after the merger process. This merger was told to be "a white glove merger", as traumatic measures were not implemented among the staff or the managers and all the options came from a mutual agreement.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema	17
1.2. Objetivos y metodología de la investigación	21
1.3. Estructura y desarrollo de la tesis	23

Parte Primera. Marco Teórico

2. LAS ESTRATEGIAS DE FUSION Y SUS REPERCUSIONES EN LOS RECURSOS HUMANOS

2.1. La fusión como estrategia de crecimiento externo para la empresa.	27
2.1.1. Introducción.	27
2.1.2. El crecimiento: objetivo de las empresas.	32
2.1.3. La fusión frente a otras formas de concentración de empresas.	37
2.1.4. Algunas clasificaciones de las fusiones.	41
2.2. Consecuencias organizativas de las fusiones.	45
2.2.1. Introducción: la fusión como una estrategia arriesgada.	45
2.2.2. Efectos de las fusiones sobre las variables empresariales.	47
2.2.3. Efectos de las fusiones en las variables de los recursos humanos.	52
2.3. Las fusiones y sus implicaciones en los Recursos Humanos de la empresa.	56
2.3.1. Introducción: la importancia concedida a los Recursos Humanos.	56
2.3.2. Los ajustes de los recursos humanos en los procesos de fusión.	62
2.3.2.1. Factores que influyen en la permanencia en la empresa.	64
2.3.3. El conflicto cultural en las fusiones.	68

3. LAS FUSIONES BANCARIAS EN ESPAÑA Y SUS IMPLICACIONES EN LOS RECURSOS HUMANOS

3.1. El Sistema Financiero Español.	77
3.1.1. Historia reciente del sistema bancario español.	77
3.1.2. El sector financiero español: estructura y composición.	81
3.1.3. Los cambios recientes en el sistema financiero español.	84
3.2. El proceso de fusión de las entidades de crédito en España: aspectos generales.	97
3.2.1. Introducción.	97
3.2.2. El proceso de fusión de las entidades de crédito en España.	99
3.2.3. Los Sistemas Institucionales de Protección (SIP's).	105

3.3. Consecuencias organizativas y de los recursos humanos de las fusiones bancarias en España.....	118
3.3.1. La reestructuración de la banca española.....	119
3.3.2. Repercusiones de las fusiones Bancarias.....	130
Parte Segunda. Trabajo Empírico	
4. Diseño de la investigación: repercusión de la fusión BBV en los Recursos Humanos	
4.1. Objetivos de la investigación y formulación de las hipótesis.	137
4.1.1. Diseño de los objetivos de la investigación.....	137
4.1.2. Formulación de las hipótesis de trabajo.	138
4.2. Metodología de la investigación empírica.	141
4.2.1. Justificación de la metodología: investigación cualitativa.	141
4.2.2. La utilización del método del caso.....	146
4.2.3. Selección de las variables a analizar.....	152
4.3. Proceso de la investigación..	154
5. Análisis y resultados de la investigación.	
5.1. La fusión entre BBV y Argentaria: proceso y efectos económicos.....	159
5.1.1. Antecedentes de la fusión: orígenes y proceso de negociación.	159
5.1.2. Acuerdo de la fusión: principales características.....	171
5.1.3. Efectos económicos de la fusión: variables clave.....	177
5.2. Repercusiones organizativas de la fusión BBVA.....	179
5.2.1. Redefinición de la estructura organizativa.	179
5.2.2. Reestructuración de las áreas de negocio.	186
5.2.3. Reestructuración de los procesos de trabajo.	190
5.3. Repercusiones en los Recursos Humanos de la fusión BBVA.....	197
5.3.1. Efectos de la fusión sobre el empleo.	197
5.3.2. Efecto de la fusión sobre la productividad y eficiencia.....	201
5.3.3. Efecto de la fusión sobre la estructura directiva.	209
6. CONCLUSIONES.	
6.1. Introducción.....	215
6.2. Conclusiones teóricas.	215
6.3. Conclusiones empíricas.	220
6.4. Limitaciones del estudio y líneas de trabajos posteriores.	224
7. BIBLIOGRAFIA.	225
8. ANEXOS.	243

1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La situación actual viene caracterizada por un entorno con un elevado grado de turbulencia, con situaciones que hace unos años eran impensables y con una crisis financiera que está produciendo, entre otras cosas, una fuerte reestructuración del sector bancario español¹, lo que se está traduciendo en nuevas fusiones entre entidades de crédito, principalmente dentro del subsegmento de las cajas de ahorros. Esta crisis financiera ha sido debida fundamentalmente a que ha habido una cantidad enorme de créditos al promotor, para compra de suelo o para financiar la construcción que, en muchas ocasiones, no ha tenido garantías adicionales a las del propio proyecto inmobiliario.

Como consecuencia de ello, las entidades financieras se han visto en la obligación de aumentar las exigencias de garantías a los prestatarios y, por tanto, la reducción de la financiación. Esta dificultad de financiación del sistema financiero es, de hecho, una dificultad de financiación del modelo de crecimiento español; se está resolviendo con un parón significativo de nuevos créditos y a tipos de interés mucho más altos para todo tipo de operaciones; lo que no es incompatible con un Euribor más bajo. La dificultad, hoy, es para España como economía, y para nuevos proyectos, no para créditos ya concedidos, que se continúan desembolsando a las condiciones previamente aprobadas, ni para créditos hipotecarios al comprador, para los que incluso podrían disminuir las cuotas hipotecarias.

La crisis financiera internacional de 2007 y su incidencia negativa en las cuentas de resultados, ha hecho que muchas entidades contemplen las fusiones como una de las fórmulas para reducir costes, lograr una mayor rentabilidad y consolidar una posición competitiva determinada en el mercado. Pero las estrategias de fusiones son una novedad en el sistema bancario; estas ya se han producido de manera intensa en otros momentos históricos. En España, han sido una práctica habitual en momentos de reestructuración financiera en varios momentos de la historia, como

¹ Cuando nos referimos al sector bancario estamos haciendo referencia al sistema bancario, esto es, a las entidades de crédito: a los bancos, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito. Tal como afirma García y Valero (1996), es esta denominación de entidad de crédito la oficial, tanto en la normativa española como en la comunitaria.

por ejemplo en los años noventa del Siglo XX y principios del 2000, momento en que se constituyó BBVA.

Por otra parte, significar que el estudio de las fusiones y adquisiciones es interesante en cualquier tipo de industria, tanto para las autoridades como para los directivos de las empresas o los inversores, puesto que estas operaciones implican una importante reestructuración del sector a través de una reducción del número de entidades y tiene destacadas repercusiones en la competencia, en la producción de bienes y servicios, en los precios, en la eficiencia y en los resultados. En este sentido, el estudio de fusiones y adquisiciones bancarias es ciertamente interesante, no sólo por el número tan elevado de operaciones, sino también por la importancia de este sector y el destacado papel que las entidades de crédito juegan en toda la economía. Por otro lado, estas operaciones también tienen importantes implicaciones desde el punto de vista de la empresa, puesto que facilitan la reorientación de sus actividades, la entrada en nuevos mercados, la mejora de la eficiencia, el aprovechamiento de economías de escala o la diversificación del riesgo, así como cambios en la gerencia y posibles giros en la estrategia de la entidad.

El proceso de concentración del sistema bancario español ha continuado en los últimos años como consecuencia, básicamente, de la necesidad de las entidades de responder a la creciente competencia en los mercados financieros, tanto nacionales como internacionales. Se ha producido una importante transformación del sector financiero y una reestructuración de la industria bancaria a escala mundial. El desarrollo de los mercados de activos, la desintermediación, la desregulación, la globalización, la innovación financiera o el progreso tecnológico, entre otros factores, han contribuido significativamente a tal cambio. De entre todos ellos, la consolidación bancaria se ha constituido en uno de los aspectos más notables del actual panorama financiero mundial. Por un lado, esta mayor competencia hace que, en ocasiones, sea necesaria una mayor dimensión para poder expandir la actividad internacional. Pero por otro lado, e independientemente del tamaño de la entidad, también obliga a mejorar la eficiencia y la productividad, para así conseguir mantener un nivel de rentabilidad aceptable en un entorno de márgenes operativos cada vez más estrechos y con mayor competitividad.

Las operaciones de fusión entre entidades independientes, unidas en algunos casos a reestructuraciones internas de los grandes grupos bancarios, han seguido reduciendo el número de entidades operativas, lo que ha propiciado un mayor grado de concentración de la actividad en el mercado español. A ello han contribuido especialmente las fusiones de los cuatro grandes grupos que tuvieron lugar entre 1998 y 2000, pero también ha continuado con el proceso de concentración regional de las cajas de ahorros, si bien con menor intensidad que en años anteriores, y el inicio de un movimiento similar en las cooperativas de crédito. En estos momentos, y como consecuencia de la crisis financiera, se ha producido un nuevo proceso de fusiones en las cajas de ahorros, a través de la constitución de grupos de consolidación contable denominados Sistemas Institucionales de Protección SIP, que finalmente han supuesto la desaparición de esta clase de entidades de crédito en España, al transformarse en fundaciones bancarias y revertir su negocio bancario a bancos privados. El proceso se está produciendo también en el subsector de las cooperativas de crédito y cajas rurales durante estos últimos años de crisis.

Haciendo un poco de historia, las economías locales han dado paso a una nueva concepción de entorno económico caracterizado allá por el año 1986 por la apertura de fronteras, la incorporación de España al Mercado Europeo y el fenómeno de la Globalización que ha potenciado los mercados internacionales apoyándose en la tecnología y las infraestructuras. Las organizaciones bancarias no han sido ajenas a esta situación, al verse en la necesidad de fortalecerse ante el mercado exterior. Durante la última década, la política de fusiones y adquisiciones ha sido una constante; lo que ha originado por un lado, la preponderancia de grupos bancarios que operan en mercados internacionales y con una consolidada presencia en el mercado nacional y, por otro, la necesidad de un cambio continuado en todos los niveles de la Organización para adecuarse a la nueva realidad empresarial.

Los cambios en el comportamiento organizacional han venido paralelos a un cambio en el perfil y vida profesional de los empleados. Hace una década, las personas que se incorporaban a una entidad financiera eran conscientes de su “seguridad laboral” y de la motivación a través de factores higiénicos. De esta forma, la concepción pasiva y sistemática de su vida laboral provocaba escasa rotación externa y mo-

vimientos internos muy concretos, promovidos por el conocimiento de un proceso o producto específico o la antigüedad en una posición determinada. Por todo ello, las funciones de los puestos sufrían escasos cambios.

La situación actual nos muestra unos puestos de trabajo más inestables y que cambian de contenido con mayor frecuencia para adaptarse a las exigencias del entorno. Todo ello provoca desajustes con los sistemas de recursos humanos tradicionales que potenciaban la estabilidad y el control y en la concepción del empleado senior que debe ajustar su nivel de expectativas y desempeño a las exigencias actuales.

Además de todo ello, el nuevo empleado bancario, se incorpora con un mayor perfil comercial y una mayor empleabilidad, apoyada por una sólida preparación académica, lo que le permite dirigir su desarrollo profesional, pudiendo aumentar la rotación con otras entidades de la competencia que apuesten por políticas de retención y desarrollo del talento.

Paralelamente, se observan cambios en el perfil del cliente y los mercados. Estos últimos han venido siendo una fuente de estabilidad provocada por una fuerte segmentación y una demanda constante de necesidades. En la última década, los mercados han experimentado una rápida evolución, lo que hace que el cliente exija una mayor calidad en el servicio y en los productos que demanda. Este cliente ha modificado su perfil, aumentando sus conocimientos financieros, con una mayor cultura de la inversión y el ahorro, una actitud más proactiva ante las ofertas y la posibilidad de disponer de una amplia gama de productos en diferentes entidades.

Todo ello repercute en los productos financieros *ad hoc* adaptados a las necesidades y requerimientos del cliente en detrimento de productos genéricos.

Por último, la tecnología ha irrumpido con fuerza en las instituciones financieras con objeto de reducir los tiempos de espera a los clientes, organizar los flujos de comunicación e información interna, promoviendo su utilización en todos los niveles de la organización.

Uno de los errores cometidos por las organizaciones bancarias ha sido supe-
ditar los cambios únicamente a estos dos ámbitos (Mercado y Tecnología), obviando la necesidad de implicar a los miembros de la organización, como auténticos

motores del cambio. De hecho, un análisis del mercado financiero nos muestra un conjunto de empresas donde la tecnología, los productos e incluso el mercado son equiparables, por lo que sólo las personas, ejercen un valor diferencial ante el posicionamiento en un mercado de libre competencia.

En definitiva, podemos afirmar que la banca española está considerada como una de las más solventes y eficaces del mundo. Pero esto no quiere decir que resulte inmune a la tormenta financiera que asola el planeta. Es verdad que las provisiones extraordinarias y obligatorias que impuso en su momento el Banco de España crearon un colchón de seguridad que ha venido muy bien en estos tiempos de crisis. Además, las entidades financieras españolas no compraron los productos tóxicos en los que estaban empaquetadas las hipotecas subprime; pero no lo hicieron porque tenían la posibilidad más a mano de financiar imprudentemente a los promotores y constructores del país. De modo que se puede decir que la banca española también tiene sus subprime, lo que ya se está traduciendo en un dramático aumento de la morosidad y en la desagradable necesidad de tener que comprar el suelo y los pisos que los deudores no pueden vender. La conclusión es que el sistema financiero español está abocado a un ajuste de capacidad, y si a esto le añadimos las fuertes provisiones que el Banco de España está obligando a realizar a las entidades financieras por los inmuebles que poseen, por lo que durante los últimos años, bancos tan importantes como Santander o BBVA han estado arrojando pérdidas en sus balances, lo que implica nuevas operaciones de fusiones bancarias.

Lógicamente, estas fusiones o adquisiciones además de aspectos puramente financieros o estratégicos van a guardar un componente organizativo; y desde un punto de vista de los recursos humanos, pueden provocar tensiones y conflictos entre las entidades financieras a medida que diferentes estilos de dirección y sobre todo, de diferentes culturas empresariales, pueden ser un obstáculo para el éxito de la nueva entidad financiera resultante.

1.2. Objetivos y metodología de la investigación

La Tesis Doctoral tiene como fin contrastar, a partir de un modelo teórico,

las implicaciones y repercusiones en los recursos humanos tras una estrategia de fusión, centrando el estudio en el caso de las fusiones en el sistema bancario español y concretamente en la fusión del Banco Bilbao Vizcaya con Argentaria en el año 2000. Transcurridos diez años desde que se produjo dicha fusión, parece un tiempo a la vez que suficiente, prudente, para poder realizar su estudio de manera objetiva y para estudiar la evolución y maduración de la misma. Dos son, por tanto, los objetivos específicos que se persiguen con esta tesis:

1. Analizar el impacto que las estrategias de fusiones provocan en los recursos humanos de las organizaciones.
2. Concretar dicho análisis para el caso de las entidades de crédito en España y más en particular para un caso concreto como fue el de la fusión entre el BBV y Argentaria en el año 2000.

Desde un punto de vista teórico, el trabajo se va centrar en primer lugar en revisar, a través de la literatura, las consecuencias organizativas y su implicación en los recursos humanos; y en una segunda fase se analizarán estas mismas consecuencias sobre las fusiones en el sistema bancario en España, para comprobar si se pone de manifiesto unas mismas características previas de las entidades financieras españolas que se han fusionado y analizar las consecuencias que estas fusiones han generado en las entidades y concretamente en los recursos humanos. Esta comprobación se realiza con un estudio *ex-ante* que ponga de manifiesto las características de las entidades que han participado en las mismas, ya sea como adquirentes o adquiridas, y un estudio *ex-post* donde se reflejen las consecuencias que tales operaciones han generado en dichas instituciones, centrado en la idea principal de esta tesis, los recursos humanos.

La contrastación del modelo y de las hipótesis se va a llevar a cabo a través de un trabajo cualitativo en el que se van a realizar un conjunto de entrevistas a empleados del BBVA que fueron empleados de la entidad en el momento de la fusión y que al menos hubieran trabajado con anterioridad dos años en alguna de las dos entidades fusionadas. Para ello, se utilizará el método del caso como metodología cualitativa, consistente en el análisis de la fusión seleccionada a partir de las fuentes internas proporcionadas por la propia entidad y a partir de cuestionarios y entrevis-

tas realizadas a diferentes directivos y empleados de la entidad. Este método, aunque centra el estudio en una única entidad, lo que dificulta la posibilidad de extrapolar resultados al resto del sector, permite realizar un análisis en mayor profundidad y detalle, lo que puede resultar más enriquecedor para los objetivos de la presente tesis.

En definitiva, el objetivo básico de este trabajo es contrastar en qué medida las fusiones bancarias en España siguen un patrón, conforme al modelo teórico considerado, y evaluar los acciones previas e inmediatamente posteriores a la fusión que se realizan en busca una integración de culturas organizativas para minimizar el impacto en los recursos humanos.

1.3. Estructura y desarrollo de la tesis

Este trabajo se articula en dos partes diferentes. La primera se corresponde con el planteamiento teórico y la segunda con el estudio empírico realizado. El capítulo de conclusiones servirá para conectar el marco teórico elaborado con los resultados empíricos obtenidos. También se incluye la bibliografía y los anexos utilizados en el trabajo.

En la primera parte, que se corresponde con los capítulos segundo y tercero, se constituye el marco teórico que se inicia con el estudio de la fusión como estrategia de crecimiento externo para la empresa analizando sus ventajas e inconvenientes y los tipos de fusiones que se pueden producir. Posteriormente, una vez establecido el marco teórico de la fusión como estrategia de crecimiento externo, se hace un repaso a las consecuencias organizativas de las fusiones a un nivel general. Se revisan aspectos como estrategia y estructura que determinarán aspectos tan importantes como mercado, clientes, tecnología, productos y sobre todo recursos. A continuación se analizan aspectos teóricos más concretos como son las implicaciones en los recursos humanos de las fusiones debido a que las organizaciones que se fusionan sufren cambios importantes y en la faceta de los recursos humanos crean situaciones de incertidumbre y ambigüedad que provocan que los empleados se muestren reacios al cambio, así como reducciones de plantilla y la reasignación de puestos de trabajo.

El capítulo tercero revisa los aspectos generales y objetivos de las fusiones bancarias en España. Una vez analizados los motivos, tanto externos como internos, que impulsan el proceso de consolidación financiera, el siguiente paso consiste en examinar las consecuencias que el mismo ha tenido sobre las entidades de crédito y cuál es el proceso de fusión de las entidades de crédito en España. A este respecto, aunque los beneficios que se pueden obtener con las fusiones y adquisiciones son muy diversos, su obtención no es sencilla, puesto que estas operaciones implican importantes cambios en las empresas que, con frecuencia, derivan en la aparición de conflictos internos, lo que unido a los elevados precios que se pagan por las mismas, puede conducir a su fracaso. Finalmente, se estudian las consecuencias organizativas y de los recursos humanos de las fusiones bancarias en España.

En la segunda parte, desarrollada en los capítulos cuarto y quinto, se lleva a cabo el trabajo empírico sobre un caso práctico, la fusión de BBV y Argentaria. Concretamente, en el capítulo tercero se analiza la metodología empírica, la dinámica de la investigación y el proceso de fusión, centrándose en los recursos humanos, que con la visión estratégica de los más de 10 años que hace que ocurrió, arroja una visión más amplia y completa de la cuestión. En el capítulo quinto se refleja cuáles han sido los resultados de la investigación y el análisis de la información.

Finalmente, en el capítulo sexto se recoge las conclusiones obtenidas, considerando tanto las derivadas del estudio empírico realizado, como las de tipo teórico en base a la bibliografía revisada. Se incluyen a su vez, conclusiones sobre la metodología de trabajo seguida, evidenciando las limitaciones detectadas, así como las líneas de trabajo futuras. En el capítulo siete se incluye la bibliografía utilizada y en el ocho los anexos incorporados.

2. LAS ESTRATEGIAS DE FUSION Y SUS REPERCUSIONES EN LOS RECURSOS HUMANOS

2.1. La fusión como estrategia de crecimiento externo para la empresa.

2.1.1. Introducción.

En general, las fusiones y adquisiciones entre sociedades –ya sean éstas financieras o no- se realizan por diferentes motivos, que pueden variar en función de las características de las empresas participantes, del tipo de operación, de los sectores afectados e incluso del periodo, más o menos acertado, en que se realicen.

Existen distintas definiciones de fusiones pero todas giran en torno a un mismo eje común que consiste en “la reunión de dos o más compañías independientes en una sola, es decir, es la reunión de dos o más sociedades preexistentes, bien sea que una u otra sea absorbida por otra o que sean confundidas para constituir una nueva sociedad subsistente y esta última hereda a título universal los derechos y obligaciones de las sociedades intervinientes” (Durand, 1972: 43). Romero (2008: 2) las define como “una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías de una misma rama o de objetivos compatibles”.

Constituye una fusión “la absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, y realizada mediante el aporte de los bienes de ésta a la segunda sociedad. Igualmente, puede hacerse ésta mediante la creación de una nueva sociedad, que, por medio de los aportes, absorba a dos o más sociedades preexistentes” (Sánchez 1998: 15).

Pero además, el carácter de una fusión o adquisición no viene determinado por una única meta, sino que, con frecuencia, coexisten múltiples motivos, unos más importantes que otros, dependiendo de las circunstancias en que se desarrolle cada operación. A este respecto, han sido numerosos los aspectos controvertidos que han rodeado a los procesos de consolidación, por lo que el estudio de los motivos de las fusiones y adquisiciones se ha enfocado desde distintas teorías². Mientras algunas se han centrado en la importancia de las luchas de poder dentro de la empresa o en

² Véase, por ejemplo, Ansoff, Brandenburg, Porter y Radosevich (1971), Steiner (1975), Rappaport (1986), Berger y Humphrey (1992), Gaughan (2007) y Cantillo (2009), entre otros.

el comportamiento directivo, otras han interpretado este proceso como la búsqueda de mayor eficiencia, de sinergias o de un incremento del poder de mercado, entre otros factores. En este sentido, a lo largo de la literatura, las hipótesis más extendidas se apoyan, en primer lugar, en la creación de valor que conduce a un incremento de la riqueza de la empresa resultante (Manne, 1965; Seth, 1990; Mascareñas, 2000) y, en segundo lugar, en la teoría de la agencia y las teorías del comportamiento de los directivos (Marris, 1964; Mueller, 1969; Lewellen, Loderer y Rosenfeld, 1985; Sudarshanam, 1996).

Si nos referimos a las fusiones desde un punto de vista estratégico, éstas pueden conceptuarse según Vázquez (1992: 3) como “La unión de dos empresas que, hasta ese momento, actuaban de forma separada en función de disponibilidades estratégicas distintas. Con la fusión su actuación empresarial, en cualquier ámbito, pasará a contribuir a una línea estratégica única y común”.

Desde esta óptica, para nosotros el rasgo que distingue a la fusión es el hecho de que una vez realizada, las empresas intervinientes se reducen a una sola y ésta última en cuanto que la unidad empresarial, aplicará una opción estratégica en todos y cada uno de los ámbitos de la empresa (objetivos, políticas comerciales, de producción, etc.), y no en uno o varios, como ocurre en el caso de las uniones temporales de empresas, o en cualquier tipo de acuerdo o asociación empresarial, en donde la opciones estratégicas adoptadas no abarcan la totalidad de áreas de la empresa, sino solo aquellos sobre los que se ha sustentado el acuerdo, que puede ser simplemente el ámbito de la distribución comercial o marketing, por ejemplo.

Los profesores Menguzzato y Renau (1995: 280), distinguen entre fusión y absorción.

“Con independencia de los aspectos legales, una fusión se produce cuando dos o más empresas, generalmente de un tamaño equivalente, acuerdan unirse, creando una nueva empresa a la que aportan todos sus recursos (patrimonio), disolviendo a continuación las empresas primitivas”.

“La absorción se produce cuando una empresa adquiere otra empresa y normalmente la empresa adquirida desaparece”.

Por tanto, la distinción entre un procedimiento y otro se halla en la voluntad y tamaño de las empresas involucradas. En la fusión existe una vocación de consenso, acuerdo que es más fácil alcanzar cuando las empresas son de tamaños semejantes, y que se plasma en el hecho de que ninguna de las empresas predomina sobre la otra u otras (se realiza entre iguales), extinguiéndose todas ellas. Estas características se hallan ausentes en la absorción, donde la importancia relativa de la sociedad absorbente supera a la que es absorbida.

La fusión es considerada como la figura más plena y perfecta de concentración empresarial, en tanto que significa la extinción de una o varias empresas para crear una nueva sociedad o aumentar el patrimonio de una sociedad preexistente. Existe la idea de que aquellas empresas que desaparecen, en cierta medida subsisten en aquellas otras que reciben sus aportaciones. En definitiva, en la fusión, empresas que no solo eran jurídicamente independientes, sino que también lo eran económicamente, pasan a integrarse en una unidad económica y patrimonial mayor, regidas por una misma administración y organización.

Las decisiones que toman las empresas, tanto a la hora de realizar fusiones o adquisiciones, como otro tipo de inversiones, deberían estar dirigidas a la consecución de sus objetivos. Sin embargo, la concreción de los mismos ha suscitado cierta controversia en el mundo académico, puesto que, frente a un primer enfoque estratégico que respalda la existencia de múltiples objetivos que responderían a la demanda de alguno de los participantes en la empresa³, se contraponen otro de carácter financiero que se vincula con la creación de valor –maximización de la riqueza de los accionistas–.

El objetivo de la creación de valor es de sumo interés, puesto que asegura la maximización conjunta de otros indicadores tales como rentabilidad, crecimiento o eficiencia. Pero además, contribuye a la satisfacción de las necesidades del resto de agentes que intervienen en la empresa (*stakeholders*), cuyas demandas difícilmente podrían ser atendidas si no se crease valor y, en último término, la existencia del mercado de capitales permite evaluar la gestión y la estrategia de la entidad (Cornell

³ Entre otros, Ansoff (1985) y Andrews (1980)

y Shapiro, 1988). La asunción de este objetivo se ve refrendada por los numerosos trabajos que se encuentran integrados dentro de este marco (Fruhan, 1979; Alberts y McTaggart, 1984; Rapaport, 1986; Copeland, Koller y Murrin, 1994; Van Horne, 1997; Pérez-Carballo, 2007). Por ello, el principal enfoque sobre el que se asienta la literatura que investiga las razones que sustentan las fusiones y adquisiciones se basa en motivos económicos, tales como la obtención de economías de escala y alcance, mejora de la gestión o diversificación del riesgo, por los cuales estas operaciones pueden incrementar el valor de las empresas (Seth, 1990; Pilloff y Santomero, 1998; Berger et al., 1999; Mascareñas, 2000). Por otra parte, Dolz et al. (2008) concluyen que las empresas participan en adquisiciones y fusiones por la búsqueda y adquisición de un nuevo conocimiento.

Sin embargo, como veremos a lo largo de este capítulo, gran parte de la literatura no encuentra que las fusiones y adquisiciones conduzcan a la creación de valor. En este sentido, el profesor Cuervo (1999), realiza una extensa revisión crítica a las justificaciones que la literatura ha venido dando a las fusiones y adquisiciones, otorgando especial importancia a lo que denomina “razones no explícitas” que subyacen en el proceso de concentración, resultando claves para entender su existencia.

Entre esas otras razones, destaca el papel que juegan las capacidades y la función de utilidad de los gestores de la empresa. La separación entre propiedad y control presente en la mayoría de las grandes compañías, origen de conflictos entre accionistas y directivos, dota de amplia autonomía y discrecionalidad de decisión a estos últimos que, en ocasiones, pueden tratar de alcanzar sus propios objetivos en lugar del de los propietarios de la empresa (Baumol, 1959; Mueller, 1969; Shleifer y Vishny, 1997). De acuerdo con este planteamiento, los gestores estarán interesados en realizar fusiones y adquisiciones en la medida que estas operaciones favorezcan sus intereses. Son abundantes las evidencias que muestran que las compensaciones de los directivos están estrechamente relacionadas con el crecimiento de la organización y con su tamaño, por lo que las operaciones de consolidación, al ser una manera rápida de aumentar la dimensión de las empresas, facilitarían su obtención (Amihud y Lev, 1981; Jensen, 1986; Rhoades, 1987). Además de la autosatisfacción de los gestores, es necesario destacar la función disciplinar de las fusiones y ad-

quisiciones. En este sentido, el reemplazamiento de los directivos puede reforzar la decisión de consolidación desde la perspectiva de que un nuevo equipo de gestores facilitaría a la empresa nuevos recursos y capacidades. Por todo ello, un segundo enfoque que permite comprender las razones que impulsan la realización de fusiones y adquisiciones desde una interpretación diferente a la ofrecida por la hipótesis de la creación del valor, se centra en el papel que juegan los directivos en este tipo de operaciones (Berger, Demsetz y Strahan, 1999; Zhang, 1998; Dermine, 2000).

Las fusiones constituyen una de las manifestaciones en las que se puede plasmar la concentración empresarial, pero a su vez son una modalidad de crecimiento empresarial, siendo dos principalmente, las formas en que éste puede manifestarse:

- El crecimiento interno o crecimiento empresarial en sentido estricto: resultado de la expansión natural de la empresa, sin que dicho crecimiento suponga la desaparición o la reducción del grado de autonomía decisional de ninguna de las unidades productivas existentes.
- El crecimiento empresarial externo: derivado de la participación o adquisición de empresas del mismo o diferente sector. Se incluyen aquí las fusiones y otros tipos de concentraciones empresariales.

Por otra parte, en la literatura más reciente se está sustituyendo el concepto de estrategia de crecimiento por el de estrategia de desarrollo. El concepto de crecimiento hace referencia a aumentos de tamaño respecto a su estado anterior; implica que se han producido aumentos en cantidades y dimensiones así como cambios en sus características económicas internas y se manifiesta en las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de producto, mercados, etc. El crecimiento de la empresa es un elemento fundamental de la estrategia de la misma; por ello, el crecimiento es interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza, sobre todo en las economías occidentales, donde el entorno obliga a mantener su posición competitiva relativa con otras empresas que crecen (Álvarez y Gorriti, 2005; Bueno et al. 2006).

En la formulación de una estrategia de desarrollo, la empresa debe tener en cuenta dos problemas básicos: qué dirección seguir en el desarrollo y qué medios o

métodos utilizar para conseguir los objetivos de desarrollo.

El primer problema plantea si la empresa debe centrarse en las actividades que viene realizando o si debe diversificar sus actividades hacia nuevos campos de actividad.

En el segundo problema, las opciones básicas son el crecimiento interno - nuevas inversiones en el seno de la empresa- y el crecimiento externo -fusiones y adquisiciones- y los acuerdos de cooperación como forma intermedia entre las dos anteriores, empresas conjuntas, licencias, franquicias, etc.

2.1.2. El crecimiento: objetivo de las empresas.

En la literatura especializada son numerosas las referencias al crecimiento como objetivo empresarial; si bien, los objetivos empresariales han sido objeto de controversia, siendo múltiples las posturas y teorías vertidas sobre el tema⁴.

Los objetivos pueden considerarse herramientas de evaluación, control y coordinación, que cumplen una valiosa función en el proceso de maximización de los recursos disponibles y potenciales de la empresa, es decir, del crecimiento. “Entre los objetivos a largo plazo de la empresa se pueden incluir los de crecimiento, supervivencia y estabilidad” (Duran Herrera, 1977: 23 y 25).

También se halla muy extendida la consideración de que el crecimiento es uno de los objetivos de la alta dirección (o *staff*) de las empresas, debido a cuestiones de prestigio, poder e interés personal, sobre todo, si sus remuneraciones se hallan ligadas al nivel de ventas o beneficios obtenidos por la empresa. En este contexto, existen teorías que sostienen que la existencia de fusiones ineficientes se debe al problema de la agencia. Y así, Jensen (1986) considera que el interés de los directivos por crecer explica la falta de rentabilidad en muchas de las operaciones de concentración empresarial.

⁴ Al respecto, puede consultarse Baumol (1959), Frisch (1963); Cyert y March (1963) y, Fama y Miller (1972), entre otros.

Ahora bien, si nos preguntamos por qué las unidades empresariales crecen, y a qué razones obedece el que unas lo hagan en mayor medida que otras, encontraremos diferentes tesis⁵ que intentan aclarar los motivos que en ello subyace:

- Una conocida justificación, es la que explica el crecimiento basándose en las economías de escala (Robinson, 1957). De singular interés es la tesis del crecimiento desequilibrado desarrollada por Penrose (1962), para quien el crecimiento de la empresa se debe a desequilibrios internos.
- Otros autores como Marris (1967) se sitúan dentro de la llamada escuela del comportamiento, al basar sus explicaciones en la actuación de las personas que dirigen la empresa, sea el propietario individual o el equipo de dirección.
- Algunas teorías como la “Ley del efecto proporcional “ desarrollada por Gibrat (1931) consideran que el crecimiento de la empresa es un proceso estocástico originado por la acción de innumerables factores aleatorios.

Una vez expuestas algunas de las hipótesis que tratan de explicar el crecimiento de las empresas, pasamos a delimitar este concepto. En general, el crecimiento de la empresa como tal, significa aumentos de tamaño y alteraciones en la estructura económico-financiera y organizativa de la empresa.

Para Bueno (1996), en el concepto de crecimiento se deben interconexionar tanto los aspectos estructurales como los de comportamiento, atendiendo a los distintos subsistemas de la empresa, esto es, técnico, humano, de dirección, cultural y de poder.

Una propuesta del concepto de crecimiento empresarial es la realizada por AECA, según la cual, “el crecimiento de la empresa representa el desarrollo que está alcanzando la misma, manifestado tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa” (1992: 22). Al respecto debemos decir que se halla ampliamente difundida la noción de que el crecimiento supone una dimensión

⁵ Una explicación más detallada de estas tesis puede verse en Suárez (1993).

dinámica de la empresa, mientras que el tamaño o dimensión representan una visión estática de la misma.

En relación con esta última, no existe un consenso acerca de lo que ha venido en denominarse dimensión óptima de la empresa, existiendo diversas posturas al respecto; desde los que defienden su existencia, pasando por los que consideran que existe una dimensión mínima y otra máxima de la empresa, en cuyo intervalo cualquier dimensión es igualmente buena, hasta los que niegan la existencia de tal dimensión óptima de la empresa.

En opinión de Penrose (1962) tan solo puede hablarse de la existencia de una dimensión óptima para aquellas empresas que son incapaces de adaptar su estructura directiva a las exigencias del crecimiento de sus operaciones; hallándose la clave del éxito del crecimiento, precisamente en las disponibilidades de unos recursos humanos (directivos) altamente cualificados capaces de planificar, organizar y controlar adecuadamente dicho proceso.

Ahora bien, al margen de la cuestión anterior, sí se puede constatar un amplio conjunto de especialistas, empresarios, poderes públicos, etc., que aboga por la constitución de grandes compañías, al considerar que el crecimiento puede proporcionar a la empresa una serie de ventajas. Así, la globalización de los mercados, las grandes necesidades de inversión en programas de investigación y desarrollo y, en definitiva, la internacionalización del mundo económico, son algunas de las razones esgrimidas para apoyar la idea de la necesidad de crear grandes unidades empresariales, capaces de ser competitivas en este nuevo entorno económico. En el polo opuesto se sitúan las llamadas políticas de defensa de la competencia, desarrolladas por algunos poderes públicos estatales, las cuales pretenden proteger la libre competencia en los mercados, en beneficio de los diferentes agentes económicos (consumidores, empresarios, etc.).

Una vez que tratamos de concretar cuáles son las ventajas del crecimiento en general, podemos diferenciar entre las economías derivadas de la dimensión y las relativas al propio crecimiento. Así, si comparamos una gran empresa con otra de pequeño tamaño, podemos reconocer economías de dimensión, como las que hacen referencia a la mayor especialización de la gran empresa. En contraposición, las

economías relativas al crecimiento se obtienen con independencia de la dimensión de la empresa, y se puede concluir que, en cierta medida, cualquier empresa las hubiera alcanzado independientemente de su tamaño; pudiéndose considerar que las economías de crecimiento se deben a la existencia de una serie de oportunidades y no al incremento de la dimensión (Duran Herrera, 1977).

En este orden de ideas, queremos destacar que pese a las ventajas que ofrece la gran empresa, no siempre se revela como la más adecuada en su entorno económico. Existen sectores en los que las pequeñas empresas son más competitivas y capaces de sobrevivir que la gran empresa, debido a la gran flexibilidad de adaptación al cambio que ofrecen. Sin contar, que en aquellos sectores liderados por grandes compañías, junto a la gran empresa también son necesarias otras pequeñas y medianas; piénsese en las empresas auxiliares, o la subcontratación empresarial que se realiza en sectores como el de la construcción.

Debemos mencionar que el crecimiento hay que entenderlo desde una óptica relativa, es decir, comparando su medida con la alcanzada por otras empresas incluidas en el mismo sector de actividad. Respecto al crecimiento externo que se produce por las fusiones, si bien es la forma más rápida de crecer y por ello tiene múltiples ventajas, sin embargo, este proceso no se halla libre de aspectos negativos. Pasamos a continuación, a resumir ambos aspectos. Así, las ventajas más relevantes que ofrece el crecimiento externo (Rojo Ramírez, 1988; AECA, 1992; Martínez y García, 1992; Menguzzato y Renau, 1995; Rapallo Serrano, 2007) son las siguientes:

1. La posible complementariedad de los nuevos recursos adquiridos con los de la actual empresa, puede generar sinergias. A estos efectos, “se entiende por efecto sinergia aquel fenómeno en virtud del cual la unión de dos fuerzas produce un resultado superior a la suma de ambas” (Santandreu, 1990: 110).
2. Permite con cierta celeridad, aumentar la cuota de mercado y disponer rápidamente de una mayor capacidad productiva.
3. Cuando no exige la integración jurídica y real de las empresas, las mencionadas economías de dimensión, pueden conseguirse con bastante eficacia,

puesto que los costes de integración (económicos y humanos) se reducen.

4. Es un proceso rico en posibilidades y que presenta facilidades de financiación. Y en este sentido, destacan, por un lado, sus ventajas financieras, como son las alcanzadas gracias al intercambio de activos y pasivos financieros y la posibilidad de realizar operaciones instrumentadas a través del mercado de capitales. Y por otro lado, hay que recordar las ventajas fiscales de las que han disfrutado ciertas formas de combinación empresarial como los procesos de fusión de empresas.
5. Facilita un rendimiento más rápido que en el caso de optar por el crecimiento interno. Esta ganancia de tiempo es particularmente importante en el marco de un entorno sometido a rápidos e imprevisibles cambios.
6. En ocasiones, constituye la única forma de acceder a un determinado mercado, o de adquirir ciertos activos materiales, inmateriales o humanos, para los que a veces no existe mercado.
7. Permite aumentar la participación de la empresa en el mercado sin generar una sobrecapacidad potencial. Es este un aspecto particularmente relevante, cuando se trata de sectores económicos maduros.

En relación a las desventajas, se pueden mencionar:

1. Es un proceso que requiere un gran esfuerzo en tareas directivas, en especial para resolver problemas de carácter jurídico-formal y otros, no menos importantes, de naturaleza psicológica y social que se producen en las fusiones y adquisiciones, tales como los acuerdos de las juntas generales de accionistas, las relaciones con los sindicatos, la compatibilidad de plantillas laborales y el posicionamiento de directivos.
2. Si la opción de crecimiento externo adoptada es por la vía de integración de empresas, se producen notables oposiciones sociales e individuales, así como ineficiencia entre los recursos humanos de las empresas participantes, debido al encuentro de culturas organizativas y de sistemas de comportamientos distintos; considerándose esta, la cuestión más negativa de la

fusión empresarial.

3. La integración de empresas puede debilitar la estrategia empresarial a corto plazo, en parte porque, algunas veces, no es más que una operación especulativa encubierta, que persigue aflorar plusvalías, sin contar con otros aspectos positivos para la estrategia de crecimiento de la empresa.
4. En cualquiera de las opciones de crecimiento externo, el control sobre el resultado de la operación es escaso, dado que, por ejemplo, si se adquiere una empresa, normalmente la sociedad adquirente recibe lo bueno y lo malo y ello puede representar costes y problemas (como una tecnología obsoleta, o un producto maduro) que pueden cuestionar el éxito del resultado final. Además, la falta de creación de riqueza puede implicar una operación especulativa que, tarde o temprano, va a generar problemas de control, en especial para la entidad controlada, al perder su identidad.

2.1.3. La fusión frente a otras formas de concentración de empresas.

Una vez abordado el concepto de fusión empresarial desde distintas perspectivas, estamos en condiciones de examinar cuales son los rasgos que caracterizan y a la vez distinguen a estos procesos frente a otras modalidades de concentración empresarial (y por ende, de crecimiento externo) con consecuencias económicas análogas pero, distintas en otros ámbitos, en especial el jurídico.

Lógicamente, son numerosas las combinaciones posibles que las unidades económicas pueden emplear a fin de conseguir unos resultados similares a los obtenidos mediante la fusión. En efecto, la variedad de vías y formas factibles son abundantes, habiendo aumentado estas de manera apreciable, debido en parte al desarrollo de nuevos instrumentos financieros. Si bien, limitaremos nuestro objeto de análisis a aquellas concreciones más relevantes por su mayor empleo y significación, de modo que nos permita alcanzar un panorama lo más completo posible del estado de la cuestión.

- EMPRESAS CONJUNTAS O *JOINT-VENTURES*.

Las Empresas Conjuntas (*Joint Venture* en su terminología inglesa) son aquellas que se forman como resultado de un compromiso entre dos o más sociedades, y cuya finalidad es realizar una operación de negocio distinta, y generalmente complementaria, de la que desempeñan las empresas constituyentes (Chuliá, 2005). La creación de “empresas conjuntas” o *joint-ventures*, conforman una de las manifestaciones de cooperación empresarial y, por tanto, de concentración que mayor incremento han experimentado en los últimos años.

Los principales estudios teóricos y empíricos sobre ellas, coinciden en señalar que el rasgo distintivo de las “empresas conjuntas” reside en la creación de una nueva entidad con personalidad jurídica propia, aunque con intereses circunscritos a las estrategias competitivas de los socios que la constituyeron a quienes corresponde su control legal.

El *joint-venture* está sujeto al control común de las sociedades matrices, que no se hallan sujetas a un control relacionado; cada empresa matriz hace una contribución importante al *joint-venture*; el *joint-venture* existe como una empresa comercial independiente de sus sociedades matrices y finalmente el *joint-venture* crea una capacidad de empresa importante y nueva, por lo que se trata de nueva capacidad de producción, nueva tecnología y nuevo producto, o una nueva entrada en un mercado nuevo.

Como vemos, la idea general es la de una empresa o proyecto con participación de dos o más individuos o sociedades, cuya gestión está bajo el control o poder común y, usualmente regida por un contrato entre accionistas (*joint-venture*) que establece los derechos de las partes. Este término implica que, independientemente de que las partes continúen sus propios negocios, colaboran o participan en el control conjunto de una nueva empresa o sociedad.

Cabe constatar, no obstante, cierta semejanza con la fusión, en concreto con la fusión con creación de nueva sociedad, puesto que también se produce la constitución de una nueva sociedad, dotada de personalidad jurídica distinta a la de las sociedades que la promovieron. Claro está, esta peculiaridad no se cumple en el

caso de fusión por absorción. Además, hay que recordar que comparten las dificultades relativas al encuentro de culturas y métodos de gestión dispares, que inclusive pueden llegar a ser antagónicos. Conviene agregar que, sin embargo, la empresa conjunta puede crearse con voluntad de permanencia en el tiempo o, también sin ella, puesto que es posible que en sus Estatutos se contemple un plazo de duración determinado.

- AGRUPACIÓN DE INTERÉS ECONÓMICO.

La aparición de la Agrupación de Interés Económico (en lo sucesivo AIE) debe observarse como una nueva fórmula de crecimiento externo estimulada por la Unión Europea con el propósito de que las empresas europeas alcanzaran tamaños más adecuados ante la gran competencia de los mercados. En este contexto, se crea el 25 de Julio de 1985 la Agrupación Europea de Interés Económico (Reglamento 2137/85 del Consejo) con la intención de ser un instrumento de cooperación económica supranacional que compensara los efectos de rechazo contenidos en otras fórmulas como las adquisiciones y fusiones empresariales.

Una característica especialmente significativa de esta figura estriba en que no posee ánimo de lucro en sí misma, pues su finalidad es facilitar el desarrollo o mejorar los resultados de las actividades de sus socios. Por ello su objeto social se restringe solo a una actividad económica auxiliar de la de estos últimos, no pudiendo poseer directa ni indirectamente participaciones en las sociedades que la integran, ni administrar o controlar de forma directa o indirecta las actividades de sus socios o terceros.

Es más, la AIE se halla dotada de una gran flexibilidad, puesto que puede ser constituida y registrada sin que sus miembros realicen aportaciones, esto es, sin desembolso de capital, e incluso sin tener patrimonio. Siendo, sin duda, esta una apreciable ventaja frente a los desembolsos que pueden originar otras fórmulas de crecimiento tales como la adquisición de empresas. Otra faceta atractiva que poseen, reside en que sus miembros no pierden su propia personalidad jurídica ni su capacidad de dirección o autogestión, a diferencia de la fusión.

- UNIONES TEMPORALES DE EMPRESAS.

Entre las variadas expresiones de cooperación temporal, destacan las uniones temporales de empresas (UTEs) que han cobrado especial auge en nuestro país gracias al sector de la construcción en donde con mayor frecuencia se emplean las UTEs y, ello debido a las especiales condiciones de este tipo de actividad, donde se acometen obras por pedidos de gran volumen y con un largo período de elaboración, lo que hace que para desarrollarlas con éxito, se precise de la colaboración de varias empresas, a fin de compartir riesgos y trabajos, pues pueden ser muy variados los tipos de tareas necesarios para completar el producto final.

La regulación legal de esta figura se sustenta fundamentalmente en la Ley 18/1982, de 26 de mayo, de Régimen Fiscal de Agrupaciones y Uniones Temporales de empresas, la cual ha sido modificada en algunos pasajes por la Ley 12/1991 de Agrupaciones de Interés Económico. Conforme a su régimen jurídico, el concepto de UTE en ella contenido sería el de un sistema de colaboración entre empresarios, que pueden ser sociedades o no, por tiempo cierto, determinado o indeterminado, a fin de desarrollar o ejecutar una obra, servicio o suministro. Las principales características de una UTE son:

- 1.- Carecen de personalidad jurídica.
- 2.- Para su creación se realizará en escritura pública, y que no habrá que inscribir en el registro mercantil.
- 3.- Su duración se extenderá hasta que finalice la realización de la obra o la prestación del servicio o suministro que constituya su objeto, estipulándose una duración máxima de 10 años.
- 4.- Sus miembros responden frente a terceros con carácter solidario e ilimitado por los actos y operaciones realizadas en beneficio común.

Tanto las UTEs como las fusiones son un medio de concentración empresarial, al mismo tiempo que, no obstante, no desemboca en la creación de una nueva empresa o en la formación de otra mayor, como sucede en la fusión, pues no se crea ningún tipo de sociedad provisto de personalidad jurídica propia. Al mismo tiempo

que tampoco se verifica la extinción de ninguna de las empresas participantes.

Existen otros tipos de crecimientos como pueden ser la compra de una rama de actividad de una empresa por otra, la adquisición de participaciones de una sociedad, la compra de una sociedad (fusión impropia), o como puede ocurrir con empresas cotizadas, la OPA (oferta pública de adquisición), que no vamos a entrar en detalle, no por ser menos importantes sino porque no es objeto de este trabajo.

2.1.4. Algunas clasificaciones de las fusiones.

Lógicamente el número de clasificaciones que se pueden establecer es prácticamente ilimitado, pues múltiples son los criterios que se pueden emplear.

Además, muchas fusiones cuentan con elementos o características que pertenecen a la vez a diferentes categorías, con lo que no existe una única clasificación que nos permita situar de forma precisa una determinada operación de fusión. No obstante, algunas de las clasificaciones que gozan de mayor aceptación son las que presentamos a continuación.

Una de las más extendidas, es la realizada atendiendo a la relación existente entre la actividad principal a la que se dedican las empresas implicadas. Así, las fusiones se pueden clasificar en (Santandreu, 1990; Rivero Romero: 1995):

1. Fusiones de integración vertical

Son aquellas realizadas entre empresas que actúan en distintos procesos de la misma actividad productiva. Y por tanto, pueden basarse bien en la unión con el consumidor final (cliente) bien con el proveedor de las materias primas o puede efectuarse también a la vez en ambos sentidos.

Mediante ellas se pretende lograr un mejor posicionamiento competitivo y asegurar de esta forma la supervivencia y rentabilidad de las empresas fusionadas. En opinión de Hopkins (1983), estas operaciones tienen un carácter defensivo, puesto que pretenden reducir los riesgos del entorno y ejercer un mayor control sobre sus actividades.

2. Fusiones de integración horizontal

Se producen entre empresas que actúan en el mismo sector o en actividades económicas similares, esto es, tiene por objeto la unión de compañías que realizan productos o servicios iguales o similares y que operan en los mismos mercados.

Con este tipo de procesos se persigue un efecto de sinergia positivo, así como la ampliación de la cuota de mercado. Su principal finalidad consiste en la reducción del coste de producción a través de economías de escala, de manera que la empresa fusionada sea más competitiva y rentable.

3. Fusiones en conglomerado o diversificación

A través de éstas se combinan unidades económicas que producen servicios y mercancías distintos y que actúan en mercados diferentes.

Con estas fusiones se pretende diversificar riesgos y pérdidas globales ante una posible coyuntura económica adversa.

4. Fusiones concéntricas o convergentes

Se producen entre compañías que, aunque no pertenecen al mismo sector económico, coinciden en un mismo canal de distribución o en un mercado convergente. Su principal ventaja radica en el establecimiento de unas redes de distribución y ventas comunes a las distintas actividades, que obviamente, repercutirá en un menor coste.

Otra clasificación es la realizada por Copeland y Weston (1983), quienes distinguen entre fusiones verticales, horizontales y en conglomerado, el cual es desglosado en: extensión de producto, extensión del mercado geográfico y conglomerado puro. Para Weston et al. (1990: 82-88), “las fusiones pueden clasificarse en horizontales, verticales y conglomerados, incluyendo dentro de estos últimos el conglomerado financiero, el empresarial y compañías concéntricas”.

Por su parte, Angenieux (1976: 14-17) presenta una tipología que engloba cuatro clases de operaciones, a saber:

1. Fusión por absorción

Se trata del caso de dos sociedades U y V, en donde V absorbe a la compañía U, extinguiéndose esta última. De manera que la sociedad absorbente experimenta un aumento de su patrimonio, motivado por la suma de la empresa absorbida.

2. Fusión mediante aportación total a una nueva sociedad

Aquí, dos empresas U y V, aportan la totalidad de su patrimonio a una nueva sociedad W que se constituye, mientras que la personalidad jurídica de las sociedades U y V desaparece.

3. Fusión acompañada de una aportación parcial de activo (escisión parcial)

En este caso se distingue a su vez tres posibilidades o hipótesis:

- a) Hipótesis nº 1: Sean dos sociedades U y V, la sociedad U efectúa una aportación parcial de su activo a una empresa que se crea (la W) y la sociedad V aporta todo su patrimonio a la empresa W. Por tanto, la empresa V se extingue mientras que la U conserva su personalidad jurídica.
- b) Hipótesis nº 2: Sean las sociedades consideradas U y V, U realiza la aportación parcial de su activo no a una nueva empresa sino a la sociedad V, la cual igual que la sociedad U conserva su personalidad jurídica, si bien aumenta su patrimonio por el valor de la aportación de activos realizada por la sociedad U.
- c) Hipótesis nº 3: Aquí las sociedades U y V realizan ambas una aportación parcial de activo a una nueva empresa que se crea, que es la sociedad W; subsistiendo las sociedades U y V con su patrimonio residual.

4. Fusión acompañada de escisión total

En este caso dos sociedades U y V aportan cada una de ellas todo su patrimonio (escisión total) a otras dos nuevas sociedades que se crean W y Z. Por tanto, la personalidad jurídica de U y V desaparece y se crean dos nuevas sociedades, W y Z.

Sería el caso frecuente en la práctica, en el que dos sociedades deciden aportar todo su patrimonio con el fin de crear dos nuevas empresas, una de ellas dedicadas a la fabricación de determinados productos y otra a su distribución.

Existen otros autores que en la literatura diferencian entre “fusiones programadas” y “fusiones no programadas”, de manera que las primeras obedecen a una estrategia deliberada previamente estudiada y planificada, mientras que las segundas son fusiones espontáneas que surgen para aprovechar oportunidades del mercado. Los profesores Palomo y Sanchis (2010) citan también las fusiones “exprés” que se han realizado en menos de 48 horas, con el único objetivo de eludir la quiebra y bajo ningún prisma se persigue la creación de valor, son fusiones oportunistas y no programadas que se muestran como simples herramientas de supervivencia. Nada tienen que ver con las habituales negociaciones entre empresas a fusionar que duran meses, e incluso años con objetivos estratégicos (fusiones programadas).

Como conclusión a este apartado, podemos indicar que la gran variedad de razones que pueden inducir a una empresa a realizar fusiones y adquisiciones, no ocultan, en último extremo, un factor común, y es que con ellas es posible reducir los costes, mejorar la eficiencia, incrementar la rentabilidad, etc. Sin embargo, la materialización de los beneficios potenciales derivados de estas operaciones no está exenta de dificultades. De hecho, alrededor del ochenta por ciento de las operaciones no llegan a obtener las ganancias esperadas como consecuencia de las dificultades que, tras su realización, surgen para integrar a las entidades participantes o para gestionar empresas más grandes y complejas que ofrecen una mayor gama de productos, pero tampoco es extraño que surjan conflictos de intereses entre los directivos de las mismas (Berger y Humphrey, 1992; Akhavein *et al.*, 1997; Pilloff y Santomero, 1998). A pesar de todo, el debate en torno a los beneficios de las fusiones y adquisiciones continúa abierto y son numerosos los empresarios que defienden las ganancias potenciales que se pueden obtener con las mismas, por lo que, tras examinar los motivos para su realización, en el siguiente apartado nos centramos en las consecuencias organizativas que estas operaciones tienen sobre las empresas.

2.2. Consecuencias organizativas de las fusiones.

2.2.1. Introducción: la fusión como una estrategia arriesgada.

Las fusiones son en sí mismas estrategias arriesgadas que tienen un elevado porcentaje de fracasos. Existe evidencia empírica que muestra que estas operaciones no siempre crean valor para los accionistas⁶, y que además, tienen a menudo consecuencias negativas para otros grupos de interés como los empleados o los altos directivos de las compañías adquiridas.

Los beneficios que se pueden obtener a través de las fusiones y adquisiciones son muy diversos, no obstante, en general, con ellas se busca mejorar la rentabilidad, reducir los costes o aumentar el valor. Sin embargo, el logro de esos objetivos no está exento de dificultades, puesto que las operaciones de consolidación implican importantes cambios en las empresas, lo que conduce, con frecuencia, a la aparición de problemas y tensiones internas que pueden, incluso, hacer desaparecer los beneficios esperados de las mismas. De hecho, un tercio de las fusiones y adquisiciones fracasan antes de cinco años, y al menos el 80% no llegan a obtener las ganancias esperadas (Vester, 2002). Kaplan y Weisbach (1992) encuentran que el 44% de las adquisiciones realizadas en el período comprendido entre 1971 y 1982 fueron desechadas posteriormente.

Aunque estos resultados tan negativos se pueden deber a múltiples causas, en los primeros momentos tras una operación cobran especial relevancia los problemas de integración, las dificultades para gestionar la nueva organización y los elevados precios que se pagan para realizarlas. Gadiesh y Ormiston (2002) consideran como factores fundamentales para el fracaso de una fusión o adquisición la falta de una estrategia adecuada, el pago de elevadas primas basadas en estimaciones erróneas, una inadecuada integración, la falta de liderazgo claro, la ausencia de una comunicación estratégica apropiada y la existencia de amplias diferencias en cuanto a la cultura empresarial.

⁶ Son numerosos los trabajos que abordan la creación de valor en las adquisiciones. Desde el trabajo pionero de Kitching (1967), pasando por el trabajo clásico de Jensen y Ruback (1983), hasta la revisión de estudios académicos y profesionales que puede consultarse en Jansen (2002).

La integración de diferentes empresas no es una tarea sencilla, puesto que implica, entre otros factores, su reestructuración interna, la implantación de nuevas técnicas o la renovación de los equipos directivos, por lo que, es frecuente la aparición de problemas organizativos y conflictos de intereses (Buono y Bowditch, 1989).

En particular, suelen surgir luchas internas por alcanzar el poder, aumenta la incertidumbre de los empleados respecto a su futuro y aparecen dificultades para integrar los sistemas de producción o de gestión de ambas empresas. Pero además, el interés por concluir las negociaciones rápidamente, contribuye a aplazar la toma de decisiones importantes sobre la nueva estructura de poder o la asignación de tareas, lo que, a posteriori, hace que aumente las tensiones (Jemison y Sitkin, 1986). Estos problemas retrasan y limitan el logro de las sinergias o las reducciones de costes previstas y suponen una disminución temporal en la calidad de los servicios ofrecidos, traduciéndose generalmente en una pérdida de clientes y por tanto de ingresos. Incluso en el caso de que la calidad de los servicios se incremente, es posible que se produzca una pérdida de clientes si éstos no están dispuestos a asumir un aumento de los costes o si simplemente no les interesan los nuevos productos ofrecidos por la empresa. Si a esto le añadimos las altas primas que, de forma habitual, se pagan por la adquisición, puede poner en un serio compromiso la solvencia y la estabilidad de la nueva organización (Berger, Demsetz y Strahan, 1999; Houston et al., 2001).

Las primas que se pagan habitualmente en las operaciones de consolidación no tienen una relación clara con las sinergias previstas o con la supuesta mejora de los resultados de las empresas fusionadas (Sirower, 1997). Por ello, desde 1985, el 75% de las operaciones hostiles han fracasado debido a los altos costes en primas necesarios para tomar el control de la empresa objetivo por esta vía, lo que ha repercutido en un descenso de las mismas desde aproximadamente un 22% del total en 1987, hasta menos de un 10% en 1998 (Cuervo, 1999).

A su vez, en Europa, las reducciones de costes que se pueden obtener para el caso particular de entidades financieras, a través del cierre de las oficinas solapadas pueden no llegar a materializarse debido, entre otras muchas razones, a las legislaciones laborales que imperan en numerosos países.

En este sentido, no es factible la realización de reajustes del personal que con-

duzcan al despido de un número relativamente elevado de trabajadores, por lo que se debe recurrir a las prejubilaciones y a una menor contratación, retrasándose, de esta manera, todo el proceso (Templeton y Clark, 2001). Por otra parte, los cambios de control que se producen en las fusiones y adquisiciones ofrecen una oportunidad al nuevo equipo directivo para renegociar a la baja los contratos laborales en un intento por reducir los costes. Sin embargo, estas actuaciones pueden repercutir en una disminución de la productividad debido a la pérdida de confianza que sufren los empleados respecto a una mejora salarial futura (Shleiffer y Summers, 1988).

Además de los problemas relacionados con la integración de las entidades, no es extraño que surjan dificultades para administrar y controlar organizaciones más complejas que, además de su mayor tamaño, frecuentemente cuentan con empresas subsidiarias con diferentes estructuras y localizaciones. De hecho, Cuervo (1999) considera que el éxito de una operación depende en gran medida de los procesos de organización que estarían relacionados con la puesta en práctica de los acuerdos de la fusión o adquisición, con la comprensión de las empresas como requisito necesario para que puedan trabajar juntas de forma efectiva y con la historia, la cultura y los estilos de dirección de las entidades participantes.

Estos inconvenientes se acentúan en las operaciones entre sociedades de distintos países debido a las barreras idiomáticas y culturales, pero también en la formación de conglomerados, ya sea por la falta de experiencia de los directivos en la producción y comercialización conjunta de una amplia gama de bienes y servicios, o por las discrepancias existentes entre los gestores de las empresas participantes en cuanto a la política de gestión y la cultura empresarial.

En particular, la literatura sugiere que, en algunas ocasiones, es aconsejable la producción conjunta pero, en otras, da lugar a la aparición de deseconomías de alcance que incluso pueden derivar en una menor innovación de productos (Berger, Hancock y Humphrey, 1993; Berger, Cummins, Weiss y Zi, 2000).

2.2.2. Efectos de las fusiones sobre las variables empresariales.

En la literatura económica se han analizado extensamente los efectos teóricos

y reales que las fusiones y adquisiciones provocan sobre distintas variables de la empresa que a continuación comentamos (Eckbo, 1983; Gugler y Mueller, Hosken y Simpson, 2001; Böckerman, Siegel y Simons, 2006).

-EMPLEO: A priori, el efecto neto de una fusión o adquisición sobre la demanda de trabajo es ambiguo. Por un lado, reducirá el empleo, al producirse sinergias y compartirse departamentos, proveedores y clientes. Además, permitirá incumplir los contratos laborales fijados con anterioridad que obstaculizaban el despido (Shleifer y Summers, 1988). Por otro lado, si la fusión aumenta significativamente la eficiencia de la empresa resultante, conducirá a mejoras en los productos y a desplazamientos en la demanda, repercutiendo positivamente en el empleo. Un mayor poder de mercado de la nueva empresa podrá requerir también mayor fuerza laboral.

Los resultados empíricos al respecto no son concluyentes, pero parece que en Europa las fusiones han reducido la demanda de empleo (en media, un 10% según Gugler y Yurtoglu, 2004), mientras que no hay constancia de que en EEUU el efecto haya sido distinto de cero. Esto es consistente con la idea de que las fusiones se están utilizando en Europa como un dispositivo de reestructuración de los mercados laborales, mientras que en EEUU este tipo de operaciones no necesitan ser utilizadas para restaurar el empleo óptimo, al poder hacerse en cualquier momento a un bajo coste. Existe cierta evidencia de que las fusiones nacionales acarrearán unas mayores consecuencias negativas sobre el empleo que las fusiones transnacionales (Lehto y Böckerman, 2006).

Además, parece que las empresas involucradas en fusiones y adquisiciones experimentaron un mayor incremento en la calidad del capital humano, en términos de mayor experiencia y educación (Siegel y Simons, 2006).

-PODER DE MERCADO: Las fusiones que crean o refuerzan el poder de mercado permiten a la empresa resultante y a sus rivales aumentar los precios. Este incremento en los precios se reflejará en un aumento del valor del capital de las empresas rivales en el momento del anuncio de la fusión. La actuación de una política antimonopolio dañará a las empresas rivales, al prevenir la subida de precios de sus

productos, y por tanto el valor del capital de las empresas rivales caerá al anunciarse una política de este tipo. Existe controversia sobre si esta teoría se cumple o no.

Eckbo (1983) afirma que los accionistas de empresas rivales involucradas en fusiones horizontales obtuvieron retornos positivos fuera de lo común cuando se anunciaron las fusiones. Pero rechaza la hipótesis de poder de mercado, al considerar que los retornos aumentaron porque el anuncio aportó nueva información acerca de un posible incremento en eficiencia de las empresas de una industria a través de la consolidación.

La evidencia empírica aplicada a distintos sectores industriales no es unánime. En el segmento de las líneas aéreas, algunos autores encuentran incrementos en el poder de mercado y otros no. En el de supermercados, Hosken y Simpson (2001) no halla evidencia de efectos anticompetitivos. Banerjee y Eckard (1998) concluye que las fusiones en el sector del tabaco tienden a ser procompetitivas. En cambio, otros estudios encuentran indicios de que las fusiones aumentan el poder de mercado. Mueller (1985) observa caídas significativas en la cuota de mercado de empresas manufactureras rivales de empresas fusionadas durante los 10 años siguientes a la operación. Baldwin y Gorecki (1990) concluye que las fusiones horizontales reducen el poder de mercado de las empresas competidoras, aunque no se puede afirmar lo mismo en el caso de otros tipos de fusiones y adquisiciones.

-BENEFICIO/RENTABILIDAD: A menudo resulta difícil discernir si un incremento en los beneficios empresariales se debe a un aumento en la eficiencia o a un mayor poder de mercado. Por eso en Gugler y Mueller (2001) se divide a las empresas fusionadas en cuatro grupos, dependiendo de si sus beneficios y ventas toman valores positivos o negativos. Un 29,1% de ellas aumentaron sus beneficios y sus ventas, satisfaciendo así el criterio de eficiencia. Más o menos la misma proporción (un 28,2%) vio reducido tanto sus beneficios como sus ventas (caída de eficiencia), mientras que un 15,1% de las empresas aumentó sus ventas, pero sus beneficios se redujeron. El restante 27,6% de la muestra lo constituyen fusiones que aumentaron su poder de mercado, al verse incrementado sus beneficios, pero no sus ventas.

No existe una evidencia clara sobre si las fusiones incrementan los beneficios

de las empresas con respecto a antes de la operación, aunque predominan los estudios con resultados que apoyan la caída de la rentabilidad. Ravenscraft (1983) afirma que las empresas con ganancias por encima de la media antes de la adquisición (en los años 60 y 70) obtuvieron caídas en sus beneficios tras la operación, debido a la pérdida del control gestor. Otros autores como Hughes (1989), Ravenscraft y Sherer (1987) o Meeks (1977) sugieren también que las fusiones tienden a reducir la rentabilidad de las empresas fusionadas.

No todos los tipos de fusiones y adquisiciones generan la misma rentabilidad. Las fusiones horizontales y las relacionadas con los negocios tienden a ser más rentables que los conglomerados (Steward y Kim, 1992).

La fusión horizontal lleva a precios un 1,5% mayores de lo que habrían sido sin operación, mientras que la fusión no horizontal lleva en general al resultado opuesto: reducciones de entre un 2,5 y 3,1% en el precio (Steward y Kim, 1992).

-TASA DE CRECIMIENTO: Los estudios empíricos sugieren que, en general, las tasas de crecimiento de las empresas fusionadas no varían (McDougall y Round 1986; Cosh, Hughes y Singh, 1980), o decrecen ligeramente (Peer, 1980) tras la operación, pero raramente se observan tasas de crecimiento interno positivas en las empresas fusionadas.

-PRODUCTIVIDAD: La productividad se incrementará si la reducción en el empleo es superior a la reducción en la producción. Generalmente, la transferencia de activos resulta en incrementos en productividad, en la medida en que son transferidos a aquellos que los pueden gestionar de manera más eficiente.

La mayoría de fusiones parecen mejorar la productividad de las empresas, aunque existen ciertas excepciones. Las empresas que tenían una productividad superior a la media antes del cambio de propiedad mejoraron su productividad al cambiar de propietarios, al igual que las empresas de mayor tamaño que no se utilizaban de manera totalmente eficiente antes de la operación (McGuckin y Nguyen, 1995). Sin embargo, no se produjeron mejoras en la productividad de los activos de aquellas empresas inicialmente menos eficientes que se fusionaron (Makismovic y Phillips, 2001). El aumento en productividad es en media mayor para adquisiciones

parciales que para adquisiciones de empresas completas (Siegel y Simons, 2006).

-RENDIMIENTO TECNOLÓGICO: Aunque éste constituye uno de los principales motivos empresariales para realizar una fusión, los resultados empíricos sobre el impacto real en el rendimiento tecnológico de la empresa resultante son muy heterogéneos. Una de las razones es que la mayoría de estudios se basan o en los *inputs* (gasto en I+D) o en los *outputs* (patentes) de la innovación, pero raramente en ambos.

Cefis (2005) concluye que tras la adquisición de una empresa tecnológica, la empresa contará con una mayor inversión total en I+D, pero con una eficiencia de la I+D de la empresa resultante menor que la de las dos empresas independientemente. Cassiman (2005) afirma que las fusiones y adquisiciones entre empresas con operaciones de I+D solapadas afectan negativamente a la I+D. Sin embargo, según Hagedoorn y Duysters (2000), las fusiones y adquisiciones contribuyen a mejorar el rendimiento tecnológico a largo plazo de las empresas que están en un entorno *high-tech*.

Una integración de dos empresas excesivamente enfocada hacia la tecnología puede dañar el éxito económico de la empresa resultante. Por tanto, parece que lo más importante para obtener resultados positivos sobre el rendimiento tecnológico es encajar de forma adecuada la estrategia y organización de las empresas involucradas, así como vincularse a otras empresas intensivas en investigación, ya que permitirá a la empresa adquiriente mejorar sus capacidades tecnológicas y sus habilidades de aprendizaje esperadas. Por otro lado, los recursos de I+D adquiridos internacionalmente ofrecen un mayor potencial de recombinación con los existentes que los nacionales, al estar relacionados con un capital humano más cualificado y con una relación con los recursos humanos existentes más complementaria que sustitutiva (Grimpe, 2006).

-PRECIO DE LAS ACCIONES: La mayoría de estudios encuentran beneficios significativos para los accionistas de la empresa adquirida (retornos de un 25 por ciento superiores después de la operación⁷ (Andrade, Mitchell y Stafford 2001).

⁷ En el período 1973-1988.

Las ganancias se producen tras el anuncio de la operación, incluso aunque ésta finalmente no llegue a producirse, debido a la anticipación del mercado de valores ante una futura adquisición exitosa (si la empresa se defiende de la OPA⁸ hostil, el valor de sus acciones volverá a caer hasta los precios alcanzados antes del anuncio). En media, los retornos son mayores en las fusiones hostiles que en las amistosas (Hou, Olsson y Robinson, 2000). Las operaciones financiadas con efectivo obtienen en media mejores resultados que las financiadas con intercambio de valores (Kaplan, 2006).

En cambio, las implicaciones de la fusión sobre el precio de las acciones de la empresa adquiriente no están tan claras. Hay indicios de que en la década de los 60, los precios de éstas subieron un 5%, en la de los setenta un 2,2% y en la de los ochenta y noventa disminuyeron ligeramente (Jarrell y Poulsen, 1989). Berkovitch y Narayanan (1993) afirman que si la fusión se realiza en base a criterios de eficiencia económica, el efecto sobre la empresa base será positivo, pero será negativo si las motivaciones son híbridas o basadas en problemas de agencia.

2.2.3. Efectos de las fusiones en las variables de los recursos humanos.

En un proceso de fusión o adquisición hay que aplicar el proceso de Dirección Estratégica buscando el equilibrio entre las distintas variables técnico-económicas y las socio-políticas (Sanchis, 1993); centrar el proceso en las variables técnico-económicas normalmente aboca al fracaso de la fusión. De hecho, la experiencia de los últimos años viene a demostrar que la gestión de los recursos humanos en las operaciones de adquisiciones y fusiones de empresas requiere de una atención absolutamente prioritaria.

Los empleados de las organizaciones son un elemento crítico desde una doble perspectiva:

- Cuantitativa: relacionada con los costes y compromisos adquiridos.
- Cualitativa: relacionada fundamentalmente con sus motivaciones, calidad

⁸ Oferta pública de adquisición.

y valores.

En este tipo de operaciones encontramos problemas relacionados con las personas como: culturas de empresa radicalmente diferentes, métodos distintos de organización de equipos, esquemas de compensación y relaciones laborales dispares, luchas de poder, desprecio de las competencias de los equipos absorbidos o problemas de comunicación interna. Ambas partes, organización y personas, ven cómo cambia su contrato tácito que mantenían originalmente.

En procesos en los que, por ejemplo, se evidencian cargos duplicados, conflictos culturales, estilos de gestión y dirección diferentes, formas radicalmente distintas de entender el negocio, etc., las personas generan emociones de incertidumbre, ansiedad, malestar y estrés. Al mismo tiempo que hay que gestionar la duplicidad de funciones, los nuevos modelos productivos y de negocio, el exceso de costes, etc., hay que gestionar las emociones de las personas las cuales han de estar comprometidas y contribuir a los nuevos retos de la fusión o adquisición. Son aspectos, en parte antagónicos, que hay que conjugar ya que las personas tienen el conocimiento de la cultura y de los procesos; siendo, en gran parte, la garantía de la competencia del nuevo proyecto.

Llegados a este punto es cuando hay que preguntarse si están los departamentos de recursos humanos preparados para afrontar estos cambios. Según Peñalver (2009), para gestionar eficazmente este proceso de cambio en los recursos humanos, conlleva el considerar diferentes aspectos: económicos, culturales, emocionales, organizativos, formativos y de desarrollo, así como comunicativos, y supone el poder superar dos etapas críticas: la previa y la posterior a la fusión.

Fase Preliminar: En el proceso previo a la fusión o absorción de empresas, la aportación de recursos humanos viene determinada por la identificación de los riesgos que podrían poner en peligro la operación.

En este sentido, es importante saber si, por ejemplo, existen: excesos de costes de personales, compromisos laborales exagerados, conflictividad laboral, talento directivo insuficiente, estructuras retributivas divergentes o abismos culturales.

Por tanto, en esta etapa previa a la decisión de adquisición o de compra es en

la que se emprende el proceso de *due diligence* de los recursos humanos como un aspecto más de la valoración de la organización a estudio, en la que la parte compradora o impulsora necesita profundizar al detalle en el estado de la situación de la operación a través de auditorías especializadas. El enfoque “financiero” de la *due diligence* queda incompleto sin una exhaustiva referencia a los recursos humanos.

Esta auditoría de los recursos se centra en los aspectos más cuantitativos de la gestión de personas, organigramas, costes y compromisos laborales, estructura salarial, procesos de recursos humanos, pero también en los cualitativos más críticos, como es el clima laboral y el perfil de los profesionales claves.

Respecto de los aspectos más cualitativos de la auditoría de recursos humanos, destacamos dos acciones a emprender (Velázquez, 2009):

- Estudio de Clima y Compromiso laboral de la empresa a estudio. Ello supone indagar aquellos valores, percepciones y actitudes de los trabajadores a integrar, analizando aspectos como la efectividad organizativa, la dirección, la comunicación, la gestión de personas, la percepción de la organización o su satisfacción personal.

- *Assessment* de directivos: con el fin de conocer la calidad del equipo directivo que se va a integrar. En definitiva, se trata de indagar sobre el nivel de dominio de las competencias críticas y el potencial de desarrollo de los mismos para abordar el nuevo proyecto con compromiso y ciertas garantías de éxito.

A veces, por una cuestión de confidencialidad en el proceso o por no generar ruido en la organización, estas prácticas se desarrollan en el momento inmediato del acuerdo formal de la fusión o adquisición. Siendo entendible, el retrasar estas tareas tiene el inconveniente de no aportar a la organización interesada una información relevante.

Fase de implantación. Tras la fusión o adquisición de la empresa el papel de los recursos humanos es más visible en cuanto a la necesidad de: comunicar e implicar a los empleados de las organizaciones afectadas en los nuevos retos y valores culturales, así como armonizar las prácticas y herramientas básicas de gestión de personas, como bases de datos, compensación, desempeño, formación y desarrollo del talento.

Algunos estudios como el de Pritchett (1985), ponen de manifiesto el impacto que las fusiones y adquisiciones tienen sobre los recursos humanos al crearse situaciones de incertidumbre y ambigüedad, provocando que los empleados se muestren reacios al cambio o se incremente la rotación directiva o del empleo en general.

Un conjunto de estudios relevantes (Buono y Bowditch, 1989; Gilkey y McCann, 1990; Cuervo, 1999) han tratado de responder a la siguiente cuestión: ¿cuáles son los motivos que llevan a un número considerable de directivos de las empresas adquiridas a irse al poco tiempo después de haber tenido lugar el proceso de fusión y adquisición? La mayor parte de los trabajos han identificado que la mayoría de los comportamientos de abandono se deben a las percepciones de los ejecutivos sobre lo que se espera de ellos, su importancia en el proceso y sus oportunidades de progreso.

Algunos de los factores que más influyen en la decisión de permanencia en la empresa de los profesionales claves son sus percepciones a corto y medio plazo ante el anuncio de un proceso de fusión, sus interacciones con los directivos de la empresa adquirente, así como su trayectoria profesional.

Por ello, en esta etapa del proceso, es donde los aspectos cualitativos de la gestión de recursos humanos toman especial relevancia y donde deberían prevalecer las siguientes políticas (Dolan y Valle, 2007):

- Política de comunicación interna transparente para implicar positivamente a las personas en el nuevo proyecto, poniendo el foco en los retos, las oportunidades y los valores. Y tratando de minimizar las lógicas resistencias de estos momentos.

Tres hechos parecen ser importantes en el momento de crear estas percepciones: el propio anuncio de la fusión, las interacciones con los directivos de la compañía adquirente tras la adquisición y los cambios tras la misma que determinan los efectos a largo plazo de la integración.

Contar con un equipo directivo solvente proveniente de ambas organizaciones e implicarlos en el proceso de comunicación es un aspecto rele-

vante de éxito en el desarrollo de la política de comunicación e implicación.

- Sistema homogéneo de gestión del desempeño que establezca un proceso de mejora continuada basado en el establecimiento, apreciación y comunicación del nivel de resultados y comportamientos observables esperados, vinculados a la estrategia de la nueva organización.

La gestión del desempeño es, sin duda, una herramienta clave de desarrollo cultural y de gestión directiva, que contribuye a que las personas se alineen con el nuevo proyecto organizativo y consigan los mejores resultados.

- Esquema homogéneo de compensación que, basado en el análisis de la nueva realidad organizativa, contribuya a identificar y minimizar las inequidades retributivas. Así como a retener a los profesionales claves y vincularles con el nuevo proyecto.
- Plan de Integración de los equipos directivos y de desarrollo de un estilo de liderazgo homogéneo acorde con los requisitos del nuevo modelo de negocio de la organización resultante.
- Identificación de un banco de talento de futuros líderes para desarrollarlos y retenerlos. Se trata de ofrecer oportunidades de desarrollo en la nueva organización y a su vez, garantizar la continuidad directiva en un proyecto que no acaba nada más que de empezar.

La implantación de estas políticas mitigaría en parte efectos negativos de las variables que afectan a los recursos humanos de la empresa, tanto en la fase previa como en la posterior a la fusión y evitando parte de las intranquilidades e incertidumbres que se genera en todo proceso de fusión.

2.3. Las fusiones y sus implicaciones en los Recursos Humanos de la empresa.

2.3.1. Introducción: la importancia concedida a los Recursos Humanos.

Evidentemente, la decisión de fusionarse o adquirir/ser adquirido por otra empresa afecta a los recursos humanos de ambas organizaciones. Vermeulen y Bar-

kema (2001) proponen que las adquisiciones pueden revitalizar las empresas adquirentes y fomentar su supervivencia a largo plazo. En su estudio, demuestran que las adquisiciones incrementan la ratio de supervivencia de sucesivas expansiones de la empresa y sugieren que fomentan la renovación, mientras que el crecimiento orgánico se asocia a la inercia.

En esta área, el objetivo de la entidad resultante podría expresarse del siguiente modo: la nueva empresa generada debe disponer de una fuerza de trabajo ajustada en su número y constituida por personal con elevada motivación, rendimiento y potencial.

Para lograr tal propósito pueden ser precisas intervenciones directivas orientadas hacia tres metas específicas (Fernández, 2002): (a) facilitar la marcha y/o transferencia del personal excedente y/o de bajo rendimiento; (b) lograr la permanencia de los empleados de alto rendimiento y potencial que se planteen dejar la empresa ante las incertidumbres generadas por la fusión y/o adquisición; y (c) estimular la motivación del personal retenido, que puede deteriorarse por la tensión y descontento generados por el cambio organizativo.

La literatura señala que los Recursos Humanos generalmente son tenidos poco en cuenta a la hora de recomendar, o no, a una empresa como compañero de fusión/absorción (Jemison y Sitkin, 1986; Schweiger e Ivancevich, 1985). Tal comportamiento se ha explicado con varias razones (Baytos, 1986): restricciones de tiempo, que dificultan la realización de análisis detenidos; confidencialidad; deseo de no despertar inquietudes en el personal; y, por último, el hábito de no integrar la planificación de recursos humanos en los planes estratégicos.

Neyra y Castro (1994) realizan un estudio consultando a expertos españoles sobre la importancia que concedían a diversas variables referentes a este dominio a la hora de recomendar a sus clientes otras empresas como candidatas a la adquisición. Los datos obtenidos de los expertos españoles consultados refrendaron la idea de que los recursos humanos apenas si son considerados a la hora de recomendar la consumación de una determinada operación de integración.

Conviene destacar que el personal con una probabilidad de marcha más ele-

vada será, sin duda, el más valioso; además, los choques culturales pueden hacer peligrar e, incluso fracasar, el mejor proyecto de fusión. Así, diversos estudios (Hayes y Hoag, 1984; Marks y Mirvis, 1985) han registrado que los directivos y técnicos de mayor rendimiento tienden a ser los primeros en dejar la empresa.

Por otra parte, el estudio de la firma consultora *Egon Zehnder International* y la *London Business School*, sobre 101 altos directivos de grandes empresas, registra que los desajustes culturales son una de las causas más citadas al explicar el fracaso de las adquisiciones (Hunt *et al.*, 1987).

El período que sigue a una consolidación organizativa se caracteriza frecuentemente por despidos, tensiones “nosotros-ellos”, luchas por el poder, marchas voluntarias de personal valioso (Sielh y Smith, 1990), absentismo, etc. Esta “tendencia post-fusión” parece ser un atributo básico de virtualmente todas las integraciones (Pritchett, 1985; McCann y Gilkey, 1990), si bien su severidad está influida por la naturaleza de la combinación en cuestión en términos de propósito estratégico, grado de amistad u hostilidad y grado de integración deseada (Neira, 1992).

Aparte de los problemas derivados de la posible necesidad de reducir la fuerza laboral, los directivos de la empresa compradora (o de las empresas fusionadas) deben dar respuesta a dos cuestiones fundamentales (Ulrich *et al.*, 1989): (a) ¿conviene intervenir desde la dirección para reconciliar las diferentes filosofías directivas, culturas organizativas, estructuras, procesos y sistemas?; y (b) en caso de responder afirmativamente al interrogante anterior, ¿cómo dirigir la transición de las dos organizaciones hacia una entidad integrada?. Otro de los problemas detectados es la confianza que debe existir entre las partes: la falta de confianza puede influir sobre el intercambio de información, pero también puede afectar de manera positiva a la integración cultural, el establecimiento de objetivos de desempeño y la integración estructural de la nueva empresa (Hrebiniak, 2007).

Existe un notable desacuerdo respecto a cuánto se puede hacer para facilitar la integración. Según una perspectiva, el “tiempo” es el factor clave (Pritchett, 1985), aún en las fusiones amistosas deben pasar de cinco a siete años para que los miembros organizativos se sientan verdaderamente asimilados en la nueva empresa, como analizaremos en el trabajo de campo de este trabajo; en las adquisiciones hos-

tiles puede llevar hasta 10 años resolver las persistentes tensiones “nosotros versus ellos” y los recelos mutuos. En esta óptica, aunque los esfuerzos pueden conducir a pequeñas mejoras a corto plazo, al dar a los miembros de las organizaciones un cierto sentido de cohesión, existen límites respecto a la rapidez con que se puede realizar la verdadera integración. Desde esta perspectiva, en toda fusión/adquisición se deben esperar tensiones post-combinación.

En coherencia con este enfoque, algunos directivos, que desean no sobrecargar una situación de por sí complicada, muestran una renuencia a emprender cualesquiera actividades que vayan más allá de ajustes básicos en los controles financieros, orientaciones estratégicas o sistemas de compensación.

Una visión alternativa es la de que gran parte de los problemas post-fusión se deben a una dirección ineficaz del proceso (Blake y Moutan, 1985; Haspeslagh y Jemison, 1987; Pritchett, 1987). Según estos investigadores, el declive en la productividad, la apatía de los empleados y las interacciones cargadas de tensión no vienen tan determinadas como argumentan los partidarios del “factor-tiempo”. A modo de ilustración se puede citar la adquisición de *Petro* por *SteelCo*. En este caso, aunque la dirección de la empresa compradora hizo grandes cambios en las áreas de recursos humanos y contabilidad de *Petro*, la adquisición pretendía que sus científicos e ingenieros siguieran operando como lo habían hecho previamente, lo que les fue comunicado a través de los canales rutinarios. Dadas las grandes modificaciones realizadas en otros departamentos, los técnicos dudaron de la promesa de “ningún cambio” y abandonaron la empresa. El Director General de *SteelCo* quedó perplejo ante estas marchas (Buono y Bowditch, 1989).

Asumir la perspectiva “proactiva” lleva a intentar afrontar y resolver los problemas mediante intervenciones directivas. Se entiende que las dificultades derivadas de la combinación no sólo pueden ser disminuidas a través de un uso efectivo de los instrumentos, técnicas y métodos de transición adecuados, sino que el propio proceso de integración puede ser acelerado.

Los dos enfoques señalados asumen que, a lo largo de una fusión o adquisición, los marcos de referencia de los miembros de la organización cambian gradualmente. Mientras que algunas personas seguirán rehusando aceptar la combinación;

otras, una vez pasado un tiempo suficiente, la verán como necesaria y, quizás incluso, valiosa. Una vez disipado el sentimiento de vulneración del contrato psicológico inicial, la comprensión mutua entre la organización y sus miembros tenderá a estabilizarse de nuevo. La diferencia, en esencia, reside en la idea de si la transformación positiva puede ocurrir independientemente de los mecanismos puestos en marcha para resolver la multitud de cuestiones asociadas.

Dos dos son los problemas básicos de los recursos humanos en la etapa de post-fusión (Santeiro, 2014): (1) la posible necesidad de realizar despidos o transferencias, debido al solapamiento de puestos; y (2) la aparición de comportamientos disfuncionales para la empresa de los empleados que permanecen en ella.

Existe acuerdo unánime respecto al fuerte impacto negativo que tiene la pérdida de empleo en los individuos (Leana y Feldman, 1988). Los empleados despedidos es muy probable que sufran depresiones, ansiedad, temor al futuro y pérdida de relaciones sociales valoradas. Los problemas financieros pueden ser, además, importantes; por ejemplo, el estudio de Flaim y Sehgal (1985) señala que, de las personas que encontraron un empleo, cerca de dos quintas partes tuvieron que aceptar reducciones de sueldo de al menos un 30% y una quinta parte tuvo que trabajar por menos del 50% de su antiguo salario.

Las disfuncionalidades que provocan los despidos han llevado a diversos tratadistas a recomendar a los directivos, especialmente a los que tratan de establecer y mantener una cultura de compromiso en los empleados, el recurso a otras alternativas cuando las condiciones empresariales sean adversas (Greenhalgh, McKersie y Gilkey, 1986). Concretamente, se ha propuesto que las organizaciones modifiquen sus prácticas de planificación de la mano de obra, sus políticas de compensación y las relaciones dirección-sindicatos (Perry, 1986).

No obstante los buenos deseos, en muchas ocasiones resulta inevitable que la fusión/adquisición genere un cierto nivel de despidos (Cornfield, 1983). En tal coyuntura, la dirección debe establecer criterios admisibles para seleccionar a los empleados que deben marchar. El establecimiento de criterios justos y su clara manifestación a los empleados resulta fundamental para evitar los recursos legales de los despedidos, una mala imagen pública y/o la desconfianza justificada de los que

permanecen.

La dirección debe diseñar, asimismo, programas de apoyo para los que deben abandonar la empresa. Tres han recibido atención como vías para facilitar la marcha de los empleados (Rebai, 2006): a) la incentivación de bajas; b) los programas de reentrenamiento; y c) las actividades de *outplacement*.

Las intervenciones de apoyo desempeñan una función vital para mejorar el impacto de la pérdida del empleo al amortiguar el shock provocado por el despido y/o facilitar el reempleo (Leana y Feldman, 1989).

La política de comunicaciones incide de modo relevante en el éxito de los procesos de integración. Las fusiones y adquisiciones plantean múltiples demandas y presiones en esta área, debido al alto nivel de inseguridad e incertidumbre asociado a los cambios organizativos en gran escala; sus requerimientos son cualitativa y cuantitativamente diferentes a los planteados en las situaciones habituales.

Gran parte de la discusión sobre las comunicaciones en los procesos de fusión se ha centrado en la que va de la dirección a los empleados, de una sola vía; sin embargo, para que las fusiones y adquisiciones tengan éxito, se debe desarrollar un sistema de dos vías, que no sólo informe a los empleados sino que también les proporcione la oportunidad de hacer preguntas y airear preocupaciones. Las comunicaciones bidireccionales se pueden canalizar a través de cartas, mails, encuestas de diagnóstico y presentaciones en grupo (Marks y Mirvis, 1985).

Incluso si se comunica información realista y exacta acerca de una fusión/adquisición a los empleados, éstos podrán experimentar emociones que van de la ira, incredulidad e impotencia, a expectativas elevadas sobre lo que puede deparar el futuro (Schweiger, Ivancevich y Power, 1990). Aunque las reacciones individuales pueden variar ampliamente, dependiendo del tipo de combinación y de las experiencias propias, después de una fusión hay típicamente un período de lamento a causa de las tensiones asociadas al cambio, en el que los empleados necesitan alguna ayuda para tratar el estrés resultante. A tal fin se puede recurrir a la implantación de *workshops* y/o sesiones de consejo.

Por otra parte, la generación de una estructura organizativa paralela o la for-

mación de equipos de transición, integrados por personal de las organizaciones implicadas, es un medio adecuado para estimular la participación de los empleados y, de este modo, la aceptación del cambio.

Por último, y a fin de lograr nuevos patrones de comportamiento e identidades culturales, será preciso actuar sobre el universo simbólico. En un proceso similar al de socialización, los empleados pueden ser adoctrinados a través de historias y mitos, ceremonias y acciones que crean nuevos valores organizativos (Deal y Kennedy, 1985).

2.3.2. Los ajustes de los recursos humanos en los procesos de fusión.

Generalmente, hablar de una fusión siempre se traduce en recortes de plantillas. Estudios como el de Pritchett (1985) ponen de manifiesto el impacto que las fusiones y adquisiciones tienen sobre los recursos humanos. Este tipo de operaciones implica cambios importantes para las organizaciones y con ello se crean situaciones de incertidumbre y ambigüedad que provocan que los empleados se muestren reacios al cambio (Buono y Bowditch, 1989; Larsson y Filnkenstein, 1999). Diferentes trabajos han analizado las implicaciones de las adquisiciones sobre los empleados, tanto sobre la rotación directiva (Lee y Mowday, 1987; Walsh, 1988, 1989; Hambrick y Cannella, 1993; Krug y Hegarty, 1997) como sobre el empleo en general (Kleinert y Koldt, 2002). No obstante, el nivel de incertidumbre cambia en función de los diferentes tipos de integración. Esto es, en las adquisiciones simbióticas o de absorción, dado que se producen cambios significativos tanto en la configuración de la organización combinada como en su funcionamiento, la incertidumbre es mayor, con el subsiguiente ajuste en los recursos humanos. Sin embargo, en situaciones de preservación, los cambios son relativamente escasos de manera que éstos afectan principalmente a los niveles directivos más altos, pero el ajuste global en recursos humanos es poco significativo.

Según Walsh (1988), las empresas objeto de procesos de fusión estadounidenses se prevé que pierdan aproximadamente dos tercios de sus ejecutivos dentro de los 5 años posteriores a la adquisición, lo cual supone el doble de la tasa normal.

Por otro lado, los abandonos son más numerosos cuando la empresa adquirente es una multinacional extranjera (Krug y Hegarty, 1997). Se ha intentado encontrar una explicación a estas altas tasas de abandono principalmente en función de los resultados de la fusión, o bien de las características propias de la empresa, industria o de la alta dirección de las mismas.

Un número inferior de autores se ha planteado la medición de la asociación entre las percepciones propias de los administradores sobre el mismo proceso de fusión llevado a cabo y su decisión acerca de permanecer o irse de la empresa (Hambrick y Mason, 1984).

Estos estudios tratan de responder, por tanto, a la siguiente cuestión: ¿Cuáles son los motivos que llevan a un número importante de altos directivos de las empresas adquiridas o fusionadas a irse poco tiempo después de haber tenido lugar el proceso de fusión y adquisición? Como norma general, los trabajos se han centrado en identificar las características propias del proceso de fusión así como de la empresa, del sector y del equipo de altos directivos, que están asociados con altos niveles de abandonos por parte del equipo directivo después de que la adquisición tuviera lugar. Sin embargo, se ha prestado una menor atención al papel desempeñado por las características en función de los rasgos característicos y a los valores del propio individuo a la hora de incentivar la permanencia o el abandono de la firma. Las predisposiciones personales a menudo promueven diferentes comportamientos en el sentido que llevan consigo diferentes interpretaciones de los problemas, opciones y resultados.

Así pues, las percepciones de los ejecutivos son un factor determinante de su respuesta a un acontecimiento determinado. Podría lograrse una mejor comprensión de los abandonos de los gerentes de las firmas examinando directamente las percepciones que estos tienen de los procesos de fusión y adquisición (Hambrick y Cannella, 1993).

Tres hechos parecen ser importantes en el momento de crear estas percepciones (Martínez, 2006): el propio anuncio de la fusión en la fase inicial, las interacciones con los directivos de la compañía adquirente tras la adquisición y los cambios tras la misma que determinan los efectos a largo plazo de la integración.

La idea que se tiene acerca de las reacciones individuales a un anuncio de un proceso de fusión proviene principalmente de numerosos casos de estudio. Estos proporcionan información de que tanto los procesos de fusión como los de adquisición conducen a una variedad de resultados negativos imprevistos como son la incertidumbre, el stress y la insatisfacción en el puesto de trabajo (Marks y Mirvis, 1985). En el primer estudio dedicado a medir empíricamente dichas percepciones, Schweiger y DeNisi (1991) encontraron que el anuncio de una fusión conducía a una situación de mayor *stress*, incertidumbre, absentismo, insatisfacción en el puesto de trabajo y propensión a la rotación entre los empleados de las empresas. Hay que señalar que este trabajo presenta una importante limitación, puesto que el período de tiempo considerado (seis meses) no resulta ser suficientemente representativo y no permite analizar el impacto a largo plazo, sino que se analiza únicamente un breve período de tiempo post- fusión. En este sentido, Buono y Bowditch (1989) señalaron que sería necesario que hubieran transcurrido al menos dos años desde el proceso de fusión para que la actividad y las repercusiones de este pudieran ser valoradas.

2.3.2.1. Factores que influyen en la permanencia en la empresa.

Existen multitud de factores que pueden influir en la permanencia de las personas en una empresa fusionada, los cuales pueden ser de tipo intrínsecos con la persona o factores que afectan al proceso de fusión. Destacamos cuatro factores que por la literatura parecen los más relevantes y que son (Martínez, 2006): las percepciones que se tienen ante un anuncio de una fusión, las interacciones entre los directivos de la empresa adquirida y adquiriente, las percepciones que se tengan sobre los efectos a largo plazo y la trayectoria profesional. Lógicamente estos factores que aquí se relacionan son aplicables en mayor medida para la línea media y la alta dirección, ya que normalmente los puestos más bajos tienen otros factores que influyen en esta decisión.

Las percepciones de los ejecutivos están muy influenciadas por los acontecimientos previos a la adquisición, los cuales envían indicaciones o señales acerca de la voluntad de la empresa adquirente de conservar a los altos ejecutivos de la com-

pañía adquirida y generan impresiones acerca del papel futuro que desempeñarán éstos en la nueva organización creada tras el proceso de fusión (Schweiger y DeNisi, 1991). Los directivos de las compañías adquiridas son más propensos a abandonar voluntariamente la firma cuando ésta tiene problemas financieros, opera bajo bancarrota o bien obtiene niveles de performance inferiores a los del mercado (Walsh y Ellwood, 1991; Walsh y Kosnik, 1993).

Todas estas son condiciones que conducen a menudo a disputas competitivas o adquisiciones por parte de empresas externas. Los altos ejecutivos es más probable que causen baja en la firma tras un período de negociaciones hostiles o como resultado de diferencias culturales entre las empresas fusionadas (Walsh, 1989; Hambrick y Cannella, 1993). La perspectiva de tener que trabajar con directivos de la empresa padre o adquirente tras un período de negociaciones hostiles suele incitar a los directivos de las empresas adquiridas a abandonar la empresa. La incertidumbre de trabajar con directivos de diferentes países, de diferentes culturas, etc. puede llevar a las firmas adquirentes a dirigir la compañía objetivo utilizando sus propios directivos (expatriados), o bien, a inducir a los ejecutivos de la compañía adquirida a buscar empleo en otra organización.

Por su parte, Krug y Hegarty (2001) encontraron evidencias para afirmar que las percepciones que tienen los ejecutivos del anuncio de la fusión y los efectos a largo plazo tienen un efecto significativo a la hora de determinar si los ejecutivos se marchan de la empresa o si, por el contrario, no lo hacen. Además, los ejecutivos tienen percepciones menos favorables y, por consiguiente, es más probable que abandonen la empresa si la compañía de la cual forman parte es adquirida por una empresa extranjera. Esto es, la adquisición por parte de una compañía cuya sede principal está ubicada en un país diferente produce un efecto negativo en la visión particular de los individuos sobre los resultados de la adquisición.

Otro de los factores es que las percepciones en los procesos de fusión también pueden estar influenciadas por las interacciones con los altos ejecutivos de las empresas adquirentes. La insatisfacción en el puesto de trabajo y el propósito de rotar entre los empleados de la compañía adquirida disminuye cuando la empresa adquirente les informa sobre los cambios que van a llevarse a cabo antes de que éstos sean

implementados (Schweiger y DeNisi, 1991). En este sentido, se ha de resaltar que estos autores corroboran la efectividad de programas de comunicaciones realistas sobre la fusión destacándolo como una herramienta útil para que los empleados desarrollen expectativas realistas sobre su puesto de trabajo, tal y como había señalado Wanous (1977). Además, estos programas permiten mantener informados a los trabajadores acerca de sus posibilidades de permanecer en la organización o de abandonarla (Lee y Mowday, 1987).

No obstante, Krug y Hegarty (2001) no encontraron evidencia empírica para afirmar que existe relación entre la tasa de los altos ejecutivos de las empresas y las interacciones con los ejecutivos de la compañía adquirente, por lo que estos autores concluyen, a la vista de los resultados obtenidos, que estas interacciones resultan ser menos determinantes a la hora de determinar la permanencia en la empresa de los altos ejecutivos, en contraste con el argumento sostenido por Schweiger y Denisi (1991).

Respecto a las percepciones acerca de los efectos a largo plazo de la fusión, también afectan a las decisiones de los ejecutivos sobre permanecer en la empresa o abandonarla. Estudios anteriores se centraban en la naturaleza del puesto de trabajo del directivo y en su posterior tratamiento. Utilizando medidas cuantitativas del *status* del empleo y de la autonomía, Hambrick y Cannella (1993) encontraron evidencias de que el abandono por parte de los altos ejecutivos se producía a unas tasas inferiores durante el primer año posterior al proceso de fusión si tenían autonomía y un *status* elevado. No obstante, estos efectos se invertían posteriormente ya que aquellos *managers* que tenían, inicialmente, un *status* mayor y autonomía, tenían tasas de abandono del puesto de trabajo significativamente mayores durante el cuarto año tras el proceso de fusión. Estos autores sugieren que las compañías padre pueden disminuir e incluso hacer perder el *status* e incrementar el control una vez que la fusión se ha estabilizado, dando lugar a un deterioro en la relación entre los ejecutivos de las dos compañías. Así pues, las percepciones y comportamientos de los ejecutivos son dinámicas y cambian de forma imprevista según cuáles sean los acontecimientos que rodeen a la fusión.

Por su parte, Krug y Hegarty (2001) concluyeron que la decisión de permane-

cer en la empresa de los altos ejecutivos dependía de las percepciones que tuvieran éstos sobre los efectos a largo plazo del proceso de fusión. Es más probable que los ejecutivos no causen baja cuando hayan experimentado cambios en el nivel de status, por ejemplo, y perciban como positivos los efectos a largo plazo de la fusión.

Finalmente, la carrera o el *curriculum* de un individuo hace alusión a la trayectoria del mismo en cuanto a puestos de trabajo y actividades que ha desempeñado a lo largo de su vida (Larsson *et al.* 2001). El Modelo sobre el Concepto de Carrera (*Career Concept Model*) desarrollado por Driver (1979, 1988) y Brousseau *et al.* (1996), entre otros, fue desarrollado para entender y describir las diferentes visiones del concepto según la experiencia propia de cada individuo. Se parte de la asunción de que existen muy diversos conceptos de carrera o trayectoria profesional en función de quien lo defina. En concreto, este modelo diferencia cuatro categorías o grupos distintos para proporcionar una guía a los individuos distinguiendo para ello dos factores conceptuales clave como son la frecuencia de cambio de puesto de trabajo desempeñado (lo que podría interpretarse en términos de estabilidad en un puesto de trabajo determinado) y, en segundo lugar, la “dirección” de los cambios o movimientos de puestos de trabajo. Así pues, se definen los cuatro conceptos de carreras o trayectorias profesionales diferentes que se enumeran a continuación (Larsson *et al.* 2001):

- **Especialistas:** Se caracterizan por haber ocupado un único puesto de trabajo a lo largo de toda su vida profesional y estar comprometidos con una ocupación o actividad determinada de la que son expertos, habiendo desarrollado conocimiento, destrezas y habilidades especiales para desempeñar su puesto de trabajo.
- **Lineales:** Se caracterizan por tener una trayectoria profesional ascendente en forma de ascensos o promociones, casi siempre dentro de un mismo campo profesional.
- **Espirales:** Caracterizados porque han ocupado diversos puestos de trabajo y, por tanto, desempeñado diversas actividades durante periodos de tiempo relativamente cortos (duración moderada, aproximadamente 5 años) y cada oportunidad de cambio nueva les permite desarrollar nuevas habilidades. En

concreto, se caracterizan por movimientos laterales pero relacionados con el puesto de trabajo originario.

- **Transitorios o pasajeros:** Se caracterizan por cambios frecuentes de áreas de trabajo, organizaciones y trabajo (con intervalos de tiempo comprendidos entre uno y cuatro años). Estos empleados poseen una característica distintiva del resto al acumular una experiencia muy diversa. Se caracterizan por emprender movimientos laterales pero, en este caso, no relacionados.

Larsson, Driver, Holmqvist y Sweet (2001) no concluyen sobre si el pertenecer a un grupo determinado influye en la tasa de permanencia o abandono voluntario de la empresa. A priori, se podría lanzar la hipótesis de que aquellos trabajadores cuyo perfil profesional corresponda con el cuarto de los grupos mencionados anteriormente, esto es, los trabajadores denominados transitorios, serán más proclives a abandonar voluntariamente la empresa que aquellos empleados pertenecientes al primer grupo, esto es, los expertos, debido a que la mayor tasa de rotación que han experimentado los transitorios les hace menos indispensables para la organización a la vez que les ofrece una mayor posibilidad de encontrar un puesto de trabajo fuera de la organización por su mayor conocimiento y experiencia.

2.3.3. El conflicto cultural en las fusiones.

Uno de los problemas más importantes en la fase de implementación de las fusiones y adquisiciones se deriva de las diferencias culturales entre las empresas implicadas. Las tensiones y conflictos culturales entre las organizaciones que se combinan son, frecuentemente, causa de dificultades relacionadas con la integración. La consideración insuficiente de los factores culturales en la etapa previa a la adquisición y la gestión inadecuada de las diferencias culturales en la etapa posterior a la firma del acuerdo pueden conducir al fracaso de la operación.

La cultura organizativa ha sido definida como el conjunto de creencias y valores compartidos sobre las prácticas empresariales apropiadas (Schein, 1985), y aunque otros autores han realizado otras aseveraciones sobre la cultura organizativa, no existe una definición comúnmente aceptada, aunque la mayor parte refleja la

esencia antropológica/sociológica del concepto, refiriéndose a la internalización de un conjunto de valores, sentimientos, actitudes y expectativas que proporciona significado y estabilidad a los miembros de un grupo e influye en su comportamiento.

David y Singh (1993: 265) han introducido el concepto de riesgo cultural de una adquisición para indicar “los procesos complementarios (conflicto cultural y privación relativa) que constituyen determinantes importantes tanto de la conveniencia de comprometerse en una adquisición como de la estrategia post- adquisición que puede adoptar una empresa” y han elaborado un modelo para analizar el riesgo cultural que conjuga las consideraciones estratégicas con el análisis de los factores culturales y de poder. La dirección de tales factores es una tarea primordial si la empresa adquirente desea implantar una estrategia de adquisición coherente.

El riesgo cultural comprende dos elementos: conflicto cultural y privación relativa. El primero hace referencia a la amenaza que, para la integración, supone la existencia de comprensiones imperfectamente compartidas. Aunque el riesgo de incomprensión cultural puede estar presente en el interior de la organización, aumenta en las relaciones interorganizativas (*joint-ventures*, fusiones y adquisiciones, etc.).

Por otro lado, la privación relativa (*relative deprivation*) se refiere a la amenaza que suponen los comportamientos disconformes. Cuando un individuo o grupo tiene una expectativa que considera apropiada y ésta no se cumple se habla de privación relativa. Si los miembros de una organización perciben la fusión como una situación de privación con respecto a su grupo de referencia -los miembros de la otra empresa- o a la situación existente en el pasado, incluso el programa mejor orquestado para desarrollar una comprensión compartida entre las dos empresas puede verse seriamente perjudicado.

Entre los distintos determinantes del riesgo cultural, destacan dos: la distancia cultural y la asimetría de poder.

En general, siempre existe cierta distancia cultural entre las empresas blanco y adquirente (cultura organizativa, nacional o ambas). Sin embargo, la distancia cultural no influye, por sí sola, de forma automática en el riesgo cultural de la integración. Éste varía según distintas contingencias: alcance de la integración, grado de

integración y grado de hostilidad. Por ejemplo, aun cuando la distancia cultural sea escasa, si el motivo de la fusión es el logro de sinergias operativas y se produce la integración total de las diversas unidades organizativas, el riesgo cultural será elevado; por el contrario, aunque la distancia cultural sea grande, si el grado de integración es bajo o las unidades continúan operando de forma autónoma, la distancia cultural probablemente no generará conflicto cultural⁹.

Por otra parte, todas las organizaciones están estructuradas con una distribución desigual de poder. El diferencial o asimetría de poder siempre supone potencial de desacuerdo, oposición y conflicto. En todas las combinaciones organizativas, incluso en las denominadas fusiones de iguales, existe asimetría de poder. Por ello, es necesario dirigir las dinámicas de poder entre las empresas adquirente y adquirida, con el fin de neutralizar la inequidad percibida y los desequilibrios de poder.

Un factor que afecta al riesgo cultural es el proceso seguido por la empresa adquirente para integrar la empresa adquirida o sus unidades. Algunas empresas no tienen una política cultural definida, otras tratan de reducir la distancia cultural mediante una serie de acciones cuyo objetivo es construir un puente cultural entre ambas empresas, mientras que otras imponen su cultura en la empresa adquirida. Por otra parte, algunas empresas tratan de neutralizar la privación relativa entre los miembros de las empresas adquirente y adquirida mediante la práctica de la “*meritocracia*”¹⁰, mientras que otras recurren a soluciones de “equidad” y tratan de cubrir las distintas posiciones con una representación más o menos equivalente de ambas empresas.

La contribución fundamental de David y Singh (1993) es que la distancia cultural inicial puede ser menos importante que los mecanismos utilizados para dirigir la integración. El establecimiento de comunicaciones, el desarrollo de procesos de aprendizaje interorganizativo y la construcción de un discurso cultural común -un conjunto de comprensiones adecuadamente compartido- permiten reducir el riesgo

⁹ El estudio de Datta (1991) constató, sin embargo, que las diferencias de estilos directivos se relacionan negativamente con los resultados, incluso en las adquisiciones caracterizadas por un nivel de integración e operaciones bajo.

¹⁰ La elección de los mejores para los distintos puestos, independientemente de su pertenencia a la empresa adquirente o adquirida, crea una oportunidad igual para los miembros de ambas empresas.

cultural.

La introducción de un gran cambio en la organización suele comenzar con una evaluación de las actitudes de los empleados como paso previo para su modificación (Sathe, 1985).

Este enfoque se basa en la perspectiva tradicional de que las creencias y valores influyen en el comportamiento. No obstante, es muy difícil cambiar directamente los valores y actitudes individuales, especialmente aquéllos profundamente arraigados, puesto que forman parte de un sistema interrelacionado en el cual cada valor está vinculado y es reforzado por otros, de tal forma que resulta casi imposible modificar un valor particular sin tener en cuenta el resto de los valores del individuo.

Un enfoque alternativo es comenzar transformando los comportamientos relacionados. Aunque, obviamente, las actitudes influyen en el comportamiento, éste también influye en las actitudes (Leal, 1991). Centrándose en los comportamientos e interacciones relevantes, la dirección puede formular los resultados que desea, establecer expectativas y estándares de rendimiento, recompensar los comportamientos apropiados y proporcionar canales que permitan al personal contribuir a las metas y objetivos. Ahora bien, el cambio de comportamiento no se traduce necesariamente en un cambio cultural; los empleados pueden racionalizar los motivos para aceptar el cambio y continuar aferrándose a sus antiguas creencias y valores. La transformación cultural requiere la aceptación e internalización de las nuevas creencias y valores, lo cual exige que los miembros de la empresa entiendan el valor de la transformación. Como parte de este proceso es esencial explicar y justificar el porqué del cambio cultural. A ello puede contribuir la percepción de que es necesario y urgente cambiar el patrón actual de valores y creencias para hacer frente a las amenazas del entorno. En la fusión analizada por Buono y Bowditch (1989), el personal de las dos entidades se sentía, en general, satisfecho con sus organizaciones respectivas. Pese a ello, la mayor parte de los empleados era consciente de los problemas a los que se enfrentaba el sector, particularmente las entidades de tamaño medio. En parte, como resultado de la amenaza del entorno, el personal comenzó a cuestionarse la posibilidad de seguir manteniendo el status quo, lo cual influyó en la aceptación de

la fusión en el período inicial. No obstante, para que el cambio se afiance, los directivos deben también estimular y comunicar el nuevo sistema de valores y creencias, y conseguir que los demás empleados lo adopten.

Como conclusión, podemos indicar que la cultura organizativa ha sido comparada con los latidos del corazón: no se es consciente de ello hasta que se ve amenazado por alguna causa. Aunque el personal de una organización no suele ser consciente de su cultura, ésta afecta prácticamente a todos los aspectos en los que un grupo interactúa con otro o con los estímulos externos. Su impacto completo se contempla cuando dos culturas autónomas entran en contacto estrecho, como ocurre en las fusiones.

La unión de culturas distintas puede generar ansiedad, desconfianza y sentimientos de hostilidad (Weber y Schweiger, 1992) que inciden negativamente en los niveles de compromiso, cooperación, satisfacción y productividad de los empleados de la empresa adquirida. Aquellos que se sienten incapaces de adaptarse a la nueva cultura pueden abandonar la empresa o resistir de forma activa cualquier esfuerzo de consolidación emprendido por la organización adquirente. La amenaza que supone la fusión para la cultura de una o ambas empresas puede acentuar las diferencias entre los grupos de empleados y generar una actitud “nosotros-ellos”, que obstaculizan la implantación de los cambios organizativos y de procedimientos necesarios para alcanzar las sinergias (Castro, 2003).

En general, el potencial de conflicto cultural aumenta a medida que el nivel de integración se extiende de la consolidación de procedimientos a la sociocultural, ya que ésta supone combinar las culturas de ambas empresas. Que la distancia cultural se convierta en riesgo cultural depende del alcance y profundidad de la integración.

Incluso aquellas situaciones en las que existe una distancia cultural inicialmente baja, cuando las unidades van a ser integradas de forma estrecha, pueden generar un riesgo cultural alto si la empresa adquirente ignora los factores culturales y de poder. Asimismo, las situaciones de distancia cultural inicial alta no tienen por qué traducirse de forma automática en un riesgo cultural elevado si la empresa neutraliza la privación relativa y desarrolla rutinas de aprendizaje compartidas.

Aunque, en general, los estudios parecen indicar que la distancia entre las culturas organizativas influye de manera negativa en los resultados de la fusión y que el mercado penaliza las fusiones entre empresas con culturas distintas, se puede cuestionar la idea de que las diferencias culturales sean percibidas siempre de manera negativa por los miembros de la empresa adquirida; algunos pueden considerar que la cultura de la empresa adquirente se ajusta mejor a sus expectativas.

Un factor que debe tenerse en cuenta es la propensión de las personas a aceptar el cambio o “aculturarse”, la cual dependerá del atractivo de la cultura de la empresa adquirente, de la valoración de la propia y de la congruencia entre el modo de aculturación preferido por ambas empresas.

Dado que la aculturación es un proceso que se basa en la interacción, la utilización de controles sociales puede reducir el conflicto derivado de la interacción y promover el desarrollo de una cultura compartida. Sin embargo, si la empresa adquirente actúa como un conquistador e intenta imponer su cultura, sin considerar las creencias y valores de la empresa adquirida, provocará una mayor intolerancia y aumentará la resistencia de los empleados al proceso de cambio. Ejemplo de esto fue la adquisición en 2005 de la empresa francesa *Compagnie Generale de Radiologie* por la americana *General Electric* donde las diferencias culturales y la imposición de *General Electric* alardeando de ser los mejores y tener sus propios métodos tuvo como resultado la pérdida en 2 años de 50 millones de dólares, cuando estaba previsto sólo en el primer año un beneficio de 25 millones y el despido masivo de la mitad de todos los trabajadores, (*Hitt et al.*, 2005).

Por tanto, el conflicto cultural no depende tanto de las diferencias culturales como de la dirección del proceso. La empresa puede tratar de intervenir activamente en el proceso de transformación cultural mediante la implantación de una serie de mecanismos que permitan disminuir la prominencia cultural y establezcan los cauces necesarios para la interacción y cooperación entre los miembros de ambas partes.

3. LAS FUSIONES BANCARIAS EN ESPAÑA Y SUS IMPLICACIONES EN LOS RECURSOS HUMANOS

3.1. El Sistema Financiero Español.

3.1.1. Historia reciente del sistema bancario español.

Las organizaciones bancarias se han visto obligadas a fortalecerse internamente ante el mercado externo en algunos casos o viendo oportunidades de crecimiento, en otros. Durante la última década, la política de fusiones y adquisiciones ha sido una constante, lo que ha originado, por un lado, la preponderancia de sólidos Grupos Bancarios que operan en mercados internacionales y con consolidada presencia en el mercado nacional y, por otro, la necesidad de las propias organizaciones hacia un cambio continuado, para adecuarse a la nueva realidad empresarial.

La situación actual nos muestra unos puestos de trabajo más inestables y que cambian de contenido con mayor frecuencia con objeto de adaptarse a las exigencias del entorno. Todo ello provoca desajustes con los sistemas de Recursos Humanos tradicionales que potenciaban la estabilidad y el control y en la concepción del empleado veterano que debe ajustar su nivel de expectativas y desempeño a las exigencias actuales.

El nuevo empleado se incorpora con un mayor perfil comercial y una mayor empleabilidad, apoyada por una sólida preparación académica, lo que le permite dirigir su desarrollo profesional, pudiendo apostar por entidades que den valor a políticas de desarrollo del talento. En este sentido, un informe de *Benchmarking* sobre la Gestión del Talento en el sector Bancario realizado por Hay Group (2002)¹¹ describe que el valor fundamental que aprecian los técnicos y comerciales que se incorporan a un banco es el desarrollo profesional, por encima de la seguridad en el puesto o el confort de su posición.

Paralelamente, se observan cambios en el perfil del cliente y los mercados. Estos últimos fueron, hasta la última década, una fuente de estabilidad provocada por una fuerte segmentación y una línea constante de necesidades. Actualmente, los mercados están experimentando una rápida evolución provocada, en parte, por

¹¹ Hay Group, Informe de Benchmarking sobre la Gestión del talento en el Sector Bancario, realizado en Octubre de 2002 a 150 organizaciones y 429.239 empleados, de las cuales 13 eran organizaciones bancarias.

la exigencia de una mayor calidad en el servicio y en los productos que demanda el cliente. Éste ha modificado su perfil, aumentando sus conocimientos financieros, con una mayor cultura de la inversión y el ahorro, una actitud más proactiva ante las ofertas y la posibilidad de disponer de una amplia gama de productos en diferentes entidades. Todo ello provoca que los productos financieros sean cada día más adaptados a las necesidades y requerimientos ad hoc en detrimento de productos globales y genéricos.

Por último, la tecnología ha irrumpido con fuerza en las instituciones financieras con objeto de reducir los tiempos de espera, organizar los flujos de comunicación e información interna y provocar una utilización en todos los niveles de la organización. Un estudio realizado por AEDIPE y HAY GROUP sobre los recursos humanos en empresas catalanas (2003)¹² confirma que la inversión en tecnología para los Recursos Humanos, no sólo se mantiene, sino que aumentó un 37.1% respecto al ejercicio anterior.

Durante los últimos años de la década de 1960, el sistema bancario español se encontraba sometido a una dura regulación de sus actividades por parte de la Administración, controlando incluso el tipo de operaciones que podían realizar los intermediarios financieros (Cals y Garrido, 1995).

Por otro lado, la necesidad de dotar a la empresa española de vías de financiación a largo plazo hizo necesario autorizar la creación en 1962 de un nuevo tipo de entidad denominada “Banco Industrial”, con la idea de crear cierta especialización: por un lado la banca comercial centrada en el sistema de pagos y crédito comercial a corto plazo y por otro la banca industrial encargada de facilitar financiación a las empresas en períodos de medio y largo plazo, mientras que las cajas de ahorro centrarían su actividad en la concesión de financiación a la vivienda.

Este proyecto no tuvo éxito debido fundamentalmente a la escasa tradición de la banca industrial, así como por el reducido tamaño de estas empresas que hacían orientarse hacia la banca tradicional.

¹² Estudio sobre los Recursos Humanos en las empresas catalanas, situación actual, mejores prácticas y tendencias de futuro, realizado por Hay Group y Aedipe, en colaboración con tpm.worldwide, durante el ejercicio 2003.

Durante esta década la liberación efectuada en la Ley de Bases de 1962, fue más una declaración de intenciones que una medida operativa, por lo que la gran cantidad de grupos económicos que tenían intereses en introducirse en el negocio bancario español se orientaron a la adquisición de bancos que ya estaban operando. Por este motivo, muchas entidades fueron adquiridas por un valor mucho mayor de su valor real, lo que obligó a las entidades compradoras a ejercer actividades de alta rentabilidad y, por lo tanto, de mayor riesgo para recuperar esta inversión inicial. Debido a esta falta de liberalismo económico la mayoría de las actividades financieras que se realizaban en el sistema bancario español obligaban al usuario a aceptar las condiciones, en un entorno de casi monopolio.

En el período entre 1978 y 1985 se produce la primera gran crisis del Sistema Bancario Español donde el 50% de los 110 bancos existentes en 1977 se encontraron en una situación de insolvencia fruto del aumento de sus gastos generales por la expansión geográfica y operativa, el aumento del coste de su pasivo o dinero facilitado a los consumidores y la depreciación de sus participaciones industriales inmobiliarias (Cals y Garrido, 1995).

Esta primera crisis tuvo una consecuencia de cierto “saneamiento” en el propio sistema, produciendo que en la década de 1990 compusieran el Sistema Bancario Español unas 170 entidades de tamaño muy heterogéneo, donde casi cien de éstas eran españolas y el resto extranjeras. Esta situación volvió a originar una segunda crisis que, en un principio, afectó a entidades de reciente creación y sin una consolidación en el mercado, así como aquellas de menor tamaño como Ibercorp o Banco Europeo de Finanzas.

Entrados ya en la mitad de la década de 1970, y coincidiendo con el período de transición política, se comienza por parte de la Administración Pública un proceso de liberalización de la banca española con objeto de mejorar su eficiencia. Este proceso se concretaría en cinco grandes aspectos (Cals y Garrido, 1995):

1. *Liberalización de la creación de sucursales:* A partir de 1974 se establece la libertad por parte de los bancos de establecer el número de sucursales en función de su plan de expansión geográfico. En lo que respecta a las cajas de ahorro esta libertad quedaba restringida al ámbito de actuación geográfico donde

operaban, que hasta 1979 era la provincia y con posterioridad la comunidad autónoma. En 1989 obtuvieron la misma capacidad expansiva que los bancos. Esto fue debido al tradicional concepto de territorialidad que ha rodeado al concepto de cajas de ahorros y a la presión de las cajas pequeñas.

2. *Disminución gradual de los coeficientes de inversión obligatoria*, que obligaban a las cajas de ahorros a financiar con sus recursos las actividades de los sectores y/o empresas que determinaran las autoridades. Quedó eliminada en 1992.
3. *Liberalización de los tipos de interés*. En 1987 culmina la liberación de los tipos de interés de los depósitos a la vista.
4. *Homogeneización de las entidades*. A partir de 1970 comienza la equiparación de la capacidad operativa de banca industrial y comercial, culminándose en 1977 con la posibilidad por parte de las cajas de ahorros de realizar operaciones en moneda extranjera y descuento comercial.
5. *Amortización parcial de la banca extranjera*. En 1978 se permite la incorporación de la banca extranjera al Sistema Bancario Español, con objeto de dinamizar la actividad bancaria y ante la imposibilidad de mantener más tiempo cerrado el mercado interior. Este paso se realizó con importantes limitaciones operativas.

Con la incorporación de España en el Mercado Común Europeo se establece la necesidad de liberar la circulación de capitales y de prestación de servicios, debido al aumento de la competencia. Para la banca extranjera supuso el final de las restricciones que habían sido impuestas por el Estado desde 1978. A su vez, la adopción de una moneda común por la Unión Europea, el Euro, ha provocado un flujo mucho mayor de todas las transacciones económicas con otros países miembros.

En la última década del Siglo, así como los primeros años del Siglo XXI, la Banca Española se ha caracterizado por un proceso intenso de fusiones, adquisiciones y compras entre entidades que ha generado la existencia de varios Grupos Bancarios Españoles que aglutinan toda la cuantía referente a activos y pasivos. Esta actividad ha traído consigo un nuevo mapa dentro de las entidades de crédito. De igual forma, el gobierno reestructuró las participaciones públicas en el sector banca-

rio creando el holding Corporación Bancaria de España, Argentaria.

Este aumento en la concentración del sector bancario en fuertes grupos, ha sido justificado por dos motivos:

- 1) Por un lado, ante la necesidad de alcanzar economías de escala para subsistir en una economía cada vez más globalizada y la necesidad de lograr una mayor competitividad en el Mercado Único Europeo.

Así, este proceso de fusiones ha situado a varias entidades en puestos importantes, como el caso del Grupo Santander y el Grupo BBVA.

- 2) Por otro lado, debido a la acentuación de la competencia en el Mercado Europeo que ha llevado a los bancos españoles a una recuperación de posiciones dentro del segmento minorista, con objeto de aumentar la protección del segmento minorista frente a la competencia externa.

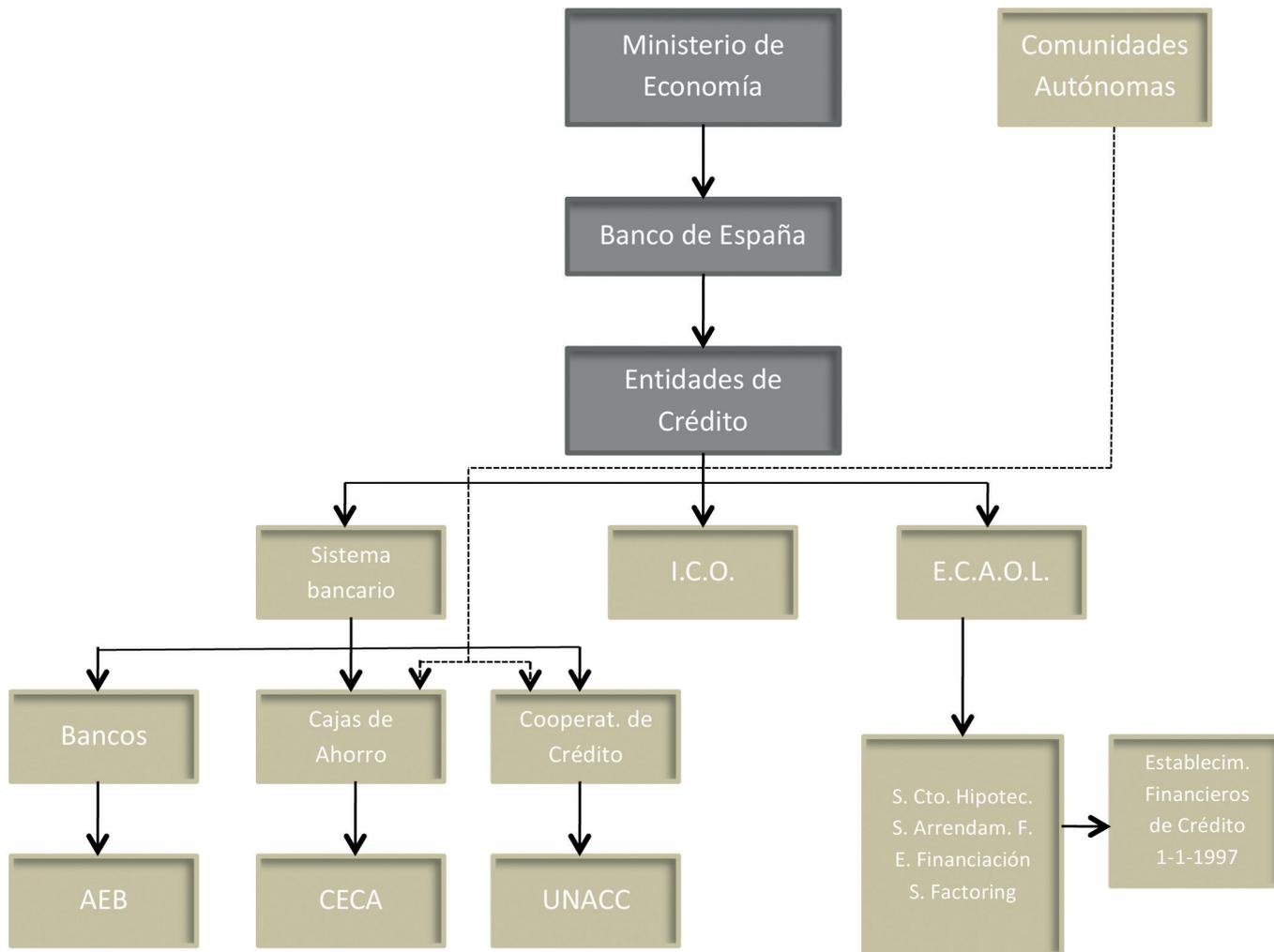
3.1.2. El sector financiero español: estructura y composición.

En España, en la evolución del mercado bancario en los últimos quince años destaca la influencia de los procesos de liberalización y desregulación -con una marcada intensificación de la competencia entre las diferentes entidades de crédito, así como los numerosos episodios de fusión y adquisición que se han producido (Carbó, López y Rodríguez, 2001). Por otra parte, el intenso proceso de internacionalización que ha experimentado el sistema bancario español es relativamente reciente -el grueso de la internacionalización de la banca tuvo lugar a partir de 1996-, aunque durante los primeros diez años de la pertenencia a la Unión Europea la evolución de los activos en el exterior fue relativamente similar al resto de países, teniendo lugar notables reformas del sector, de las cuales cabe destacar la completa liberalización de los flujos de capital con el exterior en 1992 (Hernansanz y Sebastián, 2001).

Dentro de este contexto, los grupos que forman el sistema bancario español (ver figura 3.1) y que compiten directamente entre sí, no sólo desde la perspectiva

de sus estados financieros sino también de su eficiencia, son los bancos, las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito¹³.

Figura 3.1 Estructura del sistema bancario en España.



Fuente: Liso *et al.* (1999)

¹³ Las cooperativas de crédito en España se dividen en dos clases: las cajas rurales, que financian preferentemente al sector agrario; y las cooperativas de crédito profesionales y populares, que financian a otros sectores distintos a agrario (Palomo y Sanchís, 2008).

Tal y como recoge la *Memoria de la Supervisión Bancaria* realizada por el Banco de España (2010), el proceso de consolidación del sistema bancario español iniciado en la década de los ochenta se ha plasmó en una reducción continuada y sostenida del número de entidades de crédito, si bien esta tendencia ha girado en los últimos años donde en comparación con 2006 el número de entidades bancarias apenas ha variado, pero siendo su composición muy distinta, incrementándose el número de bancos pero en base a los bancos extranjeros en cambio, las cajas de ahorros han disminuido un 23,4%, fundamentalmente por las SIP's y las cooperativas de crédito han disminuido en un 6,2%. (Cuadro 3.2).

Cuadro 3.2 Evolución del número de entidades de crédito en España durante el periodo 2006-2013.

Instituciones	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bancos	144	151	156	154	160	165	160	158
• Nacionales	54	53	49	47	52	58	54	50
Cajas de Ahorros	47	46	46	46	36	6	2	2
Cooperativas de Crédito	85	85	83	83	81	76	70	67
Total	276	282	285	283	276	247	232	227

Fuente: Memoria de supervisión de Banco de España (2010 y 2013).

Por otra parte, es importante tener en cuenta que estos movimientos de entidades en el sistema financiero español se ha debido, en parte, al proceso de fusiones y absorciones que ha vivido el sector (véase cuadro 3.3).

Cuadro 3.3 Evolución de las fusiones de entidades de crédito en España durante el periodo 2006-2013.

Fusiones	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Entre Bancos	1	3	2	4	-	2	5	4
Entre Cajas	-	1	-	-	7	-	-	-
Entre Cooperativas	-	1	-	-	2	4	4	1
Total	1	5	2	4	9	6	9	5

Fuente: Memoria de supervisión de Banco de España (2010 y 2013).

El entorno en el que se mueve la industria bancaria, (estrechamiento de márgenes financieros, el énfasis en la eficiencia, los cambios en las tendencias del ahorro, una mayor sofisticación de la demanda, desintermediación, innovación financiera, etc...) obliga a las entidades a buscar nuevas estrategias de crecimiento con el objetivo de mejorar, o al menos mantener, sus ratios de rentabilidad, eficiencia, productividad y solvencia.

Muchas de estas entidades han buscado la solución más en el crecimiento interno, aumento de los ingresos por medio de la fidelización, la mejora de las ventas cruzadas y los procesos de referencia, y no tanto en el crecimiento externo, como fusiones, adquisiciones o alianzas. En este sentido, las entidades financieras han puesto en el cliente la piedra angular de su negocio.

Las entidades se han dado cuenta de que frente a los especialistas en productos, los empleados del sector bancario se deben, ante todo, convertir en especialistas en clientes. El profundo conocimiento del cliente y las habilidades para las relaciones personales pasan a convertirse en un elemento diferenciable importante en una industria de productos indiferenciables, buscando planificar y satisfacer necesidades, tanto financieras (de asesoramiento, sensibilidad a comisiones, canal preferido de contacto), como no financieras, (sensibilidad a los regalos y errores, trato más o menos formal, frecuencia de contacto recomendada, predisposición a facilitar datos, etc.); y de este modo, ofrecerle lo que quiere y como quiere, todo ello con el fin de conseguir la máxima satisfacción del cliente.

3.1.3. Los cambios recientes en el sistema financiero español.

A partir del 2008 y fruto de la crisis mundial que se está sufriendo se entra en una fase de transición, por parte de las entidades financieras, desde una situación de abundancia de liquidez a otra de restricciones de fondos; de una tendencia al sobreendeudamiento de familias y empresas, a otra de endeudamiento sostenible, en el mejor de los casos; de una posición de escasa o nula aversión al riesgo, a otra de apreciación del riesgo incurrido; de un panorama en el que alegremente se expandían las redes bancarias, desafiando en ocasiones cualquier lógica económica,

a otro de repliegue de redes y de búsqueda de una mayor racionalidad operativa; de un escenario donde no importaban mucho los márgenes de las operaciones, ya que podían compensarse con una mayor actividad de préstamos, a otro donde no es tan fácil buscar alternativas ante el estrechamiento de los márgenes financieros y las dificultades ante las restricciones de préstamos; de una etapa donde la morosidad estaba en mínimos históricos, a otra en la que, como reflejo del deterioro de la situación económica y del empleo, los impagos se han multiplicado, y con tasas de morosidad que están aflorando y que raramente se han vivido anteriormente (Coral *et al.*, 2011).

A partir de 2010, y como consecuencia del proceso de reestructuración y saneamiento del sistema financiero español, se produjeron alteraciones importantes en las entidades financieras, fundamentalmente en el grupo de bancos y cajas de ahorros nacionales. La modificación más significativa fue la aparición de un conjunto de cajas de ahorros que dejaron de realizar directamente la actividad financiera que les era propia, traspasando el negocio financiero a bancos creados con este fin. Así, las entidades financieras quedaron clasificadas en dos grupos: entidades de crédito con actividad financiera directa y entidades de crédito sin actividad financiera directa. Posteriormente, ese grupo de cajas de ahorros inició su transformación en fundaciones de carácter especial (Estas transformaciones se iniciaron en noviembre de 2011 (Real Decreto-ley 11/2010, de 9 de julio, derogado por la Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de cajas de ahorros y fundaciones bancarias), proceso que se estima que culmine durante 2015. La mencionada segregación de la actividad financiera realizada por la mayoría de las cajas de ahorros es la causa de que los antiguos grupos de bancos y de cajas de ahorros nacionales hayan sido integrados en uno solo.

Como consecuencia de lo comentado anteriormente, está teniendo lugar una profunda recomposición del sector que está afectando de manera especial a las Cajas de Ahorros, que son las entidades, de naturaleza no societaria, que habían registrado un mayor crecimiento y asumido elevados riesgos ligados al sector inmobiliario. Ahora bien, con carácter general, el sistema bancario está inmerso en un proceso de auténtica reconversión para adaptar su dimensión y su estructura a la nueva situación en la que existe un exceso de capacidad. Es previsible que el proceso

de adaptación tenga varias fases, aunque su ritmo y su desarrollo definitivo vengan condicionados por la evolución de la economía real y la posición que adopten los mercados internacionales (Banco de España, 2013).

A continuación se expone cuál es la situación existente a finales del ejercicio 2013, cuyos principales rasgos quedan recogidos en el cuadro 3.4.

Cuadro 3.4 Situación de la Banca y de las Cajas de Ahorros. 2013.

	Bancos	Cajas de Ahorros	Cooperativas de Crédito
Número de Entidades o grupos	158	2	67
Proceso de integración			
Numero	4	-	1
Entidades implicadas	5	-	3
Capacidad instalada			
Oficinas	13.765	15.306	4.511
Empleados	106.480	87.392	18.971
Cuota de mercado (sector privado)			
Créditos (%)	63,2	31,8	5,0
Depósitos (%)	73,3	21,0	5,7
Morosidad			
Ratio de morosidad (%)	12,4	14,1	4,5
Ratio de cobertura de morosidad (%)	73	56	57
Rentabilidad			
ROA (%)	0,10	0,03	0,27
ROE (%)	1,2	0,6	6,2
Eficiencia			
Gastos de explotación/Margen Bruto (%)	48,6	59,1	60,6
Solvencia			
Coefficiente general de solvencia(%)	9,1	8,9	11,8

Fuente: Banco de España, CECA y elaboración propia.

- **Número de entidades:** la oleada de procesos de integración iniciada en 2009 en el sector de las Cajas de Ahorros, en la que han participado 35 entidades¹⁴, se ha traducido, con la ley 26/2013 de 27 de diciembre, de cajas de ahorros, en la desaparición de todas las cajas de ahorro excepto dos.

¹⁴ Dos de ellas intervenidas y absorbidas por el propio sector, Caja Castilla-La Mancha por Cajastur y Cajastur por BBK.

A fin de 2013, las cajas de ahorros registradas ascendían únicamente a dos Caixa Ontinyent y Colonya-Caixa Pollenca, habiéndose producido en los últimos 3 años una reducción de 34 entidades. En 2013 no se han realizado fusiones pero si nos situamos en el año 2010, desaparecieron 10 entidades, como resultado de los 7 procesos de fusión realizados y de la cesión de la actividad bancaria de Caja Castilla-La Mancha al Banco Castilla-La Mancha. En las 7 fusiones mencionadas han intervenido un total de 16 entidades: 2 procesos se han realizado por absorción (Caixa Girona por la Caixa y Caja Guadalajara por Cajasol) y, en los casos restantes (Nova Caixa Galicia; Catalunya Caixa; Unnim; Caja España de Inversiones, Salamanca y Soria, y Unicaja-Caja Jaén), se ha producido la fusión de las 12 cajas implicadas.

En el citado año, que fue el que tuvo los últimos movimientos más significativos, 22 cajas de ahorros se unieron en los 5 bancos creados como cabeceras de SIP: Banco Financiero y de Ahorros (7 entidades), BMN (4 entidades), Banca Cívica (4 entidades, una de ellas Cajasol tras la absorción de C. Guadalajara), Banco Grupo Cajatres (3 entidades) y Banco Base (4 entidades), y se produjo la adjudicación de CajaSur a BBK.

De los 12 procesos desarrollados en 2010 (Cuadro 3.5), 7 se han planteado con petición de ayudas al FROB, cuyo importe total asciende a 10.189 millones, abor-dándose los 5 restantes sin apelación a ayudas públicas. Atendiendo a su tipología, 7 se han plasmado en fusiones puras y 5 mediante mecanismos de cooperación reforzada (sistemas institucionales de protección: SIP)¹⁵. Los procesos de integración han corregido la excesiva fragmentación del sector, elevándose la cifra de activos totales medios por entidad, que ha pasado de 29.000 millones a 76.000 millones de euros.

¹⁵ Se aborda más ampliamente el concepto de SIP en el punto 2.3.3 de esta tesis.

Cuadro 3.5 Procesos de integración de las Cajas de Ahorros. 2010.

Fusiones	Activo Total	SIP	Activo Total
	Millones de euros, 2010		Millones de euros, 2010
Sin ayudas del FROB		Sin ayudas del FROB	
La Caixa	289.627	Caja 3	20.856
La Caixa y Caixa Girona		CAI, Burgos C.O. y Badajoz	
Unicaja	34.838		
Unicaja y Caja Jaén			
Con ayudas del FROB		Con ayudas del FROB	
Novacaixa Galicia	78.077	Bankia	344.508
Caixanova y Caixa Galicia		Madrid, Bancaja, Layetana, Avila, Segovia, Rioja e Insular	
Catalunya Caixa	76.649	Banco Mare Nostrum	71.723
Catalunya, Tarragona y Manresa		Murcia, Penedés Granada, Sa Nostra	
Caja España Inversiones	45.543	Banca Cívica	71.668
Caja España y Caja Duero		Burgos, Navarra, Cajasol, Guadalajara	
Unnim	28.550	Grupo Cajastur	54.503
Sabadell, Terrasa y Manlleu		Cajastur, CCM, Cantabria, Extremadura	

Fuente: Banco de España, CECA y elaboración propia.

El número de cooperativas de crédito registradas en 2013, considerado como un año de transición en lo que respecta a fusiones, sólo descendió en 3 cooperativas por la fusión de tres de ellas; son los casos de Caja Rural de Casinos, S.C.C.V., Caja Rural de Canarias, S.C.C. y Credit Valencia, Caja Rural C.C.V., todas ellas pertenecientes al grupo Cajas Rurales Unidas, S.C.C., fusionadas con la cabecera.

De hecho, si hay un año que destaca por la profundidad de los procesos de consolidación de las cooperativas de crédito, este es 2012. La noticia más importante, en términos de integración, fue la protagonizada por los Consejos Rectores de Ruralcaja y Cajamar que, en el último trimestre de ese año cerraron la fusión de ambas entidades mediante la creación de una nueva que se denominaba Cajas Rurales Unidas, S.C.C. (que sumaba los activos de la primera y la tercera cooperativa de crédito del país), y cuyo grupo consolidable estaba formado por 22 cooperativas de crédito, con lo que se aupaba al grupo de las 20 entidades más grandes por activos en España.

En el ámbito de la Banca en 2013, los hechos más relevantes son la adquisición de Banco Gallego por parte de Banco Sabadell al FROB, Banesto, deja su marca para integrarse en Banco Santander, la integración de Caja3 en Ibercaja y la integración

de NCG Banco en Banesco, operando en España al cierre del ejercicio 2013, 143 Bancos nacionales y sucursales de sociedades extranjeras, frente a los 153 que operaban a finales de 2010.

- **Capacidad instalada:** las entidades financieras españolas presentan unas redes y servicios centrales sobredimensionados, máxime si se atiende a la evolución previsible de la actividad financiera y económica de los próximos años. Durante el periodo 2010-2013, el número de oficinas y de empleados se ha reducido en un 23 y un 18 por ciento respectivamente, con el cierre de 8.930 oficinas y una contracción de la plantilla superior a las 30.000 personas.

El ajuste ha sido más intenso en las Cajas que en los Bancos, ya que estos, una vez culminada la reestructuración de sus redes a finales de 2009, han comenzado a ampliar de nuevo su presencia con objeto de aprovechar las oportunidades de negocio surgidas tras el repliegue de las Cajas. A la conclusión del ejercicio 2013, los Bancos contaban con 1.515 oficinas y 9.394 empleados menos que al comienzo de la crisis. Por su parte, las Cajas han reducido su red en 9.331 oficinas y 44.541 empleados, lo que representa en torno a un 33 por ciento de los niveles de partida en 2007.

- **Cuota de mercado:** la reestructuración del sector de Cajas de Ahorros ha tenido consecuencias muy significativas en términos de negocio, con pérdidas de cuota de mercado entre 2010 y 2013 de 15,8 y 26,6 puntos porcentuales en los segmentos del crédito y de los depósitos al sector privado respectivamente, a favor en su mayor parte, de la Banca. A finales de 2013, con un 31,8% del total en créditos y un 21% en depósitos, aún se encuentran bastante puntos porcentuales por encima de las cooperativas de crédito.

- **Morosidad:** el desplome de la actividad del sector inmobiliario, junto con las mayores dificultades con las que se encuentran las empresas y familias para hacer frente a los compromisos de pago derivados de los créditos hipotecarios y personales tras la caída de los niveles de renta disponible, se ha traducido en un aumento notable de los niveles de morosidad, que se encontraba en niveles mínimos históricos, por debajo del 1 por ciento. Al cierre del ejercicio 2013, la tasa de morosidad del crédito al sector privado se situaba en el 12,4 por ciento y el 14,1 por ciento para las Cajas de Ahorros y los Bancos, con una tasa de morosidad global del 13,61%

Las Cajas de Ahorros han realizado desde comienzos de 2008 un considerable saneamiento de los balances reconociendo contra su patrimonio minusvalías adicionales en inversión crediticia y activos adjudicados por valor de 22.000 millones de euros, cantidad a la que hay que sumar las dotaciones de provisiones contra la cuenta de resultados y el uso de la provisión genérica por un total de 30.000 millones de euros. Aun teniendo en cuenta lo anterior, en 2013, la tasa de cobertura de la morosidad de los Bancos (73%) superaba a la de las Cajas de Ahorros (56%) en 17 puntos porcentuales.

- **Rentabilidad:** el progresivo estrechamiento de los márgenes, como consecuencia de la caída de la actividad de intermediación típica, así como de los rendimientos por dividendos y de las plusvalías obtenidas por las carteras de participaciones, unido al comportamiento de los gastos estructurales, que mantienen una dinámica autónoma, se plasma en una importante caída de la rentabilidad medida, tanto en términos de activos totales medios (ROA) como de patrimonio neto (ROE). En 2013, la ROA de los Bancos se situaba en el 0,1 por ciento y en las Cajas en el 0,03 por ciento, mientras que en 2007 alcanzaba en promedio niveles del 1,13 por ciento para ambos tipos de entidades. Por su parte, la ROE de los Bancos se ha visto reducida en más de 14 puntos porcentuales (del 15,7 por ciento en 2007 al 1,2 por ciento en 2013), pasando en este periodo del 14,8 por ciento al 0,6 por ciento en el caso de las Cajas.

- **Eficiencia:** ante esta tesitura, muchas entidades se muestran incapaces de poder sostener su estructura de gastos de explotación y las dotaciones necesarias para cubrir las insolvencias. A pesar del ajuste de capacidad acometido en esta fase del proceso de reestructuración desde 2007, las Cajas de Ahorros han visto deteriorada su ratio de eficiencia (Gastos de explotación/margen bruto) en 16 puntos porcentuales, situándose a finales de 2013 en el 59,1%, superior en 10,5 puntos porcentuales a la del conjunto de la Banca (48,6%).

- **Solvencia:** manteniendo las cautelas propias de la heterogeneidad existente en cada uno de los grupos, las Cajas de Ahorros, en su conjunto, presentan niveles de solvencia similares a los de la Banca y superiores a los requerimientos mínimos regulatorios.

En 2013, el coeficiente general de solvencia de las Cajas de Ahorros se situaba en el 8,9%, un 25 por ciento superior al mínimo legalmente exigido y 0,2 puntos porcentuales inferior al del sector de la Banca.

Para intentar lograr una mayor estabilidad y regulación del sector financiero, se han desplegado un amplio repertorio de medidas legales y políticas, tanto de ámbito nacional como internacional (Corral y otros, 2011) que a continuación detallamos:

✓ Orientadas a atenuar el impacto de la crisis a corto plazo:

- Ampliación de la lista y reducción de la calificación crediticia mínima de los activos elegibles como colateral en las operaciones de política monetaria, a efectos de facilitar la obtención de liquidez por parte de las entidades bancarias.
- Extensión de las coberturas de los sistemas de garantía de depósitos y de inversión en valores.

✓ Orientadas a definir una nueva arquitectura regulatoria que mejore la calidad y la consistencia de la supervisión:

- Refuerzo de los mecanismos de vigilancia financiera global y de acción coordinada a escala mundial a través de la ampliación del alcance y de las funciones del Foro de Estabilidad Financiera del G-20 y del Fondo Monetario Internacional y del establecimiento de un nuevo marco de supervisión.
- Revisión de las normas contables internacionales, con especial incidencia en las referidas a los instrumentos financieros complejos y a aquellas que sirven de soporte para la elaboración de los estados orientados a los mercados de capitales.

✓ Dirigidas a reformar la regulación del capital y de la liquidez:

- Fortalecimiento del Acuerdo de Basilea II, con un endurecimiento de las condiciones por las que se rigen los pilares 1 (requerimientos mínimos

de capital), 2 (sobre el proceso de examen supervisor) y 3 (sobre disciplina de mercado).

- Desarrollo del Acuerdo de Basilea III. El Comité de Supervisores Bancarios del Banco Internacional de Pagos de Basilea (BIS) acordó en septiembre de 2010 elevar del 2 al 4,5 por ciento la proporción que el capital básico (“core capital”) deben alcanzar sobre los activos ponderados por riesgo, así como otros requerimientos.

✓ Reforzamiento de la protección de los depositantes e inversores (octubre 2008):

- ejerciendo el compromiso adquirido por los países miembros de la UE en la reunión mantenida por el Ecofin tras los hechos acaecidos en la primera semana de octubre de 2008 con el desplome de las bolsas a escala mundial, el gobierno español tomo la decisión de ampliar la cobertura del Fondo de Garantía de Depósitos de 20.000 a 100.000 euros, por depositante o inversor y entidad.

✓ Restablecimiento de las condiciones de liquidez y de concesión de financiación a empresas y hogares (octubre 2008):

- ante el potencial estrangulamiento de la actividad crediticia de las entidades financieras españolas, motivado por el deterioro generalizado de la confianza y el cierre de los mercados mayoristas a escala mundial por la falta de liquidez, se adoptó el establecimiento, con carácter excepcional y temporal (con vigencia hasta finales de 2009), de dos nuevos mecanismos que se sumaron a los programas de adquisición de bonos garantizados y al de provisión de liquidez ilimitada por parte del Euro-sistema. Por un lado, el Fondo de Adquisición de Activos Financieros (FAAF), por el que se habilitaba al Ministerio de Economía y Hacienda para la compra de activos de elevada calidad de las entidades financieras, por importe de 30.000 millones de euros, ampliable a 50.000 millones de euros. Por otro, la concesión de avales por el Tesoro español

a las emisiones de deuda de las entidades financieras en los mercados mayoristas por un importe máximo de 100.000 millones de euros. Este último ha contado con la aplicación de cuatro prorrogas, la última en junio de 2011.

✓ Creación del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) (junio de 2009):

- la primera de las medidas adoptadas de gran calado, regulada por el Real Decreto-ley 9/2009, de 26 de junio, tenía como objetivo básico reforzar la solvencia y apoyar los procesos de integración, mediante fusiones puras o mecanismos de cooperación institucional reforzada, que den lugar a entidades viables. Asimismo, el FROB persigue complementar la capacidad de los Fondos de Garantía de Depósitos para resolver, en ausencia de soluciones privadas, situaciones de inviabilidad o de mejora de la posición de eficiencia, y mejorar la competitividad a medio y largo plazo de entidades que, con una posición de solvencia demostrada, opten por continuar su camino en solitario.

✓ Reforma del marco jurídico de Cajas de Ahorros (julio 2010):

- la aprobación del Real Decreto-ley 11/2010, de 9 de julio, ha supuesto la reforma más trascendental en los casi doscientos años de historia de las Cajas españolas. Sus objetivos se articulan en tres ejes: 1) ampliación de las posibilidades de configuración societaria, a efectos de resolver las limitaciones de captación de recursos propios más allá de la retención de beneficios; 2) contribución a la profesionalización de su gestión y de sus órganos de gobierno; y 3) favorecimiento de un mayor ejercicio de la disciplina de mercado sobre estas entidades.

✓ Pruebas de resistencia (julio 2010):

- las dudas mantenidas por los inversores y por ciertos organismos internacionales sobre la sostenibilidad de las finanzas públicas españolas surgidas desde comienzos de 2010, a raíz de los episodios de crisis de la

deuda soberana de Grecia, Irlanda y Portugal, y el insuficiente alcance de las reformas estructurales emprendidas hasta la fecha, levanto en las autoridades supervisoras nacionales un interés por “desnudar” ante el mercado a las entidades bancarias de nuestro país, que en ese momento se encontraba en el punto de mira. En este sentido, el Banco de España decidió que las pruebas de resistencia (test de stress) 2010-2011, realizadas por el Comité de Supervisores Europeos en colaboración con el BCE a escala de la Unión Europea, fueran lo más amplias posible, tanto en termino de entidades sujetas como de información suministrada.

✓ Cambios introducidos en materia contable (octubre 2010):

- la implementación de nuevas normas y prácticas internacionales de información financiera fue aprovechada por el Banco de España para endurecer los requisitos en materia de provisiones, reduciendo los periodos disponibles para la plena cobertura de los préstamos dudosos a un año, y exigiendo el reconocimiento de un deterioro de los activos inmobiliarios adjudicados, que no solo dependerá del valor actualizado de las tasaciones, sino también del transcurso de permanencia en el balance.

✓ Mayores exigencias de transparencia (enero 2011):

- En línea con lo anterior, y ante la persistencia de los síntomas de desconfianza en el sector bancario español y las dudas sobre la calidad de sus activos, el Banco de España redoblo sus exigencias de transparencia sobre las carteras de activos en las que se centraban las dudas. En este sentido, obligo a las Cajas de Ahorros a publicar su exposición a inversiones en el sector de la promoción y construcción inmobiliarias, y en la cartera hipotecaria minorista, señalando sus riesgos normales sujetos a vigilancia, niveles de cobertura, y tipo de colateral que garantiza dichas operaciones. Además, se les pidió que publicaran información sobre los activos adjudicados y sobre su exposición a las familias a través de hipotecas para adquisición de vivienda. En términos agregados, al cierre

del ejercicio 2010, las Cajas de Ahorros mantenían una exposición de 217.000 millones de euros, un 22 por ciento del total de la cartera de crédito, de los que 28.000 millones, un 13 por ciento, corresponden a activos dudosos.

Creación de SAREB (noviembre 2012):

- En línea con lo anterior, y ante la persistencia de los síntomas de la Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria (Sareb) es una entidad privada creada en noviembre de 2012 para ayudar al saneamiento del sector financiero español, y en concreto de las entidades que arrastraban problemas debido a su excesiva exposición al sector inmobiliario. El Memorando de Entendimiento (MoU) que el Gobierno español firmó en julio de 2012 con sus socios europeos determina la constitución de Sareb como una de las condiciones para recibir la ayuda financiera. Así, el acuerdo establece la creación de una gestora a la que transferir los activos inmobiliarios de las entidades que atraviesan dificultades, con el objetivo de reducir los riesgos de las mismas y liquidar de forma ordenada los activos problemáticos. Sareb recibió casi 200.000 activos por valor de 50.781 millones de euros, de los que el 80% son activos financieros y el 20% activos inmobiliarios. La mayor parte del capital de Sareb es privado, 55%, mientras que el 45% está en manos del Fondo de Reestructuración Bancaria (FROB). El escenario previsto incluye la eliminación de los activos problemáticos de los balances de los bancos objeto de ayudas públicas para su saneamiento. Recoge asimismo la transferencia de tales activos deteriorados a una sociedad de gestión de activos externa y la valoración de tales activos a unos precios inspirados en las valoraciones individuales obtenidas en las pruebas de “stress test”. Sareb comprará los activos a los bancos participantes con un descuento medio del 63% en los activos reales y del 45,6% en los préstamos a promotor. Las pérdidas de dichos bancos participantes derivadas de las ventas con descuento se materializarán en el momento de la separación de los mismos del activo de dichos bancos. Los recursos

de Sareb para efectuar tales compras procederán sobre todo de emisiones de deuda con garantía estatal. Dichos títulos permitirán obtener financiación a los adquirentes en el Banco Central Europeo. El objetivo social del banco malo es el de la gestión y desinversión ordenada de la cartera de préstamos y de los activos inmobiliarios recibidos de las entidades de crédito participantes. La presencia pública en los recursos propios de Sareb (unos 5.000 millones de euros) será inferior al 50%, correspondiendo el resto a inversores privados, sobre todo entidades de crédito, excluidas las afectadas por la actuación del banco malo. **BBVA es el único banco que ha quedado voluntariamente fuera de la última ampliación de capital realizada.** Las entidades de crédito a participantes mantienen volúmenes importantes de riesgos ligados al mercado de vivienda. El volumen máximo fijado de activos a transferir a Sareb es de 90.000 millones de euros. La duración prevista para su actividad es de 15 años.

✓ Nueva ley de cajas de ahorros (diciembre 2013):

- La aprobación de la Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de cajas de ahorros y fundaciones bancarias, supuso un cambio radical en el régimen jurídico de las cajas de ahorros. Dicho cambio venía a culminar un proceso normativo que tenía como objetivo primordial el hacer retornar a dichas instituciones a sus valores clásicos (carácter social y arraigo territorial) y el profesionalizar su gestión. Entre las medidas encaminadas a la consecución del antedicho objetivo, la referida Ley obliga a las cajas de ahorro que excedan los límites de actuación fijados (en términos territoriales o de volumen de negocio) a transformarse en fundaciones, ordinarias o bancarias, perdiendo su condición de entidades de crédito. Adicionalmente, la ley sujeta a aquellas fundaciones bancarias que superen determinados límites de participación en entidades de crédito, a un régimen regulatorio y supervisor similar al de las entidades de crédito. De modo especial, la Ley establece la obligación de que aquellas fundaciones bancarias que posean una participación del 30 por ciento en el

capital de una entidad de crédito, hayan de remitir al Banco de España, para su aprobación, un protocolo de gestión de su participación financiera y un plan financiero anual. Adicionalmente, aquellas fundaciones bancarias que dispongan de una participación igual o superior al 50 por ciento en una entidad de crédito, o cualquier otra menor que les permita el control de la misma, deben reforzar el aludido plan financiero incorporando al mismo un plan de diversificación de inversiones y de gestión de riesgos y la constitución de un fondo de reserva para hacer frente a las posibles necesidades de recursos propios de la entidad participada o, alternativamente, un plan de desinversión en la misma, hasta reducirla por debajo de los límites señalados. En este sentido, cabe destacar que la realización de operaciones entre la fundación bancaria y la entidad de crédito participada tendrá carácter excepcional.

3.2. El proceso de fusión de las entidades de crédito en España: aspectos generales.

3.2.1. Introducción.

En el sector bancario, las fusiones han resultado ser una práctica muy habitual, principalmente como consecuencia del constante proceso tecnológico desarrollado a través de la implantación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y por la fuerte liberalización y desregulación experimentada en el sector (Berger y otros, 1999; Carbó y Humphrey, 2004).

¿Cuáles han sido los factores que han determinado que las entidades elijan la estrategia de la búsqueda de la dimensión óptima o la de la especialización geográfico-productiva? La respuesta ha dependido, entre otros factores, del tipo de entidad, del ámbito territorial de actuación, del tamaño y de su trayectoria histórica (Delgado, 1989).

Aquellas entidades de tamaño medio o reducido más ligadas a su territorio y con un negocio de orientación principalmente minorista han optado por fortalecer su posición jugando un papel importante en la financiación crediticia de familias y pequeñas y medianas empresas en mercados locales y regionales. Otras de tamaño

medio-reducido, han optado por estrategias de especialización productiva o territorial expandiéndose al mercado nacional.

Y las entidades de mayor tamaño, que suelen operar a una escala nacional e internacional, han diversificado su negocio en mayor medida, dando un mayor peso en él a las operaciones en los mercados financieros, a las participaciones empresariales creando grupos industriales y a la expansión internacional.

En cualquiera de los casos, una de las estrategias fundamentales para conseguir dichos objetivos han sido las operaciones de fusión. En las entidades de tamaño pequeño y mediano para asegurarse una posición de dominio en los mercados locales y regionales donde se asienta su negocio o bien para buscar la expansión en otros mercados nacionales, y en el caso de las entidades de mayor tamaño, para conseguir un incremento de su dimensión y niveles de capitalización que les permita fortalecer su posición en un mercado más abierto y globalizado y financiar sus procesos de expansión internacional.

Todo ello, ha producido una intensificación en el proceso de concentración bancaria en Europa, con un gran número de acuerdos de fusión y alianzas estratégicas a escala nacional e internacional, en un intento de reforzar la posición competitiva.

La concentración no ha afectado únicamente a las entidades bancarias, sino a toda la industria de servicios financieros (banca, valores y seguros), englobando en numerosas ocasiones varias áreas de negocio diferenciadas: servicios minoristas, banca de inversión y seguros, etc.

Las razones que se han esgrimido para justificar las fusiones llevadas a cabo son de muy distinto tipo y fundamento: sinergias potenciales de las entidades fusionadas; existencia de economías de escala y/o de gama asociadas a un tamaño óptimo de producción; eliminación de duplicidades en la red de oficinas; reducción de las ineficiencias asociadas a la gestión y organización; beneficios fiscales; acceso a grandes mercados; mayor poder de mercado, diversificación de las inversiones entre clientes, sectores y países; mayor capacidad de negociación con la autoridad supervisora; etc.

3.2.2. El proceso de fusión de las entidades de crédito en España.

En España, las entidades de depósito han utilizado las fusiones bancarias como una estrategia de crecimiento, principalmente con el objeto de mejorar su posición competitiva en el mercado a través del aumento de tamaño, al igual que ha sucedido en toda Europa (Fuentes Egusquiza, 2001; Cuesta y Orea, 2002; Sanfilippo y otros, 2007; Hernando y otros, 2008).

El sector bancario ha experimentado enormes cambios en los últimos años, como ya hemos ido comentando, que han modificado por completo el panorama financiero español; por una parte, se ha reducido el número de entidades que operan en nuestro país y, por otra, se ha incrementado el número de oficinas. Ambas circunstancias han tenido una relevancia significativa sobre las decisiones de localización de las entidades; en el primer caso, por la posible eliminación de las oficinas redundantes, y en el segundo, por la apertura de nuevas oficinas en mercados anteriormente vetados.

Como ya reflejamos en la introducción de este capítulo, se ha producido paulatinamente una reducción de las entidades nacionales que operan en España, y las causas que han podido provocar esta disminución generalizada en el número de entidades pueden estar relacionadas con: el incremento de la intensidad de la competencia, los mayores requisitos que exige la regulación como respuesta a esta creciente competencia y al mayor riesgo que asumen las entidades para sobrevivir (Maravall y Glavan, 2009). Además, también pueden relacionarse con la presencia de un consumidor mejor informado y más exigente, y con la necesidad de alcanzar un mayor tamaño que permita hacer un uso eficiente de la tecnología (Bernad, Fuentelsaz y Gómez, 2005).

Es importante señalar que la reducción en el número de entidades no puede entenderse sin analizar el proceso de fusiones y adquisiciones, que ha modificado el entorno competitivo en el que bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito operan. Durante el periodo de 1987-2013, han sido numerosas las fusiones (incluidas absorciones) protagonizadas por los intermediarios financieros de nuestro país.

El cuadro número 3.2.1 muestra la evolución del número de fusiones en el

sector bancario y la incidencia de éstas en los distintos tipos de intermediarios financieros. Como se puede observar, las fusiones han afectado tanto a los bancos

Cuadro 3.2.1 Evolución de las fusiones y absorciones en el sector bancario español.

<i>AÑO</i> <i>FUSIÓN</i>	<i>TOTAL</i>	<i>FUSIONES</i>		
		<i>ENTRE</i>	<i>ENTRE</i>	<i>ENTRE</i>
		<i>BANCOS</i>	<i>CAJAS</i>	<i>COOPERATIVAS</i>
1987	4	0	0	4
1988	1	1	0	0
1989	4	2	1	1
1990	10	0	9	1
1991	6	1	5	0
1992	2	0	2	0
1993	5	1	2	2
1994	6	4	0	2
1995	2	1	1	0
1996	2	2	0	0
1997	0	0	0	0
1998	2	2	0	0
1999	4	3	1	0
2000	4	1	2	1
2001	5	2	1	2
2002	6	3	0	3
2003	5	4	0	1
2004	2	2	0	0
2005	1	1	0	0
2006	1	1	0	0
2007	3	1	1	1
2008	2	2	0	0
2009	4	4	0	0
2010	8	0	7	1
2011	6	2	0	4
2012	9	5	0	4
2013	5	4	0	1
TOTAL	109	49	32	28

Fuente: Fuente: Banco de España, CECA y elaboración propia.

como a las cajas y a las cooperativas de crédito. Del total de 109 operaciones que tuvieron lugar entre 1987 y 2013, 49 tuvieron lugar entre bancos, 32 afectaron a las cajas de ahorros y 28 implicaron a las cooperativas de crédito.

Si nos detenemos en su análisis de acuerdo con el intermediario financiero, se observa cómo las fusiones tienen una incidencia más o menos homogénea entre bancos a lo largo de todo el período analizado. Las fusiones más importantes en este período cabe destacar dos: la del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) y la del Santander Central Hispano (BSCH). El BBVA se creó en el año 2000 como resultado de la fusión del Banco Bilbao Vizcaya (creado a su vez, en 1988 mediante la fusión del Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya) y Argentaria (Corporación Bancaria de España). Por otra parte, la fusión entre el Banco de Santander y el Banco Central Hispano (BCH) tuvo lugar en el año 1999.

Para entender la evolución del número de fusiones de las cajas de ahorro, hay que recordar que la liberación y la definitiva eliminación de las restricciones a la apertura de Oficinas tuvieron importantes consecuencias en el panorama financiero español, y supusieron un gran avance en su política de expansión, constituyendo el origen de gran parte de las transformaciones producidas en aquéllas, como las decisiones de fusión y adquisición entre entidades financieras.

Así, desde el año 1989, las cajas de ahorros han protagonizado 32 fusiones, lo que ha reducido su número de 77 a 2. Además, la mayor parte de ellas tienen lugar nada más eliminarse las restricciones de apertura de oficinas: entre 1990 y 1993, se producen 18 de las 32 operaciones, lo que supone el 56 por 100 del total. Es decir, una vez que las cajas tienen libertad para fusionarse, se realizan más de la mitad de la totalidad de ellas. Por último reseñar que de las 32 fusiones llevadas a cabo desde 1987, todas menos la absorción de Caja Ceuta por Caja Madrid, en 1990, tuvieron lugar entre entidades de la misma comunidad autónoma¹⁶.

Por último, si nos centramos en las fusiones entre cooperativas, podemos observar que muchas de ellas tuvieron lugar a partir del año 2000, cuando se producen

¹⁶ Con la aprobación de la Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de medidas de reforma del sistema financiero, se añadió una disposición adicional a la LORCA que permitió las fusiones entre cajas de diferentes comunidades autónomas.

17 de las 28 fusiones. Estas operaciones (y las absorciones de algunas cooperativas por parte de cajas de ahorros) han provocado que el número de entidades en este grupo se haya reducido de 129 en 1987 a 67 en 2013. Durante todos estos años, las cooperativas han mantenido una presencia más reducida que bancos y cajas, pero estable a lo largo de los años. Entre las fusiones más importantes, podemos destacar, en 2000, la realizada entre las cajas rurales de Almería y Málaga, que dio lugar a Cajamar, que posteriormente, en 2007, se fusionó con Caja Rural del Duero.

Siguiendo con el análisis de las fusiones, es preciso hacer referencia a las que se han aprobado recientemente entre las cajas. A finales de 2009, la Comisión Ejecutiva del Banco de España aprobó el proyecto propuesto por Caja Castilla-La Mancha (CCM) para su integración con Caja Astur. En marzo de 2010, la Comisión Rectora del Fondo para la Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) decidió apoyar financieramente, tras su preceptiva aprobación por el Banco de España, los tres siguientes procesos de integración: cajas de Manlleu, Sabadell y Terrassa; cajas de Catalunya, Tarragona y Manresa, y caja Duero con Caja España. Posteriormente, en abril de 2010, estos procesos han sido ratificados por las respectivas asambleas generales de las cajas de ahorros involucradas. También se ha aprobado la fusión virtual, o fría, de Caja Canarias, Caja Navarra y Caja Burgos, para crear el grupo económico consolidable Grupo Banca Cívica. Por último, recientemente, los consejos de administración de Cajasol y Caja Guadalajara han aprobado su proyecto de fusión, que fue ratificado por sus asambleas en junio de 2010, y que supuso la primera fusión entre cajas de diferentes comunidades autónomas, aunque posteriormente se realizó la fusión fría entre Caja Madrid y Bancaja también entre distintas comunidades autónomas. En 2011 destaca la integración de CAM en Banco Sabadell. En 2012 la integración de Unnim en BBVA y la fusión de Banca Cívica en Caixabanc y en 2013 la fusión de Banco Caja3 con Ibercaja Banco.

El proceso de consolidación y la posibilidad de acceder a nuevos mercados han tenido importantes consecuencias en el tamaño de la red de oficinas españolas.

En el cuadro número 3.2.2 se observa como ésta ha aumentado de forma continuada desde 1987 hasta 2007, aunque el patrón seguido por cada grupo de intermediarios ha sido diferente. Si analizamos los datos de manera global, vemos cómo

el número de oficinas ha aumentado a lo largo de todos los años analizados (con la excepción del periodo 1999-2001 y a partir de 2007), pasando de 31.500 a más de 44.000 en 2009, sufriendo desde entonces un fuerte retroceso y volviendo en 2013 a cifras muy cercanas al año 1989.

Cuadro 3.2.2 Evolución del número de sucursales en el sector bancario español.

	TOTAL	BANCOS	CAJAS DE AHORROS	COOPERATIVAS	PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL		
					BANCOS	CAJAS	COOPERATIVAS
1987	31.500	16.498	11.754	3.248	52,37	37,31	10,31
1989	32.735	16.677	13.168	2.890	50,95	40,23	8,87
1991	34.873	17.824	14.031	3.018	51,11	40,23	8,65
1993	35.019	17.636	14.485	3.072	50,11	41,16	8,73
1995	36.251	17.842	15.214	3.195	49,22	41,97	8,81
1997	37.634	17.530	16.636	3.468	46,58	44,20	9,22
1999	38.986	16.905	18.337	3.744	43,36	47,03	9,60
2001	38.676	14.756	19.829	4.091	38,15	51,27	10,58
2003	39.405	14.074	20.871	4.460	35,72	52,97	11,32
2005	41.599	14.533	22.410	4.656	34,94	53,87	11,19
2007	45.086	15.542	24.591	4.953	34,47	54,54	11,00
2009	44.085	14.840	24.202	5.043	33,66	54,90	11,44
2010	42.990	14.718	23.253	5.019	34,24	54,09	11,67
2011	39.940	14.331	20.719	4.890	35,88	51,88	12,24
2012	38.020	14.879	18.409	4.732	39,13	48,42	12,45
2013	33.880	14.063	15.306	4.511	41,51	45,18	13,31

Fuente: Elaboración propia y AEB, CECA y Banco de España

A comienzos de los años noventa, se moderó el crecimiento de las redes de oficinas. Seguramente, el principal motivo esté relacionado con la política de cierre que llevaron a cabo los principales bancos del país después de su fusión (BBV y Argentaria, por un lado, y Banco de Santander y Banco Central Hispano Americano, por otro). Posteriormente, entre los años 1999 y 2001, se produjo una ligera reducción en el número de oficinas. Sin embargo, desde el año 2003, esta tendencia cambió, experimentándose aumentos en términos absolutos de más de 6.000 oficinas en cinco años. Si analizamos los incrementos relativos, se observa cómo la mayor expansión ha tenido lugar a partir de 2003, con incrementos anuales de más del 3

por 100 (En los años 2006 y 2007, el incremento anual en el número de oficinas fue del 8,5 y 8,4 por 100, respectivamente). Esta tendencia de apertura de sucursales por parte de la banca española parece que ha llegado a su fin, y a partir del año 2009 se han cerrado en torno a 11.000 sucursales.

A pesar de todo lo comentado anteriormente, es importante profundizar en la evolución experimentada por cada uno de los intermediarios financieros españoles por separado, ya que se ocultan grandes diferencias entre ellas.

Así, los bancos han experimentado en estos últimos veinte años una disminución en su red de oficinas, que pasan de 16.500 en el año 1987 a 14.063 en el año 2013 (En el periodo 1974-1978 los bancos duplicaron su red, pasando de 5.628 oficinas en 1974 a más de 11.000 en 1978). Esto implica que su importancia relativa dentro del sector ha disminuido. Hasta el año 1993, los bancos representaban más del 50 por 100 del mercado, mientras que en 2009 suponían un tercio de la red y actualmente se ha incrementado la cifra en torno al 40% del total. Para entender mejor estas cifras, es importante tener en cuenta que los bancos experimentan un espectacular crecimiento a finales de los años setenta, al no tener las restricciones a la apertura de sucursales que sí tenían sus rivales. Sin embargo, a partir de mediados de los ochenta este crecimiento se ralentizó, llegando a ser negativo. Los motivos pueden estar en las fusiones que mencionamos anteriormente, en la crisis bancaria de los años ochenta y en la venta de algunas redes a las cajas de ahorros. Sin embargo, en la última década, los bancos habían vuelto a experimentar importantes crecimientos (en el año 2007, el incremento en términos relativos fue del 7 por 100). Esta tendencia, de nuevo, se ha invertido en el año 2009, en el cual los bancos han cerrado 772 oficinas, lo que supone un 5 por 100 de su red, viéndose desde entonces un descenso continuado pero que se ha incrementado en mayor medida en cajas de ahorro, fundamentalmente por fusiones.

En las cajas de ahorros la tendencia ha sido muy diferente a la de los bancos. En los setenta estaban altamente reguladas y sin posibilidad de abrir oficinas fuera de su territorio. Sin embargo, poco a poco su red ha ido aumentando, siendo desde 1998 superior a la de los bancos. Desde comienzos de siglo, las cajas representan más del 50 por 100 del sector. En los veinte años analizados, las cajas han experi-

mentado un importante crecimiento, pasando de 11.000 oficinas a más del doble, con incrementos en todos los años, a excepción del 2009, en el cual por primera vez las cajas se han visto obligadas a cerrar 833 oficinas, el 3,4 por 100 de su red. Con las fusiones que han acaecido en el panorama nacional, ahora el porcentaje de sucursales de Cajas de Ahorros es similar al del año 1997.

Finalmente, las cooperativas de crédito también han crecido de manera regular a lo largo del periodo analizado, a excepción del periodo inicial (en donde se cerraron unas 350 oficinas). En veinte años se ha pasado de una red de 3.000 oficinas a más de 4.500. Las cooperativas han sabido afrontar la alta competencia en el sector, manteniendo cuotas de mercado (en términos de oficinas) del 11 por 100. Además, durante años, las cooperativas han sido las que más han crecido. En 2013 también experimentaron un fuerte retroceso, cerrando más de 200 oficinas lo que supone un 5% de la red.

Por último, la liberalización del sector, la consolidación y la posibilidad de acceder a nuevos mercados han tenido importantes consecuencias también en la red de oficinas, observándose un crecimiento continuado desde 1987 hasta 2008. Desde 2009, este crecimiento se ha estancado, y se ha producido un importante cambio de tendencia en el que bancos, cajas y cooperativas han visto reducida su red de oficinas.

3.2.3. Los Sistemas Institucionales de Protección (SIP's).

No se podía hablar de fusiones bancarias sin comentar los sistemas institucionales de protección (SIP en adelante) o fusión fría. Los sistemas institucionales de protección originarios de otros países europeos, se han incorporado recientemente a la regulación bancaria española y han configurado sus primeras manifestaciones en nuestro país, aunque con gran fuerza, en los sectores de cajas de ahorros y cooperativas de crédito (cajas rurales).

El interés de esta figura para el sistema bancario español no sólo reside en su novedad, sino, sobre todo, en las características con que se está desarrollando en nuestro país, donde presenta un alcance más amplio y una visión más estratégica

que los que se desprenden de la normativa, tanto europea como española, que los regula en el ámbito de los recursos propios de las entidades de crédito.

Por otra parte, los SIP constituyen una de las posibilidades con las que un grupo de entidades de crédito españolas pueden acudir al esquema de reforzamiento de sus recursos propios por parte del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB), que hasta el Real Decreto ley 11/2010 exigía la existencia de procesos de integración entre ellas (Valero, 2009). Aun así, un SIP no tiene por qué configurarse necesariamente con esta finalidad, como es el caso de algunos de los que se están planteando en nuestro país en estos momentos.

Es un mecanismo por el cual se unen varias entidades de crédito y se prestan ayuda mutuamente sin que por ello se tenga que producir una fusión en toda la extensión del término. Cada entidad puede seguir con su marca y con sus consejos de administración e incluso hay que crear una comisión común de la frío-fusión.

No está tan claro si se pueden hacer ciertas simplificaciones en áreas que sean comunes: el ejemplo más claro es en la eliminación de sucursales y por tanto de empleados si el área geográfica de influencia lo permite. Lo mismo en departamentos centrales (de riesgo, de inversiones, etc.) donde se pueden hacer recortes de personal para no duplicar actividades.

Para los dirigentes no es tan incómodo como una fusión tradicional porque lo normal es que mantengan sus cargos y su poder (en una fusión tradicional siempre hay una parte del poder que tiene que desaparecer, normalmente la parte más débil). Esto es muy importante, pues al estar las cajas controladas políticamente nadie quiere ceder el poder en su caja y por tanto las fusiones son prácticamente imposibles de negociar.

Lo que sí que tienen que conseguir este tipo de fusiones es cierto equilibrio entre las entidades que lo acuerdan, pues lo mejor es que sean entidades que se complementen bien: mejor de diferentes comunidades que dentro de la misma, mejor una de sobrada solvencia con alguna que tenga ciertas dudas. De este modo, la solvente puede ayudar a la débil a salir de los problemas.

Sin embargo, no es una figura que, en estos momentos, haya alcanzado un

gran desarrollo en el ámbito del mercado único bancario europeo. En efecto, el SIP es una opción discrecional de los estados miembros y, según la base de datos de opciones nacionales del Comité de Supervisores Bancarios Europeos, CEBS¹⁷, de los treinta países que forman dicho mercado único (UE, Islandia, Liechtenstein y Noruega), sólo cinco (Alemania, Austria, España, Italia y Luxemburgo) han reconocido expresamente la figura del SIP en sus respectivas normativas sobre entidades de crédito.

Desde el punto de vista de la regulación de Recursos Propios, el SIP intenta resolver dos problemas con que pueden encontrarse las entidades configuradas como redes de otras, a no ser que se acojan a la figura del grupo consolidable:

- a) El consumo de RR.PP. derivado de las relaciones internas entre las entidades participantes en el sistema institucional de protección.
- b) Los límites a los grandes riesgos que inciden sobre dichas relaciones internas¹⁸.

¿Cómo pueden competir en igualdad de condiciones las cajas de ahorros españolas en el mercado nacional e internacional? La respuesta es sencilla, aumentando su tamaño y su eficiencia. Persiguiendo este objetivo se creó el FROB y la nueva regulación jurídica de los SIP o fusiones frías. A diferencia de las fusiones propiamente dichas, en que varias cajas se integran en una nueva entidad, los SIP no cambian la identidad de sus integrantes.

La importancia de las cajas de ahorros en España es y ha sido indudable, como entidad centrada en las personas físicas y familias españolas. Pero lo que diferencia a las cajas de cualquier otra entidad de crédito son sus obligaciones hacia la sociedad.

Las cajas de ahorros no son entidades privadas a diferencia de los bancos, y sus beneficios repercuten directamente a la sociedad a través de su obra social en el

¹⁷ Se encuentra disponible en <http://www.c-ebs.org/Supervisory-Oiscloure/Options-and-national-discretions.aspx>

¹⁸ La conexión entre los SIP y los límites a los grandes riesgos es clara en la normativa española. La norma 103ª.1.l.k) de la Circular 3/2008 Incluye, entre las excepciones a dichos límites, los apoyos u otras operaciones aceptadas a tal fin por el Banco de España, a que pueda dar lugar la aplicación de los sistemas institucionales de protección.

territorio que les es propio. Tienen una doble naturaleza como entidad de crédito y como fundaciones de fin social, estando sus órganos rectores adaptados a ello, con representación de las corporaciones políticas locales, de los clientes y de grupos que representan intereses sociales y colectivos. Siendo así, no siempre los representantes de estas entidades gestionan eficientemente el negocio financiero.

Al tratarse de una entidad de carácter social, y aún actuando bajo criterios mercantiles, no pueden acudir al mercado de capitales para captar recursos emitiendo acciones. Esta limitación ya se intentó paliar en el 2004, creando las denominadas cuotas participativas, que ofrecían los mismos derechos económicos que las acciones, pero sin ofrecer derechos políticos. Claro está, si los inversores no tienen derecho a decidir sobre cómo se utiliza su dinero, la inversión es menos atractiva.

En este contexto, la crisis ha puesto de manifiesto la necesidad de una mayor flexibilidad para captar recursos básicos de capital y para ajustar las estructuras operativas. Las cajas de ahorros han emprendido un proceso de reestructuración que afecta a la práctica totalidad de ellas con una disminución notable en número, actualmente como ya hemos citado sólo quedan dos, que busca afianzar el sistema bancario español.

Una buena parte de estos procesos ha contado con apoyo financiero del FROB y se han materializado a través de SIP's. El nuevo marco jurídico que introduce la regulación de los SIP supone un cambio radical del sistema, posibilitando la transformación de las cajas en una nueva forma jurídica.

Las cajas de ahorros podrán acordar la segregación de sus actividades financiera y benéfico-social, desarrollando su actividad normal como entidad de crédito a través de una sociedad anónima, a la que aportarán todo su negocio financiero.

La entidad central, que determinará las estrategias y políticas de negocio, deberá constituirse como una sociedad anónima participada por todas las cajas integrantes del SIP, en al menos un 50% de su accionariado. En el caso que no se llegue a esta participación de la entidad central, las cajas de ahorro se convertirán en fundaciones de régimen especial y gestionarán únicamente la Obra Social.

El Banco de España ya ha autorizado diversos SIP en nuestro país, en el ám-

bito de las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito. Es cierto, no obstante, que en este último sector ya existen iniciativas similares a ciertos requisitos de los SIP's como son los acuerdos de liquidez y de solvencia firmados entre las cajas rurales de la Asociación Española de Cajas Rurales (AEER), si bien no son garantías cruzadas legalmente vinculantes, ya que para su puesta en marcha es necesario la aprobación de las entidades participantes, especialmente en el acuerdo de solvencia.

En ambos sectores, cajas de ahorros y cooperativas de crédito, pero muy especialmente en el primero, el énfasis en los SIP en marcha no es tanto el aprovechamiento de sus principales características a efectos de la regulación de Recursos Propios y Riesgos, ponderación 0 por 100 de sus relaciones internas y las implicaciones que hemos citado en el ámbito de los límites a los grandes riesgos, que en todo caso no deben dejarse de lado, sino fortalecer la posición competitiva de las entidades integrantes desde una perspectiva no coyuntural, sino a medio y largo plazo.

Este tipo de acuerdos, y más con el carácter estratégico con que se están planteando en España, exigen, por sus propias características, una preparación minuciosa por parte de las entidades participantes. En cualquier caso, la situación es distinta en los dos sectores de entidades que se plantean su utilización en estos momentos (cajas de ahorro y cooperativas de crédito).

En estas últimas entidades, la legislación general de cooperativas da pie a la emergencia de entidades en red, a través del concepto de grupo cooperativo, regulado en el arto 78 de la Ley 27/ 1999, de 16 de julio, de Cooperativas, cuya finalidad es precisamente, tal y como figura en el preámbulo de la Ley, impulsar la integración empresarial de este tipo de entidades ante el reto de tener que operar en mercados cada vez más globalizados.

Hay que tener muy en cuenta que, actualmente, el sector de las cooperativas de crédito en España está mucho más poblado que las cajas de ahorros, especialmente si se considera su volumen de negocio. De hecho, manejando los datos del boletín estadístico del Banco de España, a finales de 2013 existían en nuestro país 2 cajas de ahorros, y 67 cooperativas de crédito, siendo la dimensión media de estas últimas poco más del 5,3 por 100 de la cifra correspondiente a las primeras. Todo ello sin entrar a considerar la dispersión de tamaños de las entidades pertenecientes

a cada sector.

En definitiva, en el sector de las cooperativas de crédito se dan tres características que favorecen el empleo de los SIP dentro del sector y que éstos tiendan a incluir en algún caso un grupo relativamente numeroso de entidades:

- 1) Existencia legal de una figura equivalente a una red de entidades, a la que se le puede asociar, sin ningún problema especial, un SIP, con lo cual pasaría a tener efectos en la regulación de los recursos propios y grandes riesgos. Dicha figura, y, por tanto también el SIP, prevén como unidad central de la red de entidades la cabecera del grupo cooperativo.
- 2) Dimensión muy reducida de muchas de las entidades que componen el sector, lo que hace mucho más obligada la cooperación entre ellas, ante el entorno competitivo especialmente adverso que se deriva de la actual crisis financiera.
- 3) Amplia experiencia de colaboración en negocios de naturaleza estratégica o centralización de servicios comunes a través de sus filiales Banco Cooperativo, RSI o RGA.

En el caso de las cajas de ahorros españolas, la situación es diferente, ya que no existe una figura equivalente al grupo cooperativo y, en todo caso, ha puesto de manifiesto un vacío importante en la regulación española en relación con los SIP; concretamente, sobre cuáles son las posibilidades que tienen éstos de configurarse en torno a una entidad “central” diferente de las entidades que lo constituyan, así como las implicaciones de diversa índole que se deriven de la misma, por ejemplo de tipo fiscal, contable, etc. Algunas de estas lagunas se han cerrado recientemente, especialmente tras el Real Decreto-ley 11/2010¹⁹.

Los nuevos SIP están “un peldaño por encima” de los primeros en cuanto a grado de protección de los integrantes, dado que es clave la presencia de una instancia central, que combina labores de gestión de tesorería, desarrollo del producto y planificación estratégica del grupo. Pero hay que tener en cuenta que la mera exis-

¹⁹ Publicado en el *BOE* de 13-7-2010.

tencia de esta entidad origina una pérdida de autonomía de los miembros, aunque es una figura difusa en los SIP en sentido estricto.

En la mayoría de los casos, los SIP reforzados tienen la consideración de grupos a efectos regulatorios, de modo que la supervisión se realiza sobre aquella base, y no en base individual como en el caso de los integrantes de los SIP en sentido estricto.

Las condiciones que el Banco de España impone a los SIP para que puedan ser considerados reforzados y como grupos a efectos regulatorios incluyen los siguientes aspectos:

- 1.- Que el compromiso de solidaridad en la solvencia comprometa al menos el 40% de los recursos propios computables de cada entidad participante.
- 2.- Que exista una instancia central que vele por la solvencia y liquidez de las entidades, y en la que radique la dirección única del grupo.
- 3.- Que se acredite, en el seno de la misma, la efectiva existencia de una dirección centralizada, profesional y no asamblearia, adecuadamente dotada de medios.
- 4.- Que ésta sea la encargada de cumplir los requerimientos regulatorios de información en base consolidada.
- 5.- Que el sistema cuente con mecanismos adecuados para el seguimiento y la clasificación de los riesgos.
- 6.- Que en el acuerdo se fije un mínimo de permanencia de 10 años, y se incluyan penalizaciones claramente desincentivadoras de las bajas.
- 7.- Que las entidades mutualicen, al menos, un 40% de sus resultados, participando así en el beneficio común de la actividad.
- 8.- Que, a juicio del Banco de España, se cumplan los requisitos previstos en la normativa vigente sobre recursos propios de las entidades financieras para asignar una ponderación de riesgo del 0% a las exposiciones que

tengan entre sí los integrantes del sistema institucional de protección.

- 9.- Que el plan de integración contemple todos los aspectos anteriores, así como los hechos relevantes, y un calendario preciso y detallado de implantación.

Por otra parte, los SIP que se están planteando en estos momentos en el seno del sector de cajas de ahorros no implican a un grupo especialmente numeroso de entidades. Todos ellos tienen en común que se trata de cajas de distintas comunidades autónomas y cuyo ámbito territorial originario es, básicamente, uniprovincial. Esto se debe a que, frente a la alternativa de una fusión, el SIP puede permitir obtener, como elemento fundamental en la dirección antes indicada de mejorar la posición competitiva de las entidades participantes, ganancias de eficiencia similares a las que se obtendrían con una fusión, pero sin pasar por las formalidades de ésta, cuando:

- a) Las entidades participantes desean conservar su personalidad jurídica y su identidad propia, aunque se sometan a las reglas comunes del SIP, que, por otra parte, son fruto de un pacto entre ellas.
- b) Existen serias dificultades, y no sólo de tipo jurídico, para que se produzca una fusión entre cajas de diferentes comunidades autónomas. Según la disposición adicional 5a de la LORCA, dicha fusión exige una autorización que habrá de acordarse conjuntamente por los gobiernos de las comunidades autónomas afectadas.

Estas consideraciones explican que los SIP hayan llegado a ser calificados como “fusiones virtuales”, o “fusiones frías”, aunque no existe ninguna razón jurídica o conceptual para que sean tratados como operaciones de fusión, porque no alteran para nada la personalidad jurídica de las entidades participantes, aunque sometan su actuación a las reglas acordadas al constituir el sistema institucional de protección.

El hecho, por tanto, de que los SIP que se plantean actualmente entre las cajas de ahorros españolas tengan un elevado componente estratégico explica, por un lado, que se circunscriban a un número limitado de entidades, independientemente

de que puedan estar abiertos a la entrada de otras, ya que, por su propia naturaleza, debe existir una decidida voluntad expresa por parte de las cajas participantes de consensuar y desarrollar una estrategia común orientada a defender su supervivencia futura. Obviamente, esto implica compartir una visión estratégica suficientemente válida para cada una de ellas.

Por otro lado, ese mismo componente estratégico plantea dos cuestiones que están estrechamente interconectadas en el caso de los SIP entre cajas de ahorros españolas.

- 1) El ámbito de la cooperación, que en principio puede ser el que acuerden entre si las entidades. Incluso puede desarrollarse con ámbitos territoriales diferentes, dada la vinculación tradicional de muchas cajas de ahorros a una zona geográfica de actuación, lo que permite plantear, por ejemplo, que dicha cooperación se extienda, para determinadas actividades no propias del SIP como tal, a las zonas que no sean las de actuación originaria de cada caja.
- 2) Dado que entre los ámbitos de cooperación pueden figurar actividades propias de una entidad de crédito, se plantea la utilización de algún tipo de ellas para ejercer las mismas de forma compartida, lo cual nos lleva a la cuestión antes indicada de la naturaleza y la regulación de la unidad central, que podría ser de nueva creación o configurarse mediante la utilización de una entidad ya existente.

En relación con esta cuestión, la CECA se ha pronunciado²⁰ a favor de la posibilidad de que la unidad central pueda adoptar la forma jurídica de una caja de ahorros, aunque con características especiales, evitando así una posible contaminación del modelo jurídico tradicional de las cajas si la unidad central fuese, por ejemplo, un banco.

Al margen de que la configuración de dicha unidad debe resolver el problema de cuál es la participación que corresponde a cada entidad en términos de capital, beneficios, etc., como han señalado algunos juristas, el argumento no deja de ser

²⁰ Nota de prensa de 18 de diciembre de 2009.

puesto en cuestión por la utilización de la figura de un banco que en estos momentos hacen varias cajas de ahorros, incluso para actividades muy cercanas a su obra social como es el caso de los microcréditos, pero también, por ejemplo, para la banca personal y la expansión internacional.

El Real Decreto-ley 11/2010 se ha decantado porque la unidad central sea un banco. En todo caso, el diseño de la unidad central forma parte importante de la configuración del propio SIP, de forma que debería ser decidido por las entidades participantes en función de la estrategia perseguida.

Los SIP que se desarrollan en estos momentos en España no tratan de aprovechar una entidad en red ya existente ni de crear una red nueva entre entidades que ya cuentan con su unidad central, sino de formalizar algo que podríamos denominar una “red entre iguales”, a la cual se le asociaría una unidad central, pero subordinada a las entidades participantes, para materializar no sólo el SIP, que como tal no la exige, sino también la estrategia común de fortalecimiento de la posición competitiva mediante el aprovechamiento de ganancias de eficiencia en diferentes ámbitos.

En este sentido, partiendo de la base de que el modelo jurídico tradicional de las cajas de ahorros españolas tiene algunas limitaciones importantes, que pueden incrementarse incluso ante las mayores exigencias, en cantidad y calidad, de Recursos Propios que se derivan del proceso actualmente en curso denominado Basilea III, nada impide que sea precisamente la utilización de la figura de banco una forma de superar dichas limitaciones.

En definitiva, la figura del SIP es una fórmula que, en función de cada caso concreto, puede resultar adecuada para determinadas entidades, aunque para que la figura jurídica resultante de la unión de cajas pueda ser considerada como un grupo a efectos regulatorios el Banco de España ha reforzado las exigencias al respecto.

Por tanto, con este sistema, es posible ver en un futuro el negocio bancario de las cajas dirigido por una sociedad anónima (un banco, en pocas palabras) y las obras sociales de cada una en manos de fundaciones de régimen especial.

Como conclusión a este apartado de las SIP, comentar el ejercicio indirecto, tal como se aprecia en el cuadro 3.2.3. Consiste el ejercicio indirecto de la actividad

financiera de las Cajas de Ahorros en el desarrollo de su objeto, como entidad de crédito, a través de una entidad bancaria a la que aportarán todo su negocio financiero. La norma, aunque no establece criterios para delimitar los activos y pasivos que constituyen el negocio financiero, permite que, además, se aporten al Banco instrumental todos o parte de los activos no financieros adscritos al negocio financiero.

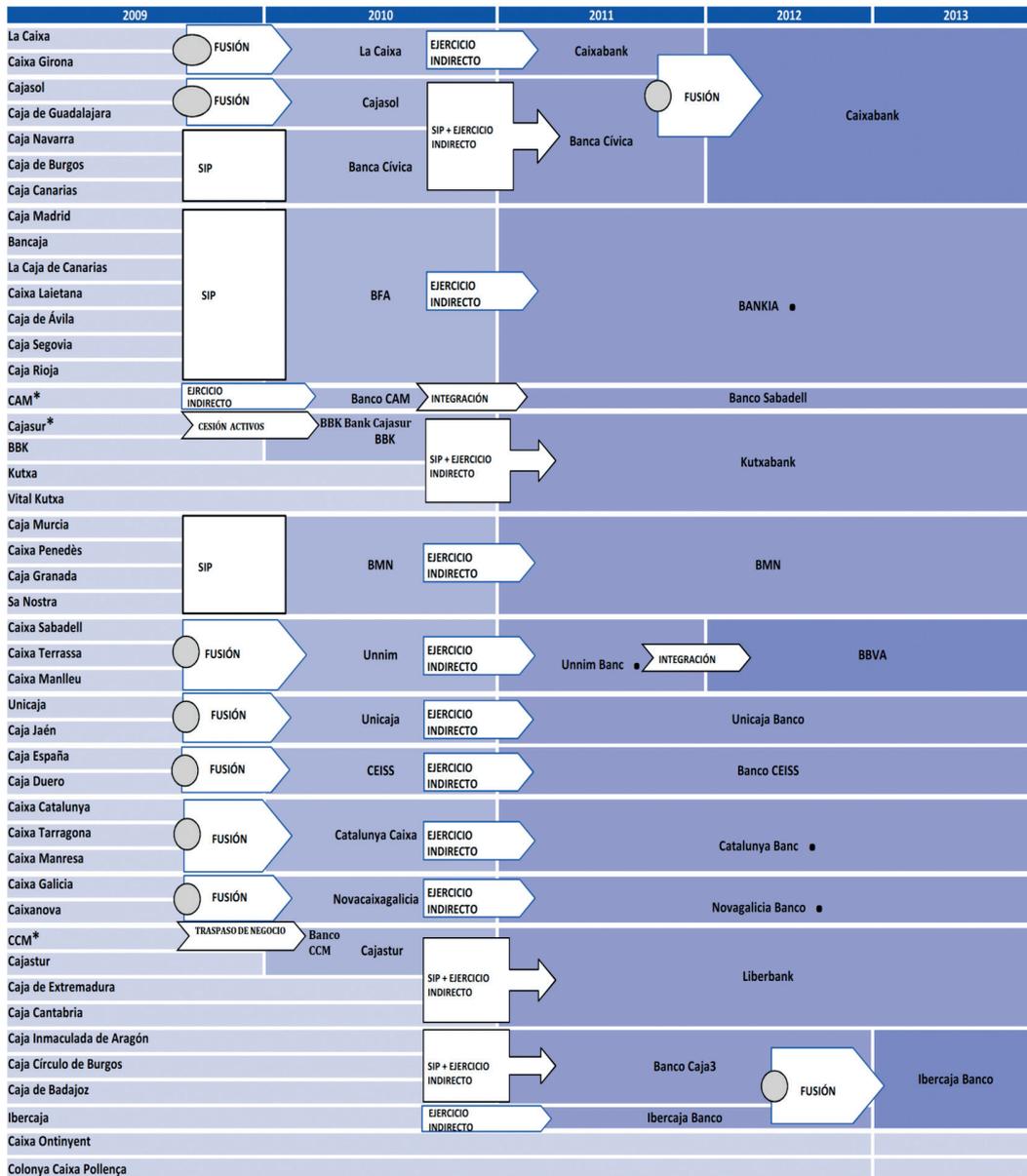
El Banco a través del que las Cajas de Ahorros ejerzan la actividad podrá utilizar, en su denominación social y en su actividad, expresiones que permitan identificar su carácter instrumental de la Caja de la que dependa. Ello hace que en algunos casos sea fácilmente identificable a qué Caja pertenece o está vinculada cada Banco, pues en ocasiones no hay, además, variación alguna de la imagen externa, utilizando los Bancos las mismas marcas que utilizaban las Cajas. Cuando varias Cajas han accedido conjuntamente al ejercicio indirecto de la actividad, éstas han elegido una denominación y marca neutral.

El proceso de bancarización de las Cajas, que en su mayor parte se desarrolló a lo largo del año 2011, no ha sido homogéneo. Un buen número de Cajas de Ahorros optaron por el ejercicio indirecto a través de Bancos constituidos al efecto, otras aprovecharon la previa existencia de un Banco participado por la Caja de Ahorros para aportar al mismo el negocio financiero, mientras que otras partían de un SIP en el que se habían integrado antes de optar por el ejercicio indirecto de su actividad, pues la norma también permite este ejercicio de actividad indirecta a aquellas Cajas de ahorros que, de forma concertada, ejerzan, en exclusiva, su actividad financiera a través de la entidad central de un SIP (Hidalgo y Pineda, 2012).

Dado el contexto de crisis en el que se dictó la norma, pronto se vio que la regulación del ejercicio era, quizás, más exigente de lo que se pretendía, pues si una Caja de Ahorros reducía su participación de modo que no alcanzase el 50 por ciento de los derechos de voto del banco, debería renunciar a la autorización para actuar como entidad de crédito y proceder a su transformación en Fundación de Carácter Especial. Esa exigencia inicial de titular el 50 por ciento de los derechos de voto del Banco instrumental para poder ejercer indirectamente la actividad, se ha venido rebajando sucesivamente (hasta en tres ocasiones se ha modificado la redacción de este artículo desde su publicación en 2010) para sustituirla por el requisito, menos

exigente, de ostentar el control en los términos del artículo 42 del Código de Comercio, o titular, al menos, el 25 por ciento de los derechos de voto de la entidad de crédito instrumental.

Cuadro 3.2.3 Proceso de reestructuración del sector de las cajas de ahorros.



* Intervención por el Banco de España (Ley 26/1988)
 • Participación mayoritaria FROB

Fuente: Anuario estadístico 2013 CECA

En el caso de las Cajas que ejerzan indirectamente la actividad a través de la entidad central de un SIP, la pérdida de control o la reducción de la participación conjunta por debajo del 25 por ciento en el Banco instrumental, provocará la pérdi-

da de la condición de entidades de crédito de todas las Cajas integrantes y su transformación en fundaciones especiales.

Además de otros supuestos en que una Caja de Ahorros puede transformarse en Fundación de Carácter Especial (por renuncia a la autorización, revocación de ésta o en el marco de un proceso de reestructuración o resolución), la norma regula un supuesto, antes referido, en el que procede la transformación de una Caja de Ahorros de ejercicio indirecto -o todas las Cajas de Ahorros que ejercen indirectamente la actividad a través de la entidad central de un SIP-, en Fundación de Carácter Especial: cuando la Caja (o, conjuntamente, las Cajas integradas en un SIP) pierda el control, o reduzca su participación en el Banco instrumental por debajo del 25 por ciento de los derechos de voto. En este supuesto, la transformación deberá producirse en los cinco meses siguientes a que surja la obligación de transformación. De no llevarse a cabo la transformación, en dicho plazo, se disolverán directamente los órganos de la Caja de Ahorros, se producirá la baja en el registro especial de entidades de crédito del Banco de España y el protectorado correspondiente nombrará una comisión gestora de la fundación de carácter especial, para realizar todo lo necesario para materializar la transformación.

La actividad de las Fundaciones de Carácter Especial se centrará en la atención y desarrollo de su obra benéfico social, a la que destinarán el producto de sus inversiones.

La Fundación, auxiliariamente, podrá llevar a cabo actividades de fomento de la educación financiera.

El régimen normativo de las Fundaciones de Carácter Especial lo constituye el Real Decreto-ley 10/2011; supletoriamente se aplica la normativa de Fundaciones.

En resumen indicar que por la ley 26/2013, se debe prestar atención al crecimiento de la entidad atendiendo al valor de su activo total consolidado o a su cuota de depósitos en el ámbito territorial de actuaciones. Cuando la caja alcance un activo superior a 10.000 millones de euros o una cuota de depósito superior al 35% del total, su opción pasa por presentar ante el Banco de España y obtener su autorización de un plan de retorno para volver a la situación anterior, o por trans-

formarse en una fundación bancaria o en una fundación ordinaria. La caja perderá en este último caso la condición de entidad de crédito y se convertirá en accionista de un banco al que habrá aportado su actividad bancaria. Si la contraprestación a esa aportación es una participación igual o superior al 10% en el capital de un banco, la caja pasará a ser una fundación bancaria, mientras que si la participación fuera inferior, su transformación deberá ser en una fundación ordinaria.

No obstante, la posibilidad de crear nuevas cajas de ahorros sigue existiendo, regulada en el Decreto 1838/1975.

3.3. Consecuencias organizativas y de los recursos humanos de las fusiones bancarias en España.

En los últimos años se han sucedido cambios constantes en el sector bancario que han hecho que la banca española de hace 25 años no tenga nada que ver con la banca que conocemos hoy.

¿Qué ha pasado en estos 25 años?. La banca ha evolucionado al compás de la vida política, económica y social de España. Ha cambiado su marco legal, ha incorporado nuevas tecnologías y ha aprendido a dar servicio a un cliente cada vez más sofisticado y exigente. En muchos aspectos, los cambios en el sector bancario han contribuido a la modernización de la economía española.

El papel del Banco de España ha sido decisivo en la transformación del sector financiero. Desde el principio de la transición, apoyó la liberalización y la desregulación del sector, anticipándose a los cambios que se producirían en la economía y los mercados. Con este proceso se eliminaron las numerosas barreras a la competencia y se liberalizaron gradualmente los tipos de interés que se aplicaban a los productos y servicios bancarios.

Hasta que se completó esta liberalización, a mediados de los ochenta, la competencia se había centrado no en el precio, sino en la proximidad al cliente. Una estrategia que propició un importante crecimiento en sucursales y en los costes de estructura. A lo largo de los noventa, la banca española supo aprovechar los cambios que se producían en los mercados financieros, donde cobraban cada vez más rele-

vancia las nuevas áreas de negocio y los instrumentos financieros que promovían.

Por otra parte, la desintermediación ha desempeñado un papel fundamental, ya que los bancos se situaron a la cabeza en la comercialización de fondos de inversión, que competían con productos más tradicionales.

Con la convergencia hacia la Unión Económica y Monetaria surgieron nuevos retos. La continua bajada de los tipos de interés y el estrechamiento de márgenes exigían cada vez más innovación, más competitividad y eficiencia.

Además, el tamaño pasaba a ser una variable clave para competir en Europa y para aprovechar las economías de escala con menores costes. El nuevo entorno de tipos de interés bajos y competencia creciente también hacía más atractiva la búsqueda de mercados y negocios con elevado potencial de crecimiento y de rentabilidad. Los grandes bancos españoles optaron por la expansión a Latinoamérica, con lo que se convertían en bancos internacionales y capaces de apoyar la internacionalización de las empresas. Como resultado de todas estas decisiones, la banca española se ha situado entre las más eficientes y rentables de Europa.

3.3.1. La reestructuración de la banca española.

La ola de fusiones que tuvo lugar a finales de los ochenta y que continúa en la actualidad, ha sido propiciada por la necesidad de abordar una reestructuración de la banca española. Una de las consecuencias más inmediatas de esta situación del ajuste empresarial de las nuevas entidades establecidas tuvo como consecuencia una reducción de sus efectivos humanos y sus oficinas.

Los dos primeros grupos bancarios españoles, el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) y el Santander Central Hispano (SCH) protagonizaron una reducción de sus empleados, el SCH es el que realizó un ajuste mayor, ya que desde 1991 ha reducido su plantilla en un 40 por ciento, mientras que en las oficinas se rebajó en un 37 por ciento. Los programas de prejubilaciones anticipadas se han convertido en una práctica habitual en las entidades bancarias. Sin embargo, las prejubilaciones en bancos y cajas de ahorro han seguido su propio modelo, muy diferente del que han adoptado otras grandes empresas que costean la salida anticipada de sus trabajado-

res mayores de 50 años a cargo del INEM. Por el contrario, en el sector bancario, el ajuste se realiza con fondos que cargan contra reservas por indicación del Banco de España, si bien desde hace dos años el Banco de España ha obligado a las entidades financieras a cargar estos gastos contra la cuenta de resultados.

De esta manera, estos empleados no son despedidos, sino que su contrato es suspendido, es decir que los trabajadores no tienen actividad laboral, pero reciben una renta periódica hasta la jubilación, pudiendo en la mayoría de situaciones realizar trabajos remunerados con el condicionante de que dichos trabajos no se realicen en empresas del sector financiero.

A medida que las entidades financieras han ido experimentando cambios con la finalidad de satisfacer las exigencias de un entorno global más competitivo, se han ido dando cuenta de que el alto rendimiento depende de las personas, en especial de aquellas que integran su organización. Muchas entidades están viendo como la satisfacción del cliente va ligada a la del empleado. Por esta razón, a fin de proporcionar valor al cliente y mejorar la rentabilidad, las entidades financieras son cada vez más conscientes de la necesidad de prestar atención a sus empleados. En este sentido, la función de Recursos Humanos tanto en España como en otros países, ha tenido que reinventarse para servir a las necesidades y alentar la creatividad de los miembros de la entidad que se enfrenta a cambios. El Departamento de RRHH de un banco o caja de ahorro se ha convertido en una parte importante de la planificación y las acciones ejecutivas, y ha ido tomando mayor participación en la gestión integral. De este modo, la gestión de la actuación, la creación de organizaciones de alto rendimiento, la mejora de las competencias organizacionales e individuales, la creación de equipos de trabajo flexibles, y la satisfacción de las necesidades de los clientes son cuestiones fundamentales que han pasado a formar parte de la Dirección Estratégica al más alto nivel.

Los cambios más significativos que se han producido en la Dirección de RRHH de las entidades de crédito españolas han venido determinados por las nuevas estrategias implementadas durante los últimos años como respuesta de la banca a los nuevos desafíos del entorno: aumento de la competencia debido a la desregulación y desintermediación del sector e introducción de la banca universal y de la banca

electrónica y virtual para dar respuesta a las exigencias de los clientes bancarios, como factores más destacados (Sanchis y Campos, 2010).

Varios son los aspectos que se plantean como nuevos desafíos de la gestión y desarrollo de personas para las entidades bancarias en la actualidad, todos ellos relacionados con las prácticas de recursos humanos.

En primer lugar, la selección y promoción del personal y el plan de carrera profesional se convierten en una práctica de alto rendimiento cuando se muestra una preferencia por la promoción interna frente a la contratación de nuevos empleados, la existencia de un plan de promoción del personal y la elaboración de un plan de carrera profesional para cada empleado. En banca existe tanto una rigurosa selección de personal con el objeto de captar a los mejores profesionales (contratación de titulados universitarios, preferentemente con experiencia en banca) como unos sistemas de promoción basados en la cualificación y resultados de los empleados (y no en la antigüedad, que era el criterio utilizado anteriormente).

En segundo lugar, el sistema de retribuciones y la valoración del rendimiento se realiza mediante programas que premian el esfuerzo y la consecución de resultados, de manera que la mayoría de los bancos poseen un sistema de valoración del rendimiento del personal y utilizan la retribución orgánica (sistema de retribución que incentiva la creatividad del empleado y su compromiso con la empresa). En particular, la retribución variable utilizada en banca es una forma de atraer, retener, premiar el desempeño y mejorar la productividad por empleado.

En tercer lugar, la capacitación y el adoctrinamiento del personal han de estar basadas en la elaboración de un plan formalizado de capacitación técnica del personal y otro de capacitación basada en la cultura de la empresa. La formación en técnicas de trabajo en grupo y resolución de problemas son algunos de los elementos más importantes que han de estar incluidos en dichos planes. Los gastos de formación en banca han tenido un crecimiento importante durante los últimos años en España.

En cuarto lugar, la motivación permanente como forma de conseguir resultados excelentes y favorecer la predisposición de la plantilla hacia una mayor modernidad de la entidad. Esta motivación se ha de concretar en la participación del

personal (en los órganos de decisión y en los beneficios o en el capital), la existencia de grupos de trabajo (círculos de calidad, grupos de mejora, grupos para el desarrollo de nuevos productos/ servicios), la autonomía en el trabajo (grado de autonomía alto), el autocontrol del personal (grado de autocontrol alto) y la rotación de tareas (nivel alto de rotación).

En quinto lugar, la comunicación interna eficaz como forma de facilitar los flujos de información, mejorar la calidad del servicio y favorecer la identificación de los empleados con su entidad. Esto se consigue mediante la existencia de sistemas de comunicación interna basados en reuniones con los empleados para informarles de la marcha de la empresa, la comunicación y reconocimiento de los logros del personal y comunicar formalmente la política y estrategia de la empresa. También el fomento de la cooperación interna (entre el personal de un mismo departamento y entre departamentos) y la existencia de un sistema de análisis e identificación de las necesidades de recursos e información del personal, representan prácticas de alto rendimiento en banca.

Otros aspectos asociados con las prácticas de RR.HH. de alto rendimiento y que representan nuevos retos para las entidades de crédito españolas son la ética como forma de generar confianza y credibilidad, el clima laboral sano como forma de mejorar la satisfacción de los empleados y, con ello, el rendimiento de la entidad, la seguridad en el empleo (preferencia por los contratos indefinidos frente a los contratos temporales) y la existencia de procedimientos para conocer la opinión del personal y su grado de satisfacción (encuestas, entrevistas y sugerencias).

De las diferentes variables analizadas, la formación es probablemente la función de RRHH que más se ha desarrollado en la banca española durante esta última década. Pero la formación puede generar una incongruencia cuando no va unida a una mayor valoración y a las posibilidades de promoción. Estos aspectos se relacionan a su vez con el problema de la sobrecualificación, que es un fenómeno bastante habitual en banca. Durante estos últimos años, las entidades de crédito españolas han recurrido cada vez más a los titulados universitarios para cubrir sus puestos de trabajo en las oficinas bancarias. Tener un título universitario se ha convertido en un requisito imprescindible para acceder a los procesos de selección y reclutamiento

de personal en banca. Por una parte, esto ha supuesto incrementar las dificultades para acceder a la profesión de “empleado de Banca”, al exigir credenciales educativas cada vez más altas que además no guardan proporción con la complejidad técnica del puesto de trabajo que se propone ocupar. Por otra parte, se da lo que se denomina la sobrecualificación, es decir, el trabajador está más cualificado que el empleo. Esta sobrecualificación tiene su explicación en la diferencia entre la cualificación efectiva, que es la que realmente posee el empleado, y la cualificación nominal, que es la que exige el empleador. La diferencia entre una y otra se ha ido incrementando paulatinamente a favor de la primera, produciendo por tanto el fenómeno de la sobrecualificación. La sobrecualificación produce un doble efecto: por una parte, produce un efecto desmotivador en el propio trabajador, que ve como su nivel de cualificación es muy superior al nivel que exigen las tareas que realiza. Este aspecto se hace cada vez más patente, en la medida en que el trabajador va incrementando su nivel de cualificación cultural y sus habilidades sociales como consecuencia de la experiencia adquirida en el puesto, de manera que al inicio no resulta excesivamente desmotivadora pero con el tiempo esa desmotivación se va incrementando de forma constante, sobre todo cuando unido a esto nos encontramos con la falta de expectativas (promociones bloqueadas o inexistentes).

También hay otro aspecto unido al de la sobrecualificación, que es el de la infravaloración de los recursos humanos. El empleado de banca licenciado universitario cobra un sueldo acorde con el puesto que ocupa (nivel de cualificación nominal) y no con su nivel de cualificación efectivo, ya que el empleador nunca aceptará como referencia el nivel de cualificación efectivo. Aparece, por tanto, otro factor desmotivador importante: el salario. En algunos casos (las cajas de ahorro, por ejemplo) se resuelve con la existencia de concursos oposición que permiten acceder a la posición de oficial de primera y oficial de segunda, incrementando así los sueldos. Otras entidades están introduciendo nuevos métodos de motivación económica, como los pluses o los bonus, que son recompensas económicas al trabajo bien hecho (consecución de unos determinados objetivos planteados por la entidad).

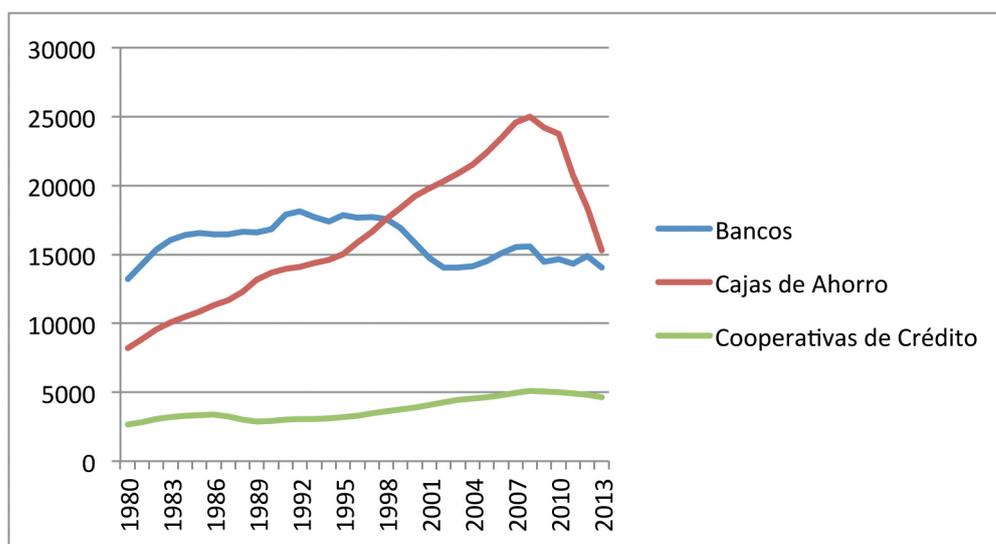
Por otra parte, el uso creciente de la tecnología ha provocado cambios sustancialmente importantes en todos los aspectos del entorno financiero, muchas veces

en áreas inimaginables hace poco tiempo. Estos cambios han ido creando una demanda de trabajadores muy cualificados y especializados, capaces de utilizar esta tecnología para permitir a las entidades financieras ser más flexibles y adaptables.

El entorno cambiante de las demandas exigentes del cliente, la competencia en un entorno global y la necesidad de eficiencia en costes, exigen que los empleados estén al día de los últimos avances y sepan qué es necesario para diferenciar a una organización de sus competidoras. Para ello, se requiere una fuerza de trabajo flexible con una buena formación para competir en este nuevo entorno.

Desde otro punto de vista, más global y no centrado exclusivamente en los recursos humanos, vamos a ver cómo ha ido cambiando las estructuras de la banca española, en lo que se refiere a sucursales, empleados, eficiencia, etc., desde el año 1980.

Cuadro 3.3.1. Evolución del número de sucursales en el sector bancario español.

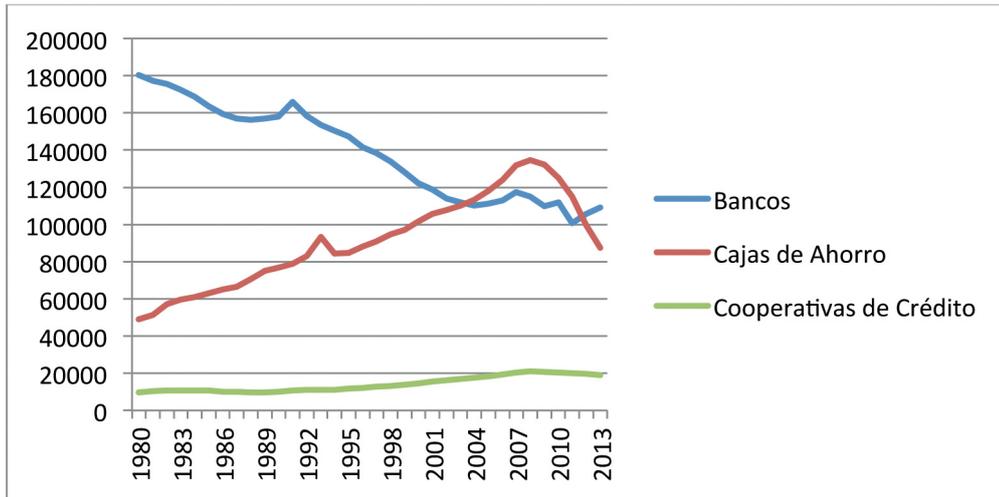


Fuente: Banco de España y elaboración propia.

En el cuadro 3.3.1. se observa un comportamiento dispar de bancos y cajas, que lleva a pasar del predominio de la primera (a 31 de diciembre de 1980 la banca sumaba 13.223 sucursales frente las 8.198 de las cajas de ahorro) al dominio de la segunda en la actualidad (a 31 de diciembre de 2013 los bancos contabilizan 14.063 puntos de venta frente los 15.603 de las cajas), resultando tasas de crecimiento interanuales del 1,17 % para la primera y 2,12 % para la segunda, aunque las cajas de

ahorros, desde el año 2008 han sufrido una fuerte desaceleración, llegando a estar a finales de 2013 muy cercanas al número de sucursales de Bancos. Pero no sólo existen divergencias en las cifras, sino también en las trayectorias seguidas por cada una de estas dos instituciones de depósito.

Cuadro 3.3.2. Evolución del número de empleados en el sector bancario español.

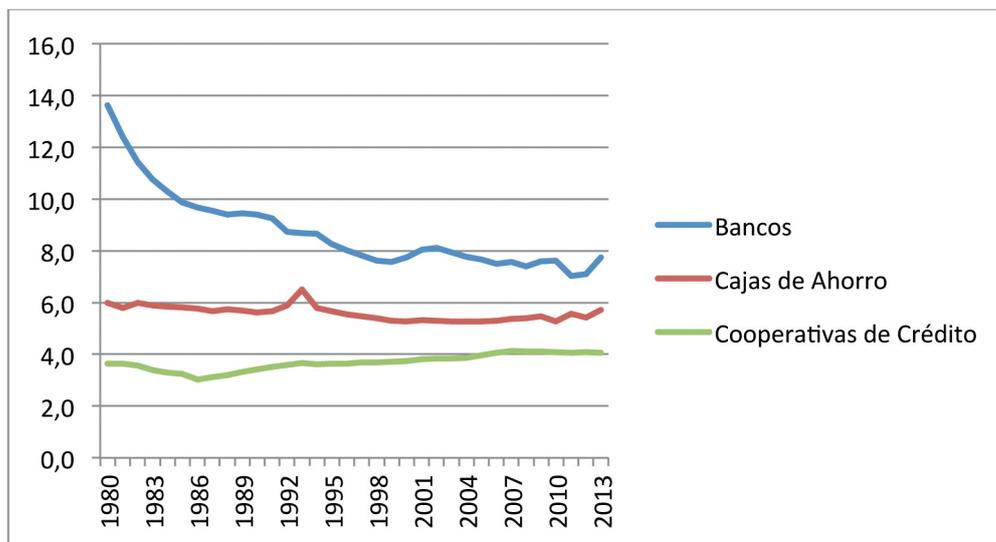


Fuente: Banco de España y elaboración propia.

Efectivamente, la banca posee un comportamiento que alterna una prolongada fase de equilibrio (1983-1999, cuando el número de oficinas se estabiliza en torno al triple de las existentes a fines de 1974) delimitado por la crisis de la banca a caballo de los años 1970 y 1980 (Gual y Vives, 1992: 20-33) y las grandes fusiones de mediados de los años 1990, con etapas de fuerte crecimiento (1975-1983) y otras caracterizadas por un comportamiento que ofrece un perfil marcadamente cíclico (1999-2009). Por el contrario, las cajas se caracterizan durante buena parte de este período por un crecimiento monótono, con variaciones poco relevantes y sin apenas incidencia de los procesos de reordenación, consecuencia de las fusiones de principios de los años 1990 (García Roa, 1994; Espitia y Santamaría, 1994), hasta que hacia 2008 este incremento se detiene y comienza un incipiente retroceso. Este comportamiento tan contrastado tiene un punto de inflexión en 1999, cuando el crecimiento acumulado de la red de oficinas de las cajas de ahorro supera al de la banca poniéndose de manifiesto la mayor capacidad de crecimiento de las primeras frente a las segundas, propiciada por sus particularidades jurídicas, que les permite

canalizar una porción mayor de los beneficios hacia el crecimiento de la red de oficinas (Marbella, 2006), por una mayor especialización en la banca minorista (Coello, 1994), por las repercusiones de la liberalización geográfica de estas entidades (Bernad y otros, 2005; Illueca y otros, 2005) e, incluso, por la repercusión de componentes extraeconómicos (Berges y otros, 2009).

Cuadro 3.3.3. Evolución del número de empleados/Oficina en el sector bancario español.



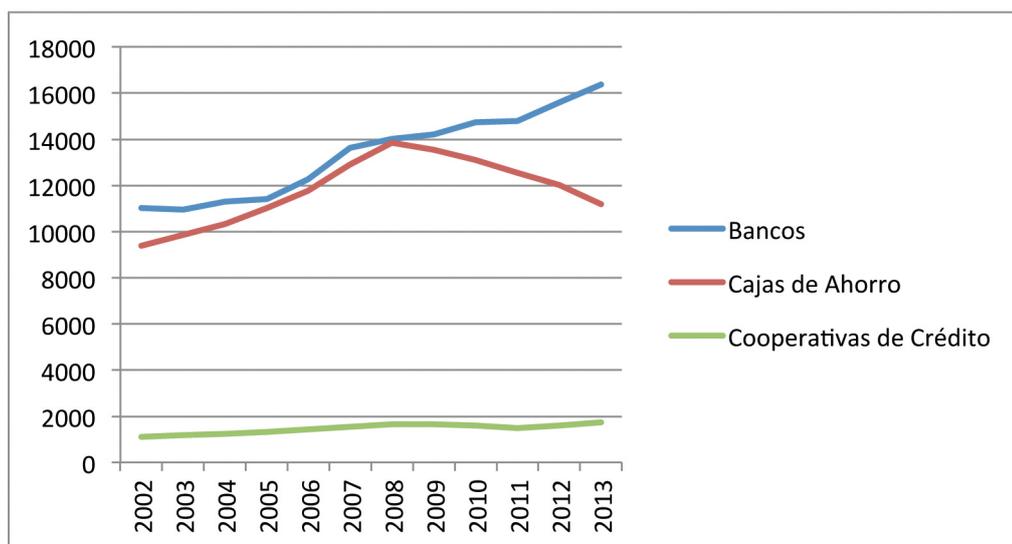
Fuente: Banco de España y elaboración propia

Aunque España es el país de la Unión Europea con más sucursales bancarias, paradójicamente es el país con menos empleados por sucursal (cuadro 3.3.3) con una cifra de 6,1 empleados por Oficina. Contando los empleados ubicados en servicios centrales, es el más bajo de Europa con diferencia; 6,1 empleados por cada sucursal frente a los 80 en Luxemburgo, los 35 en Reino Unido o los más de 15 en la vecina Francia. La ratio de oficinas por habitante en España es realmente abrumador, 45.000 oficinas para 45 millones de habitantes, 1 por cada 1.000 habitantes, el doble que en países como Reino Unido y un 50% más que Alemania, por ejemplo.

En el cuadro 3.3.4. podemos observar la evolución de los gastos de explotación de los últimos años, si bien para entender correctamente este gráfico y los dos siguientes debemos tener presente que en 2010 han surgido los primeros SIP's, por lo que el crecimiento en bancos y el decrecimiento en cajas de ahorros ha sido, en parte, simplemente por la conversión de éstas en bancos. Los gastos de explotación,

por otra parte, crecen moderadamente, pero todavía a un ritmo similar al de la actividad. Esto ha sido el resultado de la evolución de sus dos componentes principales: los gastos de personal, que con un peso cercano al 60% del total de los gastos crecen cerca de un 7%; y los de administración, cuyo incremento se sitúa en el 9%. Estos aumentos, que se pueden considerar altos en las circunstancias actuales, implican que tanto el peso relativo de los gastos de explotación sobre el activo total medio como la ratio de eficiencia, hayan reflejado en 2008 síntomas de estancamiento, tras haber mejorado de forma continuada a lo largo de los últimos años. Esta tendencia se ha roto para a partir de 2009, donde la ratio de eficiencia ha vuelto a incrementarse, pero no por el incremento de los gastos de explotación, como ha sido en el caso de los bancos, sino por la disminución del margen bruto en todo el sector financiero.

Cuadro 3.3.4. Evolución de los gastos de explotación en el sector bancario español. (MM €)



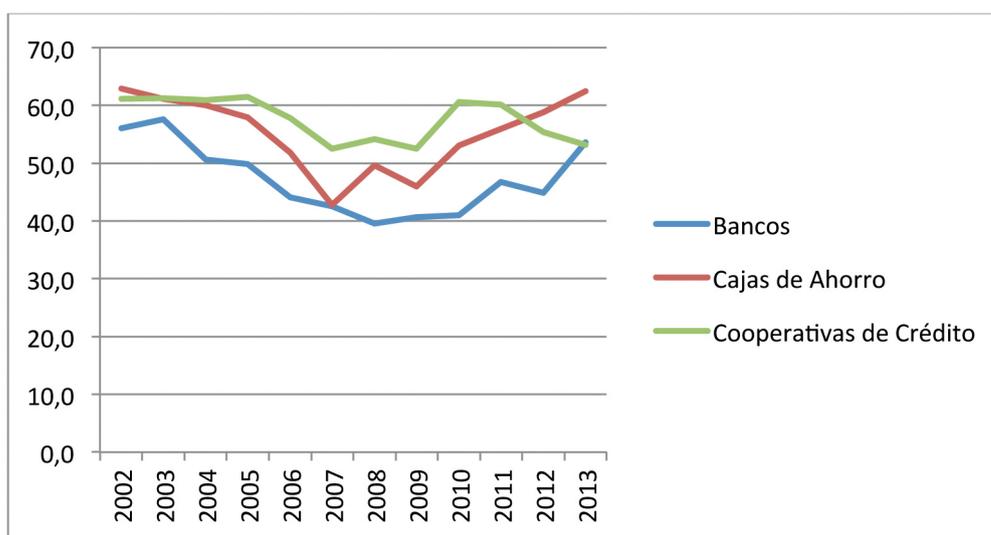
Fuente: Banco de España y elaboración propia

84.207 millones de euros, explicándose estas pérdidas por el deterioro de los activos financieros y por las mayores provisiones, sobre todo por activos adjudicados y recibos en pago de deudas, que siguen teniendo un peso relevante en las cuentas de resultados.

No en vano, las provisiones detraen una parte muy importante del margen de explotación de bancos y cajas, que en 2010 llegó a alcanzar el 56,5%, y un año antes sumó el 66,5%.

El otro elemento que presiona las cuentas de resultados a la baja es el margen de intereses que si en 2010 era de 36.322 millones de euros se ha pasado en 2013 a 29.004 millones de euros (disminución del 20,1%).

Cuadro 3.3.5. Evolución de la ratio de eficiencia en el sector bancario español (Gastos de Explotación/Margen Bruto)*100.



Fuente: Banco de España y elaboración propia

Uno de los indicadores más utilizados a la hora de establecer comparaciones sobre la productividad de diferentes entidades financieras, es la ratio de eficiencia. En su forma más simple, podemos definir como ratio de eficiencia a la relación existente entre los “costes de transformación y el margen ordinario”. Es decir, qué costes de transformación (salarios, tecnología, alquileres, suministros, gastos administrativos, etc.) tiene que soportar una entidad para conseguir una unidad de margen ordinario (ingresos financieros netos más comisiones de intermediación).

Para hacernos una idea sobre la evolución de este indicador, debemos, en primer lugar, fijarnos en las políticas estructurales que se implementaron en el sector financiero a partir de mediados de los años ochenta, basadas principalmente en la desregulación, la liberalización del sector y su apertura al exterior.

En segundo lugar, hay que resaltar el papel jugado por la patronal del sector y el Banco de España que, desde principios de los ochenta, impulsaron la colaboración entre las entidades, permitiendo la modernización acelerada del sector. En los

años ochenta destacan los trabajos realizados para “normalizar” las comunicaciones entre los clientes y los bancos, utilizando medios electrónicos, y las comunicaciones entre los propios bancos. De esta forma, se simplificaba la administración en las propias empresas y en el sector financiero.

Un tercer factor, que sin duda también ha contribuido en la evolución del indicador, han sido las estrategias de las propias entidades financieras, que les ha permitido no sólo adaptarse al nuevo entorno, sino también diversificar su negocio basándolo, principalmente, en la banca comercial tradicional, evitando la entrada en actividades de alto riesgo.

Por último, la concentración que se ha producido en el sector en los últimos 30 años, ha contribuido sin lugar a dudas a esa mejora de la ratio de eficiencia. Para hacernos una idea de la magnitud de esa reducción, podemos pensar que en 1990 existían en España 159 entidades (105 bancos nacionales y 54 cajas de ahorros), en 2000 había 135 (88 bancos nacionales y 47 cajas de ahorros) y al cierre de 2013 sólo quedaban 52 (50 bancos nacionales y 2 cajas de ahorros).

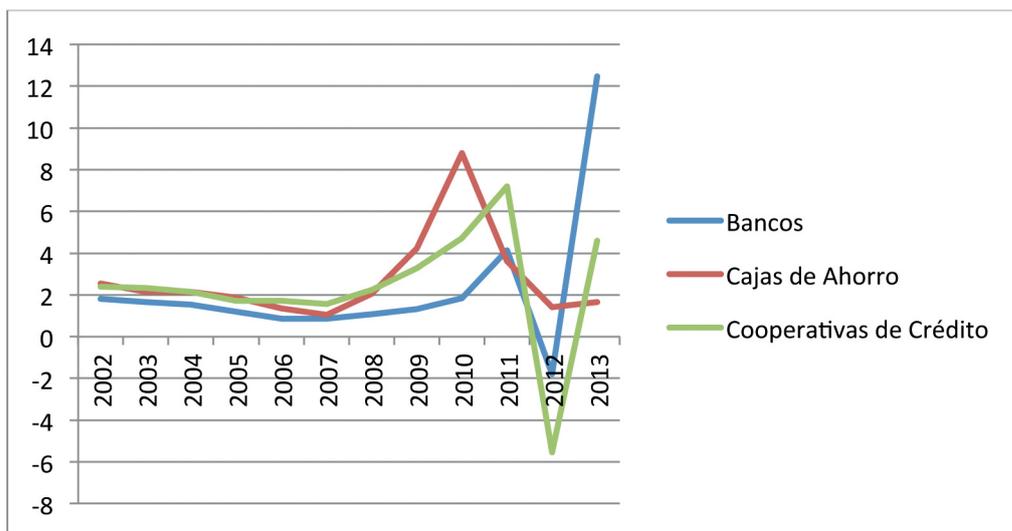
Todos los factores anteriores, han permitido el aprovechamiento de reducciones de los costes unitarios y, en consecuencia, un aumento continuado de la productividad, basándose en las economías de escala desarrolladas, originando que la ratio de eficiencia cada vez sea más positivo.

Por otra parte, la utilización de las TIC en el sector bancario ha permitido, sin duda, aumentar la productividad del mismo, facilitando que dicho sector asuma un fuerte incremento de actividad sin que vaya acompañado de un crecimiento paralelo de los costes. Todo ello a pesar de que la aplicación de las TIC también puede conllevar importantes riesgos (fuertes inversiones, utilización de personal altamente cualificado, cambios del modelo de negocio, nuevos riesgos operativos, etc.).

Por último, en el cuadro 3.3.6. podemos observar la evolución que existe entre los gastos de explotación y el BAI. A partir de 2008 se ha elevado exponencialmente y sobre todo en las cajas de ahorros por la caída de beneficios que ha sufrido el sector financiero y las cajas de ahorro en particular, al estar más expuestas al sector inmobiliario y a la construcción con aproximadamente 217.000 MM€ (173.000 co-

rresponden a créditos y 44.000 a activos adjudicados) de los que el 46% presentan una situación potencialmente problemática, que ha hecho incrementar las provisiones a las ya maltrechas cuentas de resultados. Se observa para 2012 tasas negativas tanto para Bancos como Cooperativas de Crédito, al presentar BAI negativo para dicho año.

Cuadro 3.3.6. Evolución de la ratio Gastos de Explotación/BAI en el sector bancario español.



Fuente: Banco de España y elaboración propia

3.3.2. Repercusiones de las fusiones Bancarias.

A continuación vamos a comentar algunas de las repercusiones que producen en los recursos humanos las fusiones, como son la remuneración, el tiempo de trabajo y el stress y la desmotivación en el desempeño de las funciones.

a) Repercusiones en la situación laboral.

Una fusión o una adquisición invalidan el contrato de empleo por muchas razones: el empleado trabaja ahora para otra persona sin haber dado nunca paso alguno para cambiar de empleador (Collins y Wickham, 2000). Esto revela el carácter unilateral de la relación de empleo, y el hecho de que los trabajadores no tengan ningún control sobre las decisiones de su empleador. En algunas ocasiones, las fusiones y adquisiciones se han considerado un medio legítimo de rescindir los contratos implícitos con el fin de proceder a la reestructuración de la plantilla.

En España, las entidades financieras están procediendo a una reducción de

costes, especialmente los de transformación y sobre todo centrado en los costes laborales, ayudado en parte por la ola de fusiones que se están produciendo.

Las estrategias que están utilizando las entidades financieras en España para reducir costes son muy diversas, y van como hemos comentado desde las concentraciones de entidades financieras, pasando por la externalización de labores bancarias, especialmente los servicios centrales, las aplicaciones centralizadas y las tareas administrativas y en consecuencia la reducción de la red de sucursales.

b) Repercusiones en la remuneración de los empleados.

A primera vista, dos objetivos opuestos caracterizan las prácticas actuales en cuanto a la remuneración del sector financiero: la necesidad de reducir los costes laborales en un marco de competitividad creciente y beneficios cada vez más bajos, especialmente en los últimos 3 años y la necesidad de compensar y gratificar de forma adecuada el rendimiento y el compromiso del empleado en un contexto de cambios continuos y desafiantes con reducciones de plantillas y de oficinas.

Las recientes tendencias en las políticas de remuneración están favoreciendo sistemas más dependientes, individualizados y basados explícitamente en los resultados (dirección por objetivos), mientras se intenta mantener la lealtad y el compromiso de los trabajadores respecto a los objetivos de la organización, lo que quizás sea la razón por la cual los cambios en las remuneraciones han tendido a ser menos radicales de lo esperado.

El giro gradual en todos los sectores de los sistemas de cobros e incentivos basados principalmente en la duración del servicio, vulgarmente conocido en España como trienios, hacia un sistema basado en la evaluación del desempeño, constituye un avance en cuanto al reconocimiento de los cambios en las relaciones de empleo y al establecimiento de una base común para crear procedimientos de pago, incluso tras las fusiones y adquisiciones. No obstante, los sindicatos sostienen que los cambios en el contrato psicológico, que abarcan la erosión de la seguridad del empleo, han sido de tal magnitud que es necesario volver a definir los sistemas de remuneración. Las inquietudes más frecuentes de los trabajadores están vinculadas

a lo que ellos consideran una falta de transparencia en el proceso; la percepción de que las valoraciones del rendimiento son demasiado subjetivas; y la creencia de que los jefes inmediatos no disponen de suficiente formación para valorar el rendimiento. También se detecta una disparidad similar entre los parámetros de gestión del rendimiento y los resultados deseados en materia de productividad, así como una falta de mecanismos para determinar sistemáticamente el buen rendimiento, lo que sugiere que las pagas deberían fijarse mediante un análisis de los resultados y las contribuciones del empleado a su logro. Muchos trabajadores creen que no reciben la compensación adecuada por aceptar nuevas condiciones de empleo y por su contribución a los buenos resultados de la empresa (Organización Internacional del trabajo, 2001).

Muchas empresas, entre ellas las instituciones financieras, creen que convertir a sus trabajadores en accionistas puede constituir una herramienta eficaz para compensar al empleado y generar una actitud defensiva ante la adquisición, dado que es casi seguro que los trabajadores accionistas se opondrían a cualquier oferta hostil para su empresa. Existe una mayor tendencia en la banca que en otros muchos sectores a conceder opciones de compra de acciones a sus empleados a través de programas de participación de los trabajadores en el capital, como complementos del salario básico.

c) Repercusiones en el tiempo de trabajo.

Desde siempre, el vínculo existente entre la concentración del sector financiero y la evolución del tiempo de trabajo habitual tiende a no limitarse a ningún factor. Ahora bien, puesto que las fusiones y adquisiciones exigen la armonización de las distintas prácticas anteriores, es muy probable que tengan incidencia en el tiempo de trabajo real, en oposición al establecido.

La adopción por parte de los bancos en España, del modelo minorista los está incitando a adaptar sus horas de trabajo a los requisitos de los clientes, permaneciendo abiertos más tiempo al menos un día por semana, donde se suele abrir por las tardes. BBVA ha hecho alguna prueba de abrir Oficinas en Ferias y otros establecimientos los domingos, sufriendo demandas ante la inspección de trabajo

por parte de los sindicatos. Los pasos dados para alcanzar esta meta han suscitado fuertes reacciones por parte del mundo sindical en España, y las fusiones y adquisiciones pueden ofrecer una oportunidad para ajustar las horas de trabajo a un modelo que, según los directivos, responde mejor a las necesidades del consumidor. Sin embargo, el rápido desarrollo de las gestiones bancarias directas vía Internet y de los cajeros automáticos - a menudo acelerado por las fusiones y adquisiciones- tiene el efecto inverso, al reducir la necesidad de permanecer abiertos más horas (Moroy y Primo, 2011).

d) Fusiones y adquisiciones como factores de estrés y desmotivación.

Una serie de estudios ponen de relieve la estrecha asociación existente entre la reestructuración y los despidos masivos y un «síndrome del superviviente» provocado por la destrucción de los contratos psicológicos. Los despidos y otros procesos de reestructuración introducen un elemento de imprevisión en las creencias fuertemente arraigadas del empleado, generando sentimientos de pérdida de control, traición e injusticia. A medida que el personal ahoga su ira y desconfianza, estos sentimientos negativos provocan reacciones que van desde un estrés generalizado, a la desmoralización y depresión, o el agotamiento, lo que da lugar a un descenso de la productividad y un atrofiamiento de la creatividad. Los directivos que soportan las tensiones provocadas por el síndrome del superviviente a menudo abordan el problema sin lograr reconocerlo ni encontrar respuestas de forma productiva. No sólo se espera que los supervivientes estén agradecidos por mantenerlos en la empresa, sino que dejen sus sentimientos al margen y trabajen con mayor ahínco. No es sorprendente que los bajones de moral debido a los despidos de amigos y colegas y al incremento de la inseguridad en el trabajo del personal que se mantiene en la empresa constituyan, sin lugar a dudas, el problema más grave en materia de recursos humanos del clima empresarial de hoy día (Barahona y Sarsosa, 2008).

Dado que la gestión eficaz del proceso de reestructuración es fundamental para alcanzar los objetivos en materia de organización, es necesario que los directivos tengan presente que el redimensionamiento es más que una reducción del personal y una reorganización del trabajo. Las terminaciones de la relación de empleo

destruyen el tejido social de la empresa ya que se alteran las estructuras, se acaba con las relaciones establecidas, y se modifican los modelos de trabajo y los flujos de comunicación, lo que crea dificultades para el personal que se mantiene a la hora de realizar su trabajo. Estos problemas estructurales pueden tener repercusiones negativas en el rendimiento, por lo que los empleados necesitan ayuda para trabajar nuevos vínculos, aunque generalmente no se concede la atención debida a la complicada relación existente entre las estructuras formales e informales de la organización. Además, los supervivientes que ya padecen el “síndrome del superviviente” se percatan de que tienen que trabajar más duro para cubrir las deficiencias de personal. Estos mayores volúmenes de trabajo alimentan el estrés relacionado con la inseguridad en el empleo, lo que supone un duro golpe para todos los objetivos de eficacia por excelencia que motivaron la fusión o adquisición de la entidad financiera. Debido a la inseguridad en el empleo, los trabajadores pueden sentirse presionados para realizar un esfuerzo extra en sus trabajos con el fin de hacer gala de lealtad a la organización, pero tales condiciones de trabajo no son sostenibles ni conducen al logro de los objetivos de la empresa. Las fusiones y adquisiciones generan niveles elevados de ansiedad y estrés entre el personal, ya que su mundo laboral da un giro de 360 grados, sus trabajos se ven amenazados, y sus proyectos de carrera y competencias profesionales se ponen en tela de juicio. En España tras una fusión o adquisición de una entidad financiera siempre existe una reestructuración de la plantilla, que aunque no suele ser traumática en el sentido de despidos, se realiza a través de prejubilaciones donde el empleado poco tiene que decir al respecto. Los mecanismos colectivos de defensa, especialmente en el caso de adquisiciones hostiles en las que intervienen quienes antes eran rivales acérrimos, pueden conducir a un síndrome de “vencedores-vencidos” que entraña un comportamiento hostil a la aplicación paulatina de cambios con miras al éxito de la integración. Los empleados de cada empresa tendrán presente que existen muchos puestos por duplicado que habrá que eliminar y que la lucha por la supervivencia será ardua. En cuanto a los sindicatos, éstos pueden estar en desacuerdo debido a que la fusión puede poner en escena empresas que se rigen por distintos modelos de negociación. Como cabe esperar, es mucho más fácil para los directivos convencer a los accionistas que persuadir a su propio personal de las ventajas de las fusiones propuestas (Rivero, 2009).

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: REPERCUSIÓN DE LA FUSIÓN BBVA EN LOS RECURSOS HUMANOS

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: REPERCUSIÓN DE LA FUSIÓN BBVA EN LOS RECURSOS HUMANOS

El capítulo cuarto, junto con el quinto, conforman la segunda parte de la tesis doctoral correspondiente al estudio empírico. En este Capítulo 4 se inicia el estudio empírico, el cual consiste en analizar los efectos que la fusión entre el BBV y Argentaria ha producido en sus recursos humanos. Para ello, primero se formulan las hipótesis de trabajo a partir de los objetivos que se persiguen con el estudio, en segundo lugar se describe la metodología a utilizar para contrastar las hipótesis formuladas y en tercer lugar se describe el proceso seguido en la investigación.

4.1. Objetivos de la investigación y formulación de las hipótesis.

El primer paso en la investigación consiste en determinar cuáles son los objetivos, generales y específicos a alcanzar y formular las hipótesis a contrastar.

4.1.1. Diseño de los objetivos de la investigación.

El objetivo general de la investigación consiste en analizar cuáles son los efectos que la fusión entre el BBV y Argentaria ha tenido en sus variables organizativas y, en particular en sus recursos humanos. En términos generales, se trata de aplicar los conceptos teóricos sobre recursos humanos analizados en el marco teórico del trabajo (ajustes sobre el empleo, efectos sobre la productividad y la eficiencia y repercusiones sobre los directivos y el conflicto cultural) al caso concreto de la fusión realizada en el año 1999 entre el BBV (Banco Bilbao- Vizcaya) y Argentaria, tras el proceso de concentración y privatización de este último. Este objetivo general se puede desglosar en tres objetivos específicos, con el fin de facilitar la formulación de las hipótesis que posteriormente se contrastarán a través de la metodología investigadora utilizada:

- 1) Efectos de la fusión sobre el empleo de la nueva entidad constituida, con el objeto de analizar la evolución del número de empleados en valores

absolutos y por oficina y el ajuste producido en la plantilla mediante el número de despidos, de jubilaciones anticipadas y de otros tipos de medidas realizadas.

- 2) Efectos de la fusión sobre la productividad y la eficiencia de la nueva entidad constituida, con el objeto de analizar la evolución sufrida por las ratios de productividad (medida a través de la evolución de los gastos de explotación y de los volúmenes de depósitos y de créditos por empleado) y de eficiencia (medida a través de la relación entre los costes de transformación y el margen ordinario, los costes de explotación y los activos medios totales y los costes de explotación sobre los empleados).
- 3) Efectos de la fusión sobre el conflicto cultural producido y sobre los directivos de las dos entidades fusionadas, en particular, de su grado de abandono, de su pérdida de poder y de las rotaciones llevadas a cabo en la nueva entidad constituida.

Para tratar de conseguir cada uno de los objetivos específicos definidos, a continuación se formulan las hipótesis de trabajo que posteriormente serán contrastadas mediante la realización de la investigación.

4.1.2. Formulación de las hipótesis de trabajo.

Para alcanzar los tres objetivos diseñados, se han planteado tres hipótesis diferentes que a continuación se describen.

En primer lugar, se pretende analizar el efecto que las fusiones bancarias tienen en el empleo, particularmente en los trabajadores. La gran mayoría de trabajos realizados muestran una relación inversa entre fusión y empleo, o lo que es lo mismo, las fusiones producen un efecto negativo en el empleo (Pritchett, 1985; Kleinert y Koldt, 2002; Sanchis y Campos, 2011). En el caso del sector bancario, las fusiones producidas han supuesto una reestructuración organizativa que ha consistido, en parte, en el cierre de oficinas bancarias, lo que se ha traducido en un descenso importante en el número de empleados bancarios a través de despidos y jubilacio-

nes anticipadas (Álvarez *et al.*, 2011; García Serrano *et al.*, 2010; Arbulu y Garrido 2010). En este sentido, la Hipótesis 1 quedaría formulada de la siguiente manera:

HIPÓTESIS 1

Las fusiones repercuten negativamente en el volumen de empleo de los bancos, de manera que durante los años posteriores a una fusión se produce un descenso significativo en el volumen de empleo del nuevo banco resultado de la fusión.

En segundo lugar, se analiza el efecto que las fusiones bancarias tienen en la productividad y la eficiencia de la nueva entidad constituida. En este sentido, son numerosos los trabajos empíricos publicados que han intentado demostrar la existencia de una relación positiva entre el aumento de tamaño como consecuencia de las fusiones y las ratios de productividad y eficiencia de una entidad bancaria (Gual *et al.*, 1990, Espitia *et al.*, 1991, Mester, 1992; Bauer *et al.*, 1993, Raymond, 1994, Vander Veunet, 1998; Lang y Welzel, 1998; Berger, 2000, Fuentes Egusquiza, 2001, Sanfilippo y García, 2006, y Palomo y Sanchis, 2010). Así, una parte de estos trabajos demuestran dicha relación directa y positiva (Mester, 1992; Bauer *et al.*, 1993, Fuentes Egusquiza, 2001; Vander Veunet, 1998; Lang y Welzel, 1998; Berger, 2000, y Sanfilippo y García, 2006, y Palomo y Sanchis, 2010), si bien también existen otros trabajos que demuestran la inexistencia de una relación significativa entre ambas variables (Gual *et al.*, 1990; Espitia *et al.*, 1991, y Raymond, 1994).

Dado que uno de los principales motivos que se consideran en la justificación de las fusiones bancarias es precisamente que estas operaciones producen un efecto positivo en la productividad y eficiencia de estas entidades, la Hipótesis 2 se formulará de la siguiente manera:

HIPÓTESIS 2

Las fusiones repercuten positivamente en los niveles de productividad y de eficiencia de los bancos, de manera que durante los años posteriores a una fusión se produce un aumento significativo en los niveles de productividad y de eficiencia del nuevo banco resultado de la fusión.

En tercer y último lugar, también se pretende realizar un análisis sobre el efecto que las fusiones bancarias producen en la cultura organizativa de la nueva entidad constituida (Walsh, 1988; Krug y Hegarty, 1997) y que en muchas ocasiones se traduce en un conflicto organizativo, como consecuencia del choque de culturas entre las empresas que participan en la fusión. En particular, los efectos culturales repercuten en sus directivos (Hambrick y Mason, 1984), y se manifiestan en aspectos concretos como la pérdida de poder y abandono de la nueva entidad de determinados directivos incapaces de adaptarse o aceptar la nueva situación en que los sitúa la reestructuración que se produce con la nueva entidad (Krug y Hegarty, 2001; Larsson *et al.*, 2001) o como la rotación de puestos que sufren algunos de los directivos con la nueva reestructuración organizativa resultado de la fusión (Lee y Mowday, 1987; Schweiger y DeNisi, 1991). Generalmente, las fusiones entre empresas producen un efecto negativo en algunos de sus directivos, que se ven obligados a abandonar la empresa o a perder poder al ser relegados a niveles de menor jerarquía. Por tanto, la Hipótesis 3 quedaría formulada de la siguiente manera:

HIPÓTESIS 3

Las fusiones repercuten negativamente en la posición de algunos de sus directivos bancarios, de manera que durante los años posteriores a una fusión se produce el abandono y la pérdida de poder de algunos de los directivos del nuevo banco resultado de la fusión.

4.2. Metodología de la investigación empírica.

Una vez formuladas las hipótesis de trabajo, y para poder realizar su contraste, se hace necesario definir la metodología que se va a utilizar en la investigación empírica. A continuación se describe dicha metodología, así como las principales características de la misma, atendiendo a su carácter cualitativo. En el último apartado de este punto se definen las variables que se van a utilizar para la realización del estudio empírico y cuyo análisis va a ser útil para contrastar las hipótesis formuladas.

4.2.1. Justificación de la metodología: investigación cualitativa.

La metodología que se va a utilizar para la realización del análisis empírico es la del método del caso, el cual corresponde a una técnica de investigación cualitativa. Esta metodología permite realizar un estudio exploratorio sobre los efectos que las fusiones bancarias producen en determinados aspectos de los recursos humanos como la evolución en el empleo y en la estructura de los directivos bancarios. Su carácter cualitativo nos permite analizar con detalle los aspectos considerados.

Se ha seleccionado un único caso de estudio, el de la fusión entre el BBV y Argentaria, por la complejidad del análisis a realizar. Y aunque los resultados no son extrapolables al conjunto del sector bancario, el análisis del mismo nos permite analizar determinados aspectos que son realmente difíciles de estructurar y que no hubieran podido ser estudiados mediante otras técnicas; lo que nos permitirá obtener los objetivos planteados en nuestra investigación.

La elección de un único caso nos ha permitido realizar una investigación en profundidad. Además, para poder analizar algunos de los aspectos considerados en la investigación, se requiere un acceso directo y sin cortapisas a la entidad objeto de estudio, lo cual resulta realmente difícil de conseguir. De hecho, solamente ha sido posible en esta entidad por la relación de trabajo existente entre el doctorando y la entidad. Por otra parte, se ha considerado analizar este caso, por dos motivos fundamentales: primero, por tratarse de una de las dos fusiones de mayor impacto que se han producido en el sector bancario en España durante las últimas décadas (junto con la del Santander-Central); y por otra, porque ya han transcurrido más de

10 años desde que se produjera la fusión, lo que permite un análisis en detalle, con perspectiva a largo plazo y sin tapujos.

La información cualitativa utilizada (proceso de negociación y acuerdos tomados en la fusión y conflictos culturales y efectos sobre el poder de los directivos) se ha obtenido de la opinión de los directivos y empleados de la entidad mediante entrevistas personalizadas realizadas a lo largo del año 2014, catorce años después de realizada la fusión, por lo que no ha estado exento de dificultad la obtención de información al estar ya muchos empleados dados de baja en la Entidad.

La investigación cualitativa se ha complementado con un análisis cuantitativo basado en un estudio de datos estadísticos para el caso de algunas de las variables analizadas como son la evolución del empleo y los niveles de productividad y de eficiencia de la entidad bancaria. La información estadística utilizada se ha obtenido de los documentos internos proporcionados por la propia entidad y de los datos contables de la entidad proporcionados por el Banco de España a través de su Boletín estadístico. El período considerado corresponde a los cinco años transcurridos desde que se realizara la fusión en el año 1999. Se han considerado también los cinco años anteriores a la fusión para poder hacer la comparativa.

La investigación cualitativa pretende ofrecer información sobre la naturaleza, la cualidad y las motivaciones de la conducta humana. Lógicamente, su uso prevalece cuando la información a obtener es de tipo cualitativo, es decir, cuando los hechos no son directamente observables.

Los métodos cualitativos utilizan técnicas de obtención de información no estructurada, flexible y de tipo psicológico y/o sociológico. Como consecuencia, el objetivo que persigue esta metodología es de tipo exploratorio. Sus técnicas trabajan con muestras reducidas de las que se obtiene un abundante conocimiento. Evidentemente, sus resultados no son cuantificables ni extrapolables al conjunto de una población. No obstante, su utilidad radica en su potencia para la descripción de hechos y en cómo consigue explicar sus motivaciones con datos (Pedret, 2003).

Por el contrario, la investigación cuantitativa se basa sobre hechos observables y pretende principalmente medir de forma objetiva la dimensión de los objetos de

estudio. Consecuentemente, los métodos cuantitativos difícilmente podrían conseguir el tipo de resultados generados por los cualitativos. Su objeto es distinto y por tanto, no son directamente comparables.

Las técnicas de investigación cuantitativas son estructuradas y más rígidas que las cualitativas. Los objetivos que persiguen pueden ser tanto de tipo descriptivo como causal. Además, las muestras que utiliza son amplias y persiguen ser representativas de la población objeto de estudio. En consecuencia, sus resultados no sólo son cuantificables sino que también pueden extrapolarse al conjunto de la población.

No obstante, la medición en la investigación social es más complicada que en las ciencias naturales, puesto que existen mayores problemas de imprecisión y las variaciones de medida resultan mucho más impredecibles sobre sujetos humanos.

Las técnicas de investigación cuantitativa son técnicas objetivas de previsión especialmente útiles para describir y explicar situaciones reales, sobre las cuales se dispone de información del pasado. Se trata de técnicas de proyección, es decir, son una prolongación hacia el futuro de una situación pasada, de acuerdo con determinadas hipótesis de extrapolación y tendencias. Son técnicas de previsión el análisis de series temporales, los modelos de regresión, los indicadores económicos y la investigación operativa, entre otras (Aguirre 1994; Pollock, 1999).

Las principales limitaciones de las técnicas cuantitativas son, según Landeta (1999): La necesidad de tener datos históricos de las variables a estudiar, cosa que no siempre es posible (por ejemplo cuando se estudia una situación nueva); la imposibilidad de estudiar variables cualitativas que en determinadas circunstancias son determinantes en la situación a estudiar. La restricción según la cual las relaciones entre las variables explicativas tienen que ser estables (*ceteris paribus*), aspecto que no se corresponde con la turbulencia del entorno; simplifican una realidad muy compleja y diversa definiendo un modelo del cual se obtiene un resultado numérico y determinista; y requiere de un nivel sofisticado de conocimientos matemáticos y estadísticos que no siempre se poseen.

Desde este punto de vista, las técnicas cuantitativas son insuficientes en la ac-

tualidad para poder explicar una gran parte de los comportamientos que se producen en las organizaciones. No obstante, las técnicas cuantitativas permiten analizar las variables de una manera más exacta y profunda y sus resultados son extrapolables al conjunto de la población, por lo que son útiles para estudiar determinadas situaciones empresariales.

Las técnicas de investigación cualitativas son técnicas subjetivas de previsión basadas en la prospectiva, ya que además de tener en cuenta las tendencias del pasado, consideran también la confrontación de proyectos de los actores. Son, por tanto, técnicas apropiadas para entornos inciertos y múltiples y utilizan modelos cualitativos (análisis estructural). Son técnicas prospectivas el Método Delphi, el Método de Impactos Cruzados y el Método de los Escenarios, entre otros.

La investigación cualitativa pretender ofrecer información, sobre la naturaleza, la calidad y las motivaciones de la conducta humana y su uso es preferente cuando la información que se ha de obtener es de tipo cualitativo, es decir, cuando los hechos no son directamente observables. (Seguí y Server, 2009, 2010a y 2010b).

Así, el objetivo que persigue la metodología cualitativa es de tipo exploratorio y las técnicas que utilizan para obtener la información son no estructuradas, flexibles y de tipo psicológico y/o sociológico.

En definitiva, en función del tipo de investigación, la utilización de técnicas cuantitativas o cualitativas puede resultar complementaria y no excluyente. De hecho, es posible la generación de numerosas sinergias. Consiguientemente, los resultados así obtenidos se refuerzan mutuamente y permiten profundizar hasta donde no llegaría, por separado, ninguna de las metodologías enunciadas.

En primer lugar, resulta importante reseñar cuales han sido los factores que han provocado el reciente desarrollo de la investigación cualitativa (Pedret, 2003):

- 1) Resulta más adecuada para comprender las motivaciones profundas y los sentimientos de las personas.
- 2) Es más conveniente para abordar temas de difícil acceso.

- 3) Las personas que participan en la toma de decisiones pueden observar en directo la realidad social objeto de debate.
- 4) Es más económica que la investigación cuantitativa.
- 5) Resulta muy útil para complementar a las metodologías cuantitativas, puesto que aporta una valiosa investigación previa de carácter exploratorio. Además, también puede aportar información sobre las motivaciones de los sujetos estudiados.

Por otro lado, para aplicar sus técnicas, cabe considerar las características propias y distintivas de la investigación cualitativa:

- a) Estudia fenómenos no observables directamente.
- b) Utiliza muestras reducidas (aunque no representativas estadísticamente).
- c) Usa técnicas no estructuradas para la obtención de información.
- d) Es inductiva, de forma que el investigador no recoge datos para comprobar hipótesis, sino al contrario.
- e) Es flexible, puesto que permite al investigador tomar nuevas perspectivas no previstas.
- f) Parte de una perspectiva holística. Así, las personas, grupos o escenarios no son meras variables, sino que se estudian en conjunto.
- g) Utiliza métodos de análisis psicológicos, más allá de lo que las personas declaran o dicen hacer.
- h) Obtienen descripciones de los hechos no cuantificables ni extrapolables.
- i) Resulta compleja para su análisis e interpretación (dado su carácter subjetivo).

La figura 4.2. muestra de manera gráfica los diferentes tipos de técnicas cualitativas que se pueden utilizar en este tipo de investigaciones.

Figura 4.2. Tipos de técnicas cualitativas

TÉCNICAS CUALITATIVAS	
Individuales	Entrevista en profundidad. Técnicas proyectivas.
Grupales	Caso estudio Grupos de discusión. Método <i>Delphi</i> . Técnicas proyectivas

Fuente: elaboración propia

Como en cualquier aspecto de la Dirección de Empresas, la contingencia se impone, no existiendo métodos válidos para cualquier circunstancia y empresa. Por tanto, la idoneidad de una u otra técnica dependerá del contexto de la organización (tamaño, sector, forma jurídica, etc.). La existencia de un amplio número de técnicas de previsión responde, a la necesidad de contar con metodologías suficientes para vencer las limitaciones de cada caso concreto.

4.2.2. La utilización del método del caso.

Los estudios cualitativos no están libres de riesgos y limitaciones, se centran en el estudio del cómo y porqué (Day, 1998), y el análisis y la comprensión de los comportamientos sociales (Reichart y Cook, 1979). Trabajar con un número reducido de casos puede resultar una solución efectiva, pero quizás los problemas de elección de unos casos particulares, como casos reconocidos de éxito o de fácil acceso, resulten incapaces de mostrar el comportamiento real de un sector, actividad o negocio, pudiendo obtener un trabajo de campo magnífico en su elaboración e informaciones obtenidas, pero no siempre generalizable, por lo que el análisis de una particularidad se puede convertir simplemente en un resultado particular.

El estudio de caso es una tendencia que está implementándose en los trabajos de investigación en la actualidad, siendo cuestionado en algunos aspectos alegando

que en ocasiones no están argumentados en forma científica. Lo que implica que se cree un prejuicio por este tipo de método, que utilizándolo correctamente, constituye un cúmulo de resultados, que llegan a ser muy precisos en cuanto al caso investigado y sirve de esta manera como precedentes para futuros casos iguales o similares, dando así un panorama de la realidad investigada.

Yin (1989) manifestó sobre el estudio de casos en la metodología de investigación como “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son utilizadas”. Este sería uno de los conceptos más fáciles de comprender sobre lo que implica este tipo de estudio, que cada vez más se utiliza en el ámbito de las investigaciones.

Siguiendo al mismo autor, el estudio de caso permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. Por otra parte, esto conlleva el empleo de abundante información subjetiva, la imposibilidad de aplicar la inferencia estadística y una elevada influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información. Es, por tanto, una metodología de investigación cualitativa que tiene como principal debilidad la falta de confiabilidad de sus resultados y en la generalización de sus conclusiones; lo que la enfrenta a los cánones científicos más tradicionales y lo que, de alguna manera, la ha marginado frente a otras metodologías más cuantitativas y objetivas como metodología científica de investigación empírica.

Sin embargo, estos métodos cuantitativos también presentan fuertes limitaciones para el estudio de realidades complejas y cambiantes. Ello generó un resurgimiento en los años sesenta de un debate a favor de los métodos cualitativos, tanto en la *Rand Corporation* (Helmer y Rescher, 1959; Landeta, 1999) como en la segunda Escuela de Chicago, donde cristaliza en lo que se conoce como nueva o segunda escuela de Chicago, representada por Glasser y Strauss (1967), autores de la Teoría de Campo (*Ground Theory*).

En este contexto llegan en los años ochenta, una serie de importantes contribuciones metodológicas, que dan lugar al estudio de casos contemporáneo, en

cabezadas por Yin (1989, 1993, 1994, 1998), junto con Eisenhardt (1989, 1991), y que tienen una continuidad en los trabajos de Patton (1990), Stoeker (1991), Hamel (1992), Hamel *et al.* (1993), Stake (1995) y Maxwell (1996).

El estudio de casos es uno de los métodos más apropiados para aprender la realidad de una situación, en lo que se requiere explicar relaciones causales complejas, realizar descripciones de perfil detallado, generar teorías o aceptar posturas teóricas exploratorias o explicativas, analizar procesos de cambio longitudinales y estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, ambiguo, complejo e incierto (Villareal y Landeta, 2010).

En este mismo sentido, el uso de la estrategia del estudio de casos como metodología de investigación presenta grandes posibilidades en la explicación de fenómenos contemporáneos ubicados en su entorno real (Yin, 1989; Eisenhardt, 1989).

Existen tres razones por las que la investigación mediante estudios de casos es un modo de investigación viable: el investigador puede estudiar el fenómeno objetivo, permite responder el cómo y el porqué, tema poco desarrollado o sin ningún estudio anterior.

Para Yin (1994: 20), los interrogantes de investigación o preguntas de estudio son el primer elemento del diseño de cualquier investigación. Estos interrogantes identifican el problema central de la investigación e indican qué metodología de investigación será la más adecuada. Según este autor los interrogantes “cómo” y “porqué” son los más indicados para una metodología de estudio de caso.

Stake (1995) propone identificar aquello que constituye un caso analizando si el fenómeno susceptible de estudio es un sistema integrado y relativamente independiente de su entorno. Por otro lado, cuando Merriam (1988) analiza los factores a tener en cuenta para aplicar una metodología de estudio de caso, resalta la importancia de que el foco de la investigación sea un sistema integrado, como una persona, un proceso, una institución o un grupo social.

Yin (1994) propone sofisticar el diseño de investigación aplicando diferentes unidades de análisis sobre el mismo caso. Según este autor, las unidades de análisis permiten definir qué es el caso. Cuando el estudio de caso se realiza sobre un objeto

concreto, por ejemplo una persona (pacientes, líderes, estudiantes...), la unidad de análisis está muy clara porque es el propio objeto investigado. En cambio, en estudios de caso sobre fenómenos o acontecimientos más complejos de definir, es necesario considerar una o varias unidades de análisis que permitan dar un paso más en la concreción de la investigación. Las unidades de análisis permiten definir los límites del caso para diferenciarlos de su contexto y orienten la elaboración de los resultados estableciendo los límites de la argumentación.

Por lo tanto, sintetizando estas aportaciones, los interrogantes “cómo” y “por qué” permiten concretar el problema inicial de una investigación de estudio de caso donde será necesario identificar un sistema integrado que constituirá el fenómeno objeto de estudio. Una investigación de estudio de caso, según el diseño de Yin (1994), contiene una fase donde se enuncian proposiciones o hipótesis de investigación (*study's propositions*). Se trata de afirmaciones sobre el problema identificado a partir de las bases teóricas de la investigación. Su función es encaminar la investigación en la dirección correcta mostrando aquello que es necesario observar para obtener evidencias y evitar “recogerlo todo”.

El análisis de los datos no se produce nunca a partir del vacío. Es necesario un marco teórico dónde situar las hipótesis provisionales de solución del problema detectado o, como mínimo, algunas presuposiciones sobre cómo tratarlo. Tal y como hemos indicado, la teoría juega un papel esencial en el desarrollo de las investigaciones de estudio de caso para contrastar una teoría o para desarrollar una nueva (Reigeluth y Frick, 1999: 638; Merriam, 1988: 58), ya sea en un dominio con un sólida base teórica o en relación a un tema con pocos conocimientos establecidos.

En cualquiera de estas circunstancias el procedimiento es el mismo: comparar los datos recogidos con las implicaciones que se deducen de la teoría. La investigación dependerá más de la deducción si la base teórica disponible está lo suficientemente desarrollada.

Stake (1995), en cambio, propone aplicar un diseño de investigación menos estructurado y mucho más inductivo utilizando una estructura conceptual por temas que estará presente en las cuatro fases de un diseño clásico ayudando a concretar los problemas, guiando la recolección de datos y proponiendo soluciones.

Inicialmente se identifican 10 ó 12 temas que pueden tomar la forma de afirmaciones, preguntas, relaciones de causa y efecto o simplemente posibles problemas. Esta lista inicial cumple la función de concretar el problema a estudiar, pero rápidamente quedará reducida a dos o tres ítems que “ayudarán a estructurar las observaciones, las entrevistas y la revisión de documentos” (Stake, 1995: 29)

Conforme la investigación avanza, los temas que inicialmente fueron propuestos de forma provisional, cumpliendo la misma función que las hipótesis, van cogiendo forma y poco a poco se van convirtiendo en proposiciones de una teoría que, en función de cada investigación, tendrá un determinado alcance.

Stake (1995) utiliza un diseño alternativo de la investigación de estudio de caso en el cual la fase de establecimiento de hipótesis o soluciones provisionales está fuertemente integrada con la fase anterior (concreción del problema) y las posteriores (recolección y análisis de datos) por medio de una estructura conceptual por temas que van evolucionando y cambiando en su formulación y función.

Aun así, la fase de establecimiento de soluciones provisionales es el elemento central sea cual sea la orientación del diseño de la investigación. Esta fase facilita la posterior evolución de la investigación orientando la recolección de datos y marcando las pautas en su análisis. No obstante, el establecimiento de soluciones provisionales está condicionado por el grado de desarrollo teórico del área de conocimiento implicada y por los objetivos finales de la investigación.

Las hipótesis, proposiciones teóricas o soluciones provisionales podrán apoyarse más o menos en la base teórica de la investigación en función de su grado de desarrollo. Así, en áreas de conocimiento con teorías sólidas podrán realizarse estudios de caso para contrastar, clarificar, redefinir o ampliar esta teoría. En cambio, en dominios dónde el desarrollo sea todavía incipiente será necesario crear la teoría.

Por otro lado, hay diferentes objetivos que se pueden lograr con una investigación de estudio de caso: ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado, simplemente hacer una descripción, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación (Merriam, 1988: 28-29; Yin, 1994: 38). La formulación de las soluciones provisionales y su papel cambiará en función de estos objetivos.

En las investigaciones explicativas es necesaria una base teórica sólida que permita derivar soluciones provisionales para el problema que se ha planteado. Los resultados de este tipo de investigaciones permitirán contrastar la teoría y añadir nuevas pruebas de su adecuación a los hechos o, al contrario, ponerla en cuestión.

El papel de las hipótesis o soluciones provisionales en investigaciones descriptivas es prácticamente nulo, puesto que el objetivo no es dar una solución sino presentar una narración detallada de las características y funcionamiento del fenómeno investigado, dejando para posteriores estudios la generación de hipótesis para contrastar la teoría (Merriam, 1988: 28-29).

Los estudios de caso exploratorios parten de áreas de conocimiento poco desarrolladas, en las que se tienen que crear nuevas teorías y donde la investigación debe avanzar de forma inductiva generando hipótesis que posteriores estudios intentarán confirmar (Merriam, 1988: 13). Pese a estas circunstancias, también son necesarias las hipótesis, por muy tentativas o provisionales que sean, para conseguir una posible solución al problema detectado.

Los aspectos objeto de esta tesis doctoral, centrados en las repercusiones en los recursos humanos de la fusión BBV y Argentaria, hace que esta circunstancia contemple la comparativa entre dos situaciones, una teórica y una real, resultado de un estudio positivista que viene a testar hipótesis, además de interpretar el fenómeno buscando patrones (Stake, 1995). Cepeda Carrión (2006) establece la existencia de dos situaciones extremas, una primera posición que denomina de “Eficacia”, como la *ground theory* (Strauss y Corbin, 1990; Glaser, 1992, 1998), que requiere por parte del investigador una elevada dedicación de tiempo en el lugar a investigar y la recogida de una gran cantidad de información para su posterior análisis, resultando estudios exclusivamente interpretativos. La segunda posición la denomina “Eficiencia”, y se caracteriza por las limitaciones que posee el investigador para responder a las cuestiones que se deriven del estudio a partir de los datos que ha recogido, propio de estudios positivistas. De esta manera, las investigaciones cualitativas deberían alcanzar una posición intermedia entre estas dos posiciones extremas (Marshall y Rossman, 1995), buscando un comportamiento efectivo es decir, eficaz y eficiente simultáneamente. Además de la necesidad de que la metodología aplicada pueda ser

repetida por distintos investigadores, de manera que los resultados obtenidos por cada uno de ellos resultan coincidentes, justificando el protocolo de investigación seguido y los resultados obtenidos.

El planteamiento del estudio metodológico se planteará siguiendo, básicamente, el esquema que escribe Cepeda Carrión (2006) sobre calidad en los métodos de investigación cualitativa, incorporándole en cada apartado las peculiaridades que se han considerado adecuadas para la consecución de un estudio “Efectivo”.

4.2.3. Selección de las variables a analizar.

A continuación se definen las diferentes variables que se van a utilizar para contrastar cada una de las hipótesis de trabajo formuladas y referidas a tres dimensiones distintas: evolución del empleo, niveles de productividad y de eficiencia y posición de los directivos bancarios. Para los tres casos, se han considerado los valores medios correspondientes a los 4 años antes de la fusión (1996-1999) y los 4 años posteriores a la fusión (2000-2004). También se han considerado los valores medios del conjunto del sector bancario como variable de control.

La primera de las dimensiones, la evolución del empleo, se ha medido mediante los datos estadísticos correspondientes a las cifras de volumen de empleados en términos absolutos, volumen de empleados por oficina y número de despidos realizados. Todas estas cifras se analizarán para el período 1996-2004, es decir, durante los 8 años transcurridos ante y post fusión. (Maroto, 1994, Sanchis y Safón, 1996; Palomo y Sanchis, 2010)

La segunda de las dimensiones, los niveles de productividad y de eficiencia, se han medido mediante los datos estadísticos correspondientes a determinados indicadores de estas dimensiones. La productividad se ha medido a través de las ratios: Beneficios por empleado, Depósitos por empleado y Créditos por empleado.

La eficiencia se ha cuantificado mediante las ratios: Gastos de explotación por empleado (GE/EMP), Gastos de Explotación por Activos Totales Medios (GE/ATM), Margen Ordinario por Activos Totales Medios (MO/ATM) y los Gastos de Explotación por el Margen Ordinario (GE/MO) (Pérez, Maudos y Pastor, 1999, Pa-

lomo y Sanchis, 2000; Fuentes Egusquiza, 2003)

La tercera de las dimensiones, la estructura directiva, representa una variable cualitativa difícilmente cuantificable. No obstante, su cuantificación se va a realizar de la siguiente manera:

1) Número de directivos que han abandonado la entidad a lo largo del período considerado; 2) número de directivos que han sufrido una “degradación”, es decir, que han sido relegados a un nivel jerárquico inferior tras la fusión con la consiguiente pérdida de poder de decisión; y 3) número de rotaciones producidas a lo largo del período considerado en los niveles directivos. En este caso no ha sido posible hacer una comparativa con la media del sector bancario por no disponer de dicha información.

Tabla 4.3.1. Fases del proceso de la investigación

Fase	Concepto	Período
Fase 1. Diseño de la investigación	Diseño de objetivos, formulación de hipótesis y definición de las dimensiones y variables.	Enero-Marzo 2014
Fase 2. Obtención de la información estadística	VARIABLES referentes a las dimensiones de empleo y de productividad y eficiencia.	Abril 2014
Fase 3. Obtención de la información cualitativa	Realización de las entrevistas a directivos y obtención de documentos internos.	Mayo-diciembre 2014
Fase 4. Tratamiento de la información y análisis de resultados	Tratamiento estadístico de la información cuantitativa y cualitativa obtenida y análisis de resultados.	Enero-Junio 2015
Fase 5. Conclusiones	Obtención de las conclusiones finales del trabajo empírico y su relación con las teóricas.	Julio 2015

Fuente: elaboración propia

4.3. Proceso de la investigación.

Una vez formuladas las hipótesis de trabajo y definidas las dimensiones correspondientes a cada una de ellas, así como las variables utilizadas para medir dichas dimensiones, se procedió a realizar la investigación. El proceso de la misma queda recogido en la siguiente Tabla 4.3.1., en la que se determinan las diferentes fases que lo constituyen.

Una vez establecido el objeto de la investigación, cabe definir cómo se va a desarrollar el trabajo de campo con la intención de verificar o rechazar las hipótesis establecidas (Cepeda Carrión, 2006:66 y siguientes). Para ello se establecerán cinco etapas, no secuenciales necesariamente, como consecuencia de la propia dinámica del proceso. Estas etapas son las siguientes:

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. En primer lugar cabe plantearse cuál va a ser el paradigma de la investigación a utilizar. En segundo lugar, indicar los conceptos y relaciones objeto de estudio descritos en el marco conceptual que van a ser analizados. En tercer lugar, identificar los casos más apropiados para la investigación y la vía de acceso a los mismos. Y en cuarto lugar, determinar los métodos de recogida y almacenamiento de la información, así como el tipo de procesamiento y técnicas a aplicar para el análisis de los datos obtenidos.

OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA. Una vez diseñado el proceso de investigación se procede a la recogida de la información, considerando que el proceso de recogida y análisis, que es una fase posterior, pueden resultar en ocasiones simultáneas, es decir, tienden a solaparse, ya que permite valorar nuevos aspectos y datos no considerados inicialmente en el diseño inicial y que pueden aportar información relevante.

OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA. Fase que se puede intercalar con la anterior, ya que también trata de obtener información para la conclusión del trabajo. En esta fase se va a obtener información relevante para el trabajo y se va a realizar entrevistas con Directivos Corporativos de BBVA, y a ser posible que estuvieran presentes en el proceso de fusión, para que puedan aportar su visión directa durante dicha fase. Las entrevistas van a ser abiertas y semiestructuradas, y

en esa conversación cara a cara, se tiene el propósito de conocer en detalle lo que piensa o siente una persona con respecto a un tema o situación particular (Bonilla y Rodríguez, 1997), máxime cuando los entrevistados realizaban ya tareas directivas durante la etapa de fusión.

Una vez establecido el contacto con la alta dirección de BBVA, ésta nos indicó las persona idóneas para realizar la entrevista, por sus profundos conocimientos del proceso de fusión. Antes de la entrevista, enviamos a los directivos un pequeño guión sobre lo que iba a tratar la entrevista.

Éstas fueron realizada en noviembre de 2014 y tuvo una duración de dos horas aproximadamente cada una. Fueron grabadas, previa conformidad del directivo, para su posterior análisis. De esta forma, se evitó pasar por alto información que en un principio podía parecer poco importante. Además, dado que fue realizada por un sólo investigador, se evitaba que éste prestase más atención a la recogida de datos que al propio contenido de la información suministrada.

La información recogida de los directivos fue complementada con la obtenida de informes y artículos publicados en la prensa económica.

Las personas con las que nos entrevistamos fueron:

- Director de Políticas y Servicios Globales. (Área de RR.HH.).
- Director de Seguimiento y Gestión de la Demanda. (Área de RR.HH.).
- Director de Control de Gestión. (Área de RR.HH.).
- Director de Implantación y Medios (Área de Medios de España y Portugal).

TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS. Como ya se ha indicado, esta parte del proceso puede resultar coincidente con la recogida de información y pretende considerar los procesos de organización y los mecanismos para la reducción de los datos con intención de extraer consecuencias. El proceso de análisis se puede desarrollar desde dos perspectivas diferenciadas; bien se puede desarrollar éste desde la documentación con intención de crear una cadena de razonamientos (Toulmin, 1988); o bien se puede plantear la codificación de los

temas objetos de estudio, de manera que se establecen enlaces entre los datos, el análisis de los mismos y los temas objeto de estudio, por lo que deberían aparecer nuevos conceptos e ideas a considerar.

CONCLUSIONES.

En esta última fase se va a plasmar las conclusiones finales del trabajo empírico y su relación con las teóricas. Se analizarán los contrastes realizados sobre las hipótesis de partida, y se concluirá, en base a estos contrastes realizados durante el trabajo empírico, sobre cuáles son los efectos que la fusión entre el BBV y Argentaria ha tenido en sus variables organizativas y, en particular en sus recursos humanos.

5. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5. Análisis y resultados de la investigación.

El Capítulo 5 constituye el segundo capítulo en el que se desarrolla el análisis empírico de la tesis y en el que se estudian los diferentes resultados obtenidos de la investigación realizada. Una vez descrito con detalle el proceso de la fusión llevada a cabo entre las dos entidades, se analizan los resultados de la misma, correspondientes tanto a los aspectos organizativos como a las variables de recursos humanos.

5.1. La fusión entre BBV y Argentaria: proceso y efectos económicos.

En este apartado se analizan los diferentes aspectos relacionados con el proceso de la fusión llevada a cabo entre las dos entidades (BBV y Argentaria), incluyendo sus antecedentes (orígenes y evolución seguida por cada una de las dos entidades hasta el momento del inicio de la fusión), los acuerdos tomados para la ejecución de la fusión y sus principales efectos económicos.

5.1.1. Antecedentes de la fusión: orígenes y proceso de negociación²¹.

Para hablar de los orígenes de este banco, es preciso remontarse 156 años atrás cuando en 1857 se fundó el Banco de Bilbao, y describir esta historia, con múltiples fusiones, absorciones y escisiones para ir conformando con el paso de los años al ya citado Banco de Bilbao, el Banco de Vizcaya, la Banca Pública, el Banco Bilbao Vizcaya, Argentaria, y finalmente el BBVA. Por ello vamos a centrarnos en el origen y evolución del Banco Bilbao Vizcaya y de Argentaria, bancos que tras su fusión originaron el BBVA, objeto de nuestro estudio.

La unión de los Banco de Bilbao y de Vizcaya el 1 de Octubre de 1988 fue posible porque eran dos entidades que habían vivido procesos de evolución paralela hasta alcanzar los primeros puestos del sector financiero español, y que mostraban una fuerte vocación internacional, para imponerse a un mercado con fronteras y con grandes competidores.

²¹ La información para el desarrollo de este apartado se ha obtenido principalmente de la página web www.bbva.com en el apartado de información corporativa y del artículo del consejero delegado Uriarte (2000).

En los 11 años de la historia de BBVA se pueden distinguir tres períodos diferentes: 1) desde la fusión hasta 1993; 2) desde el año 1994 hasta 1997 donde se establece el programa 1000 días; y 3) desde 1998 a 1999, donde se establece el programa DOS 1000 el cual no llega a su conclusión por la fusión con Argentaria.

Los estilos de cada organización eran diferentes, pero sus culturas corporativas eran bastante similares. Esta circunstancia facilitó la creación de una organización nueva e integrada y la adopción de una nueva cultura corporativa que definía el modelo de hacer banca de BBV. Un modelo volcado a la creación de valor para los accionistas, enormemente prudente en la asunción de riesgos, con una elevada calidad en la prestación de sus servicios y con una fuerte capacidad para superar los retos del entorno.

La integración de Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya se realizó muy rápidamente. Incluso, antes de aprobarse la fusión por los accionistas, se definió un programa que supuso la coordinación inmediata de la actividad en algunas áreas de negocio. Constituido el nuevo grupo, se definió la nueva estructura, se procedió a realizar la asignación de recursos humanos y a integrar las plataformas tecnológicas. De esta forma, BBV accedía al liderazgo del sector financiero español y constituía la plataforma necesaria para desarrollar la futura expansión internacional.

BBV realizó un enorme esfuerzo para racionalizar sus estructuras y sus medios. Así, entre 1988 y 1994, la plantilla en España disminuyó en ese período en unas 5.000 personas, un 16,4%. Por otra parte, se cerraron unas 600 oficinas, que resultaban redundantes por cercanía geográfica. Al tiempo, se inició el desarrollo de nuevos canales de distribución como el servicio de banca a domicilio o la banca telefónica –línea BBV–, se incrementó el número de tarjetas de crédito en circulación emitidas por el Grupo BBV hasta 1,3 millones, y el volumen de las transacciones realizadas por la clientela experimentó un notable impulso.

La fusión de los Bancos de Bilbao y de Vizcaya fue la que marcó el inicio de la profunda transformación que experimentó el mapa bancario español a finales de los 80 y en los primeros años de los 90. BBV fue el primero en dar respuesta al reto que se le planteaba al sector financiero español tras la integración de nuestro país en la Comunidad Económica Europea.

En 1989 se creó la primera gran caja de ahorros, La Caixa. En 1991, los antiguos Bancos Central e Hispanoamericano llegaron a un acuerdo de fusión. En 1991 se creó Argentaria, conformando así un gran grupo financiero de naturaleza pública. En 1994, Banco Santander adquirió Banesto en subasta pública. En seis años, los 7 grupos privados españoles habían quedado reducidos a 4 y, además, surgió Argentaria que, por dimensión y volumen de beneficios, se integraba en este colectivo.

Este proceso, sin embargo, no alteró la posición de liderazgo de BBV en el mercado español. Además, se pusieron las bases para que ese liderazgo quedara claramente reforzado en la etapa de 1994-1997. BBV se constituyó como un banco universal con fuerte presencia en el mercado nacional, donde detentaba la primera posición en determinadas actividades o se situaban en el grupo de cabezas en otras.

Al finalizar 1994, la base de clientela de BBV ascendía a seis millones y era líder en innovación con el desarrollo de productos de indudable éxito en el mercado nacional (p.e. El Libretón). Por otra parte, en el negocio con las empresas, la cuota de penetración en el segmento de las de menor dimensión superaba el 32% y era el banco líder para el 48% de las grandes corporaciones del país.

El BBV estaba preparado para un salto cualitativo, cuando nació el Programa 1000 Días. El objetivo principal del plan estratégico Programa 1000 Días era convertir al BBV en la mejor alternativa de inversión del sistema financiero español.

Pero además, se establecieron una serie de variables principales para cuantificar los objetivos generales del Programa. En concreto, se fijaron unos objetivos de crecimiento interanual superior al 10% en el volumen de negocio, en el beneficio antes de impuestos, en el beneficio por acción y en el dividendo. Este objetivo de un crecimiento anual acumulado del 10% se convertía en un objetivo del 33% de un incremento acumulado en el período de tres años.

Las cifras de volumen de negocio, beneficio y dividendo multiplicaron por dos, tres o más los objetivos previstos. En cuanto al valor de mercado, se multiplicó por más de cuatro la capitalización bursátil de BBV. Este resultado situó al grupo, al finalizar 1997, en una posición muy destacada frente a todos los demás competidores. La cotización bursátil de la acción BBV demostró un comportamiento tan excepcional que fue el valor con mayor revalorización en el contexto mundial.

La consecución de todos y cada uno de los objetivos fue posible gracias al afianzamiento de la posición de liderazgo del Grupo BBV en España y a la fuerte expansión internacional. A lo largo de todos y cada uno de los años de esta etapa, BBV siempre ocupó la primera posición del ranking por fondos propios, beneficios y capitalización bursátil en el mercado doméstico. Además, las diferencias con los más inmediatos competidores se agrandaron notablemente, como en el caso del beneficio o de la capitalización bursátil, o se mantuvieron, como en el del patrimonio neto. Adicionalmente, era el claro referente del mercado en prácticamente todas las líneas de negocio.

La estrategia internacional de BBV se cimentó en unos claros principios rectores: controlar la gestión de aquellas entidades ubicadas en países afines por razones de idioma o culturales (a las que podía exportar el *Know-How*), ubicadas en zonas de alto potencial de crecimiento y capaces de aportar una elevada rentabilidad. La expansión en Latinoamérica tenía sentido a la luz de estos criterios.

A principios de 1998 se puso en marcha el Programa DOS 1000 para seguir creando valor para accionistas y consolidar la posición de referente de los mercados español, europeo y latinoamericano.

El Programa fijaba cuatro grandes objetivos, como eran: 1) situar al Grupo BBV con ventaja en el nuevo entorno competitivo; 2) ser un Banco líder dentro del mercado doméstico español, y también un Banco de referencia entre los más importantes de la Unión Europea; 3) alcanzar un fuerte incremento de la actividad y de los beneficios del Grupo, mayor responsabilidad con los accionistas y con la sociedad mediante el hecho de hacer públicos los objetivos del Grupo y 4) que toda la plantilla de Grupo se sintiera implicada en la consecución de los objetivos establecidos, y para lograrlo se crearon interesantes programas de incentivaciones.

El propósito era conseguir la mayor expansión posible, con la mejor rentabilidad, entre los bancos de su dimensión. Y detectar las oportunidades que se produjeran en el mercado era una de las tareas permanentes. Otra de las cuestiones claves que se plantearon en el Programa DOS 1000 fue el refuerzo de las capacidades competitivas.

Para la gestión del negocio, el banco se estructuró en varias Áreas de Negocio, cada una de las cuales era responsable de alcanzar los objetivos que se le marcaban dentro de la estrategia general del Grupo.

Por otra parte, se realizó un fuerte empeño en la mejora de la eficiencia. Para ello se creó el PRACTYCO, un Plan de Racionalización de Tareas y Costes. Tal como su nombre indica, no se pretendía tan sólo reducir costes, sino algo mucho más importante: aumentar la eficiencia del grupo actuando simultáneamente sobre los costes y los ingresos haciendo del Grupo BBV uno de los más eficientes en el ámbito mundial.

Además se dio un impulso al desarrollo internacional, en búsqueda de nuevos clientes y nuevos mercados en aquellas áreas de actividad donde no se exigían inversiones importantes y donde se tenían ciertas ventajas competitivas. Como ejemplos destacados se pueden citar los negocios de banca privada, gestión de fondos de inversión y de fondos de pensiones y Finanzia, un sistema de financiación a los compradores de bienes, que se canaliza a través de los vendedores y suministradores de los bienes objeto de compraventa.

Por otra parte, el Grupo BBV apostó fuertemente por la innovación tecnológica y por el desarrollo de nuevos sistemas, en el convencimiento de que solo así se puede gestionar con eficacia una base de clientes cada vez más numerosa, y una gama de productos cada vez más amplia, no sólo con eficacia, sino también con calidad.

El objetivo para los tres años de vigencia del Programa DOS 1000, consistía en alcanzar un crecimiento anual mínimo de un 10% tanto en volúmenes de negocio como en beneficio atribuido y beneficio por acción. Se fueron cumpliendo muy satisfactoriamente todos los objetivos pero antes de terminar el Programa DOS 1000, en cumplimiento de sus objetivos, BBV decidió unir sus destinos a Argentaria para seguir creando valor a partir de una mayor dimensión en el mercado nacional.

Por su parte, Argentaria se constituyó a partir de una serie de entidades oficiales de crédito, agrupadas principalmente en tres grupos, el grupo Banco Exterior, el grupo Caja Postal y el grupo formado por los Bancos especializados del ICO (Instituto de Crédito Oficial).

El Banco Exterior BEX fue creado en 1929 con las funciones de financiar el comercio exterior, buscar nuevos mercados para los productos nacionales y facilitar a las compañías españolas la canalización de importaciones y exportaciones. Durante los años 60, la apertura y el dinamismo de la economía española dan lugar a un gran crecimiento de las actividades comerciales de la entidad, lo que obliga a un amplio desarrollo de la red nacional e internacional del BEX.

La ley 12/1971 supone la configuración del BEX como una institución financiera regulada por la legislación mercantil y participada mayoritariamente por el Estado, que mantuvo desde entonces una participación del 53,6%, que, con la absorción del Banco de Crédito Industrial BCI en 1991, pasaría a ser del 75%. En aquella ley se especificaba que la actividad de crédito a la exportación sería atendida por la entidad con los recursos facilitados por el ICO. Al margen de esta actividad específica, BEX actúa como un banco privado bajo la supervisión del Banco de España.

Posteriormente, en 1982 y 1983, fue sensiblemente modificada la operativa de crédito a la exportación, al permitirse también a la banca privada el acceso a la refinanciación del ICO para este tipo de créditos, a través de una subvención explícita del tipo de interés por parte del ICO a la generalidad de los actuantes en el mercado de exportación (Sistema CARI).

Esta nueva situación obligó al BEX a modificar sus objetivos a medio y largo plazo, plasmados en el Plan Estratégico de 1989, para, por un lado, consolidar el negocio tradicional de la entidad, Extranjero y Crédito a la Exportación y, por otro, desarrollarse como un grupo financiero diversificado en competencia con la banca privada, con todo lo que esto implicaba en términos de mejora de la calidad de servicio al cliente y de primar criterios de rentabilidad y eficiencia a la hora de decidir la política de inversiones.

Finalmente, el Real Decreto 3/91 integró la participación estatal en BEX en la Corporación Bancaria de España, iniciándose en paralelo la fusión por absorción de BCI, que concluyó en noviembre de ese mismo año.

Respecto al grupo Caja Postal, Caja Postal fue creada en 1909 como una entidad de derecho público, y empezó a prestar servicio en 1916 con la emisión y admi-

nistración de libretas de ahorro. En 1960 se habían ampliado de hecho los servicios que prestaba a abrir cuentas corrientes, comprar y vender valores y dar créditos en algunas líneas específicas. En 1972 sería aprobado su nuevo estatuto mediante Real Decreto 2121/1972, que la configuraba como una Entidad de Derecho Público con personalidad y patrimonio propios e independiente del Estado, la autorizaba a disponer de una red de oficinas propias y reducía las restricciones que tenía en materia de crédito.

El Real Decreto 3/91 supuso la integración de Caja Postal en Argentaria, transformada en sociedad anónima y con estatuto de banco.

Finalmente, respecto al tercer grupo que hemos comentado, las instituciones especializadas agrupadas en torno al ICO (Banco de Crédito Industrial BCI, Banco Hipotecario de España BHE, Banco de Crédito Local BLC y Banco de Crédito Agrícola BCA) nacieron con la finalidad de proporcionar financiación, a medio y largo plazo, a algún sector o subsector económico específico, en conexión con decisiones de política económica.

El BCI fue constituido en 1920 con la finalidad explícita de impulsar, mediante la concesión de créditos a largo plazo, la instalación de nuevas industrias y consolidar las ya existentes. Un total de 91 bancos y 25 empresas industriales apoyan el proyecto, mientras el Estado contribuyó con el 80% de la financiación del mismo. En 1962 fue nacionalizado por decreto ley 29/1962 y convertido en Entidad de Derecho Público dependiente del Instituto de Crédito a Medio y Largo Plazo, antecedente del ICO. La ley 13/1971 lo transformó en sociedad anónima.

En 1982, el BCI incorpora la cartera naval del Banco de Crédito a la Construcción. En la primera mitad de la década de los ochenta incrementan su peso relativo en el balance las financiaciones a los sectores naval, pesquero y al de reconversión industrial. A partir de 1986, comienza, sin embargo, a orientarse cada vez más hacia el mercado, en parte forzado por la ralentización de las políticas de apoyo sectorial o de política económica. Así, en el momento del nacimiento de Argentaria, el BCI se encontraba en pleno proceso de expansión hacia el mercado, de diversificación de sus actividades de financiación y de expansión de su red comercial.

El Banco Hipotecario de España (BHE) fue creado por la ley de 2 de diciembre de 1872 con el objeto de conceder créditos a largo plazo con la garantía de bienes inmuebles. En su nacimiento influyó tanto el deseo de implantar una fórmula de crédito territorial como la voluntad de atender las necesidades del Tesoro Público, materializando las propiedades del Estado y creando un mecanismo de cobro anticipado. En sus primeros años, BHE ostentó el monopolio de emisión de cédulas hipotecarias como mecanismo financiador de los préstamos que concedía.

En 1982 BHE absorbió los elementos patrimoniales del Banco de Crédito a la Construcción, con excepción de los relativos a operaciones con el sector naval, con lo que BHE pasaba a ser la única entidad oficial de crédito especializada en el sector de la vivienda. El Banco de Crédito a la Construcción aportó una importante cartera de préstamos, destinados sobre todo a vivienda protegida. Al mismo tiempo se modificaron los estatutos de BHE para permitir la concesión de crédito hipotecario finalista a los compradores de las viviendas.

El Banco de Crédito Local fue creado en 1925, como fruto de una serie de iniciativas públicas y privadas, con el objeto de financiar a entes locales y otras instituciones públicas, para lo que se le facultó a realizar emisiones de títulos en el mercado de capitales. Nació como sociedad anónima con mayoría de capital privado y con participación accionarial de las Corporaciones Locales.

Fue nacionalizado en 1962 adoptando la forma de Entidad de Derecho Público. En 1971 se incluye a BCL entre las entidades oficiales de crédito, siéndole restituido el carácter de sociedad anónima. En 1988 se integra en el ICO y a partir de mayo de 1991 en Argentaria.

El Banco de Crédito Agrícola (BCA) se crea en 1923, dependiente del Ministerio de Agricultura, que concedía créditos a asociaciones agrícolas y ganaderas con la responsabilidad solidaria y mancomunada de sus asociados. La Ley de Ordenación Bancaria de 1962 transformó el Servicio Nacional de Crédito Agrícola en el BCA, quedando configurado como una Entidad de Derecho Público, con personalidad jurídica y plena capacidad operativa. La Ley de Organización y Régimen de Crédito Oficial de 1971 incluye a BCA entre las entidades oficiales de crédito, regulando desde entonces su actividad como sociedad anónima.

En 1983, mediante el Acuerdo Marco suscrito con las Cajas Rurales, el BCA adquirió la Caja Rural Nacional y la Central de Cajas Rurales.

La Ley 33/1987 dispone la incorporación del BCA al ICO y el Real Decreto 3/1991 transfirió la titularidad de las acciones a la Corporación Bancaria de España.

La Corporación Bancaria de España se constituyó el 27 de mayo de 1991 como sociedad estatal y entidad de crédito con estatuto de banco. La titularidad de las acciones correspondía al Estado español, representado por la Dirección General del Patrimonio, según se establece en el mencionado Real Decreto.

El proceso de configuración legal y organizativa del grupo quedó prácticamente concluido en 1991. En primer lugar, se abordó la fusión por absorción del Banco de Crédito Industrial (BCI) por el Banco Exterior de España (BEX), según protocolo de intenciones aprobado por los consejos de administración de ambas entidades el 8 de mayo de 1991. La Escritura de Fusión fue inscrita en el Registro Mercantil el 4 de Noviembre de 1991. Casi al mismo tiempo se transformó la Caja Postal en sociedad anónima, el 23 de julio de 1991, y se modificaron los estatutos del resto de los bancos especializados procedentes del Instituto de Crédito Oficial (ICO).

La configuración formal del grupo se instrumentó a través de sucesivas ampliaciones de capital de la Corporación Bancaria de España. La constitución como tal, el 27 de mayo de 1991, se llevó a cabo con la emisión de 1.500.000 acciones nominativas con un valor nominal de 1.000 pesetas cada una.

La primera ampliación se produce el 30 de julio de 1991, aportando el Estado las acciones de su propiedad del BEX, de los cuatro bancos procedentes del ICO (BCI, BHE, BCL y BCA) y de sus sociedades participadas. La segunda ampliación tiene lugar el 2 de octubre de 1991, para incorporar el 100% de las acciones de Caja Postal, transformada ya en sociedad anónima. Fueron emitidas 15.500.000 acciones nominativas de 1.000 pesetas de valor nominal cada una. Finalmente, el 18 de diciembre de 1991, la tercera ampliación de capital aporta a Corporación Bancaria de España SA las participaciones minoritarias que el ICO mantenía en otras cinco sociedades (Banco Árabe Español SA, Cofides SA, Comercial Hipotecario SA, Icopostal Valores SVB SA e Icofondo SA). Se emitieron 250.000 acciones nominativas de 1.000 pesetas de valor nominal cada una.

La Corporación Bancaria de España SA contaba por tanto con un capital social de 62.250 millones de pesetas, incluyendo las primas de emisiones, al 31 de diciembre de 1991, lo que en aquel momento representaba un 20% de su totalidad de recursos propios. Queda configurada como un modelo de banca federada, con las unidades de negocio articuladas alrededor de un Centro Corporativo, que asume la planificación y dirección estratégica del Grupo, la gestión global de activos y pasivos, la coordinación comercial y articula los distintos negocios con un enfoque global. Los procesos de fusión y de reordenación societaria en Argentaria se llevaron a cabo de la siguiente manera.

Como primer paso en la creación del Grupo Argentaria, el Banco de Crédito Industrial fue absorbido por el Banco Exterior de España. El protocolo de fusión fue firmado el 8 de mayo de 1991. El grupo BEX era ya en esos momentos un grupo diversificado, que abarcaba todo el conjunto de productos y servicios que podía ofrecer un banco universal, si bien se orientaba prioritariamente hacia el segmento de empresas, con sus actividades de financiación al comercio exterior y de crédito a la exportación, y hacia la banca internacional y de inversiones. En el campo de la banca corporativa, la absorción de BCI adquiría pleno sentido al reforzar la posición de BEX con su importante presencia en financiación a largo plazo de grandes empresas.

Durante el ejercicio 1995, con la finalidad de incrementar la presencia de Argentaria en el sector agroalimentario, se puso en marcha una nueva división para el diseño y la distribución de productos y servicios especializados. Con el fin de llevar a cabo dicha distribución a través de una red sustancialmente mayor que la existente en el Banco de Crédito Agrícola, este fue absorbido por Caja Postal con fecha efectiva 1 de julio de 1995.

Desde el origen de Argentaria, la estructura de propiedad de los distintos bancos integrantes del Grupo había estado marcada por la asimetría que suponía la presencia de una parte del capital del BEX dispersa en bolsa, lo que restringía la agilidad con que Argentaria podía gestionar la entidad. Estas limitaciones empezaron a ser especialmente evidentes cuando se puso de manifiesto que la situación del BEX, con unos niveles de rentabilidad y eficiencia muy inferiores a los de sus competidores

directos, requería una fuerte reestructuración que permitiera a la entidad reposicionarse en un mercado que exigía cada vez mayores grados de competitividad y eficacia. Al mismo tiempo, la evolución del Grupo desde un modelo de estructura federada, cuya operatividad comenzaba a ser claramente cuestionable, hacia una estructura más integrada y eficaz, aconsejaba poner en marcha aquellos mecanismos que asegurasen una gestión lo más ágil posible de las entidades que lo componían.

El primer paso en esta dirección se da en 1995. Con el fin de introducir una mayor flexibilidad en la estructura del BEX y poder racionalizar así, tanto sus actividades operativas como su línea de gastos, el 29 de noviembre de 1995, Corporación Bancaria de España S.A. lanzó una oferta pública de adquisición del 26,59% de las acciones del BEX que no se encontraban en su poder en esa fecha.

Con posterioridad el BEX fue excluido de cotización en abril de 1997 mediante una OPA de exclusión. Entonces se procedió a llevar a cabo una reestructuración de plantilla, una revisión de los circuitos operativos básicos y una profunda reorganización interna de las áreas de servicios centrales, estructuras administrativas y red de sucursales. En lo tocante a la plantilla, en septiembre de 1997 se acordó con la representación sindical del BEX un plan que prevé la convergencia salarial con el sector, en base a la aplicación de las tablas salariales de la banca privada, y la salida de 2.100 empleados en el período 1997-1999.

El Consejo de Administración acordó, el 25 de marzo de 1998, proponer a la Junta General de Accionistas la integración de Corporación Bancaria de España, BEX, BHE y Caja Postal en un sólo banco.

La lógica de la fusión descansa en los ahorros de costes ligados a una gran simplificación de las estructuras del Grupo y en las posibilidades de crecimiento del negocio asociadas a un posicionamiento más centrado y compacto del Grupo, presentándose como una sola marca. A partir de ese momento, lo que eran entidades legales independientes pasan a ser áreas de negocio de la entidad Argentaria. Esto significaba el fin del modelo de banca federal que había servido acertadamente al objetivo de realizar una transición no traumática y de mantener la imagen de especialistas que las diversas unidades tenían en sus mercados, pero que de igual manera había significado retrasar el proceso de simplificación e integración de las

estructuras del Grupo, básico para alcanzar el grado de competitividad, rentabilidad y eficiencia que demandaba un mercado cada día más exigente.

Finalmente, y con el fin de dotar a la entidad de un período de cierta estabilidad en su accionariado después de su privatización definitiva, el Estado se reservó, de acuerdo con el Real Decreto 40/98, el derecho de aprobar cualquier toma de control superior al 10% del capital durante 3 años, prorrogables por uno más.

Del conjunto de medidas adoptadas en 1996 por la nueva gestión de Argentaria, destaca la definición de la Agenda Estratégica, de aplicación desde comienzos de 1997. Este plan a tres años supuso una importante reorientación estratégica del Grupo y su principal objetivo consistió en convertirse al término del mismo, en 1999, en uno de los grupos financieros más rentables y eficientes del país. Los ejes principales del plan era: orientación total a la rentabilidad y al aumento del beneficio, sustentado en el fortalecimiento de los resultados recurrentes, y la mejora de la eficiencia operativa.

Las líneas estratégicas establecidas consistían en el cambio del mix de negocio, mediante un crecimiento intenso del negocio de banca minorista, la mejora de la eficiencia, el desarrollo de la banca multicanal y lograr una excelente gestión del riesgo. Si bien la prioridad residía en la expansión de los negocios en el mercado doméstico, se contemplaba la posibilidad de llevar a cabo adquisiciones o de seguir otras fórmulas de crecimiento inorgánico fuera de España, con criterio selectivo y siempre que supusieran creación de valor.

A lo largo de este periodo, Argentaria fue logrando los objetivos marcados, completó su total privatización en febrero de 1998, con un éxito sin precedentes por el nivel de demanda generada y se convirtió en un grupo financiero integrado tras la fusión, aprobada en junio de 1998, de sus principales unidades en un único banco.

La adecuación de las plantillas, en un marco de entendimiento con la representación sindical, a los cambios en el negocio, y los avances en la implantación de un modelo de distribución multicanal basado en la tecnología más moderna, permitieron a Argentaria lograr sucesivas mejoras en su ratio de eficiencia. Las fuertes inversiones en tecnología, en aplicaciones avanzadas para la gestión del negocio y de

los riesgos y en el desarrollo de los más modernos canales de distribución, situaron al Grupo en la vanguardia del sector en numerosos aspectos.

Argentaria llegó a finales de 1999 como un Grupo rentable, eficaz y sol- vente, con una imagen de marca implantada tras haber acometido un largo proceso de fusiones, saneamientos y privatización que pusieron al Grupo como un importante Grupo financiero privado tras suponer un importante ingreso para el Estado (más de 800.000 millones de pesetas).

La fusión entre BBV y Argentaria se ha denominado como un proceso de fusión relámpago. Francisco González, una vez terminada la privatización total de Argentaria, acariciaba la fusión con otra entidad. La fusión de Santander y Central Hispano había allanado el camino para que se pudiera repetir la experiencia y ya se rumoreaba con la fusión de BBV y Argentaria por la idea de reforzar la competencia entre grandes y así evitar el predominio de BSCH en el mercado nacional.

Si bien, en BBV, recordaban la guerra suscitada en su anterior fusión del Bilbao con el Vizcaya, donde hubo un laudo del Banco de España para nombra a Emilio Ybarra presidente y en consecuencia la huida a la competencia de la mayor parte de la cúpula directiva del Vizcaya.

En septiembre de 1999 los presidentes de BBVA y Argentaria coincidieron en una reunión rutinaria (Gómez, 2002) de la patronal CEOE que fue la base del inicio de unas conversaciones que duraron 8 semanas y donde se fraguó la fusión.

Finalmente el 19 de octubre de 1999 se acuerda la fusión de BBV y Argentaria, y el 18 de diciembre las juntas generales de las dos entidades aprueban la operación.

5.1.2. Acuerdo de la fusión: principales características²².

El documento que se firmaba en el acuerdo de fusión tenía carácter de Acuerdo Marco, por lo que los posibles acuerdos futuros se integrarían en él. El plazo de vigencia del Acuerdo era de tres años a contar desde la firma del documento. Si transcurridos esos tres años no estuviese terminado el proceso de fusión en lo que

²² La información se ha obtenido de la página web <http://www.cgtenbanco.org/bbva>

afectaba al personal, las partes firmantes, de común acuerdo, podrían prolongar su vigencia de seis en seis meses. También se acordaba que la Dirección de BBVA realizaría los trámites necesarios para darse a los empleados del Grupo una gratificación especial, por la fusión, en acciones de la nueva Entidad. De hecho, y relativo a los recursos humanos de la entidad se firmó el siguiente acuerdo:

“ACUERDO DE PROTOCOLO DE FUSIÓN DEL BBVA (Texto íntegro)

En Madrid a 25 de Noviembre de 1.999

Con motivo del proceso de fusión iniciado por BANCO BILBAO VIZCAYA, S.A. (en adelante BBV) y ARGENTARIA, CAJA POSTAL Y BANCO HIPOTECARIO, S.A. (en adelante Argentaria), para la constitución de una nueva Entidad Bancaria que se denominará BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A. (BBVA), se reúnen las personas que figuran al pie de este documento, en la representación con que cada una actúa, en orden a las implicaciones que dicho proceso supone para el personal y, por ello,

MANIFIESTAN

I. Las partes firmantes de este Acuerdo, expresan la necesidad de que la nueva Entidad disponga de los suficientes recursos humanos y tecnológicos, para poder competir eficazmente dentro del sistema financiero mundial, cada vez más dinámico y cambiante.

II. Para ello, es preciso contar con la plantilla de ambas Entidades, por lo que la concepción de esta fusión está fundamentada en la decisión de continuidad del personal, ofreciéndole la seguridad de una organización sólida y diversificada y con unas perspectivas óptimas de futuro. En consecuencia,

ACUERDAN

PRIMERA. Ambas partes garantizan la continuidad de las relaciones laborales de los empleados que forman las plantillas de ambos Grupos Bancarios en España.

Con el fin de llevar a cabo la reordenación o reorganización interna de plantillas que pudiera derivarse del proceso de fusión, no se utilizarán medidas

traumáticas como expedientes de regulación de empleo, traslados forzados o extinción de contratos de trabajo por causas técnicas, económicas, organizativas o de producción.

Por todo ello y de ser preciso algún tipo de ajuste de plantillas, éste se realizará de forma ordenada, por vías vegetativas y voluntarias.

SEGUNDA. BBVA se subroga en todos los derechos y obligaciones que, por razón de su contrato, tengan asumidos BBV y Argentaria, en relación con todos y cada uno de los empleados fijos y temporales de sus respectivas plantillas, lo que supone el respeto de las condiciones económicas y profesionales de cada uno de ellos y, especialmente, de las derivadas de su grupo y nivel profesional, antigüedad y mejores sociales.

Por lo que se refiere al personal actualmente contratado, en BBV y Argentaria, con carácter temporal en cualquiera de las modalidades previstas por la Ley, se les seguirá aplicando las actuales políticas que en ambos Bancos venían desarrollándose. La nueva Sociedad se subroga, también, en los derechos y obligaciones asumidos por ambas Entidades respecto de los empleados en situación de excedencia, con contrato suspendido por mutuo acuerdo, de prejubilación, así como del personal pasivo en BBV y Argentaria. Lo previsto en este párrafo no podrá generar ningún derecho adicional a los ya existentes, como consecuencia del proceso de Fusión.

TERCERA. Se garantiza, por este Acuerdo, que todos los empleados de ambas Entidades financieras dispondrán de idénticas oportunidades de promoción y carrera profesional, sin ningún tipo de discriminación.

Teniendo en cuenta que la formación es el instrumento más conveniente para conseguir con mayor eficacia un mejor desempeño y adecuación a los puestos de trabajo y la adaptación a las modificaciones tecnológicas, la Dirección de la nueva Empresa, se compromete a continuar dedicando los recursos económicos, técnicos y personales necesarios para que los programas de formación sean llevados a la práctica adecuadamente. Todo ello re-

dundará, sin duda, en la ampliación de las posibilidades de desarrollo profesional, logrando, al mismo tiempo, una mayor integración y motivación del personal de ambas Entidades en BBVA.

CUARTA. La Dirección de BBVA, iniciará un proceso para la progresiva configuración de una política común de personal, susceptible de sustituir a las que se vinieran aplicando en cada una de las Entidades que ahora se fusionan.

QUINTA. Dentro del proceso de integración de ambas Entidades, se realizarán las valoraciones y estudios precisos de las diversas condiciones laborales hoy efectivas, entre otras materias, horarios, beneficios sociales, etc., con el fin de ir posibilitando acuerdos con les representaciones sindicales firmantes, en orden a establecer las condiciones de trabajo que puedan aplicarse de forma homogénea a todos los empleados.

En tanto no se produzca esta homogeneización, los empleados de cada Entidad continuarán disfrutando de los beneficios y condiciones existentes en la empresa de procedencia, con el mismo carácter y tal y como estuviesen establecidas en cada una de ellas.

SEXTA. La Dirección de BBVA informará, con carácter previo, a los sindicatos firmantes del presente Acuerdo, de los procesos de cierres de oficinas y reubicaciones que puedan afectar a los actuales Centros de trabajo.

Asimismo, a partir de la firma del presente Acuerdo y durante el primer trimestre del año 2000, se constituirá una Comisión de seguimiento entre las partes firmantes, con el fin de establecer el régimen de reuniones que proceda, para efectuar el seguimiento y grado de cumplimiento de los puntos recogidos en este Acuerdo y facilitar la información que resulte precisa para el conocimiento del desarrollo del proceso de fusión.

SÉPTIMA. La nueva Entidad respetará los compromisos que tengan contraídos ambas Entidades con los representantes sindicales en materia de créditos de horas y garantías sindicales, respetándose, igualmente, los compromisos adquiridos con respecto a los representantes unitarios y Comités de Seguridad y Salud y Delegados de Prevención.

Estos compromisos estarán vigentes, hasta tanto se celebren nuevas elecciones sindicales o se establezcan nuevos pactos que los sustituyan.

OCTAVA. Este Documento tiene el carácter de Acuerdo Marco, por lo que los posibles acuerdos futuros que puedan alcanzarse entre la Dirección de BBVA y las representaciones sindicales firmantes, se integrarán en el citado Acuerdo Marco, formando parte del mismo.

En este sentido, las partes firmantes constatan que todo lo relacionado con las pensiones al personal, es una materia de alto interés. En consecuencia recabarán análisis y, en su caso, actuarán específicamente, de acuerdo con las previsiones reglamentarias con la voluntad de desarrollar las posibilidades abiertas en esta materia por el Convenio Colectivo.

NOVENA. Las representaciones de los Sindicatos firmantes, valorando positivamente los compromisos asumidos por las Entidades BBV y Argentaria, y en razón del contenido del presente documento, se comprometen positivamente con el actual proceso y a que el mismo se realice de forma constructiva, agotando siempre, todas las posibilidades de diálogo para evitar la conflictividad laboral, desde el reconocimiento de las ventajas que para los intereses profesionales de los empleados representa la firma del presente Acuerdo y la creación de la nueva Empresa BBVA.

DÉCIMA. El plazo de vigencia de este Acuerdo será de tres años, a partir de la firma del presente documento. No obstante, si una vez transcurrido este

período de tiempo no se hubiera concluido el proceso de fusión relativo al personal, las partes firmantes, de mutuo acuerdo, podrán prorrogar su vigencia de 6 meses en 6 meses hasta su culminación.

UNDÉCIMA. Gratificación Especial por Fusión.

La Dirección de BBVA, realizará los trámites necesarios para que pueda otorgarse a los empleados de su Grupo Bancario en España, una Gratificación Especial en acciones de la nueva Entidad.

Serán beneficiarios de la citada Gratificación, los empleados que se encontraban en activo a fecha 19 de Octubre de 1999 y mantengan tal situación en el momento de los sucesivos abonos o, en su caso, hayan causado baja en la Plantilla a partir de dicha fecha, por jubilación, prejubilación, suspensión de contrato por mutuo acuerdo, incapacidad permanente o fallecimiento.

Esta Gratificación especial consistirá, para cada empleado beneficiario, en un número de acciones equivalente al resultado de dividir la cuantía de una paga, correspondiente al presente año (su sueldo más su antigüedad – Artº. 12.3 del Convenio Colectivo de Banca), entre el valor estimado de una acción que se fija, a estos efectos, en 2.200 pesetas. El exceso o defecto de este resultado en cuanto al número de acciones, se redondeará sobre 0,5.

Para el Personal procedente de Argentaria que perciba el concepto “antigüedad consolidada”, se utilizará como base de cálculo para el concepto de antigüedad, el importe anual de dicha “antigüedad consolidada” dividido entre 17,5.

En todo caso, se garantiza una percepción mínima de 110 acciones BBVA para los beneficiarios de este Gratificación especial.

Esta Gratificación especial se percibirá, a la vista del positivo desarrollo e implementación del proceso de fusión en dos plazos: la mitad en Marzo del año 2000 y el resto en Marzo del año 2001.

El número de acciones resultante, se entiende referido a la fecha de suscripción del presente Acuerdo, por lo que aquél se verá modificado en la misma medida en que sufra variación, en su caso, por causa de split o su contrario, el valor nominal de dichos títulos.

Y en prueba de conformidad con cuanto antecede, firman el presente documento en lugar y fecha señalados en el encabezamiento.”

5.1.3. Efectos económicos de la fusión: variables clave²³.

La entidad que se creaba, BBVA, sería el segundo banco español por activos totales, que ascendían a finales de 1999, a 39,6 billones de pesetas, y el primero en capitalización bursátil, 6,9 billones de pesetas, con unos beneficios que ascendían a 290.500 miles de millones de pesetas. La inversión crediticia ascendía a 19,4 billones de pesetas, los recursos de clientes en balance a 23,3 billones y otros recursos gestionados de clientes a 17,1 billones, con lo que el total de recursos gestionados sumaba 40,3 billones. BBVA controlaría el 20% del mercado español de créditos, depósitos, fondos de inversión y de pensiones, con 7.491 oficinas, de las que 2.495 estaban en América y 210 en el resto del mundo, 89.235 empleados (37.633 en España, 49.432 en América y 210 en el resto del mundo), y 12,5 millones de clientes. Otros datos relevantes del Grupo a finales de 1999 nos los ofrecen los siguientes ratios: ROE (beneficios atribuidos/fondos propios medios) del 21,9%; ROA (beneficio neto/activos totales medios) 0,98%; ratio de eficiencia 54,6%; tasa de morosidad, 1,76% y tasa de cobertura, 135,1%. (BBVA, Informe Anual 1999).

Esta fusión le iba a permitir a BBVA una relevante posición en el mercado nacional con cuotas de aproximadamente el 17% en depósitos, 20% en créditos, 20% en fondos de inversión y 20% en planes de pensiones. Las principales magnitudes del balance de la nueva entidad quedan recogidas en la Tabla 5.1.1.

²³ Información obtenida entre otros de González M., Anes R., Mendoza I. (2007): *Ciento cincuenta años, ciento cincuenta bancos*.

Tabla 5.1.1. Principales magnitudes del Balance

BBVA			
Principales Magnitudes			
(En miles de millones de pesetas)			
	BBVA	BBV	Argentaria
Capitalización de mercado	6.183	4.458	1.725
<i>Actividad</i>			
Activos Totales	37.656	24.291	13.365
Inversión Crediticia	17.961	10.706	7.255
Depósitos de Clientes	16.979	12.588	4.391
Fondos de Inversión y Pensiones	12.340	9.039	3.301
<i>Resultados</i>			
Margen de explotación	432	319	113
Cash Flow	625	485	140
Beneficio antes de impuestos	364	253	111
Beneficio atribuible	205	139	66

Fuente: Junta General Extraordinaria de Accionistas 18 de Diciembre de 1999

Si comparamos estas magnitudes con las principales entidades financieras que operaban en España a finales de 1999, se constata que BBVA, en según qué rúbrica se encuentra en el puesto 1 ó 2 de todo el sector, siendo el que ostentaba, y lo sigue haciendo, el primer puesto, en su conjunto, el BSCH (Banco Santander Central Hispano).

BBVA sólo adelantaba a BSCH en Beneficios, Capitalización y ROE, mientras que en la actualidad sólo el ROE de BBVA es superior al de BSCH.

La Tabla 5.1.2. muestra las principales diferencias económicas entre las cuatro grandes entidades bancarias del país a finales de 1999.

Tabla 5.1.2. Datos económicos de las principales entidades financieras a finales de 1999
(en billones de pesetas)

	BBVA	BSCH	La Caixa	C. Madrid	Popular
Activos	37,65	42,61	11,03	7,45	4,11
Créditos	17,96	20,82	6,45	4,25	2,84
Depósitos	16,97	19,56	8,04	4,27	2,76
Beneficios	0,20	0,13	0,06	0,03	0,04
Capitalización	6,27	5,77			1,20
Empleados (miles)	91,0	101,9	20,5	10,3	11,3
Oficinas (miles)	7,3	8,9	4,2	1,6	1,9
ROE (%)	20,2	18,07	17,05	13,4	23,53
Morosidad (%)	2,0	1,8	1,2	1,2	1,0
Eficiencia (%)	54,3	57,8	60,96	39,4	41,57

Fuente: Navas y Guerras (2000)

5.2. Repercusiones organizativas de la fusión BBVA²⁴.

En este apartado se analizan los resultados de la investigación correspondientes a los efectos que la fusión BBVA produjo en las variables organizativas de la nueva entidad, esto es, en su estructura organizativa (organigrama, agrupación por departamentos y diseño de nuevos puestos de trabajo), en sus áreas de negocio (productos y mercados) y en los procesos de trabajo utilizados.

5.2.1. Redefinición de la estructura organizativa.

Una vez que el 19 de octubre de 1999, los Consejos de Administración del Banco Bilbao Vizcaya y de Argentaria aprueban la fusión de las dos entidades, se puso en marcha el proceso de integración, un proceso, que los protagonistas calificaron de modélico y que se desarrolló en tiempo récord. La fusión, como dijo Francisco González (Presidente de Argentaria y posteriormente del BBVA), "no es el principio de una etapa, sino el inicio de una nueva época en la que BBVA va a jugar un papel destacado en el nuevo mapa bancario europeo".

Para llevar a cabo el proceso se constituyó un Comité de Integración y Fusión, formado por los presidentes, el vicepresidente y consejero delegado y el consejero secretario general, que actuó como órgano de control y veló por que se cumpliesen los principios rectores del proceso.

Dependiente de ese Comité de Integración y Fusión figuraba el Comité Ejecutivo de Integración, formado por siete miembros permanentes del Comité de Dirección, con el vicepresidente y consejero delegado. Estaba encargado de garantizar la coordinación del proceso y de controlar el logro de los objetivos, el cumplimiento de los plazos y los objetivos intermedios que se habían definido. Para determinar y establecer los planes de cada área de actuación, se constituyeron ocho equipos de integración: sistemas, gestión del cambio, recursos humanos, comunicación interna, inmuebles y distribución de espacio, ahorro de otros gastos de explotación y compras, recursos y gestión financiera, e imagen y comunicación externa.

²⁴ Información obtenida entre otros de González M., Anes R., Mendoza I. (2007): *Ciento cincuenta años, ciento cincuenta bancos*.

Los planes de integración que los equipos de trabajo definen para cada área de actividad prestan especial atención a determinar la relación precisa de las tareas y los plazos de finalización. Todo ello redundó en la agilidad que se pudo imprimir al proceso y en la rapidez con la que se hizo. Todos los planes tenían como prioridad conseguir disminución en los costes que se habían fijado para el ejercicio y los siguientes hasta el año 2002. Para esos tres ejercicios se habían previsto unas reducciones en los costes de 85.000 millones de pesetas y, en el año 2000, el Banco consigue unos ahorros de 30.500 millones, el 35,9% de lo establecido. Tales ahorros proceden en buena medida de la minoración de los gastos de personal y los gastos generales de la Entidad. Se redujeron “en un 1,5% a perímetro constante, esto es, sin considerar América ni los gastos correspondientes a los nuevos negocios de e-business”.

Definida rápidamente la estructura del Grupo, pudo hacerse con agilidad la integración del personal. El día que se anunció la fusión ya quedó nombrado el Comité de Dirección y “la primera línea directiva del Grupo”. En marzo del año siguiente, tres meses antes de lo previsto, también quedó definida la estructura organizativa del Banco. La integración rápida de áreas y departamentos en su parte física permitió ajustar la plantilla y se pudo así proceder a poner en marcha el proceso de “racionalización de los edificios”, tanto los que eran propios como los alquilados. El plan específico establecido tenía previsto reducir el número de edificios y pasar en tres años de ciento once a cuarenta y uno, lo que suponía la liberación de unos 100.000 metros cuadrados.

Con la Integración de Sistemas se buscaba mayor sencillez, eficacia y unificación de desarrollos. Esta quedó terminada en el primer trimestre del año 2001. Muy especialmente, se destaca que uno de los hechos trascendentales ha sido “la selección de la plataforma única del Grupo”, conseguida en diciembre de 1999, con lo que se encauzó el proceso de integración en todas las áreas y en la red. En marzo del año 2000, se integraron los centros de proceso de datos e intercambio, y en junio el resto de sistemas corporativos y extranjeros, los “sistemas especializados de las sociedades de inversión colectiva, tesorería, valores y bolsa y banca privada, así como los de las unidades de Londres, Nueva York, Suiza, Portugal, Bruselas y Miami”. La

integración de los sistemas tecnológicos prevista en quince meses (tres años le había costado al Lloyds TSB) constituía todo un récord.

En el año 2000, se adoptó el acuerdo de que hubiese una marca única, BBVA, y eso hizo posible que muy pronto hubiese una imagen bien colocada en cuanto a identificación de la marca y diferenciación. Esa marca se acordó para aprovechar el gran nombre y prestigio de BBV, a lo que se unían los rasgos de modernidad y agilidad asociados al nombre de Argentaria. Con el acuerdo tomado en marzo de unificar los negocios minoristas de todas las entidades que el Grupo BBVA tenía en España (Banca Catalana, Banco de Alicante y Banco del Comercio), bajo la estructura de dieciocho Direcciones Territoriales de Banca al por Menor, fue posible ganar un año en el proceso de unificación de la nueva imagen en la red, pues quedó concluido en enero de 2001. La integración de oficinas de la red minorista junto a la de banca al por mayor ha sido una de las líneas clave del proceso. Primero se integraron, en junio del 2000, 383 oficinas de Banca Catalana, al fusionarse con BBVA; en julio comenzó la integración de las oficinas de Argentaria, con una primera prueba con 15 oficinas, para seguir, a partir de septiembre, con el resto, a un ritmo de más de 200 oficinas por quincena, quedando completa la integración en enero de 2001, a falta de dos meses para que terminase el plazo previsto, y también en septiembre se realizó la integración del Banco del Comercio, con 289 oficinas.

Además, se pudo adelantar la “optimización de la red de oficinas” al producirse la integración de los negocios minoristas y unificarse la marca. Con la fusión de Banca Catalana y Banco de Alicante, en julio, fue posible cerrar 158 oficinas y con la del Banco de Comercio, en septiembre, otras 116. Unidas a las trescientas veintiuna de BBVA, se cerraron en total 595 oficinas. El “plan de integración de los negocios globales” fue el proceso que afectó a un número mayor de sociedades. No obstante haberse visto afectada la Banca al por Mayor, la Gestión de Activos y Banca Privada, la Banca de Inversiones, los Seguros, la Banca de América y la Dirección Financiera, en el ejercicio del año 2000 quedó completado el proceso, con un adelanto de tres meses sobre lo previsto.

Como declaró un directivo de la nueva Entidad, “Estamos dedicándonos exclusivamente a la integración de ambos bancos alrededor de seiscientos o setecientos

personas, coordinadas por un equipo de ocho ejecutivos procedentes de ambas entidades [...] los problemas también han sido numerosos. Qué hacer con novecientas sociedades, en qué inmuebles distribuir a tantos trabajadores - hemos hecho un verdadero encaje de bolillos - [...] cómo utilizar la tesorería y qué marca definir, entre otras, han sido algunas de las cuestiones más arduas. En cuanto al proceso de “reordenación societaria” del Grupo, hay que decir que supuso el análisis de más de quinientas sociedades y que afectó directamente a ciento treinta y cinco. De esas 135 sociedades directamente afectadas por dicha reordenación, 90 han sido liquidadas, bien por la vía de la venta o por la de la absorción.

El Proyecto Cre@ y el Programa Transform@.

A finales del año 1999, y coincidiendo con la puesta en marcha del Programa de Integración, la Dirección de BBVA definió el nuevo plan estratégico de la Entidad, el Proyecto Cre@, de capitalización, rentabilidad, eficiencia y anticipación²⁵. Este proyecto establece las futuras líneas maestras del Grupo, para los años 2000-2002, en cada una de las áreas de negocio y de apoyo al negocio. Constituyó el marco general de actuación de la Entidad y dio al Proceso de Integración la racionalidad estratégica que se requería para que tan importante singladura llevase a buen puerto. Con el Proyecto Cre@, BBVA pretendía conseguir la utilización plena de sus recursos y de las capacidades que el BBV y Argentaria aportaban al proceso de fusión. Pretendía, además, consolidar la posición del nuevo Banco como una de las entidades financieras más eficientes y más rentables del mundo. Para que el proyecto llegase a buen puerto, se trataba de conseguir el mayor aprovechamiento posible de las ventajas competitivas (claves de valor), que diferenciaban a BBVA de sus competidores, ventajas que lo situaban en la posición ideal para ser líder en los mercados en los que estaba presente y reforzaban su capacidad de penetración en nuevos mercados y negocios. Esas ventajas competitivas o claves de valor procedían del talento, del extraordinario capital humano existente en el Banco como principal clave de valor. El Banco tenía una red amplia de gestores, que se relacionaban con los clientes; y ésta era una muy importante ventaja competitiva.

²⁵ El primer año de BBVA, *Informe Anual 2000*. BBVA

Por lo que se refiere al equipo de gestión, presentaba una trayectoria plenamente avalada por los planes estratégicos que antecedieron al Cre@, sin olvidar el cumplimiento de todos los objetivos del Programa de Integración. El talento de los profesionales del Banco fue, sin duda, factor clave del éxito de la integración y del importante progreso que tuvo el Grupo. Por lo que atañe a la tecnología, cabe decir que BBVA era líder en plataforma de red, así como en nuevos canales, a través de una plataforma de distribución multicanal única para España y América Latina, a lo que se unía la capacidad de gestión. Ello configuraba un modelo técnico superior al de la competencia, con lo que se gozaba de una segunda ventaja competitiva, ventaja que era difícil no ya de superar sino simplemente de alcanzar a plazo corto. Bien lo destacaba el presidente en los primeros días de la fusión: -Somos líderes en tecnología, lo que nos da una posición excelente para realizar una expansión virtual por toda Europa²⁶.

Sin duda, han sido esas capacidades técnicas las que han hecho posible que BBVA llevase a cabo, en un espacio de tiempo muy corto, la integración de las redes de BBV y de Argentaria e implantase la marca única. Por otro lado, esas capacidades técnicas han sido pieza decisiva para reducir los costes del Grupo y para elaborar las “propuestas de valor rentables y atractivas” para los clientes del Banco en su nueva estructura. En lo que atañe a la marca, -la elección de la marca única BBVA ha sido un gran dilema. La marca BBV era la más conocida y representativa del sector financiero, con gran prestigio, y no podíamos deshacernos de ella²⁷.

Se reconoce en la Entidad, según El Mundo, que “la implantación de la nueva marca BBVA tendrá un coste de 6.700 millones de pesetas, aunque supondrá un ahorro de 27.000 millones en los próximos tres años”. El tamaño era la plataforma desde la que se podía obtener el provecho máximo tanto de la capacidad de la plantilla del Banco como del desarrollo técnico. El número de clientes, las cuotas de mercado y la masa crítica alcanzada en la mayor parte de los mercados” en los que operaba el Grupo, unido a su fortaleza patrimonial, proporcionaban “una extraordinaria capacidad de apalancamiento”, lo que, sin duda, facilitaba la consecución de los objetivos de expansión en campos nuevos y en negocios nuevos. Para aprovechar las ventajas

^{26 y 27} EL MUNDO, “Los frenéticos 100 días de BBVA” 30/01/00 pág. 20

competitivas que el Proyecto Cre@ podía proporcionar, BBVA ordenó sus actuaciones, para el período 2000- 2002, a través de cinco líneas de acción: la primera consistía en transformar el modelo de gestión en todos los negocios, tanto en los bancarios como en los no bancarios, para mejorar la eficiencia y la rentabilidad. Utilizando las nuevas técnicas como instrumento de transformación del modelo de gestión y de las operaciones del Banco, el Programa Transform@ buscaba disponer de un nuevo modelo bancario, un modelo que potenciase “la banca de plena relación” y alcanzase a todas las áreas de negocio. De este modo, el modelo de banca de relación, la red de oficinas integradas y la marca única aportaban las condiciones necesarias para el éxito del nuevo modelo bancario. Se busca incrementar los ingresos, con una mejor capacidad de venta y un modelo de distribución óptimo.

También se pretende una utilización mejor de los recursos, por medio de la automatización y la simplificación de los procesos, de la mejora en aquellas actividades que no eran plenamente eficientes y de la aplicación de las nuevas técnicas y, por supuesto, de la plantilla. Finalmente, en la búsqueda de mejoras en los niveles de calidad se implanta el modelo Oficina 2000.

La segunda línea estratégica persigue la mayor penetración en mercados con capacidad expansiva. Para ello, con el fin de ampliar el campo de actuación, el Banco se adentra en mercados con alta capacidad de crecimiento. Un ejemplo claro: la adquisición de Bancomer. El fin era “constituir un grupo financiero global, capaz de proyectar el expertise local en los diferentes mercados en un modelo de carácter global”. Se trataba de continuar en el camino del crecimiento, tanto en volumen de negocio como, sobre todo, en la eficiencia y en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

De acuerdo con la tercera línea estratégica, la Entidad ha de orientarse hacia nuevos negocios, extendiendo sus actividades hacia campos en los que hubiese perspectivas de obtener buenos rendimientos. Las nuevas técnicas aplicadas, el tamaño que el Grupo ya tenía y los cambios habidos en el mundo financiero ofrecían oportunidades que la Entidad estaba en condiciones óptimas de aprovechar. Para poder alcanzar mejor los objetivos, el Banco trataba de ajustar los programas de actuación a las condiciones y situación de cada negocio. Así, en el segundo año de aplicación

del Proyecto Cre@ se preveía un fuerte avance cualitativo, con el lanzamiento al mercado de nuevos productos y nuevos servicios. Una cuarta línea de actuación consistió en la gestión activa del portfolio de negocios para -poner en valor las participaciones y negocios del Grupo y optimizar el uso del capital”. En el segundo año de aplicación del referido proyecto, el Programa de Optimización de Activos y Recursos había previsto actuaciones en la cartera de participaciones, racionalización de las sociedades participadas, liberalización del capital y desinversiones de inmovilizado.

Finalmente, la quinta línea de acción se centra en impulsar las capacidades corporativas para poder competir mejor en el nuevo marco económico. Para ello, era preciso desarrollar las capacidades corporativas del Banco en las actividades en las que tenía ventajas competitivas. Por otra parte, esos servicios corporativos tenían que ser generadores de valor añadido, lo que exigía adaptar todo el organigrama a las nuevas técnicas. En fin, el Programa Transform@ contemplaba planes para impulsar las capacidades corporativas, así como para mejorar la eficiencia de los procesos y poder adoptar decisiones de forma más ágil.

A comienzos de abril de 2001, el Consejo de Administración de BBVA aprueba, cuando el proceso de integración estaba terminado, una amplia reorganización de la estructura directiva, con el fin de acomodarla a lo que requería el nuevo proyecto y los nuevos tiempos, esto es, a los objetivos del Proyecto Cre@.

La nueva línea ejecutiva tenía que servir de base y apoyo a todo el Grupo BBVA en el desarrollo de sus funciones y competencias. En el nuevo esquema de dirección del Banco se crea el Comité de Grupo, que, con los presidentes al frente, estaría integrado por cuatro miembros más, el vicepresidente y consejero delegado y los tres directores generales de Grupo. La función de ese Comité consistiría en supervisar todas las actividades del Grupo y llevar a cabo el análisis de las líneas de actuación de la Entidad.

También se reforzó el Comité de Dirección. Bajo la presidencia de quienes tenían la del Banco y la dirección del vicepresidente y consejero delegado, controlaría todas las áreas y todas las funciones y actividades del Grupo. Con ello se trataba de fortalecer la capacidad de gestión para cuidar de cerca el logro de los objetivos de

transformación y de expansión.

Para alcanzar esos objetivos, se llevó a cabo una amplia remoción en el ámbito de la alta dirección. Así, con carácter excepcional, se jubilan veintisiete miembros de esa alta dirección y se incorporan a ella destacados miembros del Banco que en España y en Hispanoamérica habían demostrado su gran capacidad como gestores. Con el acuerdo de ejecutar esas medidas, se produce un gran cambio en la organización de BBVA, cuidando especialmente que hubiese gran coordinación entre las áreas y las funciones. El cambio tenía efectos con la fecha del acuerdo, pero las funciones seguirían desempeñándose como hasta entonces hasta que el proceso de traspaso de las mismas, que se haría de forma rápida y ordenada, estuviese garantizado y los nuevos titulares asumiesen su plena responsabilidad para afrontar las nuevas competencias. Con el desarrollo de esa nueva estructura organizativa, BBVA pretendía, en definitiva, mejorar la gestión, el control y la supervisión de las actividades del Grupo. Eso se consideraba imprescindible para una rápida toma de decisiones, conforme a los objetivos planteados, así como para la expansión internacional.

5.2.2. Reestructuración de las áreas de negocio.

En el período 2000-2001, se continúa con la estructuración por áreas de negocio, mediante las cuales se realiza el control y seguimiento de los distintos negocios. Partiendo de las unidades de mínimo nivel, se agrupan todos los datos contables referentes al negocio que gestionan, los cuales, estructurados en el área correspondiente, se agregan con vistas a determinar la composición de cada área. Asimismo, las sociedades jurídicas del Grupo son asignadas a cada negocio según su actividad. Como se dice en la Memoria del ejercicio de 2001, el grupo internacional que es ahora BBVA, -con notable fortaleza en los negocios bancarios tradicionales de banca al por menor, gestión de activos y banca privada y banca al por mayor-, se configura para que la actividad y los resultados, en los diferentes negocios reflejados en los distintos estados financieros muestren una imagen más nítida a la verdadera realidad económica. Por eso, para tener una percepción mejor de la estructura y evolución, se agrupan las diferentes unidades en áreas de negocio “según criterios objetivos de homogeneidad y coherencia...”

Esas áreas eran: Banca al por Menor, Gestión de Activos y Banca Privada, Banca al por Mayor, Banca de Inversiones, Grupo Industrial y otras áreas. Banca al por Menor abarcaba los negocios minoristas del Grupo en Europa, incluyendo España, y en América. Además, incorporaba el negocio de empresas en el mercado doméstico y el grupo Financia, financiación de consumo, tarjetas y renting. Gestión de Activos y Banca Privada reunía los negocios de banca privada y de gestión de fondos de pensiones que se desarrollaban a través de las unidades especiales en España y en el extranjero; también incluía las actividades de las gestoras de fondos de inversión en Europa, así como el negocio de depósito y custodia de valores.

Banca al por Mayor comprendía los negocios de banca corporativa, nacional e internacional, y los de banca de administraciones, los de la banca institucional y los del Banco de Crédito Local.

Banca de Inversiones recogía los resultados y la actividad de las mesas de tesorería de España, Europa y Estados Unidos, así como los del mercado de capitales y de la sociedad de valores y bolsa del Grupo.

Grupo Industrial y otras áreas comprendía la actividad desarrollada por el Grupo industrial e inmobiliario, las participaciones en entidades financieras en Europa y los negocios de e-business y e-banking.

En el ejercicio 2001 el área que más aportó al beneficio atribuido del Grupo fue, como en el año anterior, la de Banca al por Menor, con 1.482 millones de euros, un 11,1% más que en el año 2000, seguida del Grupo Industrial y otras áreas, con 1.004 millones, pero un 10,7% menos que en el año anterior. En total, los cinco grupos aportan 3.474 millones de euros, un 5,3% más que en el año 2000, en el que aportaban la cantidad de 3.298 millones. A las aportaciones de los diferentes grupos hay que deducirles los fondos destinados a saneamientos extraordinarios, que en el año 2001 ascienden a la cantidad de 1.111 millones de euros, un 4,4% más que en el año 2000 (véase tabla 5.1.2). Se destaca en el ejercicio de 2001 el comportamiento de los negocios bancarios tradicionales de banca al por menor y de banca al por mayor; sobresalen, especialmente, los aumentos habidos en los volúmenes de inversión crediticia y de recursos gestionados, lo que repercute en la cuenta de resultados. El margen de negocio tiene un incremento del 16,5% en el área de Banca al por Menor

doméstica y del 12,2% en Banca al por Mayor, con un ROE (relación entre el beneficio atribuido y los fondos propios medios) del 21,6 y del 32,5, respectivamente, mientras que la ratio de eficiencia es de 51 y 23,4. Por lo que se refiere al negocio de Gestión de Activos y Banca Privada, así como al de Banca de Inversiones, han sido los que “se han visto más afectados por la desaceleración de las economías y la elevada volatilidad de los mercados financieros”.

El Grupo Industrial registra una disminución en los resultados debido a que en el ejercicio hubo menos enajenaciones y a “la reducción del beneficio de puesta en equivalencia de las sociedades participadas con intereses en Argentina”.

El cuadro 5.2.1. muestra las aportaciones de cada una de las áreas de negocio al beneficio económico del Grupo BBVA.

Cuadro 5.2.1. Aportación de las áreas de Negocio al Beneficio atribuido del Grupo.

	2001	2000	% variación anual
Banca Al por Menor	1.482	1.334	11,1
Gestión de Activos y Banca Privada	471	403	16,9
Banca Al por Mayor	316	260	21,5
Banca de Inversiones	201	176	14,2
Grupo Industrial y otras áreas	1.004	1.125	-10,8
Suma	3.474	3.298	5,3
Saneamiento extraordinario y resto	1.111	1.066	4,2
Total	2.363	2.232	5,9

Fuente: BBVA, Informe anual 2001, Madrid, 2002, pág. 82

En la Banca al por Menor, en el ejercicio del 2001, el crecimiento del margen de intermediación y de las comisiones fue superior al 25%, mientras que el pequeño crecimiento de los gastos explica que el margen de negocio haya tenido un aumento interanual del 42,4%. Ello explica también que la ratio de eficiencia haya sido tan alta. En el bienio 2000-2001, el Grupo BBVA tuvo una posición muy destacada en Latinoamérica. Está presente en catorce países, como se ha dicho, con once bancos y nueve gestoras de pensiones, lo que revela su gran capacidad de competir en la región. Al terminar el bienio, el Grupo contaba con 23 millones de clientes en esa área, una red de 4.161 oficinas y una plantilla de 64.835 empleados. Los activos totales ascendían, al final de esos dos años, a 113.000 millones de euros y los recursos gestionados de clientes eran de 129.000 millones de euros, lo que supone una cuota

de mercado en la región del 11,7%. Tan brillantes resultados se alcanzaron en circunstancias adversas, pues no se puede considerar que el año 2001 haya sido fácil para la región. El PIB creció sólo un 0,8%, lo que contrasta con el 4,3% de avance del PIB en el ejercicio anterior. Si todos los países han crecido menos que en el ejercicio precedente, el caso de Argentina fue el más grave, pues el PIB argentino descendió nada menos que un 2,3%.

Hablando en general, ha de hacerse notar que las peculiaridades propias de cada país latinoamericano y las dificultades en las que entraron muchas de sus economías no facilitaban en absoluto la consolidación y hasta el crecimiento que el propio Grupo exhibía en aquel territorio. En efecto, la desaceleración del ciclo económico se ha reflejado en los sistemas financieros que mostraban clara tendencia a la baja de la actividad; a ello se añadió un descenso de diferenciales en la mayoría de los países, inducido por el escenario mundial de bajos tipos de interés.

A despecho de lo dicho, la brillante gestión de precios, el acento puesto en los planes de mejora de resultados y el rigor en la política de gastos propiciaron el aumento del margen de explotación que —para el ejercicio de 2001— luce en las cuentas del Grupo en Latinoamérica. Ello no obstante, el año 2001 fue de consolidación del Grupo en Latinoamérica, con importantes operaciones de crecimiento, un crecimiento que se centró no en buscar el aumento de los bancos, sino en consolidarlos, tanto en lo relativo a la gestión y formación de equipos como en el desarrollo de las infraestructuras.

Sobresale la integración llevada a cabo en México, con la configuración de BBVA Bancomer, que le permitía ver el futuro desde una posición inmejorable para competir. A finales de 1999 se inician las conversaciones con Bancomer que culminan con la firma de una carta de intenciones, y el 12 de junio de 2000 el Consejo de Bancomer acepta la oferta de BBVA. La fusión efectiva de Bancomer y de la filial del Grupo BBVA en México, que dará lugar al nuevo BBVA Bancomer, tuvo lugar el 1 de julio del 2000. Al cierre de ese año la participación en BBVA Bancomer ascendía al 36,62%, y en el año 2001 esta cifra se incrementó hasta cerca del 49%. Gracias a los niveles de saneamiento controlados, de no haber sido por las extraordinarias provisiones exigidas por la crisis argentina, seguramente se hubiese podido cerrar el ejercicio del 2001 con unos resultados mucho más halagüeños que los del año ante-

rior. En el bienio 2000- 2001 el capital del Banco pasa de 1.524 millones de euros a 31 de diciembre de 1999 a 1.566 millones a 31 de diciembre de 2001, mientras que las reservas saltan de 8.724 a 13.569 millones. El total de activos pasa de 238.000 a 309.000 millones de euros, y los recursos gestionados de clientes suben de 243.000 a 324.000 millones de euros. Los beneficios atribuidos al grupo van de 1.746 a 2.363 millones de euros, de los que en el año 2001 obtiene en América Latina 446, procediendo 397 de México, un 16,8%. El PER (relación entre precio de las acciones y el beneficio), que en 1999 era 23,5, es 18,8 en 2001, al caer la cotización de las acciones de 14,4 euros a 13,90 y aumentar los beneficios. El ROA (relación entre el beneficio neto y los activos totales medios) pasa de 0,98 a 0,99, mientras que el ROE era 21,9 en 1999 y es 18 en 2001; finalmente, la ratio de eficiencia pasa de 54,6 a 50,4%.

5.2.3. Reestructuración de los procesos de trabajo.

Según Pritchett, Robinson y Clarkson (1997), la reacción más común tras una fusión es tratar de estabilizar la organización buscando la vuelta a la normalidad. Este comportamiento desaprovecha la oportunidad que ofrece la transición para emprender cambios no relacionados con la fusión. Dado que “la gente espera cambios”, la empresa puede “lograr cosas que serían difíciles, sino imposibles, en circunstancias ordinarias” (Pritchett, Robinson y Clarkson, 1997, p. 135). Es decir, se trata de capitalizar la inestabilidad para implantar iniciativas que generen valor estratégico.

En BBVA, una vez realizada la fusión, los primeros cambios incluyeron la constitución formal del consejo, del comité de dirección y de distintos comités de gestión, así como la integración de equipos. La gente tiene que empezar a trabajar con un nuevo jefe, con nuevos compañeros o con nuevos subordinados.

Ya en el momento del anuncio, se designaron las posiciones de mayor nivel (la primera línea directiva). A continuación se anunció el segundo nivel de la estructura de dirección, hasta 224 posiciones (toda la alta dirección) y 58 días después de la fusión se publicó otro organigrama que afectó a 1.700 directivos. Apenas un mes después de la fusión, las principales posiciones estaban fijadas.

Desde la perspectiva de negocio, tanto los presupuestos como los objetivos de reducción de costes o la integración de sistemas estaban organizados a finales de diciembre y la decisión sobre qué sistemas integrar y sobre la estrategia de integración estaba fijada la quinta semana después del anuncio. Es a raíz de la aprobación del proyecto de fusión por parte de las Juntas Generales de Accionistas, cuando se empezaron a implantar los cambios en objetivos, sistemas, procedimientos, etc.

En cuanto a las políticas de recursos humanos, en marzo ya estaban unificadas, salvo flecos, y a finales de noviembre ya había un pacto firmado con los sindicatos.

La integración de la banca minorista en la plataforma del BBVA discurrió de forma más lenta. En un principio y hasta el mes de marzo de 2000 se mantuvieron dos direcciones de red, una de Argentaria y otra de BBV. A mediados de ese mes se anunció la decisión de integrar las redes minoristas, estableciendo un plazo de convergencia. Es decir, se integró la cabeza de banca minorista así como el *staff* central de banca minorista; se integraron todas las direcciones territoriales con unos responsables únicos, pero se mantuvieron directores de zona: “unos tenían debajo oficinas de BBV y otros de Argentaria” con el objetivo de “garantizar la continuidad de la gestión, el conocimiento de cifras, el seguimiento del control de gestión, etc.”

Simultáneamente, se acometió la integración de los sistemas informáticos. Primero en un programa piloto de 15 oficinas, en el mes de julio de 2000, ampliándose en los meses siguientes al resto de la red minorista. El objetivo fijado era terminar la integración en marzo de 2001. La razón del ritmo de integración más lento en la banca minorista obedeció fundamentalmente a la complejidad de la integración de los sistemas.

En términos generales se produjo una integración total, imperando los sistemas y procedimientos del BBV en aquellas áreas en las que éste poseía una mayor fortaleza. Al mismo tiempo, algunas aplicaciones concretas provienen de Argentaria y en otras áreas se realizó una combinación. Por ejemplo, en banca de inversiones se hizo “una mezcla, todo lo que es *front-office* viene de Argentaria y todo lo que es *back* viene de BBV; aunque varía en función de cada área”.

Por tanto, se produjo una integración total entre ambas entidades. Sin embar-

go, el directivo entrevistado aclaró que el grado de autonomía funcional en las áreas consideradas más valiosas era muy alto.

Respecto a la retención de los recursos humanos en el proceso posterior a la fusión, el nivel de rotación de los empleados poseedores de los conocimientos más valiosos fue muy bajo, situándose el nivel de permanencia en la nueva empresa resultado de la fusión en el 98% aproximadamente, al final del primer año tras la firma del acuerdo. No obstante, debemos aclarar que el nivel de rotación general en la nueva entidad fue superior, ya que tal como indicó el directivo “sobraba mucha gente en general, sobre todo en las áreas centrales”. El nuevo banco anunció un plan de prejubilación de 5.000 empleados, hasta el 2002, sobre una plantilla de 38.000 personas, lo cual supone una reducción del 13% aproximadamente del número de empleados en España.

Cuando el conocimiento es tácito y embebido, su transferencia requiere la implicación de los individuos que lo poseen; de ahí, la importancia de la retención del personal que mantiene los conocimientos en los que se basa la capacidad. “El negocio financiero es un negocio de personas; en la medida que las personas permanezcan, básicamente todas esas experiencias son incorporables”, ratificó el directivo.

A pesar de que se buscaba la permanencia de los empleados poseedores de los conocimientos considerados más valiosos, no se ofrecieron incentivos de carácter financiero específicos para conseguir dicho objetivo. “No ha habido cosas como por no irte tepa, no sé cuánto te quedaste y un bono de no sé cuánto”. Sin embargo, ello no significa que no hubiese incentivos, sino que éstos “se encuadraban dentro de la política general de retribución e incentivación de la nueva compañía”. Podemos pensar que aunque no hayan existido incentivos monetarios específicos, la mejora general experimentada pudo constituir un acicate para la continuación en la sociedad resultado de la fusión.

La comunicación ha sido el elemento fundamental al que se ha recurrido para animar la permanencia; se ha retenido “con cariño y hablando mucho con la gente. Se les comunicó que eran importantes y se les ha puesto en el organigrama como gente importante ... Luego, con algunas personas que pueden haber quedado inicialmente más descolocadas, se ha hablado con cada una de ellas, con las que se quiere

que permanezca”. En el estudio de Schweiger y DeNisi (1991), la comunicación se reveló como una estrategia efectiva para reducir la marcha de los empleados.

En cuanto a la retención del equipo de alta dirección de Argentaria, también el índice de permanencia fue muy elevado, en marcado contraste con las investigaciones previas (Walsh, 1989; Hambrick y Cannella, 1993; Lubatkin, Schweiger y Weber, 1999) que sitúan la tasa de rotación de este colectivo en niveles cercanos al 25% aproximadamente, al final de primer año tras la firma del acuerdo. En el caso español, Borra (2000) encontró que el índice de marcha directiva en los procesos de fusión de entidades bancarias acaecidas en el periodo 1987-93, fue del 26,33 % tras el primer año, índice que fue mucho más alto en los procesos de adquisición (73,01%).

En este caso, el directivo indicó que, hasta finales del año 2000, sólo hubieron “dos salidas significativas”; una por motivos personales y otra por una oferta de la competencia. Tampoco, para este grupo, se ofrecieron incentivos específicos, si bien debemos señalar que dado que el sistema de retribución e incentivación de ambos bancos finalizaba en la fecha de la fusión, se implantó uno nuevo a largo plazo (cuatro años). También se dio el caso de directivos promocionados al equipo de alta dirección. “Un señor que antes no era alto cargo, ahora, pasa a serlo”, comentó el directivo. La literatura indica que el aumento del *status* de los directivos de las empresas adquiridas o absorbidas (por ejemplo, haciéndolos miembros de la coalición dominante o promoviéndolos a la alta dirección) refuerza el grado de identificación y compromiso con la nueva empresa y mitiga el riesgo de abandono.

El criterio principal seguido para la asignación de puestos fue el mérito, aunque también se trató, en cierta medida, de mantener las proporciones. “Se tuvo mucho cuidado con las proporciones inicialmente y, de hecho, el tema de 2/3-1/3, no matemáticamente, se mantuvo (2/3 BBVA 1/3 Argentaria). En algunos segmentos de colectivos de altos cargos, la proporción era del 60-40, en otros del 75-25; se intentó mantener un cierto equilibrio en el colectivo de alta dirección... Se trató de hacer algo que dejase satisfechos a muchos, pero que, en mi opinión, estuvo bastante bien hecho”.

Además, en el momento del anuncio de la fusión se produjo la prejubilación

incentivada de más de veinte altos cargos del BBV. Argentaria, por su parte, ya había acometido una política de renovación muy agresiva. “La única persona que había por encima de 53 años era el Presidente, mientras que en el BBV eso no se había hecho así. Había mucha gente de más de 60 y muchísimos de 50 y pico”, manifestó el directivo.

Desde su punto de vista, los individuos cuya retención era más importante incluían: el director de sistemas y organización de operaciones, el director de banca de inversiones, el director de riesgos, el responsable de la secretaría general y del consejo, y el director de estrategia y desarrollo. Todos ellos continuaron en la empresa resultado de la fusión y, aunque no fueron promocionados en sentido estricto, ocuparon cargos de responsabilidad en la nueva empresa. Por ejemplo, “el responsable de sistemas y organización de operaciones de Argentaria, que también tenía la responsabilidad de recursos humanos, fue responsable de todo lo que son sistemas y organización de operaciones en el BBVA, pero ya no tenía recursos humanos...pero no creo que eso pueda considerarse una promoción, sino que básicamente tiene una cosa más gorda debajo, por así decirlo”, matizó el directivo.

Por tanto, no se manifiesta el uso de incentivos financieros específicos para mantener a los individuos considerados más valiosos en las áreas vinculadas a las capacidades clave ni para la alta dirección.

Para el primer grupo, la comunicación, la mejora de incentivos dentro de la nueva política general y la autonomía funcional concedida son los factores que permiten explicar mejor, en nuestra opinión, la alta tasa de retención. Para el segundo grupo, la comunicación y el mantenimiento o mejora del *status*, en consonancia con la teoría de la posición social relativa (Hambrick y Cannella, 1993), fueron los factores fundamentales que favorecieron la permanencia. En el ámbito de la alta dirección, la investigación de Krug y Hegarty (2001) apoya la hipótesis de que la decisión de continuar se relaciona con las percepciones acerca de los efectos a largo plazo de la fusión. Aquellos ejecutivos que mantuvieron posiciones atractivas, con mayor *status* y que apreciaban efectos positivos en la fusión a largo plazo, tendieron a permanecer.

Los equipos de integración, las reuniones con y entre las unidades implicadas

y la extensa comunicación interpersonal son partes integrales del proceso mediante el cual una unidad aprende las capacidades o competencias de la otra (Haspelagh y Jemison, 1991). En consecuencia, aunque la autonomía (funcional, en este caso) puede ser necesaria para no trastornar el conocimiento, sin interacción entre los empleados de las unidades implicadas en la fusión no se producirá la esperada transferencia del mismo.

Según nos informó el directivo, la frecuencia de la comunicación fue muy alta, tanto en medios escritos como de carácter interpersonal, tales como trasvase de personal entre ambas empresas y creación de equipos de trabajo conjuntos. Asimismo, se llevaron a cabo reuniones entre directivos procedentes de ambas entidades “desde hacer una capea, pasar un fin de semana en una finca en el campo, ir a reuniones de dirección informales, totalmente de sport en paradores”. Con respecto al resto de los empleados se realizaron también reuniones informales fuera de la oficina dentro de cada área: “reúnes a las 200 personas del ámbito de sistemas y los llevas al Escorial, al Euroforum, sin corbatas”.

Con respecto a la designación de individuos específicos con la misión de canalizar las interacciones entre las empresas, este papel fue asumido por el equipo de integración: “ése también ha sido nuestro papel como área de integración, nuestro papel era que la gente se hablara; cuando hubiera conflictos, detectarlos”. Podemos esperar que cuanto mayor sea la frecuencia de la comunicación, especialmente la considerada “rica”, entre los miembros de ambas empresas relacionados con las capacidades consideradas clave, más efectivamente se transferirá el conocimiento.

En el área de comunicación, debemos resaltar que la empresa publicaba regularmente un boletín interno -“*Integrados*”- para informar a los empleados sobre la marcha de la fusión, y se puso a su disposición una dirección de *e-mail* con el objetivo de que enviaran sugerencias relativas al proceso de integración, se plantearan sus preocupaciones o solicitaran información. No obstante, en general, se utilizó poco. Una posible razón es que se solapaba con otros buzones de sugerencias que funcionaban con mucha tradición: “hay cosas que llegaron a esos buzones y no al de integración”. También se realizaron encuestas informales de clima, “a través de personas que tenían un cierto liderazgo en su actividad”.

La comunicación en las primeras etapas es crucial para estabilizar la situación y restaurar el compromiso de los empleados con la nueva organización (Neira, Castro y Álvarez, 1994). Especialmente en las empresas de servicios como la banca, las actitudes y comportamientos de los empleados pueden tener un efecto significativo sobre los resultados (Schneider, 1980). “A raíz de la fusión, el Sr. Uriarte, Consejero Delegado, visitó todas las unidades en Latinoamérica y en España, una por una”, indicó el directivo. Ambas empresas y, particularmente, los Presidentes y el Consejero Delegado dieron a conocer el proyecto futuro del banco y trataron de transmitir lo que se esperaba del personal y las implicaciones de la integración.

La transferencia de conocimiento descansa en parte en la creación de una atmósfera de confianza y colaboración, que puede ser facilitada mediante la comunicación extensa, abierta y franca. “Creo que a la gente hay que hablarle claro, la gente es mayor y al final si no le cuentas cosas se las imaginan, que es casi peor”, advirtió el directivo.

Por otra parte, debemos comentar lo que se denominó internamente en BBVA como “experiencia BBVA”. Es un término que se utilizó para denominar el proyecto global de su “marca experiencia” iniciado en marzo de 2003. Se trata de un modelo innovador que supera la gestión tradicional de marca al integrar los tres principales activos intangibles: marca, cultura y reputación corporativa. El proyecto tenía como objetivo que, en cada contacto que mantuvieran tanto clientes actuales como potenciales con BBVA se transmitiera una experiencia única y diferencial que les aportara valor. En este proyecto, se invirtió en torno a 180 millones de euros, para cambiar desde el “*look at feel*” o conjunto de reglas sobre colores, imágenes, ilustraciones, tipografías, etc. hasta todo un cambio morfológico de las sucursales, pasando por fuertes inversiones en formación en los recursos humanos. En 2004 del total de inversión en formación de 22 millones de euros, el 60% se centró en cursos para mejorar el servicio al cliente, que a su vez era el 70% de todas las horas programadas de formación.. Según Ollaza (2004), “ el esfuerzo que estamos realizando todos con nuestra marca nos va a permitir conseguir en el medio plazo, los cuatro objetivos de visibilidad, autenticidad, consistencia y transparencia. La consecuencia es el fortalecimiento de nuestra reputación corporativa”. De hecho entre 2001 y 2007 BBVA fue evaluada en la encuesta anual de MERCO (monitor español de reputación cor-

porativa) como la empresa número uno en el ranking reputacional en el sector financiero. Desde esta fecha hasta la actualidad es la número dos, estando detrás del Banco Santander.

5.3. Repercusiones en los Recursos Humanos de la fusión BBVA.

En este último apartado del capítulo, se analizan los resultados concretos correspondientes a los efectos que la fusión BBVA ha producido en las tres dimensiones consideradas en nuestra investigación: efectos sobre el empleo, efectos sobre la productividad y eficiencia y efectos sobre la estructura directiva. Con ello, se pretenden contrastar las tres hipótesis formuladas en el capítulo anterior.

5.3.1. Efectos de la fusión sobre el empleo.

BBVA podemos decir que es un caso atípico en lo que respecta a los efectos que se produjo en el empleo después de la fusión. Lógicamente la plantilla se redujo y concretamente para el caso de BBVA se pasa de una plantilla de 36.662 empleados en 1998, año previo a la fusión, a 35.973 en el año 2000 siguiente al año de fusión, llegando en 2004 a 30.338 empleados.

Tabla 5.3.1. Empleados entre 1994-1998.

BANCO / AÑO	1994	1995	1996	1997	1998
GRUPO ARGENTARIA					
BANCO DE CREDITO LOCAL	261	256	228	210	183
CAJA POSTAL	4.568	5.146	5.279	5.359	
BANCO DE CREDITO AGRICOLA	499	256			
CORPORACION BANCARIA DE ESPAÑA	61	149	158	197	
BANCO EXTERIOR	7.671	7.516	7.118	6.093	
BANCO DE ALICANTE	698	677	661	625	600
BANCO HIPOTECARIO	1.222	1.172	1.119	1.027	
ARGENTARIA					11.993
SUBTOTAL	14.980	15.172	14.563	13.511	12.776
GRUPO BBV					
Banco Comercio	1.728	1.662	1.749	1.740	1.671
Banca Catalana	3.023	2.903	2.277	2.085	2.003
BBV	20.652	20.423	20.647	20.711	20.212
SUBTOTAL	25.403	24.988	24.673	24.536	23.886
TOTAL	40.383	40.160	39.236	38.047	36.662

Tabla 5.3.2. Empleados entre 2000-2004.

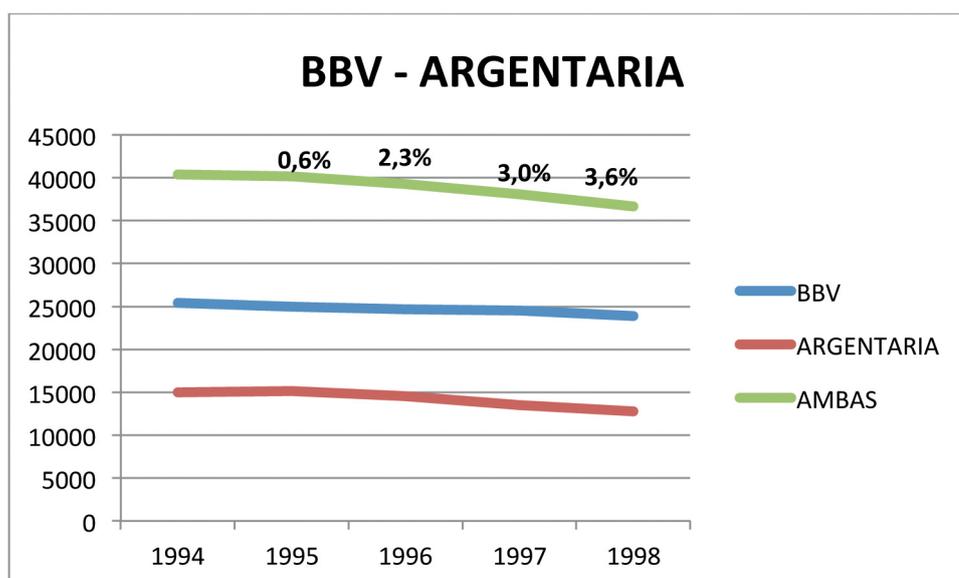
BANCO / AÑO	2000	2001	2002	2003	2004
BBVA	32.447	30.937	30.971	30.708	30.338

Fuente: Anuarios Estadísticos AEB

No se ha incluido en las tablas anteriores los empleados a finales de 1999 al corresponder con el año de fusión, si bien a cierre de 1999, los empleados eran 35.973. A continuación se analizan los cuadros donde se observan los valores antes indicados y las reducciones porcentuales que se producen en la plantilla.

Se observa en la Tabla 5.3.1. y en Cuadro 5.3.3. que en los años previos a la fusión la reducción de empleados es en global del 9,2%, aunque no ambos grupos con porcentajes similares, ya que mientras BBV reduce en este período 1.517 empleados (5,9%), el grupo Argentaria lo hace en 2.204 (14,7%). Mientras que la reducción en BBV es más o menos constante y de pocos empleados, en el grupo Argentaria se producen los mayores porcentajes de reducción en los años 1997 y 1998, con un 3% y 3,6% respectivamente, en los que se van produciendo la integración de los Bancos que componen el Grupo.

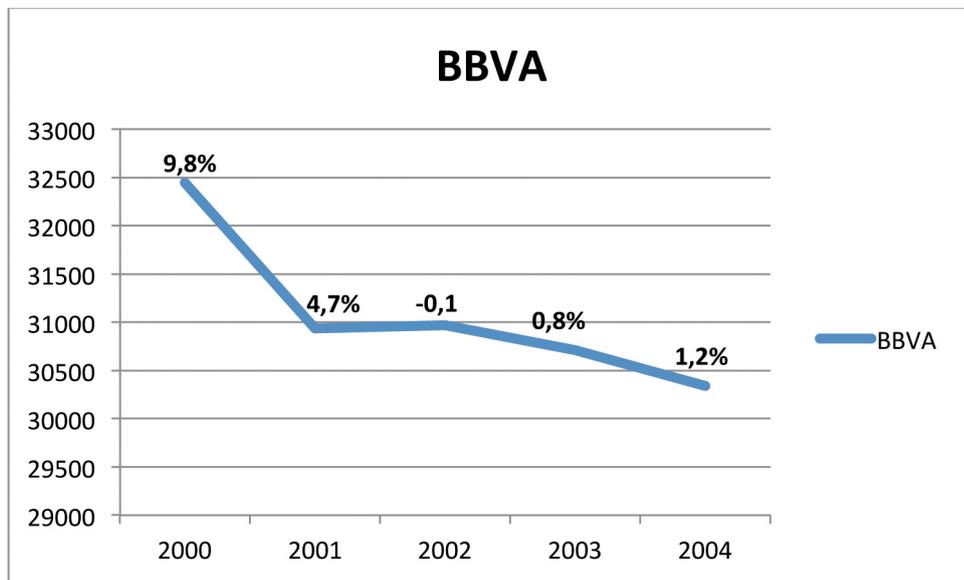
Cuadro 5.3.3. Empleados entre 1994-1998 y porcentaje de reducción global.



Fuente: Anuarios Estadísticos AEB

A partir de la fusión, en el año 1999 es cuando se observa un punto de inflexión en la reducción de empleados, tal como se muestra en el Cuadro 5.3.4, obteniendo una reducción en el año 2000 de 3.526 empleados (9,8%), siendo el año 2001 donde se produjo otra importante reducción de recursos con 1.510 empleados, que supone el 4,7%. En el año 2002 se detuvo esta reducción, teniendo incluso un incremento de 34 empleados y paulatinamente se ha ido descendiendo el número de empleados hasta el año 2013 donde figuraban 27.772 empleados.

Tabla 5.3.4. Empleados entre 2000-2004.



Fuente: Anuarios Estadísticos AEB

Los efectos de la fusión sobre el empleo se pueden dividir en dos tipos diferentes: los que se producen en la plantilla de los trabajadores de la base operativa del banco y los que se producen entre los directivos bancarios.

En relación con los efectos de la fusión sobre los trabajadores bancarios (base operativa del banco), conviene señalar que no se produjeron medidas contundentes o traumáticas mediante despidos masivos (que sí se han producido en el caso de otras fusiones bancarias), si no que se apostó por las prejubilaciones y los acuerdos mutuos a través de la negociación con los sindicatos. Aunque los efectos sobre el empleo del banco son evidentes, como se ha constatado anteriormente, se puede decir que la reestructuración de la plantilla se llevó a cabo de manera ordenada y

controlada y mediante acuerdos con los representantes de los trabajadores.

El otro efecto de la fusión sobre la plantilla está relacionado con las consecuencias sobre los directivos bancarios y en particular sobre si se produjeron cambios significativos en la estructura jerárquica de la empresa. Por una parte, el número de directivos bancarios no sufrió apenas modificaciones, ya que en un primer momento se mantuvo ambas estructuras, que aproximadamente eran 180 altos directivos, 120 provenientes de BBV y 60 de Argentaria. Por otra parte, sí que es verdad que algunos directivos quedaron relegados a puestos de menor responsabilidad, pero no es hasta el 6 de abril de 2001, según comunicado de hechos relevantes a la CNMV, cuando se produce la primera gran reestructuración de la alta dirección. En este proceso, junto a ambos presidentes y consejero delegado, se crean tres direcciones generales y el comité de dirección se amplía a 21 miembros. A su vez se prejubilán 27 directivos y se incorpora un número similar. Este proceso se realizó al fin de poder alcanzar los objetivos marcados en el proyecto Cre@, que cubría el trienio 2000-2002.

En 2003 y a consecuencia de la “experiencia BBVA” es cuando se cambia sustancialmente la estructura directiva del Banco, pasando de los aproximadamente 180 directivos a aproximadamente 1.700.

No obstante, no se puede constatar que la reestructuración directiva beneficiara a un banco sobre otro. Aunque el Presidente de la nueva entidad resultado de la fusión fue el que era Presidente de Argentaria, Francisco González, por su parte, el Consejero Delegado de la nueva entidad procedía del BBV, para compensar. No obstante, el sentimiento por parte de muchos directivos de haber perdido responsabilidades existió, como han señalado algunos directivos entrevistados, si bien esto era lógico en un proceso de cambio tan intenso como el que se tuvo que acometer. También se produjo la sensación de que los departamentos asignados a determinadas personas pasaban a ser dominados por la parte de la fusión a la que pertenecía el directivo, aunque esto con el tiempo se ha ido resolviendo.

En definitiva, los efectos de la fusión BBVA se concentran en una reducción de la plantilla y en cambios en el organigrama que afectan a determinados directivos bancarios, si bien los efectos sobre los Recursos Humanos fueron muy limitados

debido a la forma con que se llevó a cabo, de manera controlada y consensuada y acordada con los representantes de los trabajadores.

5.3.2. Efecto de la fusión sobre la productividad y eficiencia.

A fin de poder contrastar la segunda hipótesis que planteamos de que la eficiencia y productividad se mejoraba en los años siguientes a la fusión, se han recogido datos de los cinco años anteriores y posteriores a la fusión de BBVA. Se han determinado cuatro ratios de eficiencia y otros tantos de productividad, que hemos argumentado a lo largo de esta tesis y que han sido utilizados por otros autores. Para los ratios de eficiencia se han tomado: Gastos de Explotación/Empleados (GE/EMPL), Gastos de Explotación/Margen Ordinario (GE/MO), Gastos de Explotación/Activos Totales Medios (GE/ATM) y Margen Ordinario/Activos Totales Medios (MO/ATM). Los Ratios de productividad que se han tomado son: Activos Totales Medios/Empleado (ATM/EMPL), Beneficio/Empleado (Bº/EMPL), Depósitos/Empleado (DEP/EMPL) y Créditos/Empleados (CRED/EMPL).

Para construir la Tabla 4.3.5. en primer lugar se han obtenido los datos de Balance y empleados. Para BBV, se han tenido en cuenta Banco de Comercio, Banca Catalana y BBV. Para Argentaria las sociedades del perímetro han sido Caja Postal, Banco de Crédito Agrícola, Corporación Bancaria de España, Banco Exterior, Banco de Alicante y Banco Hipotecario. Una vez obtenidos los datos desde el año 1994 a 1998 se ha realizado una agregación para compararlos con los datos de BBVA entre 2000 y 2004.

Implicaciones de las estrategias de fusión en los Recursos Humanos de la empresa.
El caso de las fusiones bancarias en España

Tabla 5.3.5. Datos de Balance y ratios

Banco de Bilbao Vfcaya															
AÑO	EREFICIENCIA				PRODUCTIVIDAD										
	ATM	MARGEN ORDINARIO	MARGEN EXPLOTACION	GASTOS DE EXPLOTACION	BENEFICIO	DEPOSITOS	CREDITOS	EMPLEADOS	G.E./EMPL.	G.E./ATM	M.O./ATM	ATM/EMPL.	B8/EMPL.	DEP./EMPL.	CRED./EMPL.
1994	66.571.322	2.201.285	1.573.186	2.201.285	418.774	39.070.409	27.149.171	25.403	61,9	71,47%	2,29%	2.699,3	16,5	1.538,0	1.068,7
1995	85.367.167	2.461.901	1.063.598	1.398.303	432.181	44.579.351	30.375.874	24.988	56,0	56,80%	2,88%	3.416,3	17,3	1.784,0	1.215,6
1996	106.232.769	3.974.323	1.465.321	2.509.002	499.652	48.586.378	33.446.149	24.673	101,7	63,13%	3,74%	4.305,6	20,3	1.969,2	1.355,6
1997	127.386.075	5.671.517	981.783	4.689.734	598.170	54.588.294	37.986.490	24.536	191,1	82,69%	4,45%	5.191,8	24,4	2.224,8	1.548,2
1998	143.456.568	6.831.332	1.181.187	5.650.145	669.545	57.572.716	43.402.612	23.886	236,5	82,71%	3,94%	6.005,9	28,0	2.410,3	1.817,1
MEDIA	106.202.780	4.228.072	1.063.998	3.164.074	523.664	48.879.430	34.472.059	24.697	129,5	71,36%	2,78%	4.323,8	21,3	1.985,3	1.401,0

GRUPO ARGENTARIA															
AÑO	EREFICIENCIA				PRODUCTIVIDAD										
	ATM	MARGEN ORDINARIO	MARGEN EXPLOTACION	GASTOS DE EXPLOTACION	BENEFICIO	DEPOSITOS	CREDITOS	EMPLEADOS	G.E./EMPL.	G.E./ATM	M.O./ATM	ATM/EMPL.	B8/EMPL.	DEP./EMPL.	CRED./EMPL.
1994	54.860.562	1.490.661	834.812	655.849	604.456	21.356.490	26.524.095	14.980	43,8	44,00%	1,20%	3.662,3	40,4	1.425,7	1.770,6
1995	71.419.767	1.589.154	665.001	924.153	677.648	25.035.863	29.363.336	15.172	60,9	58,15%	1,29%	4.707,3	44,7	1.650,1	1.935,4
1996	73.926.977	1.845.666	841.147	1.004.519	646.989	23.482.325	27.185.489	14.563	69,0	54,43%	1,36%	5.076,4	44,4	1.627,5	1.866,8
1997	71.086.972	1.826.536	790.019	1.036.517	582.964	21.990.293	31.252.292	13.511	76,7	56,75%	1,46%	5.261,4	43,1	1.627,6	2.313,1
1998	72.628.595	1.652.417	535.525	1.116.892	350.222	22.178.819	32.568.985	12.776	87,4	67,59%	1,54%	5.684,8	27,4	1.736,0	2.549,2
MEDIA	68.784.574	1.680.887	733.301	947.586	572.456	22.808.758	29.378.839	14.200	67,6	56,18%	1,37%	4.878,4	40,0	1.610,4	2.087,0

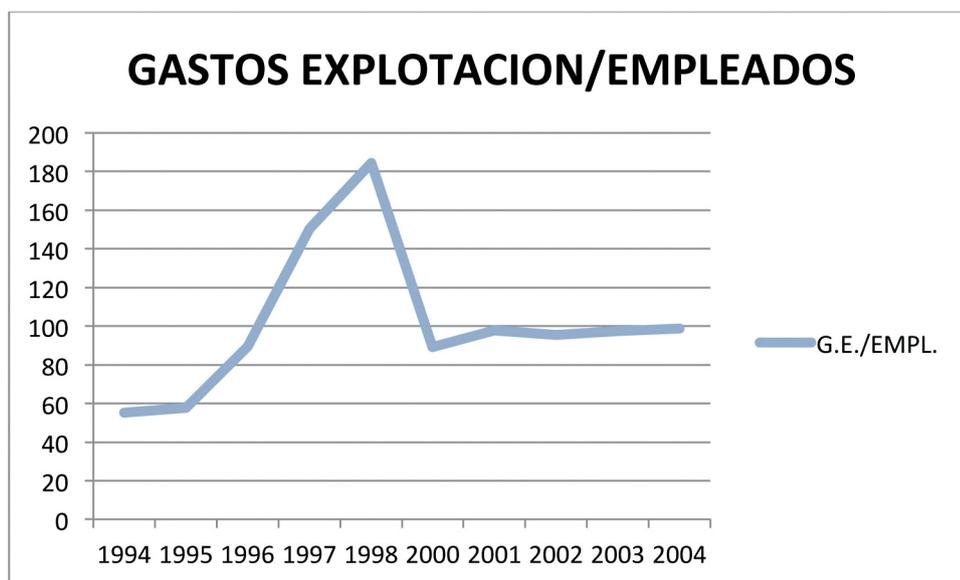
AGREGACION DE AMBAS ENTIDADES ANTES DE LA FUSIÓN															
AÑO	EREFICIENCIA				PRODUCTIVIDAD										
	ATM	MARGEN ORDINARIO	MARGEN EXPLOTACION	GASTOS DE EXPLOTACION	BENEFICIO	DEPOSITOS	CREDITOS	EMPLEADOS	G.E./EMPL.	G.E./ATM	M.O./ATM	ATM/EMPL.	B8/EMPL.	DEP./EMPL.	CRED./EMPL.
1994	123.431.884	3.691.946	1.462.911	2.229.035	1.023.230	60.426.899	53.673.266	40.383	55,2	60,38%	1,81%	3.056,5	25,3	1.496,3	1.329,1
1995	156.786.934	4.051.055	1.728.599	2.322.456	1.109.829	69.615.214	59.739.210	40.160	57,8	57,33%	1,48%	3.904,1	27,6	1.733,4	1.487,5
1996	180.159.745	5.819.989	2.306.468	3.513.521	1.146.641	72.068.703	60.631.638	39.236	89,5	60,37%	1,95%	4.591,7	29,2	1.836,8	1.545,3
1997	198.473.047	7.498.053	1.771.802	5.726.251	1.181.134	76.578.587	69.238.782	38.047	150,5	76,37%	2,89%	5.216,5	31,0	2.012,7	1.819,8
1998	216.085.163	8.483.749	1.716.712	6.767.037	1.019.767	79.751.535	75.971.597	36.662	184,6	79,76%	3,13%	5.894,0	27,8	2.175,3	2.072,2
MEDIA	174.987.354	5.908.958	1.797.298	4.111.660	1.096.120	71.688.188	63.850.899	38.898	107,5	66,84%	2,25%	4.532,6	28,2	1.850,9	1.650,8

BBVA															
AÑO	EREFICIENCIA				PRODUCTIVIDAD										
	ATM	MARGEN ORDINARIO	MARGEN EXPLOTACION	GASTOS DE EXPLOTACION	BENEFICIO	DEPOSITOS	CREDITOS	EMPLEADOS	G.E./EMPL.	G.E./ATM	M.O./ATM	ATM/EMPL.	B8/EMPL.	DEP./EMPL.	CRED./EMPL.
2000	185.384.907	4.958.141	2.068.142	2.889.999	1.138.773	95.180.264	91.895.926	32.447	89,1	58,29%	1,56%	5.713,5	35,1	2.933,4	2.832,2
2001	193.218.139	5.225.862	2.197.423	3.028.439	1.311.561	96.615.790	90.509.141	30.937	97,9	57,95%	1,57%	6.245,5	42,4	3.123,0	3.216,5
2002	190.513.378	5.807.861	2.851.542	2.956.319	1.207.096	98.472.930	100.687.471	30.971	95,5	50,90%	1,55%	6.151,3	39,0	3.179,5	3.251,0
2003	196.237.456	5.216.186	2.221.565	2.994.621	1.460.337	101.419.493	110.880.263	30.708	97,5	57,41%	1,53%	6.390,4	47,6	3.302,7	3.610,8
2004	241.727.639	6.012.888	3.015.654	2.997.234	1.918.142	129.982.249	152.538.078	30.338	98,8	49,85%	1,24%	7.967,8	63,2	4.284,5	5.028,0
MEDIA	201.416.303	5.444.188	2.470.865	2.973.322	1.407.182	104.334.145	111.102.176	31.080	95,7	54,88%	1,49%	6.493,7	45,4	3.364,6	3.587,7

Fuente: Anuarios Estadísticos AEB y elaboración propia

En primer lugar se va a analizar las cuatro ratios de eficiencia que hemos comentado anteriormente y cuyos datos se encuentran en la Tabla 5.3.5. y concluiremos en cada uno de ellos si se cumple la hipótesis de partida.

Cuadro 5.3.6. Ratio Gastos de Explotación / Empleados

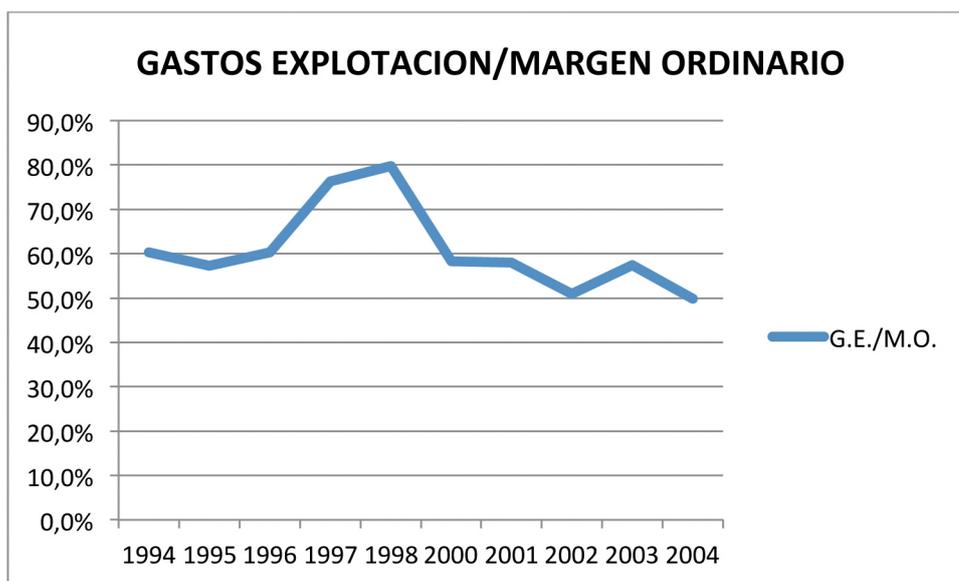


Fuente: Anuarios Estadísticos AEB

Se observa en el cuadro 5.3.6 que en los años previos a la fusión, la ratio va incrementándose hasta llegar en 1998 a un valor de 184,6. A partir de la fusión la ratio desciende drásticamente para tomar un valor de 89,1 en el año 2000 y mantenerse posteriormente en valores cercanos a 98. La media de los 5 años anteriores a la fusión es de 107,5 mientras que la de los cinco años posteriores es de 95,7. Esta ratio evoluciona positivamente debido a que los gastos de explotación se reducen en mayor medida que el número de empleados. En conclusión, para esta ratio se confirma la hipótesis de partida de que las fusiones repercuten positivamente en los niveles de eficiencia de los bancos, de manera que durante los años posteriores a una fusión se produce un aumento significativo en los niveles de productividad y de eficiencia del nuevo banco resultado de la fusión.

El segundo de las ratios de eficiencia a contrastar es el de Gastos de Explotación / Margen Ordinario.

Cuadro 5.3.7. Ratio Gastos de Explotación / Margen Ordinario



Fuente: Anuarios Estadísticos AEB

Se puede observar en el cuadro 5.3.7 que los años previos a la fusión la ratio aumenta hasta llegar a un valor de 79,76% en el año 1998 para de nuevo bajar drásticamente en el año 2000 a un valor de 58,29% y mantenerse posteriormente en valores inferiores a este último valor. La media de los cinco años previos a la fusión es de 66,84% y la media de este valor en los cinco años posteriores es de 54,88%. Al igual que la ratio anterior la reducción de los gastos de explotación es superior a la reducción del margen ordinario. Nuevamente se confirma nuestra hipótesis de partida para esta ratio.

La siguiente ratio a contrastar de eficiencia es la de Gastos Explotación/Activos Totales Medios.

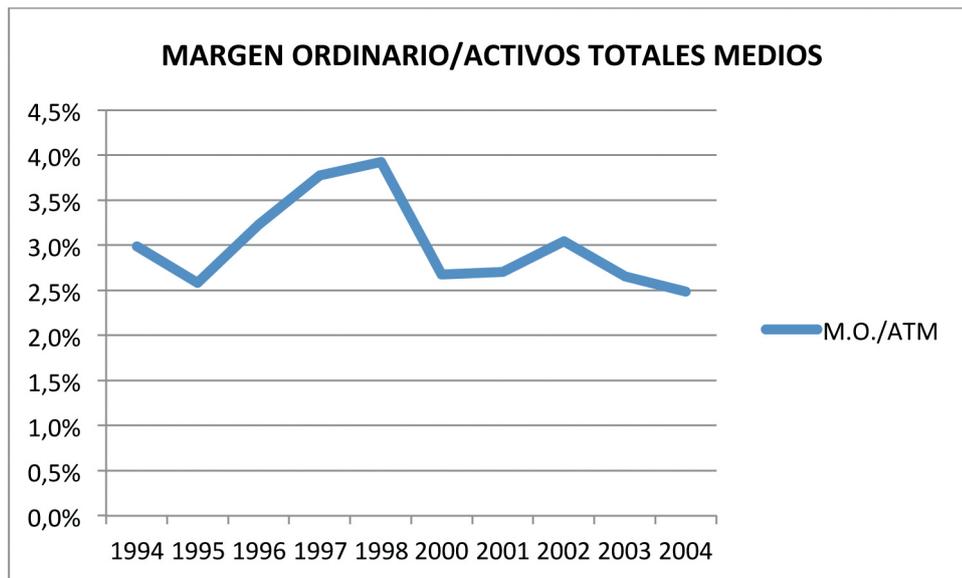
Como se observa en el Cuadro 5.3.8., en los años previos a la fusión la ratio se va incrementando hasta llegar a 1999 a un valor de 3,13%, descendiendo bruscamente en el año 2000 a un valor de 1,56% y manteniéndose en ese entorno hasta 2004 donde de nuevo decrece el valor a 1,24%. La media de los cinco años anteriores a la fusión es de 2,25% mientras que en los cinco años posteriores es de 1,49%, lo que confirma nuevamente nuestra hipótesis de partida por la cual mejora la eficiencia en los años posteriores a una fusión. En esta ocasión además de disminuir los gastos de explotación, como ya hemos indicado, se incrementa notablemente los activos totales medios.

Cuadro 5.3.8. Ratio Gastos de Explotación / Activos Totales Medios



El último de los ratios de eficiencia a analizar es el que compara el Margen Ordinario con los Activos Totales Medios

Cuadro 5.3.9. Ratio Gastos de Explotación / Activos Totales Medios



Fuente: Anuarios Estadísticos AEB

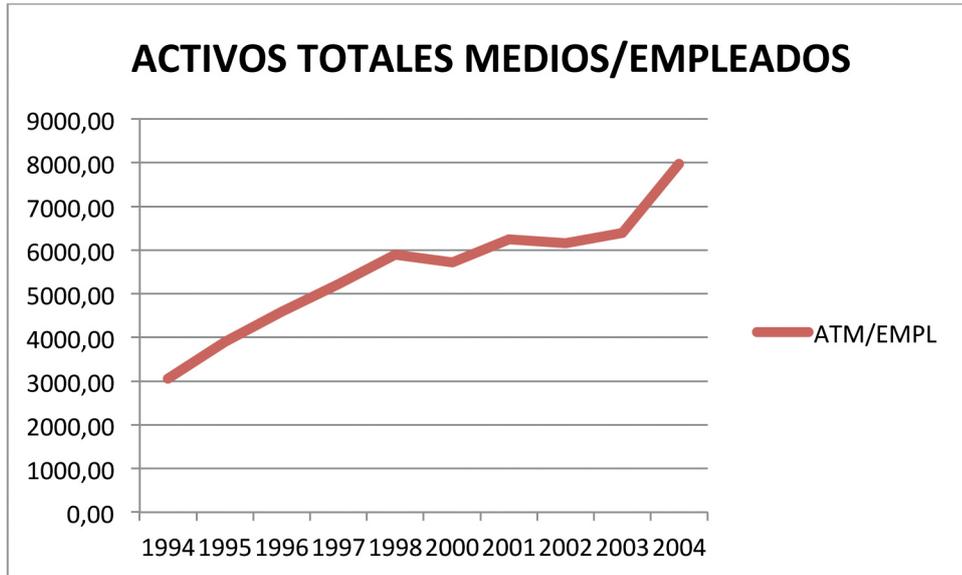
Observamos que los años previos a la fusión, a excepción del año 1995, la ratio va incrementándose hasta llegar en el año 1998 a un valor de 3,93% y con una media en este período analizado del 3,3%. Desde que se produce la fusión la ratio desciende drásticamente a un valor de 2,67% en el año 2000 manteniéndose más o menos constante su valor, a excepción del año 2002, en que sufre un repunte. En el año 2004 alcanza el valor más bajo del período analizado con un 2,49%. La media de los cinco años posteriores a la fusión es de 2,71%. En esta ratio la pequeña disminución del margen ordinario se ve compensada con el incremento de los activos totales medios. Podemos confirmar de nuevo que para esta ratio se cumple la hipótesis inicial.

En conclusión, podemos afirmar que para las cuatro ratios analizadas en este trabajo y se cumple la hipótesis inicial planteada de que las fusiones repercuten positivamente en los niveles de eficiencia de los bancos, de manera que durante los años posteriores a una fusión se produce un aumento significativo en los niveles de productividad.

En segundo lugar, se va a analizar las cuatro ratios de productividad comentados con anterioridad y cuyos datos también se encuentran en la Tabla 5.3.5. y concluiremos en cada uno de ellos si se cumple la hipótesis de partida.

La primera de las ratios a analizar es de Activos Totales Medios/Empleado. Observamos en el Cuadro 5.3.10. que la ratio va mejorando en los años previos a la fusión, pero esta mejora es más significativa en los años posteriores a la fusión, con unas medias de 4.532,6 y 6.493,7 respectivamente. Aquí, tanto el incremento de los activos totales medios como la disminución de los empleados después de la fusión, hace que mejore sustancialmente la ratio. Podemos confirmar que se cumple con esta ratio la hipótesis de partida de que la productividad se incrementa en los años posteriores a una fusión.

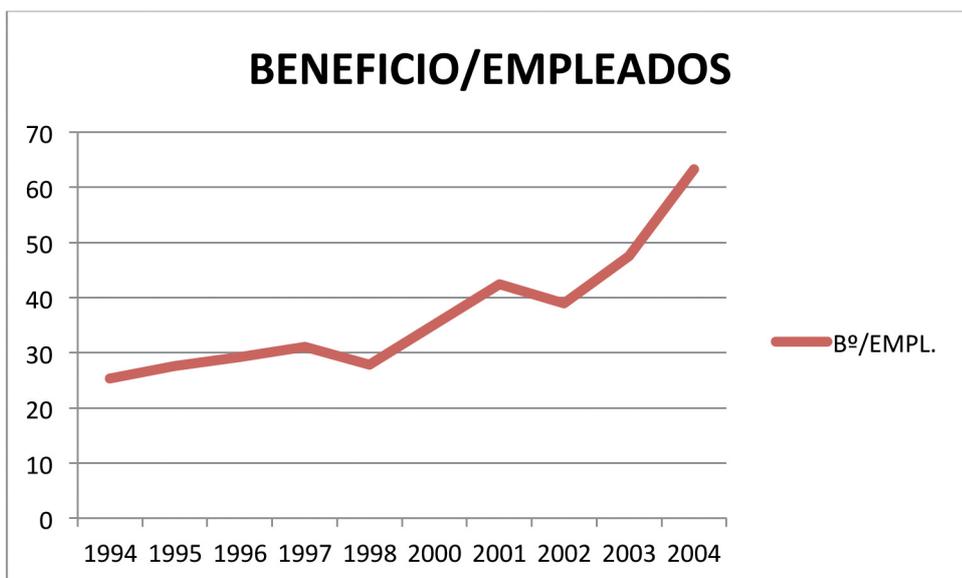
Cuadro 5.3.10. Ratio Activos Totales Medios / Empleados



Fuente: Anuarios Estadísticos AEB

La siguiente ratio a analizar es Beneficio / Empleados. Analizando el Cuadro 5.3.11, de nuevo obtenemos que durante los años posteriores a la fusión se incrementa sustancialmente esta ratio tanto por el incremento de los beneficios como por la disminución de los empleados.

Cuadro 5.3.11. Beneficio / Empleados

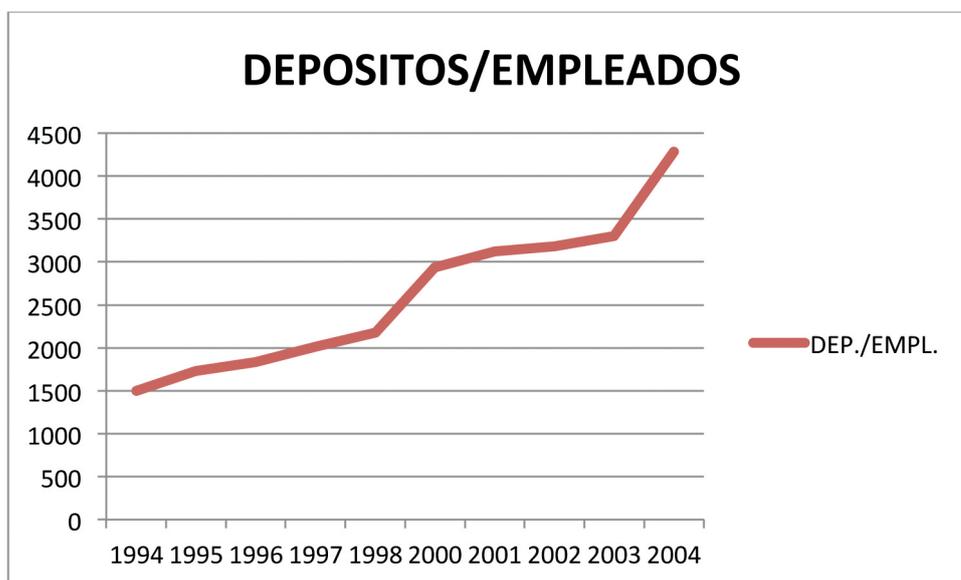


Fuente: Anuarios Estadísticos AEB

Observamos una media de beneficio antes de la fusión de 1.096.120 M€ frente a 1.407.182 M€ de media en los años posteriores a la fusión; por otra parte la media de empleados en los años previos es de 38.898 frente a los 31.080 en los años posteriores a la fusión. Nuevamente estamos en condiciones de indicar que con esta ratio se cumple nuestra hipótesis de partida.

La siguiente ratio a analizar en el Cuadro 5.3.12. es Depósitos/Empleados. Como ocurre con las anteriores ratios analizadas, en los años previos a la fusión va mejorando, pero este incremento de la productividad se observa más destacado en los años posteriores a la fusión. Aunque los depósitos se incrementaban en los años previos, es en los años posteriores cuando el incremento es mucho mayor con una media de 104.334.245 M€ frente a 71.688.188 M€ en los años previos. Podemos de nuevo indicar que se cumple la hipótesis de partida de la mejora de eficiencia en los años posteriores a la fusión.

Cuadro 5.3.12. Depósitos / Empleados

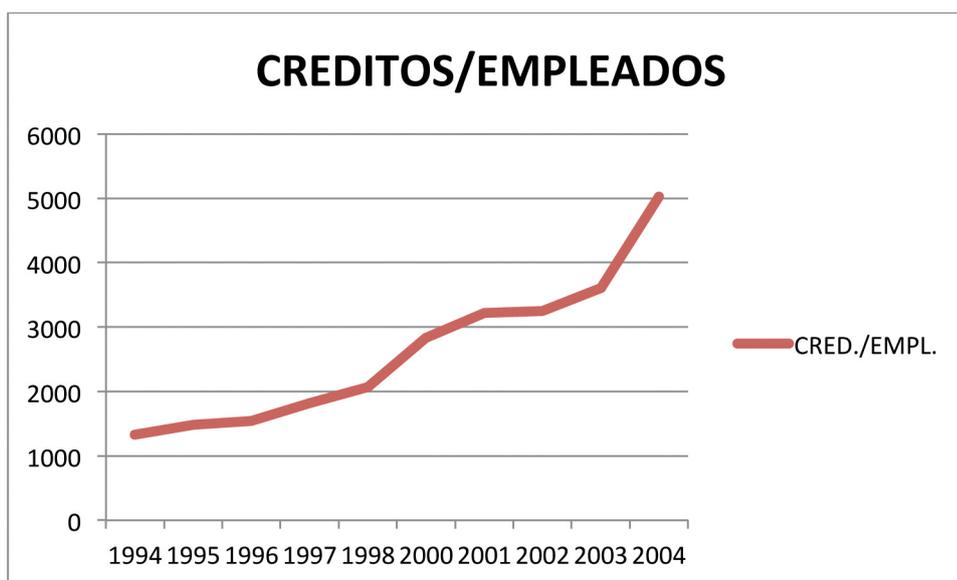


Fuente: Anuarios Estadísticos AEB

Finalmente, la última ratio a analizar en relación a la productividad es Créditos / Empleados. Al igual que en los analizados anteriormente se produce una mejora del ratio en los años anteriores a la fusión, mucho más remarcada en los años posteriores. Este incremento se basa en el aumento de operaciones crediticias, con

una media en los años previos a la fusión de 63.850.899 M€ frente a 111.102.176 M€, lo que junto a la reducción de número de empleados hizo que el incremento de la ratio fuera exponencial, como se observa en el Cuadro 5.3.13. Se puede afirmar que con esta ratio nuevamente se cumple nuestra hipótesis de partida.

Cuadro 5.3.13. Créditos / Empleados



Fuente: Anuarios Estadísticos AEB

En conclusión, con las ocho ratios analizadas, cuatro de eficiencia y cuatro de productividad, podemos afirmar que uno de los principales motivos que se consideran en la justificación de las fusiones bancarias es precisamente que estas operaciones producen un efecto positivo en la productividad y eficiencia de estas entidades, ya que se ha cumplido nuestra hipótesis de partida que indicaba que las fusiones repercuten positivamente en los niveles de productividad y de eficiencia de los bancos, de manera que durante los años posteriores a una fusión se produce un aumento significativo en los niveles de productividad y de eficiencia del nuevo banco resultado de la fusión.

5.3.3. Efecto de la fusión sobre la estructura directiva.

En relación con la estructura directiva, en un primer momento se mantuvo el número de la alta dirección. Así, BBV contaba aproximadamente con 120 altos

directivos y Argentaria en torno a los 60; y tras producirse la fusión se mantiene este mismo número de directivos. En BBV se consideraba alto directivo a los cargos desde subdirector general adjunto hasta director general; en Argentaria no contaban con esta estructura sino que se regían por el organigrama, por lo que tras la fusión, lo que se hizo fue ver como los directivos de Argentaria podían encajar en la nueva estructura y denominarlos de la misma forma que en BBVA. De esta manera, se intentó realizar un esfuerzo de suma de las dos partes para no perjudicar a ninguno de los dos.

En un principio existieron algunas duplicidades o solapamientos, en donde en algún caso subsistieron ambos directivo, como fue el caso de la Red Comercial. En otras áreas se dejó de responsable al directivo de BBV y al de Argentaria como número 2 y viceversa.

Se puede hablar, según nos comenta el directivo entrevistado, de una integración de “guante blanco”, nada comparable con otras fusiones de entidades financieras, cercanas en el tiempo.

Esta estructura directiva permaneció en un primer momento hasta el año 2001, en que por el ambicioso proyecto Cre@, se realiza la primera gran reestructuración de la alta dirección, creando tres direcciones generales de Grupo (Negocios Minoristas, Negocios Mayoristas y Medios). Estas tres direcciones, junto a los dos presidentes y el consejero delegado forman un comité de Grupo de carácter estratégico.

Junto a estas medidas se tomaron otras en líneas inferiores a fin de realizar una renovación de la cúpula directiva, con una sensible reducción de estructuras, que una vez superada la fusión ya no eran necesarias y un rejuvenecimiento de la alta dirección.

Pero no es hasta 2003 que, a raíz de “la experiencia BBVA”, se cambió profundamente el modelo, pasando de estos aproximadamente 180 directivos a 1.700, modelo que se mantiene actualmente. De éstos, aproximadamente 300 se denominaron Directivos Corporativos y los 1.400 restantes se denominaron Directivos; se pasó de una estructura *ad personam*, con poca transparencia en los criterios y con cierto *númerus clausus*, que chocaba con el modelo de cultura corporativa deseada, a un

modelo más vinculado al puesto. Este modelo ha evolucionado hasta alcanzar en el año 2006 alrededor de 2000 directivos.

Se definió 5 tipos de directivos, del 1 al 5, aunque el nivel 0 era el comité de dirección, siendo los 3 primeros los Directivos Corporativos antes indicados y los niveles 4 y 5 de Directivos. En el Cuadro 5.3.1. se puede observar para el año 2003 como quedó la estructura directiva.

Cuadro 5.3.1. Niveles directivos y directivos asignados.



Fuente: BBVA, documentación interna

En conclusión, se puede decir que la estructura directiva no se vio afectada en cuanto a medidas traumáticas para su reducción, ya que se mantuvo, salvo algunos casos en que por edad se prejubilaban, ambas estructuras, con muy pocos solapamientos; y fue en 2003 y a raíz de Experiencia BBVA, cuando se transforma el modelo de alta dirección, pasando de cerca de 160 directivos a 1.700 aproximadamente, siendo un modelo en el que la categoría de directivo va ligada al puesto desempeñado, por lo que al abandonar el citado puesto se pierde esa categoría adquirida.

6. CONCLUSIONES

6.1. Introducción.

Este capítulo tiene como fin, a partir de la información obtenida en los capítulos anteriores y en especial en el trabajo de investigación, resumir y resaltar los principales resultados sobre la repercusión de las fusiones bancarias en los recursos humanos, en particular en el caso concreto de la fusión realizada en el año 2000 entre BBV y Argentaria. También se pretende plantear algunas valoraciones particulares a través de las cuales apuntar perspectivas de futuro.

Los resultados obtenidos deben permitir extraer conclusiones basadas en el planteamiento teórico, tanto en la vertiente global de las fusiones y sus repercusiones en los recursos humanos como en especial las fusiones bancarias en España y sus implicaciones en los recursos humanos.

En segundo lugar, se establecen las conclusiones obtenidas del estudio empírico, tanto de los resultados obtenidos con el estudio cualitativo, basado en la realización de entrevistas, como de los resultados obtenidos del trabajo descriptivo.

En tercer y último lugar, se indicarán las limitaciones que se han obtenido en el proceso seguido, así como las vías de investigación que quedan abiertas a partir del mismo y vías de mejoras posibles.

6.2. Conclusiones teóricas.

Las conclusiones teóricas tienen dos vertientes, por un lado derivadas de la concepción de fusión a nivel general y sus repercusiones en los recursos humanos y una segunda, centrada en esta investigación, de las fusiones bancarias en España y sus implicaciones en los recursos humanos.

El primer aspecto a tener en cuenta es que generalmente, hablar de una fusión siempre se traduce en recortes de plantillas. Prichet (1985) puso de manifiesto el impacto que las fusiones y adquisiciones tienen sobre los recursos humanos. Este tipo de operaciones implica cambios importantes para las organizaciones y con ello se crean situaciones de incertidumbre y ambigüedad que provocan que los empleados se muestren reacios al cambio (Buono y Bowdich, 1989; Larson y Filnkenstein, 1999).

Debemos preguntarnos si en la fase previa de una fusión, los departamentos de recursos humanos están preparados para afrontar estos cambios sustanciales y que por ende van a afectar directamente a la plantilla. Se debe gestionar eficazmente el proceso de cambio en lo que afecta directamente a los recursos humanos y esto conlleva a considerar diferentes aspectos como son económicos, culturales, emocionales, organizativos, formativos y de desarrollo, así como comunicativos, y supone el poder superar dos etapas críticas que hay en toda fusión, la previa y la posterior a la fusión.

Evidentemente, la decisión de fusionarse o adquirir/ser adquirido por otra empresa afecta a los recursos humanos de ambas organizaciones. Vermeulen y Barkema (2001) proponen que las adquisiciones pueden revitalizar las empresas adquirentes y fomentar su supervivencia a largo plazo. En su estudio, demuestran que las adquisiciones incrementan la ratio de supervivencia de sucesivas expansiones de la empresa. La nueva empresa generada debe disponer de una fuerza de trabajo ajustada en su número y constituida por personal con elevada motivación, rendimiento y potencial. Para lograr este propósito harán falta medidas que deben de ir en las siguientes líneas:

(a) facilitar la marcha y/o transferencia del personal excedente y/o de bajo rendimiento.

(b) lograr la permanencia de los empleados de alto rendimiento y potencial que se planteen dejar la empresa ante las incertidumbres generadas por la fusión y/o adquisición.

(c) estimular la motivación del personal retenido, que puede deteriorarse por la tensión y descontento generados por el cambio organizativo.

También destacar que el personal con una probabilidad de marcha más elevada será, sin duda, el más valioso; además, los choques culturales pueden hacer peligrar e, incluso fracasar, el mejor proyecto de fusión. Así, diversos estudios (Hayes y Hoag, 1984; Marks y Mirvis, 1985) han registrado que los directivos y técnicos de mayor rendimiento tienden a ser los primeros en dejar la empresa.

Respecto a la segunda vertiente a tratar en este punto, indicar que la conso-

lidación financiera ha sido uno de los fenómenos que en mayor medida ha contribuido a configurar los sistemas bancarios de los principales países desarrollados. En este sentido, aunque los motivos que han impulsado el aumento en el número de fusiones y adquisiciones entre las entidades de crédito han sido muy diversos, la literatura económica los ha clasificado frecuentemente en función de si son externos o internos a la empresa.

Desde un punto de vista externo y, aunque son ciertamente numerosos los factores que han afectado a la consolidación financiera, estos procesos han estado vinculados históricamente a actuaciones de carácter defensivo, relacionadas con crisis o amenazas que suponían un riesgo para las entidades. A este respecto y, de acuerdo con la teoría de los shocks, que establece que un aumento repentino en el número de operaciones en un sector está directamente relacionado con cambios estructurales inesperados en el mismo, el planteamiento más extendido considera que la actual oleada de fusiones y adquisiciones bancarias constituye una respuesta de las entidades de crédito ante la amenaza que suponen los cambios que se han producido en el sector financiero.

La transformación que ha tenido lugar ha contribuido a aumentar las presiones competitivas poniendo en peligro la posición que mantenían muchas entidades de crédito en sus respectivos países, a la vez que se reducían de manera apreciable sus márgenes. La nueva situación ha obligado a los gestores a realizar diversas actuaciones, dentro de las cuales las fusiones y adquisiciones se habrían configurado como una de sus principales estrategias, puesto que facilitan la reorientación de las actividades, el aprovechamiento de economías de escala y alcance, la diversificación de su riesgo, la mejora de la eficiencia o una reducción de los costes (Group of Ten, 2001; Shull y Hanweck, 2002).

Numerosos factores han impulsado el proceso de consolidación financiera en los últimos años, bien directamente o a través del incremento de la competencia. De entre todos ellos, la mayoría de los investigadores coinciden en destacar la importancia de la desregulación y del progreso tecnológico, aunque la desintermediación, la innovación financiera, la globalización o la entrada de nuevos competidores han jugado también un papel destacado (Berger *et al.*, 1999; Rhoades, 2000; Group of Ten, 2001)

Desde un punto de vista interno, son numerosos los motivos, unos más importantes que otros, que impulsan la realización de una operación de fusión. A este respecto, el estudio de los factores internos que impulsan las fusiones y adquisiciones se ha enfocado desde distintos puntos de vista, entre los que cabe destacar, en primer lugar, el enfoque de la creación de valor y, en segundo lugar, el de la teoría de la agencia y las teorías del comportamiento de los directivos (Marris, 1964; Manne, 1965; Lewellen, Loderer y Rosenfeld, 1985; Seth, 1990).

En España, poco o nada tiene que ver el sector bancario hace 25 años con el actual. La banca ha evolucionado al compás de la vida política, económica y social de España. Se ha cambiado su marco legal, se han incorporado nuevas tecnologías y se le da al cliente un servicio mucho más sofisticado y exigente.

La ola de fusiones que tuvo lugar a finales de los ochenta y que continúa en la actualidad, ha sido propiciada por la necesidad de abordar una reestructuración de la banca española. Una de las consecuencias más inmediatas de esta situación ha sido una reducción de sus efectivos humanos y de sus oficinas.

Los dos primeros grupos bancarios españoles, el Santander Central Hispano (SCH) y el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) protagonizaron una reducción de sus empleados; el SCH es el que realizó un ajuste mayor, ya que desde 1991 ha reducido su plantilla en un 40 por ciento, mientras que en las oficinas se rebajó en un 37 por ciento. Los programas de prejubilaciones anticipadas se han convertido en una práctica habitual en las entidades bancarias. Sin embargo, las prejubilaciones en bancos y cajas de ahorros han seguido su propio modelo, muy diferente del que han adoptado otras grandes empresas que costean la salida anticipada de sus trabajadores mayores de 50 años a cargo del INEM. Por el contrario, en el sector bancario, el ajuste se realiza con fondos que cargan contra reservas por indicación del Banco de España, si bien desde hace dos años, el Banco de España ha obligado a las entidades financieras a cargar estos gastos contra su cuenta de resultados.

De esta manera, estos empleados no son despedidos, sino que su contrato es suspendido, es decir que los trabajadores no tienen actividad laboral, pero reciben una renta periódica hasta la jubilación, pudiendo en la mayoría de situaciones realizar trabajos remunerados con el condicionante de que dichos trabajos no se realicen

en empresas del sector financiero.

Otra de las conclusiones que podemos obtener de los procesos de fusiones bancarias en España es que las entidades financieras están procediendo a una reducción de costes, especialmente los de transformación y sobretodo centrado en los costes laborales, ayudado en parte por la ola de funciones que se está produciendo. Las estrategias que están utilizando las entidades financieras en España para reducir costes son muy diversas pasando por la externalización de tareas bancarias, especialmente los servicios centrales, las aplicaciones centralizadas y las tareas administrativas y en consecuencia la reducción de la red de sucursales, que recordemos España es la primera en número de sucursales bancarias en Europa.

Frente a este objetivo de reducir costes, incluidos los laborales en un marco de competitividad creciente y beneficios cada vez más bajos, existe la necesidad de compensar y gratificar de forma adecuada el rendimiento del empleado, en un contexto de cambios continuos y desafiantes con reducciones de plantilla y de oficinas. Las recientes tendencias en las políticas de remuneración están favoreciendo sistemas más dependientes, individualizados y basados explícitamente en los resultados, donde la parte variable del sueldo está tomando mucha relevancia frente a la parte fija. Este tipo de retribución está afectando a los trabajadores, pues consideran que existe una falta de transparencia en el proceso, con percepciones generalizadas de que las valoraciones de rendimiento son demasiado subjetivas y la creencia de que los jefes inmediatos no disponen de suficiente información para valorar el rendimiento, o incluso que estas valoraciones a asignar a los empleados por sus jefes, ya les vienen dadas de un nivel jerárquico superior.

También existen repercusiones en el tiempo de trabajo. El vínculo existente entre la concentración del sector financiero y la evolución del tiempo de trabajo habitual tiende a no limitarse a ningún factor. Ahora bien, puesto que las fusiones y adquisiciones exigen la armonización de las distintas prácticas anteriores, es muy probable que tengan incidencia en el tiempo del trabajo real, en oposición al establecido.

La adopción por parte de los bancos en España del modelo minorista, los está incitando a adaptar sus horas de trabajo a los requisitos de los clientes, permane-

ciendo abiertos más tiempo, al menos un día por semana y donde se suele abrir por las tardes. Actualmente se está fomentando una política de “presencialismo”, para que los empleados de los bancos prolonguen su jornada por las tardes, independientemente de que la oficina esté cerrada al público.

Las fusiones y adquisiciones generan niveles elevados de ansiedad y estrés entre el personal, ya que su mundo laboral da un giro de 360 grados, sus trabajos se ven amenazados, y sus proyectos de carrera y competencias profesionales se ponen en tela de juicio. En España, tras una fusión o adquisición de una entidad financiera siempre existe una reestructuración de la plantilla, que aunque no suele ser traumática en el sentido de despidos, se realiza a través de prejubilaciones donde el empleado poco tiene que decir al respecto. Los mecanismos colectivos de defensa, especialmente en el caso de adquisiciones hostiles en las que intervienen quienes antes eran rivales acérrimos, pueden conducir a un síndrome de “vencedores-vencidos” que entraña un comportamiento hostil a la aplicación paulatina de cambios con miras al éxito de la integración.

Los empleados de cada empresa tendrán presente que existen muchos puestos por duplicado que habrá que eliminar y que la lucha por la supervivencia será ardua. En cuanto a los sindicatos, éstos pueden estar en desacuerdo debido a que la fusión puede poner en escena empresas que se rigen por distintos modelos de negociación. Como cabe esperar, es mucho más fácil para los directivos convencer a los accionistas que persuadir a su propio personal de las ventajas de las fusiones propuestas.

6.3. Conclusiones empíricas.

Las conclusiones empíricas parten de analizar los efectos que la fusión entre BBV y Argentaria ha producido en los recursos humanos. Se han formulado unas hipótesis de trabajo a partir de los objetivos marcados para el estudio a fin de conocer los efectos de la fusión sobre el empleo, la productividad y la eficiencia y finalmente sobre el conflicto cultural producido sobre los directivos de las dos entidades fusionadas.

A fin de considerar los efectos sobre el empleo y confirmar o no la hipótesis

de partida: “Las fusiones repercuten negativamente en el volumen de empleo de los bancos, de manera que durante los años posteriores a una fusión se produce un descenso significativo en el volumen de empleo del nuevo banco resultado de la fusión.”, de la Tabla 4.3.5. se concluye que el número medio de empleados de los cinco años previos a la fusión en BBV y Argentaria era de 38.898 frente a 31.080 de la media de los 5 años posteriores a la fusión, lo que confirma, para nuestro estudio que se confirma la hipótesis de que la fusión repercute negativamente en el volumen de empleo en los bancos.

En estudios realizados previos en esta tesis, para valorar el alcance de las pruebas, en principio se tuvo en consideración otras entidades financieras que se habían fusionado y aunque no fue objeto del estudio si que se observaba que para entidades de pequeño tamaño no se cumplía esta hipótesis, ya que el número de empleados medio se incrementaba después de la fusión.

En las Tablas 5.3.1., 5.3.2., 5.3.3. y 5.3.4. se puede observar la evolución del número de empleados previo a la fusión, tanto en BBV como en Argentaria y la evolución del número de empleados.

Respecto a la retención de los recursos humanos en el proceso posterior a la fusión, el nivel de rotación de los empleados poseedores de los conocimientos más valiosos fue muy bajo, situándose el nivel de permanencia en la nueva empresa resultado de la fusión en el 98% aproximadamente, al final del primer año tras la firma del acuerdo. No obstante, debemos aclarar que el nivel de rotación general en la nueva entidad fue superior, ya que existía excedencia de recursos en staff y áreas centrales. El nuevo banco anunció un plan de prejubilación de 5.000 empleados, hasta el 2002, sobre una plantilla de 38.000 personas, lo cual supone una reducción del 13% aproximadamente del número de empleados en España.

En esta fusión, podemos afirmar que no se produjeron medidas contundentes o traumáticas mediante despidos masivos, sino que se apostó por prejubilaciones y acuerdos mutuos entre empleados y empresa. La participación en estos acuerdos de los sindicatos fue importante y podemos concluir que la reestructuración de la plantilla se hizo de una manera ordenada y controlada, hecho que favoreció el ambiente en la fusión. A continuación se presentan las conclusiones respecto a cómo afecta-

ron a las ratios de eficiencia y productividad la fusión de BBVA, aunque existen numerosos trabajos empíricos que han intentado demostrar un efecto positivo entre el aumento de tamaño como consecuencia de las fusiones y las ratios de productividad y eficiencia de una entidad bancaria. Así, una parte de estos trabajos demuestran dicha relación directa y positiva (Mester, 1992; Bauer *et al.*, 1993, Fuentes Egusquiza, 2001; Vander Veunet, 1998; Lang y Welzel, 1998; Berger, 2000, y Sanfilippo y García, 2006, y Palomo y Sanchis, 2010), si bien también existen otros trabajos que demuestran la inexistencia de una relación significativa entre ambas variables (Gual *et al.*, 1990; Espitia *et al.*, 1991, y Raymond, 1994).

Para nuestro caso concreto y a fin de validar la hipótesis de partida, “*Las fusiones repercuten positivamente en los niveles de productividad y de eficiencia de los bancos, de manera que durante los años posteriores a una fusión se produce un aumento significativo en los niveles de productividad y de eficiencia del nuevo banco resultado de la fusión.*”, tomando cuatro ratios de eficiencia y cuatro de productividad, como hemos relatado en el apartado 4.3.2, nuestra conclusión es que para la fusión de BBV y Argentaria existe una relación directa y positiva en el incremento de tamaño como consecuencia de la fusión y el incremento de la productividad y eficiencia.

En tercer y último lugar analizamos los efectos que las fusiones producen en la cultura organizativa de la nueva entidad constituida y que en muchas ocasiones se traduce en un conflicto organizativo, como consecuencia del choque de culturas entre las empresas participantes en la fusión. En particular, los efectos culturales repercuten en sus directivos (Hambrick y Mason, 1984), y se manifiestan en aspectos concretos como la pérdida de poder y abandono de la nueva entidad de determinados directivos que no son capaces de adaptarse o aceptar la nueva situación en que los sitúa la reestructuración que se produce con la nueva entidad (Krug y Hegarty, 2001; Larsson *et al.*, 2001) o como la rotación de puestos que sufren algunos de los directivos con la nueva reestructuración organizativa resultado de la fusión (Lee y Mowday, 1987; Schweiger y DeNisi, 1991). Generalmente, las fusiones entre empresas producen un efecto negativo en algunos de sus directivos, que se ven obligados a abandonar la empresa o a perder poder al ser relegados a niveles de menor jerarquía. Para el caso concreto de BBV y Argentaria, la hipótesis que nos planteamos a contrastar fue “*Las fusiones repercuten negativamente en la posición de algunos*

de sus directivos bancarios, de manera que durante los años posteriores a una fusión se produce el abandono y la pérdida de poder de algunos de los directivos del nuevo banco resultado de la fusión.”

La fusión de BBV y Argentaria la podemos considerar atípica, ya que las consecuencias y efectos no siempre fueron los esperados. Esta fusión, catalogada por el área de Recursos Humanos de guante blanco, no tuvo movimientos significativos de directivos abandonando la entidad. En un primer momento, la cúpula directiva de la nueva entidad fue la suma de los directivos de ambas entidades. Hasta finales del año 2000 sólo hubieron dos salidas significativas de directivos, uno por motivos personales y otro por una oferta de la competencia, si bien es cierto que en el momento del anuncio de la fusión se produjo la prejubilación incentivada de más de 20 altos cargos del BBV, mientras que por la parte de Argentaria ya se había acometido una política previa de renovación muy agresiva mediante fusiones previas entre las entidades que la conformaban.

En otros niveles de directivos, al considerarse el mantenimiento del número de ellos, existieron algunas duplicidades que se mantuvieron algún tiempo, e incluso en ocasiones se mantenía como responsable de un área a un directivo de una de las dos entidades y el otro directivo que realizaba la misma función pasaba a ser el número dos.

Esta estructura se mantuvo hasta 2001 donde a través del plan Cre@ se realiza una primera reestructuración de la alta dirección y posteriormente en el año 2003, a raíz de “la experiencia BBVA” es cuando se modifica radicalmente la estructura directiva, incrementándose de aproximadamente 180 directivos a alrededor de 1.700.

Como conclusión se puede decir que la estructura directiva no se vio afectada en cuanto a medidas traumáticas para su reducción, ya que se mantuvo, salvo algunos casos en que por edad se prejubilaban, ambas estructuras, con muy pocos solapamientos; y fue en 2003 y a raíz de Experiencia BBVA, cuando se transforma el modelo de alta dirección, siendo un modelo en el que la categoría de directivo va ligada al puesto desempeñado, por lo que al abandonar o cambiar del citado puesto se pierde esa categoría adquirida.

6.4. Limitaciones del estudio y líneas de trabajos posteriores.

El trabajo realizado presenta una serie de limitaciones que a continuación se destacan. En primer lugar, nos encontramos con la dificultad al acceso y tratamiento de la información, dado que en muchos casos era de carácter cualitativa. Ha sido muy difícil el poder contactar con directivos del área de Recursos Humanos que participaron en el proceso de fusión, por el tiempo transcurrido de la misma. Además, las valoraciones que se han conseguido son altamente subjetivas, condicionadas por la forma en que vivieron el proceso las personas entrevistadas. Su objetivización ha resultado realmente compleja.

Otros de las limitaciones que se ha tenido, ha sido que al centrar el trabajo en una única fusión, no se puede extrapolar las conclusiones a toda la población, aunque como se comentó anteriormente se vieron hipótesis que no se cumplían para fusiones de entidades de pequeño tamaño. No obstante, por el contrario, el análisis de un único caso, ha permitido realizar un estudio exhaustivo del objeto estudio de análisis, si bien mucha de la información obtenida ha sido subjetiva.

Cualquier trabajo de investigación desarrollado con un mínimo de entusiasmo contribuye a despejar algunas incógnitas sobre el tema tratado pero, de forma simultánea, genera nuevas preguntas, nuevas ideas y/o abre nuevas vías de trabajo. En este apartado se presentan algunas líneas de investigación que pueden ser objeto de interés, atendiendo al trabajo expuesto en la presente tesis.

Como futura línea de investigación, a modo de extensión de este trabajo, tomando como punto de partida los trabajos de Aguilera y Dencker (2004) y Schuler *et al.* (2004), se podría tratar de explorar las fusiones desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos. Esto es, se perseguiría poner de manifiesto el link existente entre la estrategia de fusión y la estrategia de recursos humanos.

Otro trabajo a realizar sería, con las hipótesis planteadas, realizar un mayor alcance de fusiones a fin de conocer si nuestras conclusiones serían extrapolables estadísticamente, con fusiones recientes, a toda la población. Esto permitiría conocer si la fusión entre BBV y Argentaria fue una fusión atípica, como así se ha manifestado en la Tesis.

7. BIBLIOGRAFÍA

- AGUILERA, R.; DENCKER, J. (2004) "The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions", *The international Journal of Human Resource Management*. December 2004.
- AGUIRRE, A. (1994): *Introducción al tratamiento de series temporales*, Díaz de Santos, Madrid.
- AKHAVEIN, J.D.; BERGER, A.N.; HUMPHREY, D.B. (1997): "The effects of bank megamergers on efficiency and prices: Evidence from the profit function", *Review of Industrial Organization*, vol. 12, pp. 95-139.
- ALBERTS, W.W.; MCTAGGART, J.M. (1984): "Value based strategic investment planning", *Interfaces*, vol. 84, pp. 488-500.
- ALLOZA, A. (2004): "El caso de BBVA. La marca experiencia y la reputación corporativa". *MK Marketing+ Ventas*, nº 189, p.112.
- ALONSO, L.E.; FERNANDEZ, C.J.; IBAÑEZ, R. (2011): "¿Viviendo como unos reyes?: el discurso de los trabajadores prejubilados del sector servicios en España" *Arxius de sociología*, núm 24, pp. 7-20.
- ALVAREZ, J.L.; GORRITI, M. (2005): "La contribución de las TIC al crecimiento de económico en España y los retos del sector", *Presupuesto y gasto público*, núm. 39, pp. 243-266
- AMIHUD, Y.; LEV, B. (1981): "Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers", *Bell Journal of Economics*, vol. 12, iss. 2, pp. 605- 617.
- ANDRADE, G.; MITCHELL, M., y STAFFORD, E. (2001): "New Evidence and Perspectives on Mergers". *Journal of Economic Perspectives* vol.15, pp. 103-120.
- ANGENIEUX, G. (1976): *Las fusiones y la valoración de empresas*, Ediciones ICE, Madrid.
- ANSOFF, H.I.; BRANDENBURG, R.G.; PORTER, F.E.; RADOSEVICH, R. (1971): *Acquisition Behaviour of Manufacturing Firm, 1946-1965*, Vanderbilt University Press, Nashville.
- ARBULU, M.B.; GARRIDO, A. (2010): "Reestructuración laboral ante la crisis: despidos objetivos y despidos colectivos". *Economist & Jurist* vol. 18, pp. 46-56.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (1992): "Principios de Organización y Sistemas. Crecimiento de la Empresa: Modalidades y Estrategias (borrador)", *Documento 6*, AECA, Madrid.
- BALWIN, J.; GORECKI, O.: (1990) "Mergers Placed in the Context of Firm Turnover". *Bureau of the Census. Washington, D.C. U.S. Department of Commerce*, pp. 53-73.
- BANCO DE ESPAÑA (2010): "Situación y perspectivas del sector bancario español". Diciembre.

- BANERJEE, A.; ECKARD, W.E. (1998): "Are Mega-Mergers Anticompetitive? Evidence From the First Great Merger Wave". *RAND Journal of Economics*, vol. 29:4, pp. 803-827.
- BARAHONA, A., SARSOSA, K. (2008): "Percepción de los factores de riesgo psicossocial en una entidad financiera fusionada". *Pensamiento Psicológico*, Vol. 4 No 11.
- BAUER, P. W.; BERGER, A. N., y HUMPHREY, D. B. (1993): "Efficiency and productivity growth in U.S. banking, en Fried, H. O.; LOVELL, C. A. K., y SCHMIDT, S. S. (Eds.): *The measurement of productive efficiency: techniques and applications*. Oxford: Oxford University press
- BAUMOL, W.J. (1959): *Business Behavior, Value and Growth*, McMillan, New York.
- BAYTOS, L. (1986): "The Human Resource Side of Acquisitions and Divestitures" *Human Resource Planning*, 9 (4), pp. 167-175.
- BERGER, A.N.; CUMMINS, J.D.; WEISS, M.A.; ZI, H. (2000): "Conglomeration versus strategic focus: evidence from the insurance industry", *Journal of Financial Intermediation*, vol. 9, pp. 323-362.
- BERGER, A.N.; DEMSETZ, R.S.; STRAHAN, P.E. (1999): "The consolidation of the financial services industry: Causes, consequences, and implications for the future", *Journal of Banking and Finance*, vol. 23, iss. 2-4, pp. 135- 194.
- BERGER, A.N.; HANCOCK, D.; HUMPHREY, D.B. (1993): "Bank efficiency derived from the profit function", *Journal of Banking and Finance*, vol. 17, iss. 2-3, pp. 317-347.
- BERGER, A.N.; HUMPHREY, D.B. (1992): "Megamergers in banking and the use of cost efficiency as an antitrust defense", *Antitrust Bulletin*, vol. 37, pp. 541- 600.
- BERGER, A. N.; (2000); "Efectos de la consolidación sobre la eficiencia de la industria de servicios financieros". *Papeles de Economía Española* 84-85, pp. 64-87
- BERGES, A. y otros (2009), *Pasado, presente y futuro de las cajas de ahorro*. Aranzadi, Cizur Menor.
- BERKOVITCH, E.; NARAYANAN, M. (1993): "Motives for Takeovers: An Empirical Investigation". *Journal of Financial Economics* vol. 11, pp. 51- 83.
- BERNARD, C.; FUENTELESZ, L.; GÓMEZ, J. (2005): "Consolidación, expansión y localización de las oficinas bancarias en España: 1995-2005", *Perspectivas del Sistema Financiero* núm. 83, pp. 55-65.
- BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S. (1985): "How to Achieve Integration on the Human Side of the Merger" *Organizational Dynamics*, núm.13 (3), pp. 41- 56.
- BORRA, M. (2000): "La rotación de la alta dirección en los procesos de fusión y adquisición: el caso de la banca privada española 1987-1993", *Estudios Financieros*, núm. 208, pp. 153-180.

- BROUSSEAU, K. R.; DRIVER, M. J.; ENEROTH, K.; LARSSON, R. (1996): "Career Pandemonium: Realigning Organizations and the Individual", *Academy of Management Executive*, 10 (4), pp. 52-56.
- BUENO, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, Técnica y Casos*, Ediciones Pirámide, quinta edición, Madrid.
- BUENO, E.; MATÍN, J.I.; SALMADOR, M.P.; MERINO, C. (2006): *Dirección estratégica: desarrollo de la estrategia y análisis de casos*, Ediciones Pirámide.
- BUONO, A.F.; BOWDITCH, J.L. (1989): *The Human Side of Mergers and Acquisitions - Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- CALS, J., GARRIDO, A. (1995): *Lecciones de economía española* (ed.). Madrid: Civitas.
- CANTILLO, M. (2009): "Fusiones y adquisiciones: como generar sinergias" *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, núm. 92, pp. 32-40.
- CARBÓ, S.; LÓPEZ, R. y RODRIGUEZ, F. (2001). *Los resultados económicos de las cajas de ahorros europeas*. En GARDENER, E.P.M.; MOLYNEUX, P.; BISONI, C, et al. *Tres análisis sobre Cajas de Ahorros y sistema financiero*. Laxes, S.L. ediciones (2001) Madrid.
- CARBÓ, S.; HUMPHREY, D. B. (2004): "Predicted and actual costs from individual bank mergers", *Journal of Economics and Business*, vol. 56 núm. 2, pp. 137-157.
- CASSIMAN, B. (2005): "El impacto de las fusiones y adquisiciones en la innovación". *Universia Business Review Actualidad Económica*, pp. 1698-5117.
- CASTRO, C. (2003): "Dirección del conflicto cultural en fusiones y adquisiciones". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, vol. 9, pp. 129-150.
- CEFIS, E. (2005): "Effects of Acquisitions on Product and Process Innovation and R&D Performace". *Working papers from Utrech school of Economics*.
- CEPEDA CARRIÓN, G. (2006): "La calidad en los métodos de investigación cuantitativa: principios de aplicación práctica para estudio de casos". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 29, pp. 57-82
- CHULIÁ, E.; BELTRÁN, T. (2005): *Aspectos jurídicos de los contratos atípicos*, J.M. Boch editor.
- COELLO, J. (1994): ¿Son las cajas y los bancos estratégicamente equivalentes?, *Investigaciones económicas*, vol. XVIII (2), pp. 313-332.
- COLLINS, G; WICKHAM, J (2000): "Experiencing mergers: A Woman's eye view". ponencia presentada en el 18.º *Annual Labour Process*, 25-27 de abril de 2000, Universidad de Strathclyde.

- COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. (1994): *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- COPELAND, T.; WESTON, J.F. (1983): *Financial theory and corporate policy*. Addison-Wesley publishing company.
- CORNELL, B.; SHAPIRO, A.C. (1988): "Corporate stakeholders and corporate finance", *Financial Management*, vol. 17, pp. 5-14.
- CORNFIELD, D.B. (1983): "Chances of a Layoff in a Corporation: A Case Study". *Administrative Science Quarterly*, núm. 28, pp. 503-520.
- CORRAL, S; DOMINGUEZ J.M.; LÓPEZ, R. (2011): "El nuevo mapa del sistema financiero español", *Extoicos*, núm. 3, pp. 65-77.
- COSH, A.; HUGHES, A.; SINGH, A. (1980): "The Causes and Effects of Takeovers in the United Kingdom: An Empirical Investigation for the Late 1960s at the Microeconomic Level". Citado en MUELLER, D.C. (1980).
- CUERVO, A. (1999): "Razones para las fusiones y adquisiciones: factores organizativos no explícitos como determinantes del éxito", *Economistas*, no. 82, pp. 20-31.
- CUESTA, R.A.; OREA, L. (2002): "Mergers and Technical efficiency in Spanish savings banks: a stochastic distance function approach", *Journal of Banking and Finance*, vol. 26 núm. 12, pp. 2231-2247.
- CYERT, R.M.; MARCH, J.G. (1963): *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, N.J.
- DATTA, D.K. (1991): "Organizational fit and acquisitions performance: effects of post-acquisitions integration". *Strategic Management Journal*; núm.12 (4), pp. 281-297.
- DAVID, K.; SINGH, H. (1993): "Acquisition regimes: managing cultural risk and relative deprivation in corporate acquisitions". *International Review of Strategic Management*, núm. 4, pp. 227-276.
- DAY, E. (1998): "Know consumers through qualitative research". *Marketing New*, Vol. 32, pp. 14-15-
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. (1985): "Culturas Corporativas". *Fondo Educativo Interamericano*.
- DELGADO, F. (1989): "Economías de escala en el sistema bancario español". *Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas*, Madrid.
- DERMINE, J. (2000): "Bank mergers in Europe: The public policy issues", *Journal of Common Market Studies*, vol. 38, iss. 3, pp. 409-425.
- DOLAN, S.; VALLE, R. (2007): *La gestión de Recursos Humanos*. McGraw-Hill. Madrid

- DOLZ, C.; IBORRA, M.; ALDAS, J. (2009): "Las decisiones directivas de integración y la exploración del conocimiento en las estrategias de adquisición". *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, vol. 18, pp. 69-90.
- DRIVER, M. J. (1979): "Career Concepts and Career Management in Organizations" en *Behavioral Problems in Organizations*, C. Cooper (Ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
- DURAN, J.J. (1977): *La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional*, Ediciones Pirámide, S.A. Madrid.
- DURAND, R.T. (1972): *Fusions, scissions et apports partiels d'actifs*, 3era. Edición, París.
- EISENHARDT, K.M. (1989): "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- EISENHARDT, K.M. (1991): "Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic", *Academy of Management Review*, 16 (3), 620.
- ESPITIA, M.; POLO, Y. y SALAS, V. (1991): "Estructura de los mercados geográficos, comportamiento y resultados de las Cajas de Ahorros". *Investigaciones Económicas* 15 (3): 37-50.
- ESPITIA, M. y SANTAMARÍA, R. (1994): "Estrategia competitiva y resultados de las cajas de ahorro en España". *Ekonomiaz*, núm. 28, pp. 100-115.
- ECKBO, E.B. (1983): "Horizontal Mergers, Collusion, and Stockholder Wealth". *Journal of Financial Economics* vol.11, pp. 241-274.
- FERNANDEZ, N. (2002): "El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de la empresa". *Cuadernos de Gestión* Vol. 2 No 1.
- FLAIM, P.O.; SEHGAL, E. (1985): "Displaced Workers of 1979-1983: How Well Have They Fared?" *Monthly Labor Review*, núm. 108, pp. 316.
- FRISCH, R. (1963): *Las leyes técnicas y económicas de la producción*, Sagitario, Barcelona.
- FRUHAN, W.E.J. (1979): *Financial Strategy: Studies in the Creation, Transfer and Destruction of Shareholder Value*, Irwin, Illinois.
- FUENTES EGUSQUIZA, I. (2001): "Análisis de los efectos de las operaciones de fusión de las entidades bancarias en España", *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, núm. 48, pp. 344-363.
- GADIESH, O.; ORMISTON, C. (2002): "Six rationales to guide merger success" *Strategy & Leadership*, vol. 30, iss. 4, pp. 38-40
- GARCÍA ROA, J. (1994): *Las cajas de ahorro españolas: cambios recientes, fusiones y otras estrategias de dimensionamiento*, Civitas, Madrid.

- GARCÍA SERRANO, C.; MALO, M.A.; PÉREZ, J.I. (2010): “Dos cuestiones claves de la reforma laboral: despidos y negociación colectiva”. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm. 107, pp. 53-85
- GAUGHAN, P.A. (2007): *Fusiones y Adquisiciones: las claves para prevenir errores*. Deusto, Barcelona.
- GIBRAT, R. (1931): *Les inegalites économiques*. Citado en Suárez Suárez (1993).
- GILKEY, R; McCANN, J.E. (1990): *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Díaz de Santos, Madrid.
- GLASSER, B.Y., STRAUSS, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: strategies for Qualitative Research*, Adine Publishing Company, Chicago,
- GOMEZ ESCORIAL, A. (2002) “La fusión BBVA y Argentaria”, capítulo XIII, <http://www.banca15.com>
- GONZÁLEZ M., ANES R., MENDOZA I. (2007): *Ciento cincuenta años, ciento cincuenta bancos*. BBVA.
- GREENHALGH, L.; MCKERSIE, R.B.; GILKEY, R.W. (1986): “Rebalancing the Work-Force at IBM: A Case Study of Redeployment and Revitalization”. *Organizational Dynamics*, núm. 14, pp. 30-47.
- GRIMPE, G. (2006): *Technology Transfers in Firm Acquisitions: The Role of Research and Development*. Centre for European Economic Research.
- GROUP OF TEN (2001): “Report on consolidation in the financial sector”, www.bis.org.
- GUAL, J. y VIVES, X. (1990): “Dimensión y eficiencia en costes en la banca española”. *Documento de Trabajo*, 62, Madrid: CECA.
- GUAL, J. y VIVES, X. (1992): *Ensayos sobre el sector bancario español*, Fedea, Madrid.
- GUGLER, K.; MUELLER, D.C.: (2002): “The Effects of Mergers: An International Comparison”. *The International Journal of Industrial Organization* vol. 21(5), pp. 625-653.
- GUGLER, K.; YURTOGLU, B.B. (2004): “The Effects of Mergers on Company Employment in the USA and Europe”. *The International Journal of Industrial Organization* vol. 22, pp. 481-502.
- HAGEDOORN, J.; DUYSTERS, G. (2000): “The Effects of Mergers and Acquisitions on the Technological Performance of Companies in a Hightech Environment”. *Technology Analysis and Economic Management*, vol.14, pp. 67-85.
- HAMEL, J.; DUFOUR, S., & FORTIN, D. (1993). *Case study methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- HAMBRICK, D. C., y MASON, P. (1984): “Upper Echelons: the Organization as a reflection of its Top Managers”, *Academy of Management Review*, núm. 9, pp. 193-206.

- HAMBRICK, D. C.; CANNELLA A. A. Jr. (1993): "Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives", *Academy of Management Journal*, núm. 6, pp. 733-762.
- HAMEL, J. (1992): "The case Method in Sociology. Introduction: New Theoretical and Methodological Issues", *Current Sociology* 40.
- HASPESLAGH, P.C.; JEMISON, D.B. (1987): "Acquisitions - Myths and Reality". *Sloan Management Review*, Invierno, pp. 53-58.
- HAYES, R.H.; HOAG, O.M. (1984): "Post Acquisition Retention of Top Management" *Mergers & Acquisitions*, núm. 9, pp. 8-18.
- HELMER, O., RESCHER, N. (1989). "On the epistemology of inexact sciences". *Management Science*.
- HERNANDO, I.; NIETO, M.J; WALL, L.D. (2008): "Un análisis de los determinantes de las adquisiciones bancarias en la Unión Europea", *Boletín Económico del Banco de España*, octubre, pp. 103-111.
- HERNANSANZ, C. y SEBASTIAN, M. (2001). "La internacionalización de los bancos españoles", *Economistas*, núm.89. pp. 24-33.
- HIDALGO, R.; y PINEDA, A. (2012): "Consideraciones sobre la posibilidad de ejercicio indirecto de la actividad de monte de piedad por un banco", *Revista Aranzadi Doctrinal*, nº11/2012, Editorial Aranzadi, SA, Pamplona.
- HITT, M.A., BLACK, J.S.; PORTER, L.W. (2006): *Administración*, Pearson, México.
- HOSKEN, D.; SIMPSON, J.D. (2001): "Have Supermarket Mergers Raised Prices? An Event Study Analysis". *International Journal of the Economics of Business*, vol.8, pp. 329-342.
- HOU, K.; OLSSON, P.; ROBINSON, D. (2000): *Does Takeover Increase Stockholder Value?* Mimeo, University of Chicago.
- HOUSTON, J.F.; JAMES, C.M.; RYNGAERT, M.D. (2001): "Where do merger gains come from? Bank mergers from the perspective of insiders and outsiders". *Journal of Financial Economics*, vol. 60, pp. 285-331.
- HREBINIAK, L.G. (2007): *Asegúrese de que la estrategia funcione*, Granica.
- HUGHES, A. (1989): *The Impact of Merger: A Survey of Empirical Evidence for the UK*. Oxford University Press.
- HUNT, J.W.; LEES, S.; GRUMBAR, J.J.; VIVIAN, P.D. (1987): *Acquisitions - The Human Factor*. Egon Zehnder International.
- ILLUECA, M., PASTOR, J. y TORTOSA-AUSINA, E. (2005): El efecto de la expansión geográfica sobre la productividad de las cajas de ahorro, *Perspectivas del sistema financiero*, núm. 83, pp. 37-54.
- JANSEN, A. (2002): *Pre-und post merger-integration in cross border transactions*, European M&As, Corporate Restructuring and Consolidation Issues, IESE, Barcelona.

- JARRELL, G.A.; POULSEN, A.B. (1989): "The Returns to Acquiring Firms in Tender Offers: Evidence from Three Decades". *Financial Management*, vol.18, pp. 371-407.
- JEMISON, D.B.; SITKIN, S.B. (1986): "Acquisitions: the process can be a problem", *Harvard Business Review*, núm. 2, pp. 107-116.
- JENSEN, M.; RUBACK, R. (1983): "The market of corporate control: the scientific evidence", *Journal of Financial Economics*, 11, pp. 5-50
- JENSEN, M. (1986): "Agency cost of free cash flow, corporate finance and takeovers", *The American Economic Review*, vol. 76.
- KAPLAN, S.N.; WEISBACH, M.S. (1992): "The success of acquisitions: Evidence form divestures", *Journal of Finance*, vol. 47, pp. 107-137.
- KAPLAN, S.N. (2006) "Mergers and Acquisitions: A Financial Economics Perspective". *Prepared for the Antitrust Modernization Commission Economist's Roundtable on Merger Enforcement*.
- KITCHING, J (1967): "Why do mergers miscarry", *Harvard Business Review*, Nov-Dic, pp. 84-101.
- KLEINERT, J.; KOLDT, H. (2002): "Causes and Consequences of Merger Waves European M&As", *Corporate Restructuring and Consolidation Issues*, IESE, Barcelona.
- KRUG, J. A.; HEGARTY, W. H. (1997): "Post acquisition Turnover Among U.S. Top Management Teams: An Analysis of the Effects of Foreign vs. Domestic Acquisitions of U.S. Targets", *Strategic Management Journal*, vol. 18 (8), pp. 667-675.
- KRUG, J. A.; HEGARTY, W. H. (2001): "Research Notes and Commentaries: Predicting who Stays and Leaves after an Acquisition: A Study of Top Managers in Multinational Firms", *Strategic Management Journal* 22, pp. 185-196.
- LANDETA, J. (1999): *El método Delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre*. Ariel, Barcelona.
- LANG, G., y WELZEL, P. 1998. "Technology and cost efficiency in universal banking: a thick frontier approach". *Journal of Productivity Analysis* 10 (1), pp. 63-84.
- LARSSON, R., y FINKELSTEIN, S. (1999): "Integrating Strategic, Organizational and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization", *Organization Science*, núm. 10 (1), pp. 1-25.
- LARSSON, R.; DRIVER, M.; HOLMQVIST, M. y SWEET, P. (2001): "Career Disintegration and Re-Integration in Mergers and Acquisitions: Managing Competence and Motivational Intangibles", *European Management Journal*, núm. 19 (6), pp. 609-618.
- LEAL, A. (1991): *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Actualidad Editorial, Madrid.

- LEANA, C.R., y FELDMAN, D.C. (1988): "Individual Responses to Job Loss: Perceptions, Reactions, and Coping Behaviors" *Journal of Management*, núm. 14, pp. 5-19.
- LEE, T. W., y MOWDAY, R. T. (1987): "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover", *Academy of Management Journal*, núm. 30, pp. 721-743.
- LEHTO, E., y BÖCKERMAN, P. (2006): "Enemy of Labour? Analysing the Employment Effects of Mergers and Acquisitions". *MPRA Paper* núm. 1812.
- LEWELLEN, W.; LODERER, C., y ROSENFELD, A. (1985): "Merger decisions and executive stock ownership in acquiring firms", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 7, pp. 209-231.
- LISO, J.M.; BALAGUER, T., y SOLER, M. (1999). *El sector bancario europeo: panorama y tendencias (2ª parte)*. Servicios de Estudios de la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Barcelona.
- LUBATKIN, M.; SCHWEIGER, D.; WEBER, Y. (1999): "Top Management Turnover in Related M&A's: An Additional Test of the Theory of Relative Standing", *Journal of Management*, 25 (1), pp. 55-73.
- MAKISMOVIC, V., y PHILLIPS, G. (2001): "The Market for Corporate Assets: Who Engages in Mergers and Asset Sales and are there Efficiency Gains?" *Journal of Finance* 2000-2065.
- MANNE, H.G. (1965): "Mergers and the market for corporate control", *Journal of Political Economy*, vol. 73, iss. 2, pp. 110-120.
- MARAVALL, E; y CLAVAN, S. (2009): *Eficiencia y concentración del sistema bancario español*, Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS).
- MARBELLA, F. (2006): "Crecimiento sostenible de las entidades de crédito españolas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12 (3), pp. 229-241.
- MARKS, M. L., y MIRVIS, P. H. (1985): "Merger Syndrome: Stress and Uncertainty", *Mergers and Acquisitions*, núm. 20, pp. 50-55.
- MAROTO, J. A. (1994): "El proceso de concentración de bancos y Cajas de Ahorros en España". *Papeles de Economía Española* 58, pp. 88-104.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN G.B. (1995) *Design Qualitative Research*. Sage Publications. Londres.
- MARTINEZ, N. (2006). "Los recursos humanos en los procesos de fusión y adquisición." *Intangible Capital* No 12 Vol. 2
- MARTINEZ, I.; GARCÍA, R. (1992): "Aprendizaje de una fusión", *Alta Dirección*, núm. 164, pp. 283-290.
- MARRIS, R.L. (1964): *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, MacMillan, Londres.

- MASCAREÑAS, J. (2000): *Fusiones y adquisiciones de empresas*, (tercera edición), McGraw-Hill, Madrid.
- MAXWELL, J.A. (1996): *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. Sage Publications.
- McCANN, I.E., y OILKEY, R. (1990): *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. Díaz de Santos.
- McDOUGALL, F.M., y ROUND, D.K. (1986): *The Determinants and Effects of Corporate Takeovers in Australia, 1970-1981*, Victoria: Australian Institute of Management.
- McGUCKIN, R.H., y NGUYEN, S.V. (1995): On Productivity and Plant Ownership Change: New Evidence from the Longitudinal Research Database. *RAND Journal of Economics* vol.26 (2), pp. 257-276.
- MEEKS, G. (1977): *Disappointing Marriage: A Study of the Gains From Merger*. Cambridge University Press.
- MENGUZZATO, M., y RENAU, J.J. (1995): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Editorial Ariel, S.A. segunda reimpresión, Barcelona.
- MERRIAM, S. (1988). *Case Study research in education. A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossey - Bass, 1988
- MESTER, L. J. (1992): "Efficiency in the savings and loan industry". *Journal of Banking and Finance* 17, pp. 267-286.
- MOCHON, F. (1992): *Economía. Teoría y práctica*. Mcgraw Hill.
- MOROY, F., PRIMO, D. (2011): *Banca Comercial con Talento*. ESIC.
- MUELLER, D.C. (1969): "A theory of conglomerate mergers", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 83, iss. 4, pp. 653-659.
- MUELLER, D.C. (1980): *The Determinants and Effects of Mergers: An International Comparison*. Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn, & Hain.
- MUELLER, D.C. (1985): "Mergers and Market Share". *Review of Economics and Statistics* vol. 67, pp. 259-67.
- NAVAS, J.E.; GUERRAS, L.A. (2000): *Casos de dirección estratégica de la empresa*. 2ª Ed. Madrid: Civitas.
- NEIRA, E. (1992): "Un Modelo para Evaluar el Impacto sobre los Recursos Humanos de las Fusiones/Adquisiciones". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Abril, pp. 91-98.
- NEIRA, E.; CASTRO, C. (1994): "Los procesos de fusión/adquisición de empresas. Razones, fuentes de información e importancia de los recursos humanos". *Boletín de estudios económicos*, Vol. XLIX, núm. 152, pp. 267-284.

- NEIRA, E.; CASTRO, C.; ÁLVAREZ, D. (1994): “Recursos humanos y procesos de concentración empresarial: un estudio empírico comparado España- Reino Unido”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. III, no 3, pp. 137-149.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2001): *La incidencia en el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector de los servicios financieros y la banca*. Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra.
- PALOMO, R.J.; SANCHIS, J.R. (2008), “Un análisis del crédito cooperativo en España: Situación actual, expansión territorial y proyección estratégica”, *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 26, núm. 1, pp. 89-132.
- PALOMO, R.J.; SANCHIS, J.R. (2010): “Efectos de las fusiones sobre la concentración y la eficiencia bancaria: el caso de las Cajas Rurales y los retos de la crisis financiera” *Revista española de financiación y contabilidad* núm. 146 abril-junio p. 292.
- PATTON, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbury Park, CA, Sage.
- PEER, H. (1980): “The Netherlands, 1962-1973”. Citado en MUELLER, D.C. (1980)
- PENROSE, E.T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*, Aguilar, Madrid.
- PEÑALVER, A. (2009): “Fusiones y adquisiciones. El valor cualitativo de las personas” *People Excellence*.
- PÉREZ-CARBALLO, J.F. (2007): *¿Qué es crear valor para el accionista?: Manual para no financieros*, Esic Editorial.
- PERRY, L.T. (1986): “Least-Cost Alternatives to Layoffs in Declining Industries” *Organizational Dynamics*, núm. 14, pp.48-61.
- PILLOFF, S.J.; SANTOMERO, A.M. (1998): *The value effects of bank mergers and acquisitions*, en Amihud y Miller (eds.), *Bank Mergers and Acquisitions*, Kluwer Academic, Dordrecht.
- POLLOCK, D. (1999): *Handbook of time series analysis*, Academic Press, New York.
- PRITCHETT, P. (1985): *After the Merger: Managing the Shockwaves*, Ed. Dow Jones-Irwin, New York.
- PRITCHETT,P.; ROBINSON, D.;CLARKSON, R. (1997): *After the Merger: The Authoritative Guide for Integration Success*. New York.: McGraw-Hill.
- RAVENS CRAFT, D.J. (1983): “Structure-Profit Relationships at the Line of Business and Industry Level”. *Review of Economics and Statistics*, vol.65, pp. 22-31.
- RAVENS CRAFT, D.J.; SHERER, F.M. (1987): *Mergers Sell-Offs and Economic Efficiency*. The Brookings Institution, Washington, D. C.
- RAPALLO, M.C. (2007): “Las fusiones empresariales como fórmula de crecimiento externo”, *Estrategia financiera* núm. 235, pp. 24-37.

- RAPPAPORT, A. (1986): *Creating Shareholder Value*, The Free Press, New York.
- RAYMOND, J. L. (1994): "Economías de escala y fusiones en el sector de Cajas de Ahorros". *Papeles de Economía Española* 58: 113-125.
- REBAI, F. (2006): "Programas de desvinculación asistida por la empresa". *Invenio* 9 (17), pp. 119-132
- REICHARDT, C.S. Y COOK, T.D. (1979): "Beyond qualitative versus quantitative methods". *Qualitative and quantitative methods in evaluation research*, pp. 7-32.
- REIGELUTH, C.M.; FRICK, T.W. (1999): *Formative research: A methodology for creating and improving design theories*. In C.M. Reigeluth (Ed.), *Instructional-Design Theories and Models. A New Paradigm of Instructional Theory* New Jersey: Lawrence Erlbaum
- RHOADES, S.A. (1987): "Determinants of premiums paid in bank acquisitions", *Atlantic Economic Journal*, vol. 15, iss. 1, pp. 20-30.
- RIVERO, J. (1995): *Contabilidad de sociedades. Problemática económico- contable*, Editorial Trivium, S.A., Madrid.
- RIVERO, S. (2009): "La gestión del conocimiento y el factor humano. Aprendizaje organizacional."
<http://www.monografias.com/trabajos34/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento3.shtml>
- ROBINSON, A.E.G. (1957): *La dimensión óptima de la empresa*, El Ateneo, Buenos Aires.
- ROJO, A. (1988): "El valor de la empresa: elemento estratégico en la adquisición de empresas". *Actualidad Financiera*, núm. 46, pp. 2479-2499.
- ROMERO, Y. (2008): "Fusión, modelo del acuerdo de fusión",
<http://www.monografias.com/trabajos54/modelo-acuerdo-fusion/modelo-acuerdo-fusion.shtml>
- SATHE, V. (1985): *Culture and related corporate realities*. Irwin, Homewood, III.
- SÁNCHEZ, B. (1998): "Fusiones Bancarias". *Revista Mercado*. Abril. Santo Domingo.
- SANCHIS, J.R. (1993): "El proceso estratégico de las fusiones: la dimensión humana". *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, núm. 8, pp. 8-14.
- SANCHIS, J.R.; CAMPOS V. (2010): "Las prácticas de RR. HH. de alto rendimiento y su relación con el comportamiento estratégico y organizativo de la empresa. El caso de las entidades de crédito españolas". *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, núm. 40, pp. 67-77.

- SANCHIS, J. R.; CAMPS, J., y SAFÓN, V. (1996): “Análisis estratégico de la integración del sector bancario español. Un estudio empírico sobre la concentración bancaria”. *Revista de Contabilidad y Tributación del Centro de Estudios Financieros* 163, pp. 95-150.
- SANFILIPPO, S. (2004). “Fusiones y adquisiciones bancarias: características e implicaciones de las operaciones realizadas por las entidades de crédito europeas”. *Tesis Doctoral, Santander: Universidad de Cantabria*.
- SANFILIPPO, S., y GARCÍA, M. (2006); “Consecuencias de las fusiones y adquisiciones entre las entidades de crédito de Europa continental”. *Revista Española de Financiación y Contabilidad* 35 (131), pp.138-169.
- SANFILIPPO, S.; GARCÍA, M. y TORRE, B. (2007): “Fusiones y adquisiciones bancarias: importancia de la gestión y el tamaño en las entidades europeas”, *Información Comercial Española, Revista de Economía*, núm. 837, pp. 273-295.
- SANTANDREU, E. (1990): *Manual práctico de valoración de empresas*, Eada Gestión, Barcelona.
- SANTEIRO, M. (2014): “Cuestiones básicas y metodología en el proceso de fusiones y adquisiciones”. *Facultad de Economía y Empresa da Coruña. Tesis Master de Banca y Finanzas*.
- SCHNEIDER, B. (1980): “Employee and Customer Perceptions of Service in Banks”, *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 252-267.
- SCHEIN, E.H. (1985): *Organizational culture and leadership*. A dynamic view. Jossey-Bass, San Francisco.
- SCHULER, R; TARIQUE, I; JACKSON, S. (2004) “Managing human resources in cross-border alliances”, *Advances in Mergers and Acquisitions*, Volume 3,103-129.
- SCHWEIGER, D.M.; DENISI, A.S. (1991): “Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment”, *Academy of Management Journal*, 34 (1), pp. 110-135.
- SCHWEIGER, D. M.; IVANCEVICH, J.M. (1985): “Human Resources: The Forgotten Factor in Mergers and Acquisitions” *Personnel Administrator*, núm. 30 (11), pp. 47-54, 58-61.
- SCHWEIGER, D.M.; IVANCEVICH, J.M.; POWER, F.R. (1990): “Acciones Directivas para Gestionar Recursos Humanos antes y después de la Adquisición”. *Centro de Estudios sobre las organizaciones*.
- SCHWEIGER, D. M.; DENISI, A. S. (1991): “Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment”, *Academy of Management Journal*, núm. 34, pp. 110-135.
- SEGUÍ MAS, E.; SERVER IZQUIERDO, R. J. (2009): “Studying the financial resources for agri-food industry and rural development: description of human capital in credit unions through Delphi análisis”, *Interciencia– Journal of Science and Technology of the Americas*, vol. 34, núm. 10, pp. 718-724.

- SEGUÍ MAS, E.; SERVER IZQUIERDO, R. J. (2010a): "Las cooperativas de crédito y su entorno en el contexto de la crisis bancaria: análisis de su capital relacional como base desde la que explotar oportunidades", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 68, pp. 35-60.
- SEGUÍ MAS, E.; SERVER IZQUIERDO, R. J. (2010b): "El capital relacional de las cooperativas de crédito en España. Un estudio cualitativo de sus intangibles sociales mediante el análisis Delphi", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 101, pp. 107-131.
- SETH, A. (1990): "Value creation in acquisitions: A reexamination of performance issues", *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 99-115.
- SHLEIFER, A.; SUMMERS, L.H. (1988): "Breach of trust in hostile takeovers", en Auerbach, (ed.), *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*, University of Chicago Press, Chicago.
- SHLEIFER, A.; VISHNY, W.R. (1997): "A survey of corporate governance", *Journal of Finance*, vol. 52, núm. 2, pp. 737-783.
- SHULL, B.; HANWECK, G.A. (2002): *Bank Mergers in a Deregulated Environment: Promise and Peril*, Quorum Books, Westport.
- SIEHL, C.; SMITH, D. (1990): "Avoiding the Loss of a Gain: retaining Top Managers in an Acquisition" *Human Resource Management*, Verano, pp. 167-185.
- SIEGEL, D.S.; SIMONS, K.L. (2006): "Assessing the Effects of Mergers and Acquisitions on Firm Performance, Plant Productivity and Workers: New Evidence from Matched Employer-Employee Data". *Rensselaer Working Papers in Economics*.
- SIROWER, M.L. (1997): *The Synergy Trap: How Companies Lose the Acquisition Game*, The Free Press, New York.
- STAKE, R. (1995): *The art of case research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- STEINER, P.O. (1975): *Mergers, Motives, Effects, Policies*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- STEWART, J.F.; KIM, S.K. (1992): *Price Changes and Mergers in U.S. Manufacturing 1985-86*. D. Audretsch and J. Siegfried eds.
- SUÁREZ, A.S. (1993): *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Ediciones Pirámide, S.A., decimoquinta edición, Madrid.
- SUDARSANAM, S. (1996): "Large shareholders, takeovers and target valuation", *Journal of business finance & accounting*, vol. 23, pp. 295-314.
- TEMPLETON, W.; CLARK, R. (2001): "European banking after the Euro: Progress and problems", *Managerial Finance*, vol. 27, iss. 9, pp. 21-31.
- ULRICH, D.; CODY, T.; LAFASTO, F.; RUCCI, T. (1989): "Human Resources at Baxter Health-care Corporation Merger: A Strategic Partner Role" *Human Resource Planning*, núm. 12 (2), pp. 87-103.

- URIARTE, P. (2000): "Historia del BBVA", *Revista de estudios Vascos*, núm. 45
- VALERO, F.J. (2009): "El Fondo de de Reestructuración Ordenada Bancaria. *Análisis Financiero Internacional*, núm. 138, 4o trimestre, pp. 6-24.
- VANDER VENNET, R. (1998). "The effect of mergers and acquisitions on the efficiency and profitability of EC Credit institutions". *Journal of Banking and Finance* 20 (9), pp. 1531-1558
- VAN HORNE, J.C. (1997): *Administración Financiera*, 10ª Edición. Prentice Hall, El Conde. México.
- VELAZQUEZ, R. (2009): "Auditoría como herramienta para el control de los recursos humanos", *Dimensión Empresarial*, Vol.7, pp. 6-10
- VÁZQUEZ, C. J. (1992): "Un marco teórico para el estudio de las fusiones empresariales", *Documento de Trabajo 044/1992, Universidad de Oviedo*, pp. 1-38.
- VERMEULEN, F; BARKEMA, H. (2001): "Learning Through Acquisitions", *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 457-478.
- VESTER, J. (2002): "Lessons learned about integrating acquisitions". *Research Technology Management*, vol. 45, iss.3, pp. 33-41.
- VILLARREAL, O.; LANDETA, J. (2010): "El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internalización. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa* Vol. 16 Núm. 3-
- WALSH, J.P. (1988): "Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions", *Strategic Management Journal*, 9 (2), pp. 173-183.
- WALSH, J. P. (1989): "Doing a Deal: Merger and Acquisition Negotiations and their Impact upon Target Company Top Management Turnover", *Strategic Management Journal*, 10 (4), pp. 307-322.
- WALSH, J. P.; ELLWOOD, J. W. (1991): "Mergers, Acquisitions and the Pruning of Managerial Deadwood: An Examination of the Market for Corporate Control", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 201-217.
- WALSH, J.P.; KOSNIK, R. D. (1993): "Corporate Raiders and their Disciplinary Role in the Market for Corporate Control", *Academy of Management Journal*, núm. 36, pp. 671-700.
- WANOUS, J. P. (1977): "Organizational Entry: Newcomers Moving from Outside to Inside", *Psychological Bulletin*, núm. 84, pp. 601-618.
- WEBER, Y; SCHWEIGER, D.M. (1992): "To management culture conflict in mergers and acquisitions: a lesson from anthropology". *International Journal Conflict Management*, núm. 3, pp. 1-17.
- WESTON, J.F.; CHUNG, K.S.; HOAG, S.E. (1990): *Mergers, restructuring and corporate control*, Prentice-Hall, Inc. New Jersey.

- YIN, R. (1984): *Case study research: Design and methods* (1st ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- YIN, R. (1989/1998): *Case study research: Design and methods* (Rev. ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- YIN, R. (1993): *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- YIN, R. (1994): *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing
- ZHANG, H. (1998): "US evidence on bank takeover motives: A note", *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 25, iss. 7-8, pp. 1025-1032.

8. ANEXOS

ANEXO 1

ESTRUCTURA CUESTIONARIO ENTREVISTA DIRECTIVOS.

1. Presentación, agradecimiento y motivo del trabajo.
2. Documentación a solicitar:
 - a. Nuevo organigrama tras la fusión.
 - b. Agrupación realizada por Áreas/Departamentos.
 - c. Diseño de nuevos puestos.
 - d. Áreas de Negocio.
 - e. Reestructuración de productos y servicios.
3. Los efectos que la fusión BBVA produjo en las variables organizativas de la nueva entidad:
 - a. En su estructura organizativa (organigrama, agrupación por departamentos y diseño de nuevos puestos de trabajo).
 - b. En sus áreas de negocio (productos y mercados).
 - c. En los procesos de trabajo utilizados.
4. Reestructuración de los procesos de trabajo:
 - a. Procesos de trabajo diseñados tras la fusión: Formación de equipos de transición.
 - b. sesiones informativas realizadas a empleados, directivos, sindicatos.
 - c. Adoctrinamiento de empleados: ¿Cómo se realizó la socialización?
 - d. Programas de apoyo a empleados, despidos-prejubilaciones, rotación de directivos...
5. Los resultados concretos correspondientes a los efectos que la fusión BBVA ha producido en las tres dimensiones:
 - a. efectos sobre el empleo.
 - b. efectos sobre la productividad y eficiencia, existencia de datos cuantitativos.
 - c. efectos sobre la estructura directiva. (Número de directivos antes y después de la fusión).

