34 Fusiones bancarias

Lic. Enrique Aguilar Borrego

SECRETARIO GENERAL
FEDERACIÓN NACIONAL DE SINDICATOS BANCARIOS

PRESIDENTE
CONSEJO DEL TRABAJO

Egresado de:
Derecho,
Universidad Nacional Autónoma de México.

(2000-2007)
UNION NETWORK INTERNATIONAL
Vicepresidente.

(2000-2003)
CÁMARA DE DIPUTADOS
Diputado Federal,
LVIII Legistatura.

(2000)
CONGRESO DEL TRABAJO
Vicepresidente.

En la década de los 90, la banca nacional tuvo que enfrentar varios problemas, entre ellos, la crisis financiera de 94 y 95, el reacomodo propio de los bancos -que para poder subsistir encontraron en las fusiones la fortaleza que solos no tenían y condiciones económicas y sociales en el país poco favorables para el fortalecimiento del sistema bancario.

FUSIONES Y RH

Si bien es cierto que la fusión de los grandes bancos y la quiebra o desaparición de los pequeños representaron una opción mucho más conveniente para todos -incluyendo a los empleados, el manejo de dichas fusiones representó en muchos sentidos un alto grado de dificultad y, aun con sus bondades, tuvo consecuencias negativas.

En materia de RH, el reto que representa el fusionar a dos o más instituciones bancarias es realmente descomunal, pues sus estructuras administrativas tienen muchas similitudes. Todos poseen, en alguna medida, departamentos jurídicos, fiduciarios, sistemas, banca comercial, sucursales, centros de atención al público, áreas de RH, direcciones generales, etc.

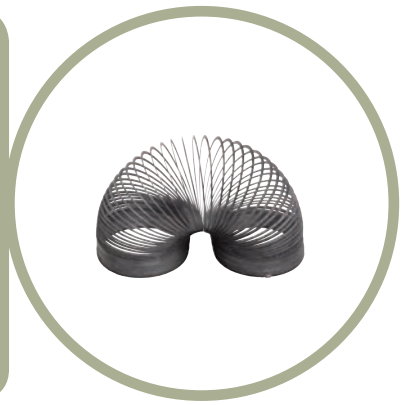
En muy pocos casos, los bancos desaparecieron por completo, ya que uno de los objetivos de las fusiones era aprovechar los elementos técnicos y humanos de uno y otro para lograr el fortalecimiento en la fusión total y su posicionamiento en los mercados a niveles estatales y regionales. Como era de esperarse, en todos los casos, el banco fusionante fue en el que subsistieron preponderantemente todos los departamentos con el agregado de los bancos fusionados.

ADVERSIDADES

Uno de los problemas que se enfrentaron fue la firma de un nuevo contrato colectivo (C.C.T.), la decisión de con quién firmarlo o si se debía mantener el contrato vigente si no existía un cambio de denominación del banco o la

EN RESUMEN

1. Para contrarrestar los daños causados por la crisis de 94 y 95, los bancos se fusionaron para evitar la quiebra.
2. Una estrategia fue utilizar los recursos de ambas instituciones para eficientar su funcionamiento.
3. Probablemente, el mayor reto fue la firma de un nuevo C.C.T. con los empleados del banco fusionado.
4. RH tenía una tarea inmensa, pues debía crear un plan sumamente estructurado para incorporar a los empleados que ya trabajaban en la institución con aquellos de nuevo ingreso.
5. La Federación Nacional de Sindicatos Bancarios (FENSIB) tuvo un papel fundamental en este proceso, pues logró acuerdos con RH y sindicatos.



desaparición y liquidación de uno o varios contratos colectivos con la liquidación de los respectivos sindicatos.

En este proceso, la Federación Nacional de Sindicatos Bancarios (FENSIB), tuvo un papel muy importante. En primer lugar, contaba con un claro liderazgo entre las organizaciones sindicales y, por otro lado, tenía la confianza de las administraciones y de sus empleados, lo que permitió una comunicación franca y abierta con las direcciones generales y las áreas de RH para sentar en una mesa a las organizaciones sindicales involucradas en las fusiones y llegar a acuerdos favorables, como fue el caso. Estas negociaciones debían ser benéficas tanto para los trabajadores que permanecieron en el banco como para aquellos que salieron, sin dejar de lado a las propias instituciones y a las organizaciones sindicales.

LOS PROCESOS

Antes que nada, negociaron la liquidación del C.C.T. y la de los sindicatos. La clave del éxito fue que antes de esto se resolvieron todos los problemas individuales, lo que no sólo dio orden al proceso, sino que permitió que, tanto sindicatos como el área de RH, acompañaran a su gente en su proceso de liquidación y ajustes individuales.

En el caso de los trabajadores que fueron contratados en la empresa fusionante, se tomó la determinación de que renunciaran a su anterior contrato individual, que se acogieran a una nueva relación individual y a un nuevo C.C.T. con tres pilares fundamentales: el reconocimiento de su antigüedad, el de sus derechos adquiridos y el de su salario.

En caso de haber cambios en los C.C.T., toda vez que en la banca aún persistieran prestaciones salariales diferentes, si eran a favor del trabajador que se iba a contratar, se hacia una monetización y se liquidaba.

El proceso continuaba con la tarea de conjuntar a todos los trabajadores en una misma institución con una misma filosofía de trabajo y con herramientas y sistemas iguales, ésta era la parte más tardada y definitoria. La responsabilidad básica recaía en RH, sin embargo, la participación y el compromiso de las organizaciones sindicales en este proceso fue de suma importancia.

En todos los casos se firmaron nuevos C.C.T. y, en muchos de ellos, los sindicatos tuvieron que recubicarse tanto en funciones como en estatutos y estructura, lo que permitió la incorporación de elementos de los bancos fusionados en las agrupaciones sindicales. Este hecho resultó de mucha utilidad para el proceso de integración, pues los trabajadores que se enfrentaron a una fusión encontraron compañeros a los que conocían y les tenían confianza dentro de la dirigencia sindical.

DESPUÉS DE LA TORMENTA...

Por fortuna, la crisis en el sector bancario y financiero fue intensa pero corta y, a partir de 1999, ha habido una recuperación sostenida de la banca y no se han presentado fenómenos de nuevas fusiones, al contrario, hemos visto el nacimiento de nuevas y diferentes instituciones. Los éxitos en los procesos impuestos por RH deben cuantificarse en la medida de los retos y los problemas que se enfrentan.

El objetivo fundamental de la FENSIB, de la mayoría de las administraciones de los bancos, de los sindicatos bancarios y del Gobierno Federal, era fortalecer a este sector de forma tal que en momentos de crisis financiera la quiebra del sistema se evitara a toda costa, como ha acontecido en otros países. También se perseguía salvar la mayor cantidad posible de empleos en todos los niveles, y que, a pesar de estos procesos, los C.C.T. que contenían derechos, prestaciones y obligaciones mantuvieran su esencia por el bien del sistema y de los trabajadores y en mediano y largo plazo, con la ayuda de reformas legales y económicas, se fortaleciera el sistema bancario nacional para cumplir con su función. En este sentido, el tema sin duda es un caso de éxito.

1. En nuestro país, Banco Mexicano compró Banco Santander, que después se fusionó con Banca Serfín. En el año 2000, Bancomer se unió a Banco Bilbao Vizcaya. En julio del 2001, Citigroup adquirió Banamex por un monto de $12,500 millones de dólares. Ese mismo año, Banorte compró Bancrecer por $165 millones de dólares, mientras que Bital absorbió Banco del Atlántico, que años después fue captado por HSBC.

2. En Estados Unidos, Citicorp se fusionó con la compañía financiera Travelers Group por más de $72,500 millones de dólares.

3. En Japón destacó la fusión de los bancos Daiwa, Kinsi Osaka y Nara, que actualmente acumulan un activo de aproximadamente $182,136 millones de dólares. Los bancos Dai-Ichi Kangyo, Fujoi y Banco Industrial suman un activo de $1.26 billones de dólares.