

## **Los procesos sustractivos: la reestructuración de personal en el sector financiero español**

**María de la Luz Fernández Alles, *Universidad de Cádiz***

En la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos la planificación de personal cobra una especial importancia. Si como consecuencia de la planificación se detectan desequilibrios, entonces es imprescindible acometer una serie de medidas o poner en marcha otras políticas de recursos humanos que permitan reestablecer el ajuste. En el supuesto en que el desajuste implique que se tienen más disponibilidades que necesidades de personal, entonces se hace necesario iniciar unos procesos de reestructuración para detraer personal, ya que este desequilibrio supone soportar unos costes que restan competitividad a las empresas. Esta situación de desequilibrio es la que viene aconteciendo desde el año 2008, al igual que en otros muchos sectores, en el sector financiero mundial y en el español, los cuales -además de la reforma presupuestaria, fiscal y financiera- asumen, en un contexto marcado por la crisis, el reto de la reforma laboral. Al objeto de gestionar estos procesos de reestructuración se creó el FROB (Fondo de Reestructuración Ordenada de la Banca) dentro de las medidas y de los planes de rescate e incentivación de la economía puestos en marcha por los distintos gobiernos y por las diferentes autoridades monetarias.

Con el objetivo de mejorar los resultados de las entidades financieras y hacer frente a la situación antes descrita, estamos siendo testigos de un profundo y severo proceso de reestructuración en este sector, que cinco años después sigue amenazando la seguridad laboral de sus empleados. Tras una etapa de crecimiento y de expansión, en el que las entidades bancarias multiplicaron su presencia comercial, y por tanto, el número de efectivos, se ha pasado en pocos años a una situación radicalmente diferente. La crisis económica, unida a la expansión de los canales comerciales no presenciales, como la banca por internet o la banca móvil, y las fusiones y las adquisiciones que buscan un sector más concentrado, son algunos de los antecedentes que han provocado que miles de oficinas bancarias tengan que ser cerradas, y que un elevado volumen de empleados sean despedidos. En estos términos, al comienzo de la crisis, la Asociación Española de

la Banca anunciaba que al sector financiero español le sobran más de 30.000 empleados y 10.000 oficinas. Por ello, la reestructuración pretende, fundamentalmente, la reducción de aquellas áreas de negocio estratégicamente inviables, y la menor presencia geográfica de las entidades, implicando el consecuente exceso de personal y la puesta en marcha de medidas para detraerlo de la empresa.

Para reducir ese exceso de personal grandes bancos internacionales, como UBS, Bank of America, ABN Amro, Barclays, Bank of New York, Credit Suisse, Goldman Sachs, HSBC, Lloyd's, State Street y Wells Fargo están llevando a cabo procesos de reestructuración, y en España el escenario no es muy diferente. En el sector financiero español, tradicionalmente, las condiciones de salida de los empleados habían sido más generosas que en otros sectores, los cuales difícilmente podían ofrecerlas. Sin embargo, a partir de la aprobación de la Ley 3/2012, de 6 de julio, de Medidas Urgentes para la Reforma del Mercado Laboral, se están aplicando en las entidades financieras las mismas condiciones que en otros sectores, empeorando por tanto a las condiciones de años precedentes. Los procesos de reestructuración que se han acometido y se acometerán incluyen numerosas medidas de ajuste, recogidas en la mayoría de los casos en los expedientes de regulación de empleo (EREs), que se aplican para adaptar el tamaño, red y plantilla de las entidades a la situación actual. Los EREs, que se regulan por el Real Decreto 1483/2012 de 29 de octubre, contemplan, además de los despidos colectivos, nuevos procedimientos laborales de ajuste derivados de las novedades incorporadas por la reforma laboral al Estatuto de los Trabajadores (principalmente en los art. 47 y art. 51) materializada en la citada Ley 3/2012. Entre las actuaciones que contempla el R.D. 1483/2012 destacan, por tanto, no sólo los despidos colectivos, sino otras medidas menos traumáticas. En este sentido, cabe señalar las suspensiones de los contratos de trabajo y la reducción de jornada por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción. Pero además, existen también otras alternativas para el ajuste que se incluyen dentro de las denominadas medidas sociales de acompañamiento, que constituyen medidas paliativas para reducir los efectos negativos de los EREs. Éstas ya se regulaban en la normativa precedente, y se mantienen en el citado R.D. 1483/2012 e incluyen, de acuerdo con el art. 51.2 de la Ley 3/2012, las medidas de recolocación, las acciones de formación o reciclaje profesional para la mejora de la empleabilidad, la movilidad geográfica o funcional, y la modificación sustancial de las condiciones de trabajo. De todas estas fórmulas, las más utilizadas en el sector bancario son las suspensiones, la reducción de jornada, y la movilidad geográfica, tanto nacional como

internacional, que junto con las prejubilaciones, y las bajas voluntarias incentivadas se acometen para evitar soluciones más radicales y traumáticas, como los despidos colectivos, que podrían intensificar la actividad sindical, la conflictividad laboral y el nivel de descontento de los empleados. En esta línea están precisamente trabajando la mayor parte de las entidades bancarias españolas, como Banesto, Banco de Santander, Banco de Sabadell, BBVA, Bankia, Banco Popular o Caixabank, que, tras la fusión de los dos primeros, son los seis bancos españoles que cotizan en el IBEX 35.

A modo de ejemplo, se analizan a continuación algunas de las medidas adoptadas por las entidades bancarias antes señaladas para ajustar los desequilibrios de personal. En primer lugar, señalamos las implicaciones que la absorción de Banesto por parte del Banco de Santander tendrá en el proceso de reestructuración. La absorción se realizará en el plazo de tres años a través de bajas voluntarias incentivadas, prejubilaciones (en el grupo hay casi 3.000 empleados con más de 55 años) y recolocaciones, principalmente en filiales del grupo fuera de España. Según el presidente del grupo, se van a descartar inicialmente aplicar EREs de forma unilateral hasta como mínimo 2015, fecha en la que el banco prevé haber finalizado su reestructuración, la cual conllevará, según se ha previsto, el cierre de 700 oficinas en España y la salida de unos 3.000 empleados, el 10% de la plantilla. El Banco de Sabadell, por su parte, también utilizará unas fórmulas menos traumáticas tras la compra del banco CAM como las prejubilaciones (para los empleados de ambas entidades), las bajas voluntarias bonificadas, los traslados y las suspensiones temporales (extinciones con posibilidades de retorno).

El caso de BBVA y sus empleados de Unnim es muy similar, ya que contempla prejubilaciones, excedencias de mutuo acuerdo, dimisiones/extinciones voluntarias (para aquellos empleados que no cumplan las condiciones para la prejubilación), traslados, bajas voluntarias, reducción de jornada, esta última medida incluida en las medidas de conciliación personal y laboral de sus empleados, y rotaciones naturales, es decir, las amortizaciones de puestos de trabajo que van quedando vacantes. En Bankia, por su parte, además de los despidos colectivos mediante EREs, se están llevando a cabo diversas bajas voluntarias. Con respecto al Banco Popular, las prejubilaciones adquieren una especial importancia, ya que es una de las entidades con mayor media de edad de plantilla. Éstas, junto con las bajas incentivadas y las bajas naturales serán las medidas que se acometerán para la reestructuración, que se efectuarán, fundamentalmente, tras analizar las redundancias que se puedan producir por la compra del Banco Pastor. En esta línea, el banco acompañará estas medidas con unas entrevistas

a los empleados al objeto de detectar los trabajadores claves, los más valiosos, con el objetivo de que sean éstos los que se queden. Finalmente, CaixaBank, después de absorber a Banca Cívica y al Banco de Valencia, ha aprobado un ajuste de su fuerza laboral que supondrá la salida de unos 4.000 empleados, cerca del 12% del total de la plantilla. Antes de acometer unas medidas más agresivas, ha planteado realizar prejubilaciones así como iniciar otras actuaciones voluntarias, como las bajas. Ambas soluciones implicarán la movilidad geográfica de los empleados que se quedan en la empresa.

En un caso sobre los procesos de reestructuración no hay que pasar por alto las repercusiones que todas estas medidas tienen sobre las personas. Obviamente, los empleados detraídos de la empresa son los más perjudicados, sin embargo, las medidas de ajuste también afectan a los empleados que se quedan, y a los responsables del departamento de recursos humanos. Con respecto a los primeros, el hecho de ser testigos de esta reestructuración dolorosa para sus propios compañeros, provoca en ellos amargas sensaciones de ansiedad y de estrés. Con relación a los responsables de recursos humanos, todo este proceso de reestructuración ha supuesto una mayor actividad negociadora, y una intensificación de los procesos de resolución de conflictos, de gestión del estrés y ansiedad laboral, y de fomento del compromiso y participación de los empleados que ponen de relieve los nuevos roles e inéditos desafíos que asume el director de recursos humanos en las empresas que actúan en un contexto de cambio e incertidumbre como el actual.

Junto con las medidas de ajuste propuestas, existen otras posibilidades de intervención a nivel de gestión de recursos humanos para hacer frente a la crisis. Por ejemplo, mediante la paralización de los procesos reclutamiento, el diseño de puestos de trabajos amplios, poco estandarizados y con escasa autoridad formal que permitan la movilidad; la formación basada en el talento para el desarrollo de amplias competencias; los ajustes salariales, como la retribución basada en el desempeño o las congelaciones salariales; la evaluación basada en competencias; o el desarrollo de estrategias de retención del talento a través del fomento de la carrera interna de los empleados que permanecen. En resumen, en un contexto de incertidumbre donde es clave la dinamicidad y flexibilidad hay que potenciar el desarrollo de ciertas competencias relacionadas con la comunicación, la proactividad, la iniciativa, la orientación al cliente y a los resultados, el trabajo en equipo y la disposición al cambio. En este contexto, además, es esencial analizar la contribución personalizada de los

empleados, y evaluar el valor y carácter único que aportan los trabajadores a través de un modelo de arquitectura de recursos humanos.

El complicado panorama antes descrito, coexiste y no es incompatible con el hecho de que muchas de las entidades que llevan a cabo estas reestructuraciones sean referentes en los modelos de gestión de sus recursos humanos. Prueba de ello son los premios que algunas entidades financieras han recibido en los últimos meses, como Bankinter (premio Capital Humano 2012), BBVA (premio Hudson ABC 2013) o Banco de Santander (premio a la excelencia en conciliación 2013).

### **Fuentes de información y bibliografía**

- Dolan, S.L.; Valle, R.; Jackson, S.; Schuler, R. (2007) La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación. Mc Graw Hill.
- <http://www.aeb.es>
- <http://www.cincodias.com>
- <http://www.expansion.com>
- <http://www.rrhhpress.com>
- <http://wikipedia.org>
- <http://www.eleconomista.es>

**Fecha del caso:** Marzo de 2013.

**Palabras clave:** ERE, entidades bancarias, despidos, jubilaciones

### **Preguntas sobre el caso:**

- 1.- ¿Qué importancia tiene para las empresas llevar a cabo procesos de planificación de recursos humanos?
- 2.- Relacione la planificación de recursos humanos con el entorno y con otras prácticas de recursos humanos.
- 3.- Reflexione sobre la relación que se establece entre los procesos sustractivos y otras políticas de recursos humanos.
- 4.- Señale qué instrumentos pueden utilizar las empresas para conseguir un equilibrio en una situación de desajuste por tener más disponibilidades que necesidades de personal.