

# **El reto del cambio mundial en los servicios financieros**

**Un informe de la UNI-Finanzas**

*Regan Scott, L&ER, Londres*

*UNI/F/12-2006/0043*

## *Indice*

<b>Resumen y comentarios – Primera Parte .....</b>	<b>3</b>
<b>EL RETO DELCAMBIO MUNDIAL</b>	
1. ¿Recuperación forzada por imperativos mundiales? .....	4
2. El estudio de “10 años” de IBM .....	4
3. La encuesta mundial de ACCENTURE.....	5
4. ¿Una revolución “a la Toyota” para los bancos? .....	6
5. ¿La visión de Deloitte de la “vuelta a la sucursal” .....	6
6. Líderes bancarios expresan testualmente su opinión .....	6
7. Principales compañías y principales actores .....	7
8. Fusiones y adquisiciones .....	11
9. La subcontratación: diferencia de pareceres .....	13
10. Nuevos mercados, gobernanza y accionistas - ¿Hay sitio para los sindicatos? .....	15
11. Puestos de trabajo: Como postes de una portería que se desplazan .	17
12. Algunos comentarios .....	18
¿Qué compromisos mundiales nos esperan? - Segunda parte .....	19
1. Tres campos de acción y algunas consecuencias .....	19
2. Los diferentes campos .....	19
3. Algunas grandes interrogantes .....	21
4. El campo de los acuerdos mundiales .....	25
5. Redes sindicales UNI para compañías mundiales y compañías regionales mundiales.....	27
6. La lucha tranquila de control de los Comités de Empresa Europeos se convierte en lucha mundial .....	31
7. Negociación colectiva, reglamentos legales y compañías de la sociedad civil.....	33

## Resumen y comentarios – Primera Parte

El presente informe se divide en dos partes. La Primera Parte examina los informes mundiales “futuros” para el sector, que vehiculan algunos mensajes fuertes sobre los imperativos mundiales de la industria. Se describen asimismo las necesidades del cliente de contar con unos paquetes de servicios flexibles “de ventanilla única” a lo largo y ancho de la gama entera de los servicios financieros que se ofrecen. Los mercados bancarios para particulares, los comerciales, los de inversión y de seguros se consideran como si estuvieran todos ellos fusionados, en coalescencia. Está surgiendo una diferencia entre la venta de servicios de asesoramiento y la venta de productos financieros, ya que las necesidades de los clientes se vuelven más complejas y los productos concebidos gracias a la informática se convierten en más completos.

Se informa que la imagen de los muy grandes beneficios va a proceder de los mercados fundamentales, que se describen comúnmente como un modelo de “crecimiento orgánico”, a pesar del proceso paralelo de la reestructuración mundial. Las fusiones y adquisiciones, y la expansión transfronteriza que implica tanto a las regiones mundiales como a verdaderos cambios de propiedad mundial, son factores que contribuyen también al crecimiento, pero generalmente se les considera como que garantizan una ventaja competitiva y el acceso a nuevos mercados, como el de la India.

La tesis más espectacular señala que la próxima fase de reestructuración mundial verá la aparición de los “mega-bancos”. Se sugiere un modelo a diferentes “niveles” mundiales.

Esta Primera Parte presenta diferentes versiones de quienes van a ser los principales actores en el proceso. Pone de relieve las tendencias regionales mundiales, sigue las tendencias en materia de fusiones y adquisiciones, e incluye cuestiones sectoriales tales como futuros seguros y la pertinencia del modelo de la bancassurance.

Se analiza la evolución de la subcontratación (“outsourcing”), aunque también se presenta la experiencia del contra desarrollo de la vuelta de las sucursales, o de sus reaperturas. Esboza asimismo el reto fuera del sector financiero, a partir de las incursiones bancarias de Walmart y Tesco.

Establece estos procesos en los contextos de las evoluciones en materia de gobernanza, de activismo de los accionistas y de la política sobre la competencia.

Por último, informa sobre opiniones de que un nuevo modelo de fuerza laboral formará parte de los procesos, y sugiere algunas perspectivas para reexaminar las actividades de la UNI-Finanzas, que se presentan en la Segunda Parte del presente informe.

# EL RETO DEL CAMBIO MUNDIAL

## 1. ¿Recuperación forzada por imperativos mundiales?

Después de las dificultades ampliamente reconocidas de los sectores financieros en muchas partes del mundo en el período de los años 2000 a 2003, ha habido una recuperación considerable de los niveles de actividad y especialmente de los beneficios comerciales. Esto ha sido particularmente cierto para grandes compañías que operan en varios mercados de multiproductos, a través de las fronteras nacionales y a través del globo. Los analistas económicos predicen un cambio desfavorable modesto, en la medida en que los dos a tres últimos años pueden considerarse como parte de una fase ascendente de un ciclo de negocios que ha alcanzado cotas máximas.

Existe el reconocimiento de que el sector fundamental de los bancos comerciales y para particulares, y los sectores de seguro industrial y para particulares, son muy sensibles a los beneficios según las tendencias macroeconómicas dentro del crecimiento general de los mercados para los servicios financieros. La demanda de servicios financieros ha venido creciendo mucho más rápidamente que la demanda general en Europa y partes de la región de Asia-Pacífico, especialmente del Japón. Este aletargamiento general puede considerarse como el resultado de unos grandes desequilibrios de las economías estadounidense y europea en relación con las nuevas economías de Asia, y especialmente de China. Estos desequilibrios se basan en parte en la deuda, y también se basan en unos valores mal alineados de las divisas. Los bancos mundiales tienen una ventaja, en el sentido de que pueden jugar muchas bazas en esta compleja matriz de oportunidades y riesgos.

Las empresas menos bien posicionadas que dependen de mercados regionales más lentos, necesitarán mantenerse a flote ante las presiones competitivas. Esto podría explicar por qué están teniendo lugar fusiones y adquisiciones a diferentes niveles, y no meramente entre los principales actores mundiales.

## 2. El estudio de “10 años” de IBM

En noviembre de 2005 se publicó el famoso estudio de IBM titulado “La Banca en el 2015: Definiendo el futuro del sector bancario”. El estudio se centra en las fuerzas competitivas a las que va a tener que hacer frente la industria en los próximos diez años, así como en las innovaciones tecnológicas y comerciales y las tendencias sociales. Según este estudio, el futuro estará dominado por cinco tendencias importantes, a saber:

- 1) El poder del cliente;
- 2) Una competitividad especial en materia de “nichos”;
- 3) Nuevas fuerzas laborales;
- 4) Integración y coherencia normativas, y
- 5) Una tecnología de rápido desarrollo y hecha a medida.

## El guión futuro se presentaría como sigue:

- Dinámica económica: mientras que el crecimiento económico medio en el mundo será bajo (alrededor del 2 al 3%), el sector de los servicios financieros aumentará de un porcentaje compuesto de 7,1% anual para los 15 años que van del 2000 al 2015. Esto haría que el volumen de negocios pasara de 2 trillones de dólares en 2000 a 5,6 en el año 2015. El crecimiento en la región de Asia-Pacífico disminuiría de un promedio de 7,6%, lo que equivaldría a una situación “sin cambio” alguno.
- De aquí al año 2015 la industria estará dominada por megabancos mundiales.
- Los bancos “convencionales” necesitarán elaborar unos modelos de negocios que le den al cliente una opción de valor competitivo.
- Nuevos productos hará que se establezcan asociaciones con pequeños abastecedores especialistas.
- Los sistemas de la tecnología de la información (TI) necesitarán concentrarse en la rapidez del servicio, en la confianza y en la coherencia general de la empresa.
- Sobre las cuestiones de trabajo y de personal, las operaciones fundamentales necesitarán ser poco costosas y flexibles, siguiendo el modelo de la deslocalización (“offshoring”), pero también se tendrán que elaborar estrategias para atraer y guardar al personal altamente cualificado. Esto significa que el núcleo tradicionalmente estable se vuelve tan inestable como la periferia, salvo para los grupos cualificados con poder de mercado (*comentario del autor*).

IBM expone también las evoluciones en materia de productos y procesos, a saber:

- Gran aumento de la financiación de casas (hipotecas) con unos costos para la clientela muy competitivos.
- Tecnología de pago mediante la identificación por radiofrecuencia (RFID), que crecerá de un 30% anual entre 2005 y 2015.
- Paquete de servicios a la clientela en una oferta de servicios integrados con una intersubvención del coste de los productos y la recuperación de la lealtad de los clientes individuales.

### 3. La encuesta mundial de ACCENTURE

Una encuesta más cuantitativa sobre la banca mundial para particulares realizada por la consultora mundial ACCENTURE (*FT 13.03.06*) afirma que más del 80% de los bancos esperan conseguir más de 5% de crecimiento en los próximos pocos años. Esto significa *grosso modo* el doble del nivel de crecimiento macroeconómico de los países ricos. Sobre la base de una encuesta de 100 altos ejecutivos de bancos en Asia, Europa y Estados Unidos, 4 de cada 10 de estos directores veían el crecimiento futuro en una franja de entre el 5 al 10 por ciento. La mayoría de los encuestados dejó patente que el crecimiento sería orgánico, y no debido a adquisiciones. El informe establece una imagen de “dura” competencia entre bancos para conseguir clientes, ya que la misma se basará en altas expectativas de crecimiento orgánico. Los ejecutivos de la banca de Asia-Pacífico son los más optimistas en relación con el

crecimiento que, en cualquier parte, de todas maneras significa “vender más productos a la clientela existente”.

#### **4. ¿Una revolución “a la Toyota” para los bancos?**

Para los lectores que buscan hacer comparaciones, parece ser como si los servicios financieros vayan a entrar en una especie de revolución como ocurrió mediante el sistema de “producción ajustada” de la Toyota en el Japón, que afectó a la industria automovilística mundial a partir del decenio de los años 1970. Resulta aleccionador señalar que el London Financial Times dijo de los resultados anuales de Amro ABN en febrero de 2006 que: “Todavía permanecían grandes puntos de interrogación sobre la dirección del banco holandés... Figura en el segundo nivel de los bancos mundiales con una gran diversidad de valores activos... ¿Valdrían más sus activos para los accionistas si los mismos se vendieran a unos competidores deseosos de adquirirlos?”.

La privatización y la desreglamentación tienen también grandes repercusiones. Las políticas sobre la competencia son las que rigen estos procesos. Las Sparkassen (cajas de ahorro) del sector público de Alemania, que a veces se les considera como los principales actores en la banca alemana para particulares, están actualmente metidas en una lucha de política de competencia para proteger su marca de identidad.

#### **5. La visión de Deloitte de la “vuelta a la sucursal”**

Deloitte, de Estados Unidos, es el principal grupo mundial de contabilidad y consultoría para las industrias de los servicios financieros. Su informe de enero de 2006 “Loyalty Quest: Enhancing the Retail Banking Experience to Drive Growth” (Buscando fidelizar a la clientela: Fortalecimiento de la experiencia bancaria para particulares para conseguir crecimiento) tiene importancia, ya que en el mismo figura una amplia encuesta de altos mandos bancarios y de clientes en Estados Unidos. Sus resultados se parecen a los del estudio de la IBM. El crecimiento vendrá de los mercados fundamentales (particulares e industrial/comercial), e implicará la recuperación mercantil de clientes de otros bancos que desean servicios integrados, bajos costos y un acceso a “personas reales, de carne y hueso”. Clientes que también esperan unas garantías oficiales de servicio a la clientela, tales como un tiempo límite de espera y de respuesta a sus solicitudes. Se anticipa asimismo una “agrupación” de servicios, junto con unas disminuciones reglamentarias de barreras entre los mercados de personal, de ahorros y de inversiones.

La conclusión es que hay una necesidad absoluta de cambiar de las características de los años 1990 de los cajeros automáticos y de la promoción por Internet, y pasar a los servicios completos que puede proporcionar una sucursal. Se informa que incluso en ciudades con muchísimas sucursales, como Chicago y Nueva York, se siguen construyendo más sucursales todavía. HSBC informó en marzo de 2006 que iba a invertir en su red de 1.528 sucursales en el Reino Unido a un “ritmo sin precedentes”. Se han reservado 400 millones de libras para crear 50 nuevas sucursales y remozar a unas 200 más, en un banco mundial donde solamente el 20% de los beneficios procede del propio Reino Unido.

#### **6. Líderes bancarios expresan textualmente su opinión**

Los jefes ejecutivos de las grandes compañías de servicios financieros no siempre están dispuestos a buscar publicidad, pero no faltan la expresión de sus visiones y opiniones, especialmente acerca de las políticas públicas que afectan a las industrias de los servicios financieros.

**Fortis:** Su jefe, Jean Paul Votron, señaló al Financial Times todo lo concerniente a su sesión de inicio de formación de 3.000 altos directores sobre una estrategia de expansión tendente a hacer de esta fusión de 1990 de banco/asegurador un verdadero actor mundial. Con una capitalización de 37,2 mil millones de euros, es un banco fuerte en sus mercados nacionales. Sin embargo, se le ve pequeño en comparación con otros bancos estadounidenses y europeos.

**Santander:** Su jefe, Emilio Botín, ha intervenido en una disputa en relación con una tentativa por parte de la compañía energética alemana E.on de adquirir a la principal compañía eléctrica española Endesa, llegando incluso a criticar al gobierno socialista español por tratar de proteger a esta última. Santander adquirió el banco británico Abbey el año pasado.

**AXA:** Su jefe, Henri de Castries, ha intervenido también en contra de las tentativas del gobierno francés de oponerse a la adquisición del constructor francés de acero Arcelor por parte de la India/UK Mittel Steel, así como a la oferta hostil de la empresa energética italiana Enel de adquirir la compañía energética francesa Suez. AXA, el mayor inversor de fondos de valores en cartera en Francia, es ahora una combinación de seguro/banco que cuenta con más de 1.000 billones de euros bajo su gestión.

**RBS:** Su jefe, Fred Goodwin, al anunciar una prima de mil millones de libras para los accionistas y unos beneficios récord (28 de febrero de 2006), con 23 adquisiciones realizadas y con el estatuto de actor mundial, dijo a esos mismos accionistas: "Tenemos un abanico enorme de oportunidades de crecimiento por delante", RBS ha invertido 919 millones de libras en el Banco de China, en cuatro bancos estadounidenses para particulares y en la adquisición de la división alemana del Banco Santander.

**Deutsche Bank:** Su jefe, Josef Ackermann, anunció el pasado mes de febrero que había alcanzado su santo grial de un 25% de rendimiento sobre el capital con sus 6,4 mil millones de euros de beneficios. "Excepcional", exclamó. El objetivo consiste ahora en seguir así durante el ciclo mercantil.

## **7. Principales compañías y principales actores**

No hay una mejor manera única de saber cuáles pueden ser los principales bancos y las principales compañías de servicios financieros el día de mañana. Es algo comparable a una carrera de caballos. Veamos más abajo algunos ejemplos.

**LOS 10 PRINCIPALES DEL FINANCIAL TIMES.** El FT (9.03.06) estableció una liga mundial de bancos clasificados por los activos que detentaban fuera del país de la casa matriz. Se compiló la información a partir del sitio Web del The Banker y del IFSL (International Financial Services London). Muestra los activos exteriores en tanto que porcentaje de los activos totales, con fecha diciembre de 2004.

1.	American Express	86% de activos en ultramar
2.	UBS (Suiza)	84
3.	Arab Banking Corp (Bahrain)	84
4.	Credit Suisse (Suiza)	80
5.	Standard Chartered (Reino Unido)	70
6.	Deutsche Bank (Alemania)	66
7.	ABN Amro (Países Bajos)	65
8.	BNP Parisbas	63
9.	Investec (Sudáfrica)	63
10.	KBC (Bélgica)	58

El FT informa que hay 15 bancos con por lo menos la mitad de sus activos en ultramar, y que la mayoría cuenta con la mayor parte de su personal trabajando también en ultramar. De manera general, los bancos europeos detentan más activos en ultramar que los bancos estadounidenses.

**GLOBAL BUSINESS INSIGHTS.** Los informes de esta revista sobre el particular cubren las mejores prácticas y estrategias de crecimiento. Entre los 10 principales bancos mundiales para particulares figuran actualmente los siguientes:

Citigroup – BNP Parisbas – Credit Agricole –Forties –Deutsche Bank - Credit America - HSBC – Barclays - RBS, Crédit Suisse – y Bank of America.

Su mejor modelo de mejor práctica es la:

**RBS**, en tanto que compañía que crece más rápidamente en la industria, con un promedio de 15 por ciento de crecimiento, siendo su rival más cercano la HBOS, con 10 por ciento. La RBS tiene una estrategia multimarca, que incluye dirigir el banco de la compañía gigante de ventas al por menor de los supermercados Tesco, que cuenta con 4 millones de clientes, y que está introduciéndose rápidamente en el sector gracias a sus servicios bancarios directos. Con la mirada puesta en Europa oriental, ha comprado también seguros de automóviles en Alemania e Italia, y cuenta con una estrategia para Asia/China.

**GLOBAL FINANCE.** Estos analistas de la finanza mundial han realizado un informe sobre los principales bancos en 78 países. También incluye una amplia lista sobre los mejores bancos emergentes en el mercado. Consideran que solamente 6 bancos son ya verdaderamente mundiales.



- El principal banco de empresas es el Citibank, que procesa 1 trillón de dólares diarios para los clientes empresariales, y consigue un aval de 12 trillones de dólares de activos de su casa matriz Citigroup.
- El principal banco de clientes/particulares es el HSBC, que cuenta con 9.500 oficinas en 79 países y cuya sede está en Londres.
- El principal banco privado es la UBS, el banco de gestión de patrimonios viejo de 140 años y que emplea a casi 70.000 personas en unos 50 países.
- Su gemelo, UBS Asset Management Bank, emplea a 2.700 personas en 20 países, proporcionando servicios de inversión a empresas, gobiernos y a clientes de los fondos de pensiones.
- El mejor banco de custodia de valores es el Bank of New York. Es la fuente financiera de 100.000 profesionales de la inversión, y cuenta con 5 millones de clientes. Sus activos en materia de custodia oscilan entre los 6 y los 8 trillones de dólares.
- El mejor banco de inversiones es el Goldman Sachs, el segundo más grande del mundo pero el más exitoso coordinador financiero a la hora de arreglar adquisiciones, fusiones y ofertas de capital. Controla 15 mil millones de dólares en participación de capital.

**GRUPOS FINANCIEROS BASADOS EN LOS SEGUROS.** Lo tradicionalmente definido como seguros ha pasado claramente a ser un socio en la reestructuración mundial. Se puede argüir, que la mundialización está dejando de lado al modelo “bancassurance” como si fuera demasiado simplista. Los movimientos laterales de las cajas de ahorros que pasan a ser bancos de seguros y bancos para particulares es algo bien conocido, que cuenta además con actores importantes procedentes del sector de propiedad estatal, que llegan a los mercados mundiales con grandes activos. Uno que está entrando en este terreno es la caja de ahorros francesa de propiedad estatal CDC. Por otro lado, el ING de Países Bajos, la caja de ahorros más importante del mundo, es también una compañía de seguros, que surgió en el año 1991 gracias a la fusión del correos/banco estatal de Países bajos con una compañía de seguros.

Las compañías de seguros, junto a los bancos de inversiones, y en algunos países a los fondos de pensiones (Estados Unidos y Reino Unido), son los gestores de inversiones más grandes del mundo. Las 10 primeras, que tradicionalmente se definen como compañías de seguros, son las siguientes, por capitalización bursátil:

AXA	Francia	€55bn	(€1000bn bajo gestión)
Allianz	Alemania	55	(70 países)
AIG	Estados Unidos		(negocios en 130 países)
Generali	Italia	38	
INGGroup	Países Bajos		
Aviva	Reino Unido	48	(€400bn, 60.000 empleados)
Nippon Ins.	Japón		
State Farm	Estados Unidos		
Zurich	Suiza		
Dai-ichi	Japón	5,3	(que gestionaba \$47bn en 2002)

(Fuente: Economist, FT, Deloitte, BusinessInsights, etc.)

Durante muchos años se ha establecido una característica de fusiones. Pero esta industria tan estrechamente definida se enfrenta a un mercado estático y a la crisis relativa a los seguros de pensión/vida.

**PERSPECTIVAS DE 2004 DE DELOITTE SOBRE EL SEGURO MUNDIAL.** Este informe señala que la “bancassurance” ha sido bastante exitosa en Europa, donde más de la mitad de los seguros de vida se entregan ahora a través de los bancos. El informe muestra también cierta escasez de personal profesional altamente cualificado, y una mezcla de pareceres sobre la deslocalización.

Actualmente la South Africa y la Old Mutual del Reino Unido están haciéndole la corte a Skandia, el líder nórdico del mercado, con un precio de oferta de aproximadamente 7 mil millones de euros. Aviva ha anunciado un programa de adquisición en los Estados Unidos. AXA se gastó mil millones de euros el año pasado en pequeñas adquisiciones. Generali ha declarado que Europa oriental se está poniendo cara, que está creciendo en China y que está entrando en asociación con una compañía en la India para conseguir penetrar en este país erizado de obstáculos reglamentarios. Allianz afirma tener 20 compañías de seguros en 16 países de la región de Asia-Pacífico. AXA aparece en la prensa financiera como la compañía de seguros que más probablemente pegue un salto completo para conseguir el estatuto de banco. Regularmente aparecen rumores en la prensa de que AXA va a tratar de fusionarse con la Generali de Italia, con lo cual se establecería una megacompañía de seguros con base en Europa con fuerte implantación y estatuto completo de banco mundial.

**Responsabilidad Social.** Una ojeada más sobre lo que importa en la política mundial de las instituciones financieras puede obtenerse si se analiza quiénes son los que firman los códigos sociales y los programas de responsabilidad civil de las empresas.

Una de las muchas iniciativas es el Pacto Mundial de la ONU, que fue lanzado por el Secretario General de la ONU Kofi Annan en 1999. Su objetivo consiste en promover una ciudadanía empresarial responsable haciendo que se reúnan los negocios, los trabajadores y la sociedad civil. El fin es avanzar hacia una economía mundial más sostenible e integrante, haciendo que los negocios constituyan una parte de la solución a los retos que plantea la mundialización.

El Pacto Mundial promueve diez principios universales en los campos de los derechos humanos, del trabajo, del medio ambiente y de la anticorrupción. Los cuatro principios laborales son: la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva; la eliminación del trabajo forzoso; la abolición del trabajo infantil y la eliminación de la discriminación en materia de empleo.

Aunque es un Pacto de aplicación voluntaria, la idea consiste en que las compañías y sus directores generales se comprometan a respetar sus principios y a incorporarlos normalmente en las actividades mercantiles que ejercen alrededor del mundo.

Entre las más de 2.600 compañías que han firmado el Pacto Mundial, el 10 % proceden de la industria financiera. De las 103 firmantes, de entre las 500 más grandes del mundo según el Financial Time, 21 son bancos y compañías de seguros, figurando entre ellas:

*Allianz y Deutsche Bank (de Alemania); Westpac (de Australia); Dexia (de Bélgica); Santander (de España); AGF, AXA, BNP Paribas, Crédit Agricole y Société Générale (de Francia); Sanpaolo IMI y UniCredito (de Italia); Millea Holdings/Tokio Marine & Nichido Fire Insurance y*

*Mitsui Sumitomo Insurance (del Japón); ABN AMRO (de Países Bajos); AVIVA, HSBC, Royal Bank of Scotland y Standard Chartered (del Reino Unido), y Crédit Suisse y UBS (de Suiza).*

**EL GRUPO WOLFSBERG.** Se deben seguir los asuntos del Grupo Wolfsberg, para saber las futuras políticas. Denominado la versión del Foro de Davos de los banqueros, este Grupo se reúne regularmente para tratar cuestiones de normas mundiales, incluyendo la de “Conozca usted a su cliente”, y temas como el blanqueo de dinero y el contraterrorismo.

Actualmente se centran los debates en la “debida diligencia”, una reflexión sobre cómo llevar a cabo la gobernanza de las empresas después de los escándalos de Enron y de Worldcom. La primera reunión del Grupo tuvo lugar en el 2002 en el Castillo de Wolfsberg, Suiza, en la que participaron doce bancos mundiales, a saber:

*ABN Amro - Santander Central Hispano (SCH) – Bank of Tokyo-Mitsubishi – Barclays - Citigroup – Crédit Suisse Group – Deutsche Bank – Goldman Sachs – HSBC – JP Morgan Chase - Société Générale y UBS.*

## **8. Fusiones y adquisiciones**

El Informe de la Conferencia Mundial de la UNI de 2002 sobre las “Mundialización de los Servicios Financieros”, distinguía ya hace cuatro años tres tipos de actividades de fusiones y adquisiciones que reflejaron la característica de los últimos años 90 y del principio del nuevo milenio. Había *las fusiones nacionales*, que dejaban a muchos países con entre 2 a 4 grandes compañías, tanto en el sector de la banca como en el de los seguros. Había también *las fusiones transfronterizas*, y finalmente *las fusiones especiales*, que tenían lugar cuando bancos nacionales e internacionales compraban bancos privados y servicios financieros de los propios gobiernos. Las demutualizaciones podían haberse incluido también en esta categoría.

Ahora la característica ha cambiado, siguiendo el modelo de la IBM de compañías mundiales en formación, de multisectores y multipaíses. Esta nueva fase de reagrupaciones la exponemos a continuación.

En el período actual ha habido tres grandes adquisiciones a nivel europeo, como se indica a continuación:

La adquisición en el 2004 por parte de Santander de la Abbey National, una antigua sociedad mutua de crédito a la vivienda, fue entonces la fusión más grande que se había llevado a cabo en Europa. Su precio fue de 8,9 mil millones de libras (aproximadamente 13 mil millones de euros).

La adquisición por parte de Unicredit de la HVB fue incluso mayor, ya que costó 15,4 mil millones de euros. La Unicredit de Italia adquirió pues a su rival alemana HVB, lo que causó la consiguiente pelea en la Comisión Europea cuando la fusión afectó al segundo y al tercer banco en Polonia, ambos antiguas sucursales. El gobierno polaco había bloqueado esta fusión, y se le concedió tres meses para que levantara este veto. La HVB contaba ya con el 75% del Bank Austria. La Unicredit surgió de una fusión en Italia en el año 1998.

Los bancos, así como las compañías de seguro, de Europa occidental, han realizado unas adquisiciones masivas en Europa central y oriental. En muchos países estas compañías extranjeras son ahora los principales actores, reduciendo a menudo la parte de propiedad del

mercado nacional a por debajo del 20 por ciento. El 75 % de los 100 primeros bancos son de propiedad extranjera, con el KBC y el UniCredit en la cumbre.

La BNP Parisbas ha hecho una oferta en efectivo al banco italiano BNL (Banco del Lavoro), en lo que sería la tercera mayor fusión bancaria en Europa. El grupo de seguros italiano Unipol también quería comprar al BNL, pujando así la oferta del BBVA de España. La BNP ha pujado ahora al Unipol, que está enzarzado en un escándalo de cabildeo para conseguir que se bloquee esta reagrupación europea por parte de las autoridades bancarias italianas. La BNP es ya bastante activa en Italia, donde cuenta con 3.700 empleados e intereses que no dejan de ampliarse en su propia actividad aseguradora. La BNP evalúa al BNL en 9 mil millones de euros. La BNP y Parisbas fusionaron en el año 2000, y desde entonces han venido gastando 13 mil millones de euros para adquirir pequeños bancos para particulares. El año pasado solamente adquirió a 14 compañías.

En Africa, Barclays procedió a una amplia acción el año pasado al consolidar sus intereses en el continente mediante la adquisición del 60% de las acciones del banco sudafricano ABSA. Con sede en Johannesburgo, el ABSA figura en el puesto 141 de la liga de los Mil primeros, y emplea a 57.000 personas. Con solamente cinco meses de propiedad de ABSA, la Barclays consiguió hacer unos beneficios extraordinarios de 335 millones de libras en el año que acababa en diciembre del 2005. ABSA era el cuarto banco más grande de Sudáfrica, y le ha costado a Barclays 2,9 mil millones de libras. ABSA proporciona acceso bancario para particulares a Barclays, que tuvo que dejar Sudáfrica después de unas presiones anti-apartheid en 1986. ABSA tiene intereses en el Reino Unido, Alemania, Estados Unidos, China, Singapur, Hong Kong y el resto de Africa.

Un telón de fondo importante de este período reciente es la situación mundial de las divisas. El euro ha permanecido notablemente estable, ha subido en relación con el dólar y ha permanecido estable en relación con la libra. Esto ha significado que los antiguos bancos europeos en euros y los bancos británicos pueden permitirse comprar en Estados Unidos y en los mercados que se expresan en dólares.

Ha surgido también una tendencia de los fondos de capital privado para comprar en el sector de los servicios financieros con el fin de hacerlos privados, y alejarlos de las presiones de los mercados bursátiles y de los accionistas. Cabe señalar asimismo algunos aspectos de la reglamentación financiera.

Hay que señalar aún que la prensa financiera no anticipa ninguna gran fusión o adquisición en Europa, que hasta ahora ha dominado esta actividad. El *Economist* del 11 de febrero de 2006, señalaba que: "Las fusiones entre casi iguales raras veces han progresado allende los devaneos iniciales, y no siempre han sido experiencias positivas". La excepción parece ser España. Después de que Santander comprara Abbey, su rival nacional BBVA sigue siendo ambiciosa a nivel mundial, a pesar de que no consiguiera entrar en el mercado italiano de compras el año pasado. Santander podría también pensar en una gran adquisición en Europa del norte, sin olvidar que tiene un punto de apoyo de mil millones de euros en un banco estadounidense.

Cierta magnitud de las diferencias fundamentales de costo dentro de Europa, con el euro como moneda común, procede de un informe de Capgemini (*FT*, 16.3.06). Este señala que los costos básicos bancarios anuales en Italia son de 252 euros (incluyendo algunas cuentas familiares), en comparación con 64 euros en el Reino Unido y 34 euros en Países Bajos. Alemania, Francia y España tienen unos costos más elevados que el Reino Unido.

## 9. La subcontratación: diferencia de pareceres

Quizás la cuestión más retadora y desconcertante a la que haya que hacer frente sea la subcontratación (*outsourcing*) y la deslocalización (*off-shoring*). Como con las fusiones y adquisiciones y compras, también hay diferentes formas de proceder en materia de externalización. Mientras que la subcontratación mundial ha atraído la mayor parte de la atención debido a las pérdidas de puestos de trabajo en los servicios de gestión (*back-office*), la subcontratación nacional se puede decir que está bien establecida, especialmente cuando funciones enteras de procesamiento y de tecnología de la información (TI) son meramente contratadas al exterior por un banco. El anuncio que hiciera la Deutsche Bank en el 2003 de que iba a proceder a una subcontratación mundial de 5.500 puestos de trabajo en TI apareció en la primera plana de muchos medios informativos.

La amplitud de la subcontratación en materia de TI puede juzgarse a raíz de dos contratos recientemente anunciados por dos empresas mundiales de TI. La IBM conseguía su primer contrato con el Singapore Bank, mientras que la NEC conseguía el suyo con el primer banco japonés. La subcontratación mundial se realiza principalmente en el mundo de lengua inglesa, de los ricos Reino Unido y Estados Unidos hacia la India y a la región del Caribe. Otras industrias mundiales ya han realizado similares amplios traslados, siendo ejemplos típicos la industria de la imprenta y la de componentes de automóviles.

En lo que atañe al mundo que no es de lengua inglesa, y en lo que a clientes se refiere, hay una segunda característica de deslocalización regional que se denomina “externalización cercana” (*near-sourcing*). Esto contiene dos elementos, una agrupación lingüística tanto para el personal como para los clientes futuros, como ocurre con las instituciones financieras alemanas que se van a Europa Oriental, y por otro lado las instituciones francesas que se van al Caribe francófono. En Estados Unidos, con toda la América Latina donde escoger, la proximidad geográfica y los contactos con una nueva clientela ha hecho surgir la tendencia de la externalización cercana justo del otro lado de la frontera con México.

Se ha señalado una nueva tendencia por parte del banco de inversiones Deutsche, bien conocido por su firme compromiso en materia de subcontratación. Esta vez se trata de ejecutivos, de personal especializado. La Deutsche ha anunciado que su objetivo en el traslado de la mitad de su personal de gestión a la India, de aquí a finales de 2007, se concentraría principalmente en el personal de ventas y de operaciones bursátiles. También anunció que iban a incrementar de 500 unidades el personal de investigación del exterior. Hasta ahora esto le ha ahorrado al banco de inversión 1,9 mil millones de euros. La JP Morgan Chase, por su parte, dice que va a contratar a 4.500 licenciados universitarios en la India en los dos próximos años, con miras a que el 30% de su personal de inversiones se encuentre en el extranjero. La UBS, Lehman Brothers y el Crédit Suisse, todos bancos de inversiones, están procediendo de manera similar. ¿Sería posible que la transferencia del personal ejecutivo se amplíe fuera del sector de los bancos de inversiones?

Hay diferencias de opinión acerca de lo que puede ocurrir. He aquí los cuatro mejores escenarios posibles:

- 1) Se habla de empresas que en realidad están actuando ahora contra el hecho de depender demasiado de la subcontratación. El HBOS del Reino Unido, una fusión de un banco hipotecario y de un banco para particulares, ha hecho regresar sus funciones de TI de nuevo a sus oficinas, pero niega que tenga una estrategia en este sentido. Cada caso se juzgará según su propio coste y riesgo, señala. A raíz

de una protesta de los accionistas acerca de un centro de llamadas en la India, HBOS indicó que subcontrataría funciones de TI en aquellos casos en que el negocio lo requiriera, pero consideraba que los centros de llamada y los servicios a la clientela eran dos cuestiones diferentes. El papel de la evaluación del riesgo en tanto que herramienta de gestión resulta crucial. El calendario de realización para los contratos de subcontratación se calcula que dura aproximadamente dos años. ¿Podría negociarse la participación del personal en la evaluación del riesgo como parte de los acuerdos de reestructuración?

- 2) El abrir nuevas sucursales parece ser una tendencia bien establecida. El jefe del HBOS, Andy Hornby, anunció también que se va a proceder a la mayor expansión de apertura de sucursales bancarias en el Reino Unido desde los años 1970, con 50 sucursales nuevas que van a abrir y otras 50 que se van a ampliar. El HBOS es el banco financiero de viviendas más grande del Reino Unido. Hace solamente tres años cerró 60 sucursales en Escocia. Los bancos británicos, en general, cerraron 4.041 sucursales entre 1995 y 2003. Esto sugiere que la tendencia hacia las ventas mediante centros de llamada y el respaldo a la subcontratación quizás no se desarrolle como prevista. Como quiera que sea, las funciones de TI, que a menudo ya se subcontratan a nivel nacional, irán probablemente a países de costos bajos pero con mano de obra altamente cualificada.
- 3) Las autoridades de reglamentación bancaria de Nueva Zelanda podrían estar creando un precedente importante. La dimensión de la gobernanza de la subcontratación ha llegado a un punto crítico debido a la subcontratación australiana para explotar los salarios más bajos. La afiliada de la UNI ha acogido con agrado una consulta realizada por el Reserve Bank de Nueva Zelanda sobre la subcontratación, donde se plantearon los deberes de notificar con antelación y la capacidad de “aguantar solas” para aquellas unidades subcontratadas (un aspecto del análisis de riesgo comercial), citando sobre este particular la crisis bancaria de Argentina de 2002, cuando los bancos extranjeros decidieron meramente abandonar el país. Otras sugerencias para reglamentar la subcontratación son, por ejemplo, una auditoría independiente de las propuestas, unas normas severas sobre la información y la protección de datos, y la aplicación de las normas mínimas de la OIT en los casos en que se conceda la subcontratación.

La política de la UNI-Finanzas consiste en que las autoridades públicas han de legislar para proteger los principios del trabajo decente cuando se trata de subcontratación nacional o internacional. Los reguladores deben garantizar que no se erosiona la responsabilidad de la dirección y que se mantiene el control operativo. Es menester que se establezca la transparencia y que los clientes y empleados reciban garantías en materia de protección de datos. Cada compañía debe estar sujeta a unas licencias reguladoras.

- 4) La “externalización cercana” ofrece una perspectiva de organización transfronteriza para los sindicatos, especialmente allá donde el nombre del banco necesite establecerse con un grupo lingüístico tanto de trabajadores como de clientes. El caso estadounidense es que sus bancos quieren tanto a los clientes mejicanos como a los servicios y al personal de bajo costo que ofrece el país. Aquí podría surgir pues una oportunidad para aquellos sindicatos que encuentran difícil realizar una coordinación mundial, pero no tanto una organización transfronteriza.

La pérdida de puestos de trabajo es importante, pero no a un nivel que haga imposible la reclasificación y formación del personal.

ABN Amro ha subcontratado sus operaciones mundiales de TI a IBM y a tres compañías indias, a saber: Patni, Infosys y Tata TCS. Se va a reestructurar un total de 2.850 puestos de trabajo, mediante transferencia de personal a IBM en Países Bajos y otras transferencias a otros países, lo que al final hará que haya una pérdida neta de puestos de trabajo de 1.500 unidades del total anterior que mencionamos de 2.850 personas. ABN Amro había procedido además a una gran subcontratación de TI con la empresa estadounidense EDS, lo que concernía a 2.000 puestos de trabajo.

La Lloyds del Reino Unido, el quinto banco para particulares, acaba de anunciar el cierre de tres centros de procesamiento, lo cual va a afectar a 500 puestos de trabajo, mientras que otros 105 puestos más van a pasar de otro centro a la India. Aunque no hay despidos obligatorios, la Lloyds emplea ya a 2.000 personas en la India, y el año pasado redujo 300 puestos de trabajo debido a la deslocalización. Los representantes del personal de la Lloyds informan que hay un descontento por parte de la clientela ante esta situación (*FT*, 16.03.06).

Se han conseguido tratos con algunos sindicatos en ciertos países sobre la recapitación, la reubicación del personal y la participación a los beneficios, todo ello a raíz de las subcontrataciones. En el Reino Unido, AMICUS, un sindicato multisectorial con miembros en los servicios financieros, negoció una parte de la reducción de costos para establecer un fondo de capacitación profesional con la estadounidense Computer Sciences Corporation, mientras que la Barclays y la Lloyds informaban que habían llegado a acuerdos similares.

Una fuente importante de información sobre el particular lo constituye el informe reciente que ha publicado el McKinsey Global Institute sobre la subcontratación mundial. El mismo señala que los Estados Unidos y el Reino Unido son los líderes mundiales de la subcontratación, y señala que se va a presenciar un gran salto en el total de puestos de trabajo subcontratados a nivel mundial, que de 1,5 millones pasarán a 4,1 millones de aquí al año 2008. El banco de inversiones estadounidense JPMorgan pretende que tendrá el 20% de su fuerza laboral mundial en la India para finales de 2006. Se supone que Europa siga esta tendencia, con lo cual representaría la mitad del total previsto más arriba, aunque las empresas francesas han venido siendo las más reticentes a subcontratar al extranjero. Un economista de la Morgan Stanley señala: "Lo asombroso es la velocidad a la que va esta transformación".

## **10. Nuevos mercados, gobernanza y accionistas – ¿Hay sitio para los sindicatos?**

El contexto de la característica cambiante de los servicios financieros tiene tres características importantes que exponemos a continuación. Existe la cuestión de los nuevos actores del mercado, que erosionan las fronteras del negocio de los servicios financieros tradicionales. Luego está toda la cuestión de la gobernanza y de la agenda normativa, que se vincula directamente con el activismo de los accionistas y de las partes interesadas. Por último, existe la política de la competencia.

**Nuevos actores en el mercado.** El gigante de venta al por menor Walmart ha declarado que va a abrir su propio negocio de préstamos industriales para socavar los reglamentos bancarios estadounidenses, empezando las operaciones en su estado sede de Utah. En el Reino Unido, Tesco, la mayor cadena de supermercados de venta al por menor, ha elaborado un completo servicio financiero al detalle para los clientes, hasta ahora en tanto que empresa conjunta con

el banco RBS. El paso siguiente, según los costos comparativos, podría ser que este servicio lo hiciera el propio Tesco bajo sus propias condiciones, o incluso que Tesco lo subcontratara directamente a otro proveedor de servicios. Tanto Walmart como Tesco son operadores mundiales, que cuentan con millones de clientes que utilizan sus sitios Web regularmente, en comparación con la frecuencia de los clientes de los bancos que visitan las sucursales. Incluso si los bancos deciden abrir más sucursales, los gigantes de la venta al por menor plantean una amenaza de bajo costo. El antiguo jefe del Banco Federal de Estados Unidos, Alan Greenspan, un gran admirador de Walmart, ha cambiado ahora de opinión y ha pedido que se establezca una nueva legislación para proteger a los bancos estadounidenses de la utilización que quiere hacer Walmart de las lagunas jurídicas que existen sobre el particular.

**Normas de gobernanza empresarial.** Ahora tienen el viento en popa este tipo de normas en el mundo después de las crisis de Enron y Worldcom. Este proceso está imponiendo normas de transparencia y normas de comportamiento en lo que se refiere a los altos salarios, al control de los directores no ejecutivos y a los derechos de los accionistas, especialmente en casos de fusiones y adquisiciones. El activismo de los accionistas y de las partes interesadas crece sin cesar, con una evolución enorme fuera de Estados Unidos, donde la presentación de acciones civiles conjuntas es algo bastante corriente. El Tribunal Superior australiano dio recientemente razón a los clientes de una antigua compañía de seguros que avisaron que el negocio no funcionaba bien, sin que la caja les prestara atención, solamente para encontrarse más tarde con que el valor de sus acciones se había desplomado.

Grandes fondos de pensión e inversores de seguros, así como cajas de ahorros, están incrementando la presión para conseguir más valor por el dinero, algunas veces de manera egoísta, otras pensando en un verdadero aumento del valor a largo plazo. El informe de la UNI sobre la Gobernanza empresarial y la Política social de las empresas (2004) muestra cómo importantes empleados de fondos de pensiones en Estados Unidos han formado alianzas activas sobre el valor y cuestiones sociales. Aunque las normas sobre la gobernanza tienen normalmente una base jurídica y las cuestiones sociales forman parte de acuerdos civiles, y no de la legislación, a veces con sindicatos y con ONG puede haber traslapes en cuestiones de información por parte de los empleados, de estrategia de inversiones y, como en el caso del HBOS, de subcontratación.

Subyacente a estas sendas bastante técnicas y complejas, podría incluso haber una nueva emergente doctrina jurídica internacional de la “verdadera información”, que se podría vincular a las nociones de información que reciben los sindicatos en su momento, como ocurre con las normas de los consejos de empresa europeos.

**Políticas sobre la competencia.** Esto está codificado internacionalmente, y figura en los casos de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Las estrategias de las grandes empresas nacionales, en la Unión Europea, por ejemplo, pueden ser respaldadas, pero solamente si existen fronteras abiertas a los grandes competidores. Cabe recordar que el banco Santander de España consiguió la Abbey del Reino Unido debido a que el gobierno de este país no estaba dispuesto a permitir que sus cuatro grandes bancos para particulares se consolidaran aún más. En un momento dado Europa necesitará pensar en el posible exceso de poder que tendría en el mercado un megabanco europeo. La Federación Europea de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas ha declarado recientemente que utilizará los derechos de las “partes interesadas” y de “terceros” para participar en las encuestas sobre fusiones.



## 11. Puestos de trabajo: Como postes de una portería que se desplazan

La perspectiva es bien conocida: expansión general de los puestos de trabajo, pero a un ritmo más lento que el de la producción de servicios, lo que significa un incremento en la productividad. Unas demandas cada vez mayores de altas cualificaciones y una escasez de altos ejecutivos han probablemente sesgado los costos, ocultando la carencia relativa de ascenso para el personal de calificación media, secciones importantes de las cuales se enfrentan a las presiones de la subcontratación en lo que atañe a sus salarios y condiciones laborales. Es posible que la cohesión salarial se desmorone, y que presenciemos tanto más personal poco pagado por un lado como más personal muy bien pagado por el otro.

Sin embargo, tanto la parte cuantitativa como cualitativa de las estadísticas del empleo de los servicios financieros dejan bastante que desear, habida cuenta la importancia de esta industria. Dado el alto dinamismo de reestructuración que conoce el sector, resulta urgentemente necesario que las fuentes estadísticas se mejoren al máximo posible.

**Seguimiento del valor de la fuerza laboral.** Hay una gran necesidad de contar con estadísticas que puedan ayudar a los sindicatos a decidir cuánta competencia se basa en la reducción de los costos laborales, cuánta en la expansión del mercado y cuánta en el desarrollo técnico, organizativo y de productos. De especial importancia es que las estadísticas nos den unos desgloses sistemáticos del número de empleados de las empresas por país, en vez de que den meramente cifras mundiales o nacionales. Otra información que se necesita es los niveles de empleo para los puestos de trabajo típicos, de referencia.

La negociación colectiva tendrá que examinar las cuestiones transfronterizas, y especialmente la elaboración de objetivos compartidos en materia de negociación. Esto está ocurriendo en otras industrias, sobre las horas anuales y especiales de trabajo y las diferencias salariales para los trabajos típicos, lo cual requiere una elaboración bastante compleja. Las comparaciones de las pensiones podría ser también un punto de referencia útil. Una herramienta que está resultando ser útil allá donde la moneda es estable y compartida por otros países, como en la zona euro, es el concepto de *la paridad del poder adquisitivo*. Se analiza así los verdaderos niveles de vida, es decir, los salarios en comparación con los niveles nacionales de los precios, para de esta manera evaluar los niveles salariales entre países.

**Las características de los nuevos empleos.** Para los empleadores, la nueva fuerza laboral multicalificada plantea sentimientos contradictorios. Cuanto más flexibles sean sus cualificaciones, más transferibles serán los puestos de trabajo para el personal que quiera trasladarse y conseguir mejores términos y condiciones. Por otro lado, cuanto más segmentada esté la fuerza laboral más dificultades se tendrán para establecer cualificaciones flexibles. Informes que reflexionan sobre el futuro sugieren la necesidad de contar con multicalificaciones para presentar unos paquetes de servicios a los clientes en las nuevas sucursales. Abrir nuevas sucursales implica una nueva estabilidad y continuidad de las normas en materia de servicios, y el fracaso de algunos aspectos de los servicios que se subcontratan.

Hay mucho trabajo de especialista por hacer todavía para que el sector alcance las normas de las industrias mundiales, como la automovilística, la de venta al por menor, la de viajes y la industria manufacturera tradicional.

## 12. Algunos comentarios

Cinco cuestiones temáticas parecen surgir de los retos actuales que presenta la mundialización. Se trata de las interrogantes siguientes:

- 1) ¿Quiénes serán los megabancos? Esta es una pregunta útil y práctica para ayudar a concentrarnos en los futuros candidatos, con miras a conseguir acuerdos mundiales y tomar medidas en caso de fusiones y adquisiciones. Igualmente importante quizás sería pensar en los nuevos niveles de los actores, y en las perspectivas de una consolidación negociadora (armonización de los convenios), a medida que se realizan más fusiones y adquisiciones. Sería útil pensar en un modelo de niveles escalonados, inspirándonos del mundo de la industria automovilística, con su primer, segundo, tercero y cuarto niveles de abastecedores de componentes. ¿Habrán también unas características de regiones mundiales, dada las barreras de la lengua?
- 2) ¿Se pueden adaptar los actuales modelos de información y consulta de los trabajadores para hacer frente a las reestructuraciones permanentes? ¿Pueden las técnicas como el análisis de riesgo convertirse en herramientas que se comparten en la búsqueda por una seguridad flexible? ¿Cómo se puede acceder a los largos calendarios de realización de la estrategia empresarial para ejercer así una verdadera influencia sobre la toma de decisiones?
- 3) Teniendo en cuenta la nueva apertura de sucursales y los nuevos modelos de fuerzas laborales, tanto en el centro como en la periferia, ¿qué se puede hacer para influir sobre las multicualificaciones a medida que aparecen las mismas? ¿Cuáles serían las estructuras salariales adecuadas? ¿Qué cualificaciones deberían figurar en los programas de capacitación profesional?
- 4) ¿Qué ocurre si la flexibilidad no es meramente ejercer unas multicualificaciones en un puesto de trabajo estable (por ejemplo la flexibilidad de la función), sino una flexibilidad que implica flexibilidad geográfica, flexibilidad en el horario de trabajo y flexibilidad en los contratos? ¿Pueden estas cuatro flexibilidades regularse mediante los arreglos de negociación colectiva actuales?
- 5) ¿Son las alianzas fuera de la asociación en la negociación colectiva una herramienta útil? ¿Qué ocurre con la participación reguladora, las alianzas políticas y las políticas con partes interesadas? ¿Cuáles pueden ser las posibilidades y los problemas en este campo?

## ¿Qué compromisos mundiales nos esperan? - Segunda parte

### 1. Tres campos de acción y algunas consecuencias

La segunda parte del presente informe tiende a proporcionar una perspectiva general de las acciones y compromisos respecto de la mundialización. También se ponen de relieve los sectores en que la UNI-Finanzas y sus afiliadas han realizado progresos.

Ha habido una impresionante acumulación de documentos, evolución organizativa y campañas sobre cuestiones importantes. El trabajo es complejo y amplio por su propia naturaleza, ya que afronta a un sector líder de lo que los economistas mundiales han denominado el “tazón de espaguetis” de las características económicas mundiales. Este término fue originalmente acuñado para describir las complejidades del comercio internacional.

La segunda parte trata de agrupar cuestiones en zonas de compromiso, para ayudar en el proceso de desarrollo estratégico. Analiza tres campos de actividades directamente ocasionados por la mundialización. Pero también analiza brevemente otros tres campos, a saber: la negociación colectiva, la reglamentación gubernamental y la reglamentación de la sociedad civil.

Se plantean cuatro cuestiones temáticas sobre la estrategia sindical, fruto de una amplia experiencia y procedente quizás a veces de fuera de la “cultura” de las perspectivas sindicales de los servicios financieros tradicionales.

Los interrogantes y las propuestas giran alrededor de una sola propuesta central. Es decir que la mundialización, en este sector por encima de todos los demás sectores, significa que el futuro estará compuesto de una permanente y continua reestructuración de la propiedad, de las relaciones industriales, de los mercados laborales y de las reglamentaciones. La “antigua” imagen de una industria relativamente estable, con unas relaciones laborales establecidas que quizás pasan por una fase de reagrupación de vez en cuando, no constituye un reflejo de la realidad actual.

Se puede decir que la expresión “*aquí no ha pasa nada*” ha sido reemplazada por la expresión “*reestructurando rutinariamente*”. Va a ser una nueva época dirigida por compañías megafinancieras (CMF). El autor del presente informe sugiere que se les llame así, CMF, en vez de megabancos o compañías mega bancassurance o, meramente, compañías de servicios financieros.

### 2. Los diferentes campos

Se puede considerar que han surgido tres nuevos campos mundiales de compromisos en las relaciones laborales. Se plantean también grandes interrogantes acerca de cómo estos campos se vinculan con los tres campos “tradicionales” de las posiciones sindicales establecidas en materia de: 1) negociación colectiva nacional; 2) elaboración de leyes nacionales y algunas reglamentaciones jurídicas internacionales (OIT y OCDE), y 3) campañas políticas y sociales con lo que ahora se denomina “la sociedad civil”.

Los tres campos de mundialización están en fases muy diferentes de desarrollo según las zonas geográficas, evidentemente. Pero el concepto emergente de “megabanco” – o, menos fácil de decir pero más exacto, la emergente “compañía megafinanciera” o “CMF” – proporciona:

- *La oportunidad de concentrarse* en aquellas compañías que emergen como principales actores en lo que parece que va a ser un gran proceso arrollador,

y probablemente también

- *La oportunidad de seguir cuestiones a través de los niveles* de la organización y actividades sindicales, superando las separaciones institucionales. En este caso la experiencia del grupo sindical NORDEA con el Nordic Bank constituye un modelo importante, incluso si es a un nivel regional mundial.

De manera general, se puede considerar que el trabajo de la UNI-Finanzas está comprometido en seis campos, a saber:

- 1) Con acuerdos mundiales y acuerdos regionales mundiales establecidos con empleadores multinacionales;
- 2) Con las bases de sus propias afiliadas de miembros actualmente sindicados, sus redes regionales mundiales y zonas para reclutar a nuevos miembros;
- 3) Con los Consejos Europeos de Empresas y los consejos mundiales y regionales de empresas;

Estos tres campos se han venido desarrollando a través del marco común de la estrategia de la UNI-Finanzas para las empresas multinacionales. El instrumento esencial de esta estrategia ha sido la creación de alianzas intersindicales, ya fuera para expresar una opinión de la fuerza laboral sobre una fusión o adquisición, o para establecer una fuerza representativa ante una empresa multinacional específica con miras a crear un consejo mundial. Este trabajo se presenta más adelante en las secciones 5, 6 y 7 del presente informe.

También hay los otros tres campos tradicionales de compromisos, a saber:

- 4) Con los procesos de negociación colectiva de diferentes tipos y niveles;
- 5) Con reguladores gubernamentales y leyes laborales y comerciales a nivel nacional, regional (Europa/Australasia) y mundial, y
- 6) Con la sociedad civil y sus partes interesadas.

Esta Segunda parte trata de poner la evolución mundial en un contexto tradicional, con miras a comprender cómo la negociación y el reclutamiento sindical tradicional se relacionan con la evolución ocasionada por la mundialización.

### 3. Algunas grandes interrogantes

La Primera parte ha mostrado algunas imágenes claras de la evolución mundial en el sector de los servicios financieros. Cuatro amplias interrogantes quizás puedan proporcionar una guía a través de los diferentes campos donde los compromisos y la acción ya se están llevando a cabo, o puede llevarse a cabo. Estas interrogantes no tienen una respuesta fácil, ya sea larga o corta. Las preguntas se hacen para encontrar posible sendas de debate, para seguir trabajando sobre el particular o para prepararse a futuras opciones. Helas aquí:

- 1) ¿Quiénes serán las megacompañías y adónde irán?

Seleccionar a compañías como blanco y escoger las mejores oportunidades es un proceso tanto natural como difícil. El establecimiento de una imagen de lo que podrían ser las megainstituciones está todavía en una fase incipiente. Pero claramente tendrán que tener capitalizaciones bursátiles, sobre un criterio estricto (Primer Nivel de Basilea), en la liga de las que cuentan con 100 mil millones de euros. El Banker Journal ha establecido una clasificación estricta de los Mil primeros bancos, excluyendo la parte de los seguros de algunos de ellos (julio de 2005). Los actuales Diez Primeros Mundiales figuran en la gama de entre los 70 mil millones y los 36 mil millones de euros (cifras de 2004).

El tamaño posible solamente puede adivinarse, pero es necesario comprender que los límites de las leyes sobre la competencia son todavía solamente nacionales en la práctica, incluso si están armonizadas y codificadas como en la Unión Europea. Aunque la mayoría de los gobiernos nacionales asegura que tres o cuatro grandes instituciones financieras que dominen los mercados nacionales constituye el límite competitivo a la concentración, las concentraciones transfronterizas no padecen todavía de tales límites. Sin embargo, pronto, la Unión Europea quizás necesite enfrentarse a esta cuestión.

Mientras que los comentaristas no hablan todavía de compañías megafinancieras con el masivo poder dominante del mercado de un Microsoft, la mezcla dinámica de la ampliación de los mercados para servicios y las fusiones y adquisiciones, alimentado el todo por un progreso rápido de las TI y la reducción de costos mediante la subcontratación, es una mezcla que parece estar bien afinada. Incluso con una disminución de la demanda mundial (una versión mundial de las desgracias que conoció el Japón), la concentración no cesará.

- 2) ¿A qué se parecerán los “nuevos mercados laborales”? ¿Cuáles son las necesidades estratégicas del personal del sector financiero con la mundialización?

Tanto los estudios de IBM como de Deloitte sobre la nueva apertura de sucursales indican que se está desarrollando un nuevo período de gestión de los recursos humanos al unísono con la mundialización. Otras industrias hablan de Nuevos Mercados Laborales, ya sean mercados laborales exteriores, que dependen de contratos de tiempo limitado y del recurso a eventuales, o nuevos mercados laborales interiores que dependen de la multicualificación, del trabajo en equipo, de las nuevas jerarquías en el trabajo, y sobre todo de las cuatro flexibilidades, es decir, la flexibilidad de la función, del tiempo, del lugar y de la recompensa. El sindicalismo convencional en las industrias mundiales importantes, como la del automóvil, ha producido una nueva doctrina de seguridad flexible para llegar a una posición negociadora que reconozca las nuevas realidades y trate de regular las mismas en base a la negociación.

Deloitte indica tímidamente cual es el nuevo paquete de cualificaciones que se requiere: “Debido a que las compañías (de seguros) se centran más en proporcionar asesoramiento que productos, necesitan pues para ello a unos profesionales más sofisticados y altamente cualificados. Contratar y guardar al personal talentoso que se busca va a requerir unos enfoques más innovadores que en el pasado”.

Las estructuras salariales basadas en la recompensa y no en el servicio o en la antigüedad, los costos de producción que se fijan según las normas sectoriales de resultados, y el incremento de la productividad debido a una reestructuración permanente, todo ello necesita ser reequilibrado mediante unos derechos a la capacitación, una negociación sobre la calidad de la vida laboral y mediante medidas de seguridad en el empleo. Es muy posible también que se necesiten tomar medidas en otros campos fuera del de la negociación colectiva tradicional.

Evidentemente, los indicadores de importantes informes podrían estar lejos de lo precedente. Es posible que algunas negociaciones muestren ya el camino a seguir. Por ello, vamos a mirar más abajo a las perspectivas negociadoras de la UNI-Finanzas.

- 3) Mientras que parecería como si los grandes actores tuvieran todas las cartas en sus manos, cabe entonces preguntarse si hay debilidades por parte de los empleadores y si hay oportunidades para los sindicatos.

Varios factores sugieren que unos sindicatos bien informados que actúen con coherencia pueden crear pericia y argüir convincentemente para moderar y regular las fuerzas potentes del mercado.

De manera general se reconoce que el calendario de realización para la subcontratación necesita como mínimo dos años. El establecimiento de un estatuto de iniciado para recibir información privilegiada puede ayudar a amortiguar el riesgo del choque e inestabilidad comercial.

La evolución del nuevo mercado laboral puede basarse en aspectos de fuerza, como el despido, pero el consentimiento de la fuerza laboral y la motivación positiva es algo crucial para desempeñar un papel tan complejo y multicualificado como es el del contacto directo con la clientela.

La integridad de la marca es importante, y los intereses de los accionistas – ya sean de los rapaces de los fondos especulativos, de los de largo valor de los inversores de pensiones o de los de responsabilidad social de las ONG –, tienen asimismo un papel poderoso y permanente que desempeñar.

Quizás los sindicatos que están apegados a las negociaciones colectivas sectoriales desearían reflexionar sobre la tradición alternativa de negociar a nivel de empresa, que en mercados laborales fuertes puede ver cómo la mejor práctica avanza más rápidamente que aquella que es arrastrada por los actores menos eficientes de un sector. La negociación a nivel de empresa puede además ampliar áreas de interés mutuo de una manera más concentrada de lo que es normalmente posible con la negociación sectorial.

La agenda social, sobre temas como la igualdad de trato, los derechos de los padres y las oportunidades étnicas, proporciona también otras oportunidades de negociar. Aquí los sindicatos tienen todo tipo de cuestiones al alcance de la mano.

Subyacente a la nueva práctica de gestión está la doctrina de la gestión de riesgos, un reflejo de intensa presión competitiva para obtener fondos y beneficios. Los métodos que utilizan los analistas de inversiones no son difíciles de adquirir ni de aplicar. El análisis “SWOT” (puntos fuertes, puntos débiles, oportunidad y peligros) es algo fundamental. El análisis “Cinco fuerzas” estudia las diferentes posiciones competitivas, y el análisis “PEST” (contexto político, económico, social y técnico) son útiles de trabajo de una gestión profesional. La pregunta es la siguiente: ¿se podrían adaptar estos análisis para conseguir objetivos sindicales?

Existe una creciente demanda comercial y social por la apertura, por la transparencia, para utilizar la jerga acuñada. Los organismos reguladores requieren transparencia, incluso si algunos aspectos de su trabajo caen bajo el sello de la confidencialidad. Los sindicatos y terceras partes interesadas podrían aprender a reivindicar sus derechos a obtener información. Una información exacta es además esencial, y cada vez más un derecho comercial para los accionistas. Esto se manifiesta de manera muy patente cuando partes interesadas presentan reclamaciones judiciales contra instituciones financieras.

Lo que resulta más difícil en el sector financiero es conseguir una información internacional exacta acerca de los costos y fuentes de beneficios, aunque ciertas presiones han conseguido que se cuente con mejores normas para descubrir las fuentes de los beneficios y las asignaciones de los fondos. Una información capital es la de saber dónde los megabancos realizan su dinero en ultramar. Cómo realizan sus beneficios nacionales al por menor es algo vital para la negociación colectiva. Allá donde las fuentes de los beneficios se conocen podrían prestar a controversia. La aseveración que apareció en el Financial Times del 23.3.06, en un artículo firmado por Fred Reichfeld y James Allen, en el sentido de que los bancos estadounidenses (implícitamente) estaban realizando tanto como un tercio de sus beneficios a partir de pagos de penalizaciones y daños, podría ser algo tan embarazoso como atacar abiertamente la codicia de la ejecutiva.

También hay la presión política. El trabajo de consulta del Banco Central de Nueva Zelanda sobre deslocalizaciones de Australia resulta ser un clásico. Las directivas de armonización de la Unión Europea del entonces sector financiero de 12 países, están produciendo cierta transparencia, incluso si la directiva propuesta sobre la responsabilidad social de las empresas parece ser como si fuera un “código” débil, en vez de ser un instrumento regulador.

Sobre la responsabilidad social mundial, hay una amplia presión de la sociedad civil que se ejerce.

Sin embargo, la coherencia de la marca puede significar que, por ejemplo, un “banco que escucha” o un banco mundial “local” se pueda ver penalizado si rehúsa escuchar o que se tomen decisiones a nivel local. El número de respuestas, incluso a cartas escritas por funcionarios de la UNI-Finanzas sobre cuestiones de responsabilidad, ha cambiado para mejor: “Normalmente recibimos unas respuestas escuetas de un renglón, ahora recibimos hasta tres y cuatro páginas, con argumentos razonados y mucha conciencia profesional, lo que demuestra que el umbral de sensibilidad está cambiando”, señala Oliver Roethig.

¿Qué beneficios pueden ofrecer los sindicatos, sobre una base autónoma, para buscar intereses mutuos con los empleadores? ¿Puede una “asociación mundial” realizar ganancias mutuas y al mismo tiempo establecer los derechos sindicales tradicionales y apuntalar la negociación colectiva?

Lo que se podría llamar el lado “danzante” del sindicalismo establecido es especialmente pertinente con la mundialización. Adecuadamente ajustado podría complementar la negociación colectiva tradicional – el lado “duro” – en los nuevos mercados laborales, que es lo que persiguen los empleadores cada vez más fuera de los marcos de la negociación sectorial. Cabe recordar que la ampliación mundial del sindicalismo ha tomado una forma empresarial, y no una forma sectorial. Este hecho no socava las importantes luchas, especialmente en la Unión Europea, para defender los procesos de negociación sectorial, y la doctrina de la ampliación automática tan importante para defender los términos y condiciones mínimas. Las luchas aquí constituyen un aviso adecuado a las empresas mundiales acerca del respeto de las reglas, evidentemente, pero la realidad sigue siendo que los actores mundiales hasta ahora actúan en tanto que empresas, y no en tanto que federaciones de industria.

Las estrategias sindicales aquí podrían implicar la oferta de respaldo para evitar riesgos de conflictos de relaciones laborales en países y regiones. Esto podría ocurrir tanto con la plena organización sindical y los derechos de los miembros, como sin ella. Un caso que le pasó a la UNI-Apro ilustra bien la situación:

*"La UNI-Apro intervino en un país asiático para resolver una diferencia sobre la cuantía de compensación que había que dar a los empleados bancarios que habían sido desplazados como resultado del cierre de sucursales bancarias de un prominente banco multinacional. Acto seguido a la intervención del Director General del banco, se llegó a un entendimiento. Poco tiempo más tarde, la casa matriz del banco X volvió a la UNI-Apro para señalarle que el sindicato había presentado una demanda de incremento salarial a pesar del acuerdo anterior. Después de controlarlo todo, descubrimos que el sindicato había sido alentado por el abogado del banco a que incrementara su demanda salarial, con lo cual se prolongaba efectivamente el pleito y al mismo tiempo se le permitía al abogado ganar más minutos."*

Las empresas que están bajo la presión de las partes interesadas sobre cuestiones de responsabilidad social podrían beneficiarse de la legitimidad resultante de adherir a unos procedimientos de control y transparencia. Las compañías megafinancieras que buscan penetrar en países con mercados protegidos podrían ganar influencia si los sindicatos respaldan sus políticas de recursos humanos. El papel de apoyo que desempeñaron la UNI y su afilada SASBO en la fusión ABSA-Barclays en Sudáfrica – que se describe más adelante en la sección 5 – constituye un indicador en ese sentido.

Los sindicatos familiarizados y comprometidos positivamente con los derechos de consulta en cuestiones de política pública con los gobiernos y los organismos intergubernamentales, y con el diálogo social del sector industrial, por ejemplo, quizás necesiten aprender unas cualificaciones más precisas si se quiere que estas dimensiones “danzantes” del trabajo sindical avancen de par con la mundialización.

Estas reflexiones generales podrían ayudar a echar una ojeada nueva a las propuestas sindicales convencionales de que los acuerdos mundiales deberían concentrarse sobre los derechos laborales internacionales mínimos, de que los comités de empresa europeos deberían seguir limitados a cuestiones de información y consulta, y de que la negociación colectiva es nacional y sectorial y ciertamente una cuestión de empresa nacional. E igualmente, que las campañas de diálogo social y de política pública deberían funcionar a través de sendas especiales de “alta asociación”, lejos de las actividades en los lugares de trabajo, salvo cuando choques y crisis nivelen la situación mediante campañas conjuntas.



#### 4. El campo de los acuerdos mundiales

Tres sendas emergen en lo que se refiere a los convenios mundiales. Se trata de las siguientes:

- 1) Redes regionales mundiales (*véase el 5 más adelante*), crear vínculos sindicales a través de las fronteras en las compañías megafinancieras;
- 2) Las fusiones y adquisiciones transfronterizas dan lugar al establecimiento de unas posiciones representativas más fuertes para los sindicatos, los cuales pueden presionar para que se establezcan acuerdos mundiales y comités de empresa europeos (*véase el 5 más adelante*);
- 3) La tercera senda es la de los comités de empresa europeos, que se amplían hasta conseguir una cobertura mundial (*véase el 6 más adelante*).

Los acuerdos mundiales se están desarrollando rápidamente, y ello teniendo en cuenta que no hay ley internacional alguna que requiera su existencia, como es el caso de los comités de empresa europeos y los comités de empresa en la Unión Europea. Los comités tienen diferentes características y formas, que se han inspirado en los antiguos comités sindicales mundiales existentes en las industrias como la de los automóviles y la de las sustancias químicas, pero que en el sector financiero resultan ser relativamente recientes.

A lo largo y ancho del mundo existen actualmente 38 acuerdos mundiales, conocidos comúnmente con las siglas AIM, acuerdos internacionales marco. En un reciente estudio realizado por el instituto de investigación de la Confederación Europea de Sindicatos consta que la UNI ha participado en cinco acuerdos, tres de los cuales exclusivos a la UNI. Los 38 acuerdos cubren a 3 millones de trabajadores en el mundo, empleados en compañías que tienen unas ventas de 100 mil millones de dólares. Entre los países sede de las casa matrices figuran la mayoría de los países europeos, Estados Unidos, Nueva Zelanda, Sudáfrica y Rusia. Solamente cinco compañías con acuerdos mundiales no cuentan con comités de empresa europeos.

Estos acuerdos tienen como base común comprometer a las compañías a respetar una serie mínima de Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Estos Convenios que solamente obligan jurídicamente a aquellos gobiernos que los firman, se transponen en Acuerdos Internacionales Marco (AIM) con la idea de que se deben "*aplicarse directamente*". Sin embargo, este término jurídico no garantiza ninguna fuerza legal a estos AIM, pues los mismos permanecen en una especie de limbo, hasta que cierta creatividad jurídica pueda garantizarles un día algún grado de aplicación.

La mayoría de los acuerdos se inspiran en los Convenios Fundamentales de la OIT que cubren la libertad de asociación y derechos sindicales, el trabajo forzoso e infantil y la igualdad de derechos. Algunos otros añaden Convenios sobre las horas de trabajo, la contratación pública, el salario mínimo y la representación de los trabajadores. La Declaración sobre los Derechos Fundamentales de la OIT en 1998 cubre los 8 Convenios que forman la médula de esta plataforma.

Los AIM son diferentes. Muchos revisten la forma de declaraciones conjuntas y tratan de establecer estructuras de reuniones donde intercambiar puntos de vistas sobre compromisos en

relación con los principios fundamentales de la OIT. Otros tienen un enfoque mucho más parecido al de la negociación, con estructuras representativas, reuniones anuales y ordenes del día convenidos, así como procedimientos para reunirse en caso de emergencia y mecanismos para resolver las diferencias. Algunos han ampliado la negociación a acuerdos sobre cuestiones, algo así como el enfoque de los “derechos” de los comités de empresa europeos tomado por las compañías francesas Accor (hoteles y recreo) y Danone (alimentación). La UNI se ha decantado por un enfoque de negociación con la intención de establecer acuerdos sobre cuestiones específicas.

El enfoque de la UNI-Finanzas empezó con un modelo de acuerdo marco (AIM). Este se inspiró de la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas que muchas empresas multinacionales habían firmado.

Acto seguido exponemos algunas recientes evoluciones habidas en la UNI-Finanzas.

- El Comité de Empresa Mundial de Skandia encabeza la ampliación de los Comités de Empresa Europeos a escala mundial

La evolución en Skandia sigue el diálogo social a través de un modelo de comité de empresa. La cobertura del acuerdo de Comité de Empresa Europeo de esta compañía financiera se amplió en el año 2004 a Australia, Colombia, Méjico y Estados Unidos. De esta manera se creaba un comité de empresa mundial inspirándose en la legislación europea de los comités de empresa. El objetivo seguía siendo el mismo, incrementar el flujo de información, conocimientos y cooperación entre los sindicatos representativos y el empleador mundial. Oliver Roethig de la UNI-Finanzas describió en aquel entonces a Skandia como “un verdadero interlocutor social mundial en el sector financiero”. Skandia ha sido ahora adquirida por la sudafricana Old Mutual (registrada en Londres). En el 2004 contaba con 5.500 empleados y realizaba el 80% de sus negocios fuera de Suecia.

- Punto muerto en el Banco do Brasil sobre un acuerdo marco mundial

Presente en 19 países americanos, esta compañía tiene casi 80.000 empleados y practica una política directiva agresiva en varios países. Figura en el puesto 133 entre las Mil principales compañías mundiales. Se retiró de Uruguay para protestar contra la política gubernamental del país, aunque después volvió al mismo. En Paraguay decidió terminar con la negociación colectiva. El año pasado la UNI-Américas-Finanzas lanzó una iniciativa de diálogo social con la compañía, con una ayuda particular de la afiliada CNB-CUT de Brasil. Las perspectivas iniciales fueron buenas, sin embargo, los sindicatos se encontraron con que las negociaciones habían sido bloqueadas por el departamento jurídico del banco, el cual pretendía que la compañía no tenía derecho a negociar acuerdos internacionales. Con el acuerdo se trataba de mejorar los derechos a la sindicación, la igualdad de oportunidades y la toma de medidas contra la discriminación racial, todo lo cual tendería a aumentar el reclutamiento sindical.

- Falck, la compañía danesa de servicios empresariales sindicada por la UNI, ha convenido en contar con un comité de empresa mundial

Separada recientemente de la compañía de seguridad Group 4, Falck piensa ampliarse mundialmente allende Dinamarca, Noruega, Polonia y Suecia, construyendo a partir de

sus bases en Brazil, Trinidad y Tabago, y Malasia. Este acuerdo tiene la característica importante de contar con un representante directo de la UNI en tanto que miembro del comité, el cual puede pedir asesoramiento pericial suplementario. El representante de la UNI ayuda a establecer el orden del día, participa en la toma de decisiones sobre cuestiones de confidencialidad, tiene un escaño en el lado de los trabajadores y otro en el comité que se ocupa de la solución de diferencias. El representante de la UNI es también la primera persona a quien se le informa acerca de cuestiones graves que afectan el empleo de personas en más de un país, y tiene el derecho de solicitar reuniones urgentes con la alta dirección.

Otros ejemplos de acuerdos internacionales marco se tienen con el National Australia Group (Australia), Dexia (Bélgica) y AXA.

Los retos se pueden formular como sigue:

- Dado que las normas mínimas de la OIT no se aplican quizás a los servicios financieros, en oposición a las compañías de servicios manufactureros y comerciales, los acuerdos sobre otras cuestiones quizás necesitarían tomar mayor prominencia. Aquí la referencia europea ayudaría bastante. Las medidas antidiscriminatorias y de igualdad de oportunidades quizás necesiten adquirir más relieve también, aunque figuran en la Declaración de Derechos Fundamentales de la OIT. Cuestiones comunes a los recursos humanos, como los derechos a la formación profesional, la enseñanza continua y los derechos a la consulta en caso de reestructuración, implican a su vez un enfoque completo del tipo de comité de empresa, en vez de centrarse en cuestiones de responsabilidad social empresarial.
- Independientemente de lo que acabamos de indicar, será menester elaborar un control conjunto sobre cuestiones de responsabilidad social en aquellos países donde no se cuenta con una representación sindical eficaz.
- La fijación de empresas-objetivos tendrá que ir de par con el ritmo de las fusiones y adquisiciones que van a constituir las futuras compañías megafinancieras. Hasta ahora parece ser que el consenso y la evolución han producido buenos resultados. Quizás fuera menester prepararse a una evolución más bien conflictiva.

## **5. Redes sindicales UNI para compañías mundiales y compañías regionales mundiales**

Las organizaciones sindicales regionales de la UNI-Finanzas han establecido unos intensos programas de trabajo para buscar llegar a acuerdos internacionales marco (AIM) a nivel regional y transfronterizo. La principal característica de todo esto es el trabajo cooperativo de las afiliadas allende las fronteras. En Europa, esta actividad se ha llevado normalmente a cabo a través del mecanismo de los Comités de empresa europeos, tal y como se esboza más adelante en la Sección 6. En algunas regiones las compañías mundiales actúan en muchos países, pero son también “apátridas”, sin una sede identificable y con unas políticas descentralizadas en materia de recursos humanos. Las fusiones y adquisiciones han mejorado la cooperación sindical, creando una base para establecer unos acuerdos más fuertes transfronterizos con los empleadores.

La cooperación sindical regional adquiere diferentes formas, con diferentes resultados, según vamos a ver a continuación.

- En el caso de la UNI-Finanzas Apro (Organización regional para Asia-Pacífico) ha establecido una base para identidades sindicales en el bloque comercial intergubernamental ASEAN. Se ha creado el Comité Sindical del Asean Bank, con un Comité Sindical para el Sector de las Finanzas de Asia del Sur, y un diálogo UNI con las afiliadas japonesas.
- La HSBC, aunque sea una compañía muy grande de servicios financieros con 253.000 empleados, la mayoría de ellos en la región de Asia/Pacífico, cuenta sin embargo con su mayor grupo único de 55.000 empleados que trabajan en el Reino Unido, con solamente otros 20.000 en los países de la Unión Europea. Se trata además de uno de los grupos bancarios más grande que existe en las Américas. Está muy adelantado en la prestación de servicios a clientes mundiales a partir de sus bases en la India, China y Malasia. El sindicato británico AMICUS fue uno de los primeros en elaborar una Carta sobre la Mundialización.

Así pues, mientras que su reciente mejoramiento del Comité de Empresa Europeo es algo valioso, el establecimiento del núcleo de la compañía en la región Apro ha hecho que las afiliadas de la UNI-Apro establecieran un Foro sindical conjunto como inicio y manera de conseguir crear un comité mundial. El Foro Asia-Pacífico para la HSBC, formado por afiliadas de la UNI, se reunió en el 2002 y en el 2004 en presencia de la dirección.

La HSBC es también uno de los bancos más grandes en América del Sur, con su base de clientela más fuerte en Brasil, a la par que desempeña un papel sustancial en Estados Unidos, donde no hay presencia sindical alguna. Está presente en 13 países americanos, y cuenta con una política de recursos humanos bastante dura, incluyendo un trabajo de 12 horas diarias para respaldar a un servicio a la clientela de 9 horas. Los sindicatos UNI-Américas, cuyo objetivo consiste en llegar a un acuerdo marco, están creando fuertes vínculos y estableciendo un sistema de información para la HSBC-Américas.

- En América del Sur, el Comité regional de sindicatos para ABN Amro ha venido recibiendo una cooperación activa por parte de los sindicatos europeos que participan en el Comité de Empresa Europeo de esta compañía. La subcontratación de Europa a la India tiene su reflejo en la subcontratación del trabajo de la ABN Amro dentro de América del Sur. Se han formado comités de coordinación ibero-americanos para los dos principales grupos españoles – BBVA y Santander (SCH) – que cuentan con intereses estratégicos en América del Sur.
- En Africa, el comité sindical regional se concentró en el año 2000 en la Barclays para negociar un Acuerdo de Asociación. El acuerdo se convino en el 2005, haciendo que se trataran amplias cuestiones y principios, como la consulta, el rendimiento de cuentas, el evitar los despidos, el desarrollo de los empleados, la igualdad de trato y oportunidades y unas buenas relaciones laborales. Hasta ahora el Acuerdo de Asociación concierne a 19 grupos de 6 naciones. Este acuerdo se elaboró en el Foro Sindical/Barclays Africa, que empezó en el año 2000, con unas reuniones semestrales que cubrían a 12 países, entre ellos Mauricio y Seychelles, así como Egipto y los Emiratos Arabes Unidos.

Barclays empezó en el año 2000 con 7.000 empleados, y gracias a su fusión con la ABSA se ha ampliado y cuenta ahora con 37.000 empleados en la región. Los compromisos sobre la responsabilidad social empresarial se centran ahora en el SIDA.

El poder de la Barclay en los mercados africanos se ha mostrado recientemente mediante su adquisición del 60% del capital del grupo sudafricano ABSA. Esta acción realizada en el 2005 fue acogida con beneplácito por parte del SASBO y la UNI-Finanzas, debido a las políticas de relaciones laborales positivas que practicaba Barclays. El sindicato del grupo ABSA recibió garantías acerca del futuro de los empleos. Barclays, con su adquisición de ABSA conseguía una sucursal bancaria para particulares en Sudáfrica.

También se ha pensado en crear comités de empresa regionales para Stanbic y Nedcor.

- La formación del First Caribbean International Bank, a partir de la fusión de la CIBC (Canadian Imperial) y de la Barclays, condujo a la creación de un foro regional en el 2002 en el que participaron diferentes sindicatos. En el 2005, se firmó un Primer Acuerdo de Principios de Asociación completo. El acuerdo se describió como un “hito importante”, que tardó dos años en negociarse, en el que se prevé consultas conjuntas y un poco usual comité conjunto de relaciones públicas. Hay compromisos hacia políticas que tengan en cuenta a las familias, la flexibilidad en el empleo y la formación profesional. Los sindicatos participantes eran al inicio siete. La fusión y el acuerdo han acabado con el problema clásico de un sector de servicios financieros caribeño que funciona mediante una descentralización centralizada. Ha habido un fortalecimiento de la cooperación entre sindicatos, lo cual a su vez ha ayudado a reforzar a los sindicatos a nivel nacional.
- En Australia, el sindicato Financial Sector Union (FSU) ha venido sintiendo la presión de las deslocalizaciones como otros centros regionales mundiales que cuentan con altos niveles de vida. AXA dejó bien patente la situación en el 2003 cuando decidió cambiar puestos de trabajo de Melbourne y Brisbane a Bangalore en la India. Y después, una deslocalización cercana a Nueva Zelanda, una vez más hacia una zona de lengua inglesa, tuvo como resultado una campaña de cooperación con los sindicatos neocelandeses. La respuesta que dio el banco central de reserva de Nueva Zelanda se describe en la Primera Parte del presente informe. Existe un considerable potencial regulatorio en caso de que la consulta pública sobre la suficiencia del capital y el riesgo mercantil de las funciones deslocalizadas diera un resultado positivo.
- En la compañía financiera escandinava Nordea los sindicatos han establecido probablemente el sistema más avanzado de participación transnacional de empleados y de cooperación sindical. Nordea es el pequeño grupo de empresas que tiene previsto transformarse en una compañía europea/Societas Europea (SE).

El grupo fue formado a raíz de una importante fusión entre el Nordbank y la Merita Bank en 1997, creando así una agrupación nórdica dominante. Esta ambiciosa compañía figura en el puesto número 44 de las Mil primeras a nivel mundial. Nordea incluye a los países bálticos, a Polonia, Alemania, Reino Unido, Luxemburgo e Irlanda, y cuenta con 33.000 empleados y 1.100 sucursales. El banco se ha declarado recientemente a favor de un modelo de “banca ajustada”, tiene un cuarto de su clientela

que hacen sus operaciones bancarias a través de Internet y cuenta con un sistema de repartición de beneficios. Casi dos terceras partes de sus empleados son mujeres. Proporciona excelentes estadísticas de información sobre los empleados.

Nordea Union es la estructura sindical común de los sindicatos individuales de empresa existente en Suecia, Dinamarca (2), Finlandia y Noruega, todo parte de las afiliadas nacionales de la UNI-Finanzas. Su objetivo consiste en corresponder al desarrollo regional de los empleadores.

Nordea Union tiene su propia reunión anual. Su Junta se reúne dos meses al mes y es responsable de la coordinación general de los trabajadores. El sindicato acoge con beneplácito a representantes de trabajadores de otros países, pues trata de construir un sistema transnacional de participación de empleados. El objetivo que se busca es contar con un sindicato miembro -afiliado a la UNI- en cada país donde esté presente Nordea. El sistema actual de participación de los empleados en Nordea no se basa en la legislación, sino en un acuerdo negociado, basado por consiguiente en la fuerza sindical. Funciona a tres niveles diferentes. El Nordea Union está representado en la Junta de directores de la empresa, el lugar más importante para ejercer influencia. Los empleados participan en las reuniones con tres miembros titulares y uno suplente (uno por país).

Esto está complementado por una estructura similar, pero que va más lejos, a la de los Comités de empresa europeos. El Consejo del Grupo es el organismo superior para dialogar entre la dirección y los sindicatos, y está compuesto de gente importante procedente de ambos lados. Para cada departamento de negocios de Nordea existe un Comité consultivo. Tiene un papel de parte interesada para debatir con la dirección sobre cuestiones de estrategia mercantil y de operaciones que afecten al personal. Si un Comité consultivo no llega a un consenso, entonces se puede pedir la participación del Comité de negociación a nivel de grupo, con representantes de ambas partes, para que tome una decisión. La estructura transnacional, sin embargo, no permite negociar aquellas cuestiones que están reglamentadas mediante convenios colectivos nacionales. Esto sigue siendo la prerrogativa de los sindicatos nacionales.

Para resumir, la estructura de la Nordea contiene la mayoría de los ingredientes que figuran en el modelo de la UNI-Finanzas para la participación sindical en las empresas multinacionales, a saber: Una organización sindical transnacional; la codeterminación en la Junta de directores a nivel del grupo y una estructura de comité de empresa transnacional con derechos a la consulta y a la codecisión.

- En Europa Oriental, con la ampliación de la Unión Europea, la UNI-Finanzas ha lanzado un proyecto con empleadores de servicios financieros en la República Checa, Eslovaquia y Hungría, para explorar cuestiones de interés común ante el impacto de la apertura de los mercados. De manera paralela también se están forjando asociaciones entre sindicatos de la UNI en la “vieja” Europa y sindicatos en Europa Oriental.

## **6. La lucha tranquila de control de los Comités de Empresa Europeos se convierte en lucha mundial**

Durante más de 15 años ha habido una lucha tranquila, persistente y a menudo frustrante entre sindicatos y empleadores para controlar el carácter de los Comités de Empresa Europeos (CEE) y apoderarse de su alma. Por un lado tenemos la filosofía de los empleadores de los CEE que se ve limitada al tener que proseguir intereses empresariales. Por otro lado tenemos a los sindicatos y a los empleados que quieren, y quizás necesiten a los CEE, para que formen parte de la gran familia de las instituciones sindicales en tanto que una ampliación democrática de la negociación colectiva, y una senda hacia la codeterminación. La vida real sugiere que la verdadera cuestión sea conseguir un equilibrio progresivo entre ambas direcciones, y llegar a un trabajo integrado entre sindicatos y representantes de los empleados por parte de los trabajadores.

La gran imagen de los CEE muestran una diversidad considerable en lo que a evolución se refiere. Pero existe una dirección central. Se trata de la emergencia de acuerdos a nivel de los CEE acerca de la reestructuración, subcontratación, normas mundiales, formación profesional, cuestiones de igualdad y de salud y seguridad en el trabajo. Esta dinámica implica otras evoluciones hacia normas mínimas comunes en términos contractuales, tales como las horas de trabajo y la reglamentación sobre las horas extraordinarias. Leyes emergentes que armonizan las fusiones y adquisiciones transfronterizas, que protegen a los contratos no normalizados y a los trabajadores desplazados, por ejemplo, proporcionan unos mínimos sobre los cuales los CEE pueden edificar para suplementar y respaldar los procesos nacionales de negociación colectiva, así como para divulgar las mejores prácticas y conseguir una situación más nivelada en los mercados laborales europeos. Y quizás las nuevas leyes impongan un deber a los CEE para que se mantengan también los derechos de los trabajadores, puesto que a nivel transfronterizo son los únicos organismos de consulta legalmente requeridos para defender los derechos de los empleados.

Independientemente de las cuestiones tan complejas que tienen ante sí los CEE, la situación mundial ha hecho que las cosas se pongan más difíciles. La mundialización apenas se vislumbraba cuando la Directiva sobre los CEE vio la luz del día por primera vez en 1992. Se trataba de armonizar la dual negociación colectiva y la experiencia de los comités de empresa/cogestión que existía en Europa. Pero al mismo tiempo que la ampliación de la Unión Europea al Este trajo consigo 10 nuevas naciones, la UE no tuvo más remedio que volverse hacia afuera también ante la presión de la mundialización.

Este doble reto de expansión ha complicado lo que ya de por sí era una situación compleja de lucha entre sindicatos y empleadores. Ha producido una amplia variedad de modelos de CEE, que pueden ser estructuras poco sindicadas que según algunos empleadores podrían proporcionarles unas estructuras de negociación colectiva alternativa débil. En el otro extremo, una fuerte sindicación ha significado una extensión de la negociación a los CEE, utilizando estos últimos para establecer normas mínimas, acuerdos sociales y regular las actividades mundiales de las compañías con base en la Unión Europea.

Hasta la fecha hay 737 CEE, sobre un total de 1.865 empresas. La ampliación de la Unión Europea, que de 15 pasó a 25 países, ha incrementado esta cifra a 2.169 empresas, muy pocas de las cuales tienen su casa matriz basada en los nuevos estados miembros.

La estrategia de los CEE de la UNI-Finanzas gira ahora alrededor de una tercera fase. Hasta la fecha, sus características principales son las siguientes:

- UNI-Finanzas ha conseguido un total de 43 acuerdos de CEE mediante sus afiliadas regionales de UNI-Europa. Los últimos tres acuerdos se refieren a dos de los principales bancos españoles, el BBVA, y al mayor, el SCH (Santander Central Hispano), que recientemente adquirió a la Abbey del Reino Unido. Emplea a más de 100.000 personas y está muy presente en Europa y América Latina. El tercer acuerdo se ha realizado con el banco Erste de Austria, que se especializa en los mercados de Europa Central para clientes particulares y de pequeñas y medianas empresas. Cuenta con 36.000 empleados. El BBVA tiene 91.000 empleados, está presente en 32 países y es un banco “universal”.
- La Unión Europea permite, desde 2004, que las empresas se establezcan como Compañías Europeas/Societas Europea (SE), y que funcionen como una entidad jurídica en toda la Unión Europea. Un elemento capital para una estructura de SE es un sistema transnacional de participación de los empleados, incluyendo un comité de empresa europeo y unos empleados que nombran a directores no ejecutivos.
- Dos importantes empresas europeas de servicios financieros han decidido transformarse en SE. Nordea publicó su plan al respecto ya en el 2003, pero dificultades técnicas en la legislación impidieron que las cosas progresaran hasta ahora. Allianz, por su parte, es la primera gran compañía multinacional que se va a transformar en SE hacia finales de 2006. Emplea a 162.000 personas, y está presente en 70 países. La SE tendrá su sede en Alemania. Mantendrá su sistema de codeterminación plenamente establecido, con el 50 % de participación por parte de representantes de los empleados en la Junta supervisora.
- El CEE de AXA madura con el diálogo social sobre la reestructuración y acuerdos marcos mundiales. Como con muchos de los sectores industriales europeos, una o dos empresas emergen como pioneras de una consulta total y del establecimiento de normas. AXA ha seguido el modelo francés de establecer acuerdos y firmar textos conjuntos mediante un proceso de negociación. Los mismos se aplican normalmente a nivel de los diferentes departamentos mercantiles. Con una fuerza laboral mundial de 110.000 personas y con 75.000 empleados en la Unión Europea, más un interés en Turquía, AXA ha convenido con su CEE – en un acuerdo realizado en 2005 – un proceso pleno de diálogo social. La médula del acuerdo es un “cambio empresarial necesario”, lo que significa reestructuración. Se ha convenido en un procedimiento de cuatro fases, el cual se ha de aplicar dentro de “un marco de tiempo apropiado”. Las fases son las siguientes: examen antes de la decisión; preparación de los planes de la dirección; consultas sobre la ejecución y las repercusiones y, por último, la ejecución y el seguimiento. La dirección se compromete a proporcionar “información” sobre “soluciones alternativas”, para buscar una redistribución del personal, y de adoptar un enfoque de “recorte de plantilla natural”. Esto significa evitar los despidos obligatorios mediante procesos de bajas voluntarias de los empleados. En el acuerdo se especifican cuestiones de formación profesional y de formación continua, así como las políticas de igualdad de oportunidades, y también el hecho de que las transferencias geográficas de puestos de trabajo se hagan sobre una base voluntaria.
- El proceso de diálogo se realiza mediante las reuniones mensuales del comité especial del CEE, cabiendo señalar que hay un compromiso para conseguir la armonización de las condiciones de empleo en toda Europa. Esto muestra una participación de la negociación colectiva en el futuro.



- Cooperación sobre las fusiones y adquisiciones europeas. Unas campañas activas por parte de los sindicatos interesados, con el respaldo de la secretaria de la UNI-Finanzas, han tenido lugar recientemente con motivo de las adquisiciones realizadas por los dos grandes bancos españoles. Se ha tratado del Santander (SCH) que ha adquirido a la Abbey del Reino Unido, y al BBVA que ha adquirido al BNL de Italia. Actualmente la fusión del banco HVB con el UniCredito de Italia ha conducido a que se solicite la creación de un CEE, debido a amenazas de pérdidas de puestos de trabajo.

Una vez más se están desarrollando las perspectivas de los CEE, merced al examen que se está llevando a cabo de la directiva y al paso reciente de la ley sobre los comités de empresa a nivel nacional. Mientras que algunos países interpretan la información nacional y la consulta como algo por debajo de los Comités de empresa, los sindicatos de Europa Oriental deberían considerar este nuevo requisito jurídico para la representación de los trabajadores como una puerta que se abre al reclutamiento sindical.

### **Los retos estratégicos serán los siguientes:**

- Fortalecer la cooperación entre sindicatos y las estructuras representativas de los trabajadores dentro de las compañías, a nivel nacional, regional y mundial (crear alianzas sindicales);
- Coordinar las actividades de los trabajadores a través de las fronteras en caso de adquisiciones y deslocalizaciones, y vigilar la gobernanza empresarial y la responsabilidad social de las empresas;
- Mantener la fuerza de los sindicatos nacionales a medida que las compañías incrementan sus operaciones mundiales, y
- Mantener la cohesión entre las tendencias a la negociación colectiva y las formas de negociación que se vienen desarrollando en algunos comités de empresa regionales y CEE.

## **7. Negociación colectiva, reglamentos legales y campañas de la sociedad civil**

Cabría hacer algunas observaciones y plantear algunas preguntas en relación con el comportamiento de las empresas financieras mundiales que trabajan con las afiliadas de la UNI.

- 1) El primero se refiere a su evidente preocupación de evitar cualquier problema agudo de relaciones laborales. Una excepción patente la constituye el Banco do Brasil. La mayoría parece haber adoptado una estrategia de desarrollo, independientemente de si ha surgido un proceso de negociación, o un proceso de declaración de derechos, o un enfoque de asociación, o un proceso rutinario de información y contactos. Obviamente, la tradición y la cultura desempeñan aquí un gran papel.

Si los expertos tienen razón en creer que las compañías megafinancieras van a continuar desarrollándose con más reestructuraciones de propiedad y de resultados comerciales, cabe entonces hacerse las siguientes preguntas: ¿Aguantarían la presión estos diferentes “arreglos” de relaciones laborales?

¿Pueden establecer unas posiciones fuertes para aquellos trabajadores que necesitan protección? ¿Están adecuadamente garantizados los vínculos de representación y los derechos de “alerta temprana”? ¿Pueden los adelantos establecidos en la negociación colectiva nacional, quizás sobre el tiempo de trabajo, la igualdad de trato y la enseñanza continua, por ejemplo, ampliarse a través de los acuerdos mundiales?

- 2) Dado que el estatuto jurídico de los acuerdos internacionales sindicato/empleador es un campo ampliamente inexplorado del derecho laboral, con la excepción del abuso de los convenios de la OIT, ¿están los acuerdos emergentes adecuadamente atendidos mediante mecanismos de solución de diferencias? ¿Cómo podrían funcionar éstos? ¿Existen principios y prácticas del derecho mercantil, por ejemplo, que podrían tenerse en cuenta para garantizar que la información que se proporciona en las consultas es “verdadera y justa”, que los representantes de los empleados en tanto que accionistas tienen un estatuto jurídico como parte “interesada” y quizás a veces como “terceros” en los contratos comerciales con los accionistas? ¿Pueden los principios de libertad de información ayudar cuando se plantean situaciones litigiosas? ¿Cuáles son los límites de confidencialidad mundial en las relaciones laborales en comparación con aquellos que existen en el derecho mercantil? Allá donde el establecimiento del derecho intergubernamental no prevea respaldo, ¿puede el derecho utilizarse todavía de manera creativa para hacer progresar los intereses de los trabajadores?
- 3) Allá donde los acuerdos mundiales incluyan compromisos de responsabilidad social de las empresas, ya sea del tipo de los derechos fundamentales de la OIT, o sobre cuestiones específicas como el medioambiente o la salud, ¿cómo podría la parte sindical de los acuerdos relacionarse con las ONG y los defensores de derechos? Sobre cuestiones de valor económico, ¿cómo podrían los sindicatos relacionarse con grupos de accionistas responsables? ¿Son posibles las alianzas, además de las relaciones entre las dos partes, en los acuerdos mundiales? El trabajo de la UNI sobre la gobernanza mundial y las políticas de responsabilidad social mundial se enfrenta ya a todas estas cuestiones.
- 4) Allá donde se desarrollan unas fuertes estructuras representativas y unos acuerdos fundamentales, ¿se desarrollará la negociación colectiva establecida meramente sobre líneas tradicionales, produciendo una especie de “sistema dual” como la negociación sectorial y el modelo de codeterminación de empresa en algunas partes de Europa? ¿Añadirá la mundialización presión a las compañías, y no a la negociación sectorial? Si las políticas de recursos humanos se mundializan con la apertura de nuevas sucursales y los productos de servicios de consultoría para la industria de los servicios financieros, ¿cómo se va a resistir entonces a la presión sobre las estructuras y los niveles salariales existentes? ¿Qué técnicas de análisis y comparación pueden tratar con los diferentes movimientos salariales en diferentes economías nacionales y regiones? El trabajo de negociación colectiva de la UNI es, por consiguiente, un vínculo vital.