

Carmen García (A)

La gestión de un despido

Juan López-Cotarelo

Javier Quintanilla

«Pablo, esto se nos va de las manos. Quiero que pongas en marcha ya el despido de Carmen García.»

Santiago Ortega, director de banca corporativa Madrid del Commercial Bank España, telefoneó furioso a Pablo Pérez, gestor de recursos humanos para su área. Unos minutos antes, José Fernández, responsable del departamento de propuestas, había entrado en su despacho desesperado:

«Santiago, tu operación urgente con la eléctrica no podrá salir hoy. Mi gente está desbordada. En la reunión de esta mañana se me han plantado los tres supervisores del departamento. Dicen que si les estamos tomando el pelo, que llevan tres meses trabajando todos los días hasta las 9 y las 10 de la noche. Y han vuelto a mencionar a Carmen García. Ya te he dicho otras veces que esta mujer es un grave problema. Con la falta de plantilla que tenemos, encima tengo que lidiar con ella, que se le cae el lápiz a las 5 y desaparece cuando quiere. Y los otros, claro, no son tontos...»

Carmen García se había vuelto a ausentar sin previo aviso. A las 10 de la mañana de este martes 19 de junio de 2007, la habían localizado en su casa y les había dicho que salía para Bilbao. No volvería hasta el lunes, porque su suegra tenía una operación en el podólogo.

José recordaba que Carmen había faltado prácticamente todas las semanas en los últimos tres meses, casi siempre sin avisar. El problema no era sólo que las ausencias indiscriminadas de Carmen afectaran al ritmo de trabajo del departamento de propuestas, sino que constituía un ejemplo, evidente para todos, de falta de compromiso, en un momento en que el negocio demandaba del departamento un esfuerzo especial.

En cuanto a Santiago, quería una acción urgente, contundente y ejemplarizante. Desde su punto de vista, las distracciones de la fusión habían llevado a un período de indecisión en temas de recursos humanos que algunos habían interpretado como permisividad. Ésta era la oportunidad para dejar claro a los que venían del Banco del Centro a qué disciplina estaban sujetos.

Caso preparado por Juan López-Cotarelo, asistente de investigación, bajo la supervisión del profesor Javier Quintanilla. Abril del 2008.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2008 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 11/11/19



Santiago esperaba que Pablo Pérez actuara rápido para poder presentarle a Carmen una carta de despido el mismo día que regresara.

La compañía

Commercial Bank era uno de los cinco principales bancos de Reino Unido. En 1976 estableció una oficina de representación en España y comenzó a utilizar el nombre de Commercial Bank España (CBE). En 1982 se introdujo en el negocio de banca comercial mediante la adquisición de un banco regional en crisis, con unas cuarenta oficinas. Partiendo de esta pequeña red inicial, el CBE impulsó una estrategia de crecimiento basada en la especialización en tres segmentos de clientes: particulares «prime», pymes y grandes empresas. Cuando, en abril de 2005, Commercial Bank adquirió el Banco del Centro, CBE contaba con una red de 180 oficinas.

Por su parte, el Banco del Centro era en 2005 un banco de tamaño mediano, con 350 oficinas en toda España y especial implantación en la capital, Madrid. Con más de cien años de historia, se había mantenido al margen de las recientes oleadas de consolidación en la banca española, consiguiendo un buen nivel de crecimiento orgánico. Su principal negocio era el de clientes particulares, pero también era importante su posición en banca corporativa¹, aprovechando las estrechas relaciones que tradicionalmente había mantenido con el tejido empresarial madrileño.

Uno de los objetivos que Commercial Bank hizo explícitos al anunciar la adquisición de Banco del Centro era aprovechar la fortaleza de éste en banca corporativa para lograr competir directamente con los grandes bancos españoles.

Otro de los objetivos era la reducción de costes. En el plan presentado a los inversores se preveían ahorros en gastos generales, pero el principal capítulo se refería a una reducción de costes de personal, basada en un ajuste de la plantilla.

Este ajuste suponía un reto especial, ya que debía hacerse compatible con el compromiso de continuidad en el empleo que el banco asumió con los sindicatos para asegurar la ausencia de conflictividad laboral durante el proceso de fusión:

«En los procesos de reordenación o reorganización de la nueva entidad se utilizarán procedimientos meramente vegetativos y voluntarios, no recurriéndose a expedientes de regulación de empleo ni a la extinción de contratos por causas técnicas, económicas, organizativas o de producción.»

En virtud de este acuerdo, el plan de prejubilaciones y bajas voluntarias incentivadas se convirtió en la única herramienta para la reducción de plantillas.

Banca corporativa

En la mayoría de bancos internacionales, como el Commercial Bank, los equipos de banca corporativa solían cumplir dos funciones al mismo tiempo; por una parte, gestionaban una cuenta de resultados propia, con productos básicos de riesgo (préstamos, créditos, avales, etc.) y productos transaccionales (cobros y pagos); y por otra, asumían la tutela de las grandes empresas como clientes: conocimiento en profundidad del cliente y de su relación global con el banco, para la coordinación del negocio de otras áreas de producto, en todas las geografías

¹ Con este nombre se conoce al negocio bancario con grandes empresas como clientes.



donde el banco y el cliente estuvieran presentes. La estructura comercial solía estar compuesta por equipos sectoriales, donde un jefe de sector supervisaba a varios directores de cuenta que eran interlocutores directos de los clientes.

Antes de su integración, las bancas corporativas de Commercial Bank España y del Banco del Centro presentaban algunas diferencias importantes.

En primer lugar, el tamaño: Banco del Centro conseguía en este negocio un margen ordinario² de 87 millones de euros, un 80% más que los 48 millones alcanzados por Commercial Bank. Sin embargo, el crecimiento de la banca corporativa del CBE había estado por encima del 20% anual en cada uno de los últimos cinco años, mientras que el Banco del Centro había crecido una media del 8% anual en ese período.

En segundo lugar, la banca corporativa del Banco del Centro generaba la mayor parte de su cuenta de resultados a través del crédito, mientras que Commercial Bank recibía una parte importante de sus ingresos por comisiones por el negocio transaccional y el negocio inducido en otras áreas (mercados y banca de inversión).

Finalmente, los perfiles de los directivos de cada uno de los bancos eran diferentes. La banca corporativa del Banco del Centro era heredera de una tradición de banqueros y muchos de sus directivos tenían apellidos ilustres y relaciones sociales de alto nivel. El CBE, sin embargo, estaba compuesto por profesionales con buen perfil técnico y destacada capacidad de gestión comercial.

La fusión

Banca corporativa fue uno de los primeros negocios en integrar los equipos de los dos bancos en una sola unidad. Aunque CBE era la entidad adquiriente y Banco del Centro la adquirida, se apostó por una verdadera fusión entre iguales de los equipos que minimizara la pérdida de capital humano y relacional³.

Así, pocas semanas después de formalizarse la adquisición, el equipo de banca corporativa del CBE se mudó a la sede del Banco del Centro en la calle de Alcalá, un magnífico edificio de principios del siglo XX, rodeado del resto de sedes históricas de la banca española. Enseguida se estableció una línea de mando única y comités de dirección mixtos, se redistribuyó la tutela de los clientes entre los distintos directivos y se comenzó a utilizar una marca única que combinaba las de Banco del Centro y Commercial Bank.

El área fusionada estaba compuesta por 156 personas, de las que sólo 36 tenían funciones comerciales o directivas. La distribución de la plantilla se muestra en el **Anexo 1**.

En cuanto a posiciones directivas, Enrique Falcó, anterior director de banca corporativa del Banco del Centro, continuaría como director del área, mientras que su homólogo en Commercial

² Margen ordinario es la suma del margen de intermediación (por el diferencial de tipos de interés aplicados a activos y pasivos), más los ingresos por comisiones, más los resultados por operaciones financieras. En banca, es la medida comparable a los ingresos de la compañía.

³ Capital relacional se refiere a la capacidad del banco para generar negocio a través de las relaciones con los clientes. En el negocio de banca corporativa, esta capacidad suele residir en los contactos personales entre altos directivos del banco y del cliente.