

**Reunión tripartita sobre las consecuencias  
para el empleo de las fusiones y adquisiciones  
en el sector del comercio**

Ginebra  
7-11 de abril de 2003

---

**Conclusiones sobre las consecuencias  
para el empleo de las fusiones y adquisiciones  
en el sector del comercio**

La Reunión tripartita sobre las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio,

Congregada en Ginebra del 7 al 11 de abril de 2003,

Adopta, el once de abril de 2003, las siguientes conclusiones<sup>1</sup>:

**Aspectos generales de las fusiones y adquisiciones**

1. El comercio, que vincula a productores y consumidores de bienes y servicios, cumple una función esencial en el desarrollo económico y la creación de empleo. Se trata de un sector muy heterogéneo y existen diferencias considerables entre el comercio mayorista y el comercio minorista. Aunque su estructura y funcionamiento varían enormemente de un país a otro, el sector representa la mayor fuente de empleo en muchas economías.
2. En los últimos años, el tamaño de las empresas de comercio de todo el mundo ha aumentado considerablemente a raíz de las fusiones. La globalización, la modificación de la reglamentación y la liberalización del mercado han propiciado una competencia intensa, lo que ha añadido importancia al tamaño de la empresa. Esa competencia también ha traído aparejado un rápido crecimiento de grandes puntos de venta del comercio minorista, y los hipermercados y supermercados compiten con los puntos de venta tradicionales, las tiendas especializadas y los grandes almacenes. Paralelamente, la importancia de los centros o galerías comerciales fuera de las zonas urbanas está superando la de los negocios de los pueblos y los centros urbanos, y compitiendo con ellos. La concentración del sector en mercados bien establecidos fomenta estrategias basadas en los precios: los costos menores se utilizan para disminuir los precios. Tales estrategias orientadas por los precios exigen una mayor base de ventas y las fusiones y adquisiciones constituyen un medio de responder a esa necesidad de expansión, que atañe principalmente a los países desarrollados cuyos mercados financieros funcionan plenamente. Ahora bien, los grandes cambios que saltan a la vista en el sector del comercio y la reestructuración que conllevan son un fenómeno mundial cuyas consecuencias también se hacen sentir en los países en desarrollo y en las economías en transición de todas las regiones.

<sup>1</sup> Estas conclusiones aún no han sido examinadas por el Consejo de Administración de la OIT de acuerdo con procedimientos establecidos y por lo tanto no se pueden considerar como definitivas.

- 
3. En general, las pequeñas empresas son las que siempre han ofrecido la mayor proporción de empleo en el sector del comercio. Sin embargo, actualmente, están cediendo terreno a sus competidores de mayor tamaño, en muchos casos multinacionales, porque de las fusiones y adquisiciones nacen grandes empresas regionales y mundiales, tanto de comercio mayorista como de comercio minorista. De ahí que la tendencia a la fusión vaya creciendo a la par de ese proceso permanente de concentración de puestos de trabajo en un número cada vez menor de empresas.
  4. Las economías de escala pueden surtir efectos beneficiosos y las empresas que no amplían sus actividades pueden encontrarse en desventaja en una economía cada vez más competitiva. Ahora bien, por lo que atañe a los puestos de trabajo y el empleo en el sector del comercio, las consecuencias de las fusiones y adquisiciones, así como de la consiguiente reestructuración, son dispares. La integración de las empresas del sector tras la fusión, en muchos casos ha generado un crecimiento neto del empleo en la nueva empresa; no obstante, se han trasladado personas y perdido algunos puestos de trabajo, al eliminarse la duplicación de funciones. El resultado más positivo para el empleo, en el caso de las empresas de comercio, reside en que las fusiones y adquisiciones en el sector pueden obedecer más bien a consideraciones relacionadas con un aumento de la cuota de mercado que al objetivo de recortar los costos. Aun así, en algunos países, el aumento del empleo en las grandes empresas, producto de fusiones, por lo general, se ve contrarrestado por la pérdida de puestos de trabajo que causa el cierre de pequeños y medianos almacenes.
  5. Al igual que en otros sectores, el aspecto práctico de las fusiones conlleva cuestiones de recursos humanos y desarrollo que van de la integración del personal a la redefinición del quehacer de la dirección y de los trabajadores, pasando por la combinación de las instalaciones, la reubicación del personal y la armonización de las condiciones de empleo. La manera en que se encaren estas cuestiones puede tener una influencia decisiva en el éxito de una fusión o adquisición. Varios ejemplos demuestran que el diálogo social, incluido el hecho de informar a los trabajadores en cuestión y celebrar consultas con ellos y sus representantes<sup>1</sup> en el momento oportuno, puede contribuir al éxito de la integración y al logro de los objetivos de la fusión. Asimismo, el diálogo social es un medio idóneo de disipar incertidumbres y reducir el riesgo de perturbar el clima de las relaciones laborales.

## Empleo

6. Tanto a los empleadores como a los trabajadores les interesa que los mercados de trabajo sean estables y sostenibles, y garanticen una oferta de mano de obra calificada y productiva; por lo tanto, es preciso combinar esto último con una flexibilidad positiva y la seguridad del empleo. En muchas de las grandes empresas de comercio, sobre todo en las del sector minorista, uno de los objetivos de la administración de los recursos humanos consiste en contar con la dotación adecuada de personal necesaria para prestar un servicio satisfactorio al consumidor. El trabajo en el sector se presta a la sistematización y la automatización, y las estrategias de competencia hacen cada vez más hincapié en la

<sup>1</sup> En todo el texto, la expresión «representantes de los trabajadores» se refiere a la definición del artículo 3 del Convenio sobre los representantes de los trabajadores, 1971 (núm. 135): «A los efectos de este Convenio, la expresión «representantes de los trabajadores» comprende las personas reconocidas como tales en virtud de la legislación o la práctica nacionales, ya se trate: a) de representantes sindicales, es decir, representantes nombrados o elegidos por los sindicatos o por los afiliados a ellos; o b) de representantes electos, es decir, representantes libremente elegidos por los trabajadores de la empresa, de conformidad con las disposiciones de la legislación nacional o de los contratos colectivos, y cuyas funciones no se extiendan a actividades que sean reconocidas en el país como prerrogativas exclusivas de los sindicatos».

---

reducción de los costos de producción. La incorporación de nuevas tecnologías para racionalizar el trabajo administrativo — gestión de pedidos, control de existencias, contabilidad y facturación — permite que las empresas asignen otras funciones al personal administrativo. Ahora bien, a muchos de esos trabajadores les puede resultar difícil adaptarse a los cambios que se operan en el sector y asumir sus nuevas funciones sin contar con la preparación necesaria. Por lo tanto, la formación de los trabajadores en previsión de esos cambios les permitirá beneficiarse de ellos e incrementar su empleabilidad.

7. Las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio no son de por sí la causa directa de los recortes de plantilla ni de las prácticas de trabajo flexible que pueden deteriorar las condiciones de trabajo. Sin embargo, la reestructuración ulterior a las fusiones puede conducir a esos resultados y prácticas, pues las empresas se proponen exigir mayor flexibilidad a la mano de obra al tiempo que administran los costos salariales. Ahora bien, los ejemplos de prácticas idóneas demuestran que las fusiones y adquisiciones pueden promover la estabilidad del empleo y planificarse y llevarse a cabo de una forma compatible con los objetivos de trabajo decente. En lo que respecta a la racionalización de personal, debido a la reestructuración que sigue a una fusión, la decisión de reducir la plantilla sólo debe adoptarse cuando se hayan agotado todas las demás posibilidades, teniendo en cuenta los intereses de la empresa y las consecuencias sociales.
8. Si bien la pérdida de empleos en el sector del comercio, provocada por las fusiones y adquisiciones, no siempre es tan acentuada como la observada en otros sectores, a veces es inevitable. En el caso de cese de la relación de trabajo, deberían tenerse en cuenta, en la medida de lo posible, los principios contenidos en el Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo, 1982 (núm. 158) de la OIT, y su Recomendación correspondiente (núm. 166). La Declaración tripartita de la OIT sobre los principios de las empresas multinacionales y la política social, aprobada por el Consejo de Administración en 1977 y enmendada por el mismo en 2000, es aplicable a fusiones y adquisiciones que tienen repercusiones en más de un país.
9. Los gobiernos pueden desempeñar una función importante facilitando y creando un clima que propicie medidas efectivas que podrán incorporarse a los programas relacionados con las fusiones y adquisiciones. Dichos programas deberían abordar las consecuencias de las fusiones y adquisiciones. Lo anterior debería incluir programas de formación permanente para que los trabajadores puedan adquirir constantemente calificaciones transferibles y las empresas beneficiarse de una fuerza de trabajo más competente. Los ejemplos de prácticas idóneas en materia de formación y desarrollo de los recursos humanos que existen en muchos países podrían utilizarse para crear programas que prevean una formación que acreciente la empleabilidad de los trabajadores del sector del comercio. En la medida de lo posible los programas de formación deberían establecerse en consulta con los interlocutores sociales. Asimismo, habría que alentar a las organizaciones de empleadores y de trabajadores a que colaboren estrechamente para identificar cuestiones que revisten importancia para el sector, incluidas la capacitación y las necesidades de recursos humanos, a que compartan responsabilidades y aborden esas cuestiones conjuntamente.
10. El comercio ofrece a la mujer un importante punto de entrada en la fuerza de trabajo; de hecho, en muchos países, las mujeres constituyen la mayoría de los trabajadores del comercio. Se debería prestar particular atención a las consecuencias que tienen las fusiones y adquisiciones en el comercio para la situación de la mujer a efectos de conservar lo logrado en la consecución de los objetivos de las políticas de igualdad.

---

## Condiciones de trabajo y de empleo

11. El éxito de las empresas es necesario para la continuidad del empleo, y, a la vez, una fuerza de trabajo calificada, estable y motivada es fundamental para el éxito de cualquier empresa. Unas condiciones de trabajo y empleo decentes son condiciones *sine qua non* para motivar al personal, y elevar la productividad y rentabilidad de la empresa. Las fusiones y adquisiciones siempre conllevan una integración de sistemas y procedimientos empresariales diferentes, para armonizar los diversos aspectos de las condiciones de empleo y asegurar unas prácticas laborales comunes en la nueva organización. Todas las partes reconocen la importancia que revisten las empresas fusionadas para mantener buenas condiciones de empleo y de trabajo que promueven la satisfacción laboral, reducen al mínimo el estrés relacionado con el trabajo y, por consiguiente, contribuyen a la productividad de la empresa.
12. La flexibilidad en el funcionamiento de las empresas puede contribuir a aumentar su competitividad. Es necesario un grado adecuado de seguridad del empleo para que los trabajadores puedan ganarse dignamente la vida y garantizar así su lealtad a la empresa ya que, en el sector del comercio, se reconoce ampliamente el fuerte vínculo que existe entre esa lealtad y la lealtad del cliente. Esta seguridad en el trabajo podría consolidarse impartiendo formación orientada a la empleabilidad y a la obtención de calificaciones múltiples, para que los trabajadores puedan adaptarse a las exigencias de mayor flexibilidad del funcionamiento de las empresas.
13. La reestructuración posterior a las fusiones exige a veces la reubicación de los trabajadores o les requiere un tiempo adicional para desplazarse del domicilio al lugar de trabajo. Al decidir sobre estas cuestiones, es preciso que las empresas tengan en cuenta, entre otras cosas, las necesidades de cada trabajador, y, en particular, de los que deben armonizar sus responsabilidades laborales y familiares.
14. La introducción de nuevas tecnologías, en muchos casos impulsada por la reestructuración ulterior a la fusión, contribuye a racionalizar el trabajo administrativo de gestión de pedidos, control de existencias, contabilidad y facturación, y permite a las empresas transferir a su personal administrativo a otros cargos. No deberían escatimarse esfuerzos para que esos trabajadores adquieran las calificaciones necesarias para el desempeño de sus nuevas funciones.

## Diálogo social

15. La Reunión reconoció la importancia fundamental que reviste el diálogo social tras la decisión de proceder a una fusión o a una adquisición. Un diálogo social eficaz es clave para el éxito de las reformas económicas y sociales, y permite además a las partes interesadas abordar los efectos de dichas reformas en el empleo. Podría considerarse una vía idónea para discutir y tomar decisiones relativas al cambio en el mundo del trabajo, inclusive el perfeccionamiento de las calificaciones, la modernización de la organización del trabajo, y la promoción de la igualdad de oportunidades y de la diversidad. Los interlocutores sociales son los mejor situados para responder al desafío de conciliar intereses a veces encontrados, incluida la necesidad de conjugar la flexibilidad que exige la actividad comercial con la seguridad que necesitan los trabajadores en caso de una reestructuración de talla. Un diálogo social previsor entre los interlocutores sociales en materia de fusiones y adquisiciones es el mejor medio de abordar con flexibilidad y eficacia los desafíos que plantean los cambios acarreados por éstas así como para evitar la confrontación. Por su carácter estratégico, las fusiones y adquisiciones son el resultado de largos procesos decisorios. Por lo tanto, es importante que los empleadores informen en su momento a los trabajadores y a sus representantes de cualquier decisión tomada para proceder a una fusión o adquisición antes de que ésta se anuncie públicamente. El

---

momento en que se da información y se celebra la consiguiente consulta debe regirse por la legislación nacional en la materia y por prácticas justas. A este respecto, debe primar la buena fe de informar al personal antes que a los medios de comunicación acerca de la inminente fusión o adquisición.

16. Si bien se reconoce la función que les incumbe a los interlocutores sociales a la hora de abordar las cuestiones relativas a las fusiones, las adquisiciones y la reestructuración, los gobiernos han de desempeñar un papel importante en lo que se refiere a establecer el marco jurídico que regirá las decisiones a este respecto. Dicho papel debería tenerse en cuenta, al igual que las circunstancias propias a cada país según su nivel de desarrollo. Asimismo, el marco jurídico debería destacar la importancia que reviste informar a los trabajadores y sus organizaciones lo antes posible, habida cuenta de la situación de cada país y de sus leyes, costumbres y prácticas. Las cuestiones concretas que se considere oportuno incluir en la información proporcionada podrían abarcar detalles sobre la fusión o la adquisición tales como los plazos previstos, los motivos de la misma y sus posibles consecuencias jurídicas, económicas y sociales. Los gobiernos deberían promover el reconocimiento de los derechos fundamentales en el trabajo, incluida la negociación colectiva. Deberían, además, establecer mecanismos que permitan evitar, mitigar o neutralizar las consecuencias negativas de las fusiones y adquisiciones, sobre la base de un consenso.
17. Cuando los recortes de personal sean inevitables, los empleadores deberían hacer todo lo que esté a su alcance para abordar esa pérdida de empleos en estrecha consulta con los trabajadores en cuestión, sus representantes y, cuando proceda, también con el gobierno, para garantizar que la terminación del empleo sea primordialmente voluntaria. Se reconoce que, a lo largo de todo el proceso de las fusiones y adquisiciones, existe la obligación de promover y realizar de buena fe los derechos fundamentales, incluido el principio de no discriminación, en particular, de personas con discapacidades.

## **Acción de la OIT**

18. La Reunión pide a la OIT que lleve a cabo un estudio más detallado sobre: *a)* las consecuencias de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio, elaborando estadísticas del empleo separadas de las de otros sectores; *b)* las oportunidades que se presentan a las mujeres, incluida la igualdad de trato y de remuneración, así como la de los trabajadores con responsabilidades familiares; *c)* las necesidades en materia de formación en el sector del comercio; y *d)* el impacto de la tecnología en el contexto de las fusiones y adquisiciones. Los resultados de dicho estudio deberían incorporarse a una base de datos que, debería incluir, entre otros, estudios de caso sobre fusiones y adquisiciones en diferentes países.
19. La OIT debería promover la aplicación de la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento (1998) en el sector del comercio en el marco de las fusiones y adquisiciones, así como la aplicación de la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social (1997).
20. La OIT debería velar por que, al concebir y llevar a cabo sus actividades en el sector, se consulte a los mandantes para evitar enfoques parciales que se impongan como válidos para todos. Las actividades que deberían emprenderse en el sector del comercio deberían ser variadas, y dar cabida y peso a un componente regional.
21. La Reunión pide también a la OIT que ayude a los países en desarrollo y a las economías en transición a examinar y, cuando proceda, actualizar su legislación laboral, a fin de que estén mejor preparados para responder a los efectos en el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio. Asimismo, la OIT, en consulta con los

---

interlocutores sociales, debería desempeñar un papel importante prestando asistencia a los gobiernos y a dichos interlocutores, al objeto de desarrollar su capacidad de diálogo social en lo que se refiere a las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones.