

1-1-2018

La fusión de empresas, conceptos y principales repercusiones en el clima organizacional para las pymes en Bogotá

Jennyfer Lilian Guzmán Cubillos

Diana Marcela Lemus González

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Guzmán Cubillos, J. L., & Lemus González, D. M. (2018). La fusión de empresas, conceptos y principales repercusiones en el clima organizacional para las pymes en Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1530

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

LA FUSIÓN DE EMPRESAS, CONCEPTOS Y PRINCIPALES REPERCUSIONES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LAS PYMES EN BOGOTÁ.

Jennyfer Lilian Guzmán Cubillos¹

Diana Marcela Lemus González²

RESUMEN

El objetivo del presente artículo es observar la influencia que tiene una fusión empresarial en el clima organizacional dentro de las empresas Pymes en la ciudad de Bogotá, Colombia, a través de los conceptos básicos sobre la fusión de empresas. Con esto, se determinarán distintos tipos de consecuencias que estas decisiones tienen en el contexto interno de la organización y su cultura. Para ello, se realizó una investigación de tipo exploratoria, considerada la ideal para esta coyuntura. Luego de un análisis de casos específicos sobre la fusión en las organizaciones en el mundo y en Colombia se encontró que las pequeñas y medianas empresas, por distintas variables enunciadas en el artículo, tienen renuencia a la aplicación de las fusiones empresariales, el texto pretende dar un enfoque positivo a esta práctica explicando los beneficios y contras que esto tiene para la organización.

Palabras Clave: Clima organizacional, Fusión empresarial, PYMES, Pequeñas y medianas empresas.

¹ Jennyfer Lilian Guzmán Cubillos, Universidad De La Salle Administración De Empresas Facultad Ciencias Administrativas Y Contables, jguzman02@unisalle.edu.com

² Diana Marcela Lemus González, Universidad De La Salle Administración De Empresas Facultad Ciencias Administrativas Y Contables, dlemus59@unisalle.edu.co.

ABSTRACT

The objective of this article is to observe the influence that a business merger has on the organization's climate within the PYMES companies in the city of Bogotá, Colombia, through the basic concepts about the merger of companies. With this, the types of consequences that these decisions have in the internal context of the organization and its culture will be determined. For this, an exploratory type research was carried out, considered the ideal one for this conjuncture. After an analysis of specific cases on the merger in organizations around the world and in Colombia, it was found that small and medium-sized companies, due to different variables stated in the article, are reluctant to apply corporate mergers, the text intends to give A positive approach to this practice explaining the benefits and cons that this has for the organization. Key words: Organizational climate, Business merger, SMEs, Small and medium enterprises.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

PROCEDIMIENTO

Para cumplir con el objetivo de realizar la descripción teórica, se ha escogido realizar una investigación exploratoria, la cual se consideró como la mejor opción pues es la que se adapta a las pretensiones teóricas de este artículo.

Unido a esto, se usarán varios de los elementos aprendidos durante la carrera para poder mostrar la influencia y el aprendizaje que, como resultado, genera una visión particular hacia la empresa.

Con el fin de cumplir con lo previamente planteado se comenzará con una breve introducción del tema, luego se entrará en el proceso de la revisión teoría en sí y su consecuente discusión.

INTRODUCCIÓN

Para el tema es necesario un contexto adecuado, donde se explique de forma breve en qué consiste la fusión entre empresas, sus consecuencias y la forma que afecta esto a las empresas.

De acuerdo al artículo Fusión de sociedades dado por el periodista Álvaro (2008) la fusión de empresas es un procedimiento de concentración de empresas, un acto mediante el cual una o más compañías se disuelven sin liquidarse, para ser absorbidas por otra o con el objeto de crear una nueva. Celebrado el contrato de fusión, la compañía que absorbe, o la nueva que ha sido creada, asume los derechos y obligaciones de aquella(s) que han sido disueltas.

Por su parte, Karl Marx (1981) en su libro del Capital afirma que:

“La producción en gran escala sólo puede darse en un modo de producción capitalista sobre el cimiento de la producción de mercancías y sólo donde los medios sociales de producción y de vida se conviertan en propiedad privada de unos cuantos capitalistas. A partir de esto, el régimen capitalista de producción presupone una cierta acumulación del capital en manos de los productores individuales de mercancías, en el momento en que se instaura este régimen contribuye de rechazo a acelerar dicha acumulación, esto es, con la acumulación de capital se desarrolla el modo de producción capitalista y al consolidarse dicho régimen, impulsa la acumulación de capital. Todo capital individual es una concentración de medios de producción con la consiguiente dirección sobre un ejército de empleados; dicha concentración en manos de los capitalistas individuales se incrementa al aumentar la masa de la riqueza que funciona como capital, entonces al crecer los muchos capitales individuales aumenta el capital social” (Marx, 1981)

De acuerdo con esta teoría, se da una expropiación de unos capitalistas por otros para llegar a una aglutinación de muchos capitales pequeños para formar unos cuantos capitales grandes, siendo entonces la fusión una de las formas más efectivas para potenciar el poder de un grupo de empresas en el mercado, tanto en sus productos, como en la importancia que obtienen las marcas para un segmento específico. (Reiss, 2000)

A pesar de esto, y entendiendo la fusión de las organizaciones como una oportunidad de crecimiento para las PYMES en Colombia, se encuentra en una diferencia importante respecto a la teoría y la realidad. Se teme afirmar que, en el país, se teme y rehúye a la fusión, no sólo por los antecedentes, sino por considerarse una práctica exclusiva de las grandes organizaciones, y que por ende se considera una operación costosa y de efectos tardíos, lujos que una PYME, en teoría, no puede darse ya que este tipo de organizaciones obtienen la mayor parte de su capital por efectos de facturación inmediata y de mediano plazo.

MARCO TEÓRICO

Definiciones de fusión empresarial hay muchas en la actualidad, cada autor la redefine en sus textos. Por ello, se ha considerado tomar en consideraciones varias de estas propuestas con tal de obtener una idea general del término de fusión junto a la siguiente definición dada por el Código de Comercio de Colombia del año 1971 en su artículo 172:

“Habrá fusión cuando una o más sociedades se disuelvan, sin liquidarse, para ser absorbidas por otra o para crear una nueva. La absorbente o la nueva compañía adquirirá los derechos y obligaciones de la sociedad o sociedades disueltas al formalizarse el acuerdo de fusión”. (Código de Comercio, artículo 172)

Desde aquí se puede diferenciar, entonces, una forma de fusión conocida como la Fusión pura la cual se da en el caso de que dos o más compañías se unen para constituir una nueva organización. Hay que tomar en cuenta que en la fusión las empresas son disueltas más no liquidadas.

Para Roberto Molina (1989) la fusión de sociedades comerciales es un caso especial de disolución de sociedades mediante la cual, valga la redundancia, una sociedad se extingue por la transmisión total de su patrimonio a otra sociedad preexistente o que se constituye, con las aportaciones de los patrimonios de dos o más sociedades que en ella se fusionan. (Mantilla, 1989)

Por su parte, J. Jesús Gómez (2014) la define como:

“Acto jurídico mediante el cual se unen los patrimonios de dos o más sociedades, cuyos titulares desaparecen o en algunos casos alguno de ellos sobrevive para compenetrarse en una organización unitaria que los sustituye dentro del mundo comercial, pudiendo ser esta organización resultado de la creación de una nueva sociedad o de la absorción hecha por parte del ente que sobrevive” (Cotero, 2014)

Con el fin de encasillar un poco más se toma en cuenta la explicación del profesor Durart (1972) el cual afirma que la fusión:

“Es la reunión de dos o más compañías independientes en una sola, es decir, es la reunión de dos o más sociedades preexistentes, bien sea que una u otra sea absorbida por otra o que sean confundidas para constituir una nueva sociedad subsistente y esta última hereda a título universal los derechos y obligaciones de las sociedades intervinientes.” (Durart, 1972)

Finalmente, se considera oportuno abordar el concepto del 12 de abril de 2011 emitido por La Superintendencia de Sociedades, mediante oficio 220-048665, en el cual señala la naturaleza jurídica de la fusión como una reforma estatutaria, basándose en el artículo 172 del Código de Comercio donde precisa que la fusión de empresas se entiende como:

"Responde a las peculiaridades de un proceso que se sucede simultáneamente en varias personas jurídicas al incidir directamente en diferentes estatutos sociales. En las que se disuelven porque conlleva una modificación sustancial del contrato al llevar a las sociedades involucradas a su disolución y a la consecuente extinción de la persona jurídica, sin que el conjunto de bienes dedicados a la actividad empresarial se liquide, y en la que absorbe, porque en su estructura sufrirá una serie de modificaciones como la inclusión de nuevos socios, adhesión de un patrimonio destinado a la realización de una actividad empresarial que puede ser la misma o una diferente, y eventualmente otra serie de modificaciones en las cláusulas que regulan la sociedad. Se trata entonces de un negocio jurídico que se adelanta simultáneamente por varios sujetos y cuyo perfeccionamiento producirá diferentes efectos jurídicos previstos en la ley que regula su estructura."³

Además, en el mismo documento la Superintendencia precisa que la fusión posee una naturaleza contractual corporativa y que es considerado un acto interno de las organizaciones, las cuales llaman a consolidarse a través de la fusión y trasciende la esfera del contrato entre dos o más personas jurídicas, que buscan en un fin común consolidar su patrimonio sea a través de la creación de una nueva sociedad o por la absorción que una sociedad hace de la otra u otras.

³ Ref. Efectos de la fusión frente los derechos y obligaciones contractuales.

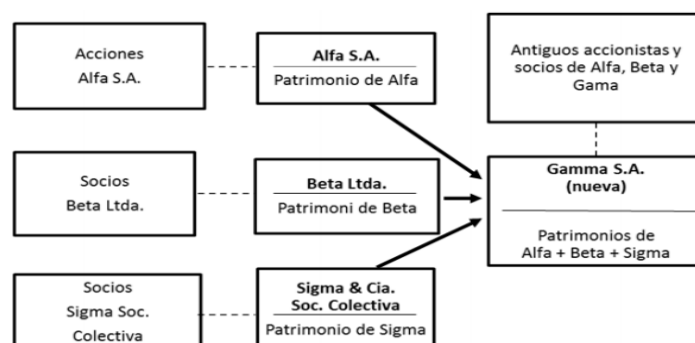
TIPOS DE FUSIONES

Anteriormente se nombró únicamente un tipo de fusión, la fusión pura, sin embargo, esta no es la única. Para efectos de este documento, se tomarán varios tipos de fusión en específico, el primer grupo se encuentra dictaminado según el código de comercio francés el cual es uno de los primeros en realizar esta categorización, donde se identifican dos tipos de fusiones:

- **Fusión Pura:** Dos o más compañías se unen para constituir una nueva. Estas se disuelven, pero no se liquidan.
- **Fusión por absorción:** Una sociedad absorbe a otra u otras sociedades que también se disuelven, pero no se liquidan. Aquí una o varias compañías disueltas para ello, aportan su activo a otra ya constituida y con la cual forman un solo cuerpo. La compañía absorbente ha aumentado su capital mediante la creación de acciones que atribuyen a los accionistas de las compañías anexadas, en representación de los aportes efectuados para la Fusión. Las Fusiones pueden reunir sociedades de la misma forma o de las formas diferentes. Pero una Fusión entre una sociedad y una asociación no sería posible.

En el primer caso tomaremos como ejemplo las empresas Alfa S.A, Beta Ltda. Y Sigma Soc. Estas tres se unen con el fin de crear una nueva organización donde los accionistas de todas las organizaciones participantes reúnen todo su patrimonio con el fin de volverlo uno solo, una nueva empresa con el nombre Gamma S.A.

Figura 1. Fusión – Creación: Alfa S.A., Beta Ltda. Y Sigma Soc. Colectiva

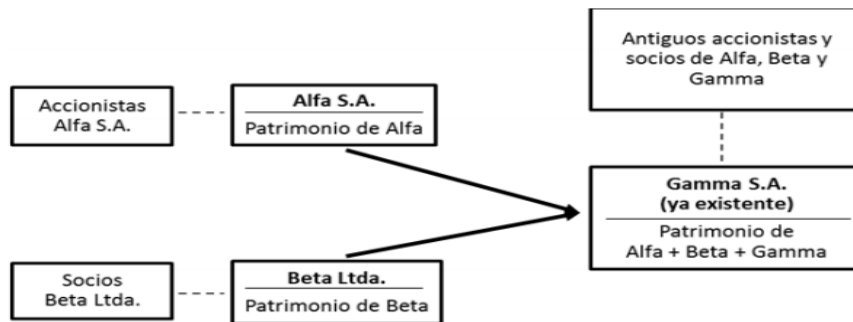


Fuente: Reyes F. (2000) Transformación, fusión y Escisión de sociedades. Ed. Temis, pág.

99. Santafé de Bogotá.

Tomando en cuenta lo anterior, en el segundo caso podemos visualizar un movimiento distinto donde la empresa Alfa S.A y Beta Ltda., realizan una fusión con Gamma. Quedando, esta última como la única empresa existente.

Figura 2. Fusión – Absorción: Alfa S.A. y Beta Ltda.



Fuente: Reyes F. (2000) Transformación, fusión y Escisión de sociedades. Ed. Temis, pág.

101. Santafé de Bogotá.

POR SU IMPACTO ECONÓMICO

- Fusión horizontal. La fusión horizontal es aquella en la que la empresa que absorbe decide adquirir a otra compañía que se encuentra ubicada dentro de su mismo sector o actividad económica y operan dentro de los mismos mercados geográficos. (Lavara, sin fecha)
- Fusión vertical. Este tipo de fusiones se basa en la unión con uno de los extremos de la empresa, por un lado, la fusión con la fuente de materias primas, es decir, el proveedor, y por otro, el consumidor. Se realizan a fin de lograr mayor potencialidad de la empresa, mayor competitividad, y lo que es fundamental, asegurar la existencia y rentabilidad de las empresas fusionadas. (Anónimo, 2015)

Aparte de estos dos tipos de fusiones se puede analizar otra clasificación que se conoce como la fusión conglomerada, la cual es llevada a cabo cuando una compañía compra otra empresa que pertenece a un sector completamente diferente al suyo y puede ser:

- Fusión para la extensión del producto. Se presenta cuando dos empresas manejan sistemas de producción o distribución similares, pero cuyos productos no compiten directamente entre sí. (Becerril, 2003)
- Fusión para la extensión del mercado. En este caso, las empresas que se fusionan fabrican productos similares, pero en distintos mercados. (Cantillo, 2013)
- Fusión sin relación. Se presenta cuando las empresas en proceso de fusión no mantienen relación alguna de productos, mercado, lugar de radicación, etc. La idea de esta fusión es, por lo general, la apertura a nuevos mercados y la distribución de productos en nuevos territorios. (Eafit, sin fecha)

CLIMA ORGANIZACIONAL

El profesor Luis Martínez describe el clima organizacional como una serie infinita de percepciones que un trabajador tiene de la organización (estructuras y procesos dentro de su medio laboral). Esto da como resultado que el comportamiento de un trabajador no es un resultado de los factores organizacionales, sino de la forma en que este percibe el ambiente a su alrededor. Este llega a la conclusión de que el clima organizacional es un factor que interviene entre la motivación y los objetivos de la organización, y que esto se exterioriza en los resultados que el trabajador da a la empresa, así como en su comportamiento.

Características del clima organizacional

Las características del clima organizacional repercuten en las motivaciones y comportamiento de los miembros de la organización. Litwin y Stinger (1978) mencionan que son 9 las

dimensiones que pueden explicar un clima organizacional en una determinada empresa. Estos autores mencionan que cada dimensión se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

1. Estructura

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización, acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que poseen dentro de sus puestos de trabajo. Martínez (2007) agrega que es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e desestructurado.

2. Responsabilidad

Definido como un sentimiento común para los miembros de la organización, se asimila respecto al nivel de autonomía que se tiene para la toma de decisiones en los puestos de trabajo, pues a medida del nivel de responsabilidad que manejan, las percepciones cambian hacia la organización. (Concepto, 2014)

3. Recompensa

Va de acuerdo con la percepción de los miembros de la organización respecto a si lo que obtienen gracias a su trabajo es acorde con lo esperado, es una medida entre el premio y el castigo dependiendo las acciones del trabajador. (Concepto, 2014)

4. Desafío

Sentimiento referente a las pruebas u obstáculos que la organización tiene para ellos. Es una medida en que la empresa acepta ciertos riesgos con el fin de cumplir las metas propuestas. (Concepto, 2014)

5. Relaciones

Sensación que se obtiene del trabajo de acuerdo a una tranquilidad o forma agradable del ambiente en el que se labora, aquí se toman en cuenta las relaciones sociales en toda la estructura de la organización (Compañeros, jefes y subordinados). (Rae, 2014)

6. Cooperación

Sentimiento relacionado con el espíritu de ayuda en su área de trabajo y personas adjuntas a su diario vivir. Se considera también como el nivel que se percibe en el mutuo apoyo entre sus compañeros, jefes y subordinados. (Rae, 2014)

7. Estándares

Es la percepción acerca del énfasis de las empresas sobre las normas de rendimiento y procesos. (Rae, 2014)

8. Conflictos

Nivel de aceptación de las opiniones, donde se genera una lucha o debate. Estos son escenarios donde las partes involucradas no están de acuerdo con lo que acontece a su alrededor y se genera la lucha en base a esto. Lo ideal es que tanto iguales como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no teman enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. (Rae, 2014)

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Rae, 2014)

Tomando en cuenta estas 9 dimensiones, se deduce, que el clima organizacional no es una sola una parte dentro de la organización, sino que, es algo que se encuentra en cada individuo, sin contar muchas otras, y que estas generan un determinado comportamiento a la hora de tomar decisiones que favorecen o perjudican a la empresa.

Estas decisiones son las que demuestran el poder que el ser como individuo tiene en una colectividad; puesto que, una sola persona puede modificar el pensamiento de los demás y estas a su vez el de más personas, aquello se denomina como el Poder de la gente.

RELACIÓN ENTRE LAS PYMES Y LA FUSIÓN EN COLOMBIA GENERALIDADES DESDE EL AÑO 2000

Las personas son las que hacen la diferencia en el desempeño y los resultados que tienen las organizaciones; esto, se debe principalmente a que las personas son seres comunicativos, enfocados, siempre, en lograr una interacción social permanente. Por ello, los directivos de las organizaciones comprenden que, para alcanzar las metas, no basta con una buena maquinaria o una mejora de procesos, es necesaria la motivación y una buena orientación hacia las metas conjuntas.

Por lo tanto, las organizaciones han de concentrarse en la búsqueda del poder, no unitario, sino en el poder colectivo. Uno de los mejores ejemplos dentro de las organizaciones es lo ocurrido con la empresa Elektro⁴, esta es una empresa de origen brasileño que se especializa en la distribución de redes eléctricas y de energía en dicho país. Esta empresa, hasta el año 2007 sufrió de graves accidentes dentro de su planta de trabajo, al principio se pensó que la solución radica en nueva maquinaria, sin embargo, luego de la implementación de nuevos medios tecnológicos las cosas no parecieron funcionar. Ya en el año 2011, la organización se enfrentaba a una crisis por demandas e indemnizaciones a los lesionados y a los familiares de sus empleados. Fue entonces que llegó a la presidencia de la compañía el señor Mario Hernández (2014), un hombre que seguro que la solución no se hallaba en inmateriales sino

⁴ Página principal de su empresa: <https://www.elektro.com.br/>.

en el mismo personal de la empresa.⁵

La fusión se está llevando a cabo entre las empresas Elektro y Neo energía, en un principio las cosas no fueron sencillas, la inversión en capacitación y planeación fue bastante alta, pero, los resultados fueron más que sorprendentes cuando en tan solo dos años sus ingresos incrementaron en un 31%, cifra que sobrepasa cualquiera de los posibles escenarios planteados con sólo cambios de maquinaria e infraestructura. También, cabe resaltar que el proceso de fusión entre ambas no ha terminado, pero los resultados ya se han visto a través del poco tiempo.

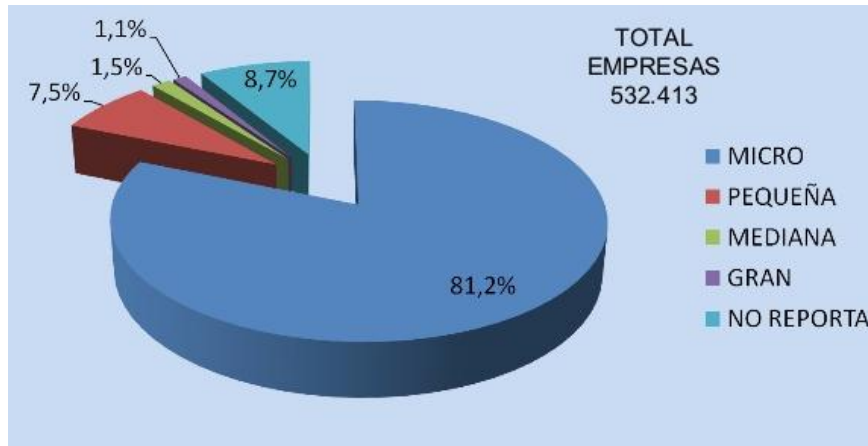
Ahora bien, en el documento se han nombrado distintas definiciones de fusión, los tipos de fusión, se ha explicado de forma superficial (porque es así de acuerdo a toda la teoría existente al respecto) sobre el clima organizacional, sus características y sobre todo se ha nombrado el poder que tienen las personas dentro de las organizaciones todo, con el fin de dar una visión general del punto principal de este artículo; sin embargo, lo esencial es comprender la relación que todas estas definiciones tienen en la ciudad de Bogotá como ciudad objeto de este estudio.

PANORAMA GENERAL DE COLOMBIA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

Para cualquier empresa, una de las áreas fundamentales para su éxito y un correcto desempeño a largo plazo, es la generación y mantenimiento de una cultura organizacional, la forma que tiene de hacer las cosas, de comunicarlas, de interactuar, de relacionarse al interior y con el entorno, de las relaciones que establecen directivos y empleados. Es así como el

⁵ Reporte publicado por Great Place to World en mayo de 2014, recuperado de la página <http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/813-el-poder-de-la-gente>

resultado de una fusión entre empresas se ve permeada por el tipo de cultura que estas mantengan, y que al final el clima organizacional es el que se verá más afectado entre un “choque” de culturas. (Fuentes, 2012)



Fuente: Fundes, la realidad Pyme en Colombia.

Si bien, existen muchas definiciones de cultura organizacional, el fondo o la idea es similar en todas ellas. Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

Para tomar como referencia en este artículo y con el fin de dar una definición más clara para el contexto colombiano, se tomará la definición que otorga el Edgar Shein⁶ en su texto sobre cultura organizacional, el define el término de cultura como aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización, sobre el cual es la mejor forma de hacer las cosas, lo que a su vez define la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno. Estas creencias, conformadas por un conjunto de valores, normas y actitudes, son respuestas (de

⁶ Edgar H. Schein es profesor de administración de la Escuela Sloan de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Es autor de *Organizational Culture and Leadership*, *The Clinical Perspective in Field Work*, *Organizational Psychology*, y *Career Anchors*. Se le considera uno de los fundadores del campo de la psicología organizacional. Artículo publicado por la Fundación Peter Drucker en el libro *El líder del futuro – nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era* (Editorial Deusto – 1996)

éxito) que el grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna. Para hacer una comparación en la definición de este concepto haremos alcance a otras definiciones, para así apreciar las similitudes del concepto que apunta hacia una definición común, en cuanto a valores y creencias compartidas en la organización. (Revista Harvard, 2001)

Entonces, de acuerdo a esta definición tomada a priori como cultura organizacional se puede denotar la gran influencia que esta posee dentro de las reacciones de los empleados y de su afectación en el clima organizacional de las empresas, en especial las colombianas.

En Colombia, en especial en Bogotá por su margen de empresas registradas, las empresas se dividen en tres grandes grupos: Pequeñas, medianas y grandes empresas. Las dos primeras componen la mayor parte de la fuerza laboral en el país con un porcentaje del 95%, y, sin embargo, son las empresas categorizadas como grandes, ese 5% restante, las que condensan el capital real que produce la mano de obra colombiana. (Méndez, 2010). Esto se toma como un dato importante, puesto que las pequeñas y medianas organizaciones son el tema principal de este artículo.

RAZONES PARA LLEVAR A CABO UNA FUSIÓN EN LAS EMPRESAS DE BOGOTÁ.

Ahora lo que se busca en dichas formas de fusiones es una mejora en los resultados, ya sea, financiera, económica, administrativa, para afrontar mejor las nuevas condiciones y riesgos, diversificar las actividades desarrolladas y aprovechar economías de escala, de alcance y generar sustanciosas plusvalías en la mayoría de las ocasiones sin importar el tamaño de la organización. Según publicaciones realizadas por Brealey & Myers; Ross, Westerfield y Jaffe

(2001) se pueden identificar distintas razones por las cuales se lleva a cabo un proceso de fusión y adquisición. Dichas razones serán enumeradas y descritas a continuación.

- **Economías de Escalas Verticales, Horizontales y Conglomerado.**

Un director de empresa siempre querrá que su compañía mejore los rendimientos, las que consisten en lograr alcanzar un costo medio unitario de producción más bajo a medida que la producción aumenta. Es entonces cuando se nota la eficacia de las fusiones verticales puesto que son la unión de empresas en distintas etapas del proceso productivo, ya sea respecto al consumidor final o hacia el proveedor, logrando de esta manera el control de la mayor parte del proceso de producción, facilitando la coordinación y administración de tecnologías en las distintas etapas del proceso productivo, eliminando la rentabilidad del proveedor e incorporándolo a la rentabilidad del producto. Las fusiones horizontales y también en las fusiones por conglomerado apuntan las economías que provienen de compartir servicios centrales como la administración y contabilidad de oficinas, control financiero, desarrollo ejecutivo y dirección general.

- **Eliminación de Ineficiencias.**

Las empresas mal administradas, con potencial de desarrollo y oportunidades de crecimiento tienden a ser objetos de adquisición, por empresas que tienen una mejor gerencia, incrementando los beneficios de la empresa por una mejor dirección operativa o financiera. En fusiones de conglomerados no se tiene un sentido económico a menos que la empresa adquirente pueda administrar en forma más productivas los distintos recursos propios de una empresa (financieros, humanos, productivos, entre otros).

También, estos autores mencionan las siguientes líneas de beneficios, respecto a las finanzas, en las organizaciones que realizan una correcta fusión:

1. Beneficios o Ventajas Tributarias no Aprovechadas.

Puede tener una empresa desgravaciones impositivas potenciales, pero no poseer los beneficios suficientes para el buen provecho de ellos. Una empresa con registros de altos niveles de utilidades puede estar evaluando la alternativa de adquirir otras empresas con pérdidas tributarias de forma de traspasar los beneficios tributarios hacia el nuevo o futuro beneficio, equivalente a la reducción de impuestos correspondientes a dicha transacción.

2. Utilizar Excedentes de Fondos. Es otro argumento fiscal en favor de las fusiones.

Supongamos una empresa en un sector industrial maduro, con pocas oportunidades de crecimiento, poco rentables, con altos riesgos. Se podría cancelar un dividendo extraordinario, pero es negativo para los accionistas por el lado de un impuesto mayor a las ganancias o podría recomprar acciones de la empresa, pero puede no ser permitido por las autoridades nacionales. Por lo que se abre la opción de comprar acciones de otra empresa, si las inversiones internas rinden menos que el costo de oportunidad del capital, obteniendo de esta manera ganancias financieras.

3. Combinación de Recursos Complementarios.

Existen empresas pequeñas que son adquiridas por otras grandes aportando componentes que faltan, necesarios para el éxito de la fusión y que pueden estar ausentes en la empresa adquirente. Por ejemplo la empresa pequeña puede poseer un producto, pero no canales de distribución adecuados para un aumento de cobertura,

por otra parte, la empresa grande puede tener dichos canales de distribución, pero no el producto adecuado para la correcta distribución, por lo que a nivel dual se pueden combinar ambos procesos y de esta manera para la empresa adquirente ahorrarse la investigación y desarrollo para el nuevo producto, generando economías de escalas y valor para los dueños patrimoniales de la empresa.

4. Diversificación.

La diversificación se presenta generalmente en empresas con excedentes de caja, las cuales utilizan dicho procedimiento para obtener mayores rendimientos o disminuir riesgos financieros de la empresa. Existen empresas que argumentan que la diversificación es innecesaria porque no incrementa la riqueza de los accionistas, sin embargo, la diversificación permite reducir la probabilidad de insolvencia o problemas de liquidez de la empresa.

5. Motivación del Equipo Directivo.

Para el equipo administrativo es motivador administrar el proceso productivo (planificar, organizar, dirigir y controlar) empresas de mayor tamaño, lo que genera un mayor ego, orgullo y prestigio para el personal. Generando una extensión de control en cuanto al número de empleados, ventas, total de activos, etcétera. Esto puede generar problemas de agencia, lo cual produce una contradicción o divergencia en el sentido de los intereses personales y de la firma. (Molina, preguntas, 2017)

6. Disminución de los Costos Financieros (Sinergia Financiera).

Este punto y tomando en cuenta lo mencionado por el profesor Basmah (2014) refiere a la facilidad de obtener créditos y préstamos frente a los bancos, proceso

conocido como sinergia financiera debido básicamente a que el proceso de fusión y/o adquisición permite una mayor capacidad a la entidad fusionada frente a las obligaciones que adquiere, proceso que antes no era posible porque las empresas no poseían la capacidad suficiente para cubrir la obligación, es decir, la capacidad de endeudamiento de las empresas combinadas es mayor a la suma de las capacidades individuales, logrando reducir el riesgo financiero y creando un deseo mayor por parte de las instituciones bancarias al suministro de los recursos necesarios para la nueva sociedad a intereses mucho menores. La situación de la fusión puede crear valor haciendo la deuda mucho más segura, disminuyendo la probabilidad de quiebra, siempre y cuando se mantenga constante el resto de las variables, es decir que si la fusión permite un aumento de los préstamos y un aumento del valor de los ahorros impositivos de intereses, entonces esto proporcionará un beneficio neto a la fusión. (Muga, 2002)

7. Expansión del Ciclo de Vida. Cuando una empresa no puede crecer a una determinada tasa y en forma sostenida a través del tiempo, lo puede lograr con la adquisición de otra compañía debido a un problema de costos. Dado que el costo de crecimiento interno es mayor que el costo de adquisición, es decir, los costos que se pueden crear con la creación de una nueva línea de productos se pueden evitar comprando compañías especializadas en dicho producto y esté ya funcionando, este ejemplo es similar que adquirir la capacidad de investigación y desarrollo o licencias y patentes los cuales sirven a la empresa compradora. (Olate, 2004)
8. Decisión de los Accionistas. Por influencia de los accionistas mayoritarios de una compañía, quienes desean que sea adquirida por otra empresa establecida en un

mercado ya consolidado, se puede crear interés en el proceso de fusión y adquisición, debido a que dicho proceso permitiría un aumento del precio de sus acciones, mejorando la liquidez, permitiéndoles vender parte de sus acciones, diversificar sus inversiones y la disminución del valor de la deuda, de manera que los accionistas se beneficiarán de dicha reducción. Si la empresa no cambia de valor, lo que pierden los obligacionistas lo ganan los accionistas. Pero el directivo también puede llevar este tipo de operaciones por razones personales, sin embargo, dicho proceso ocurre por una mala administración del mismo equipo directivo. Esto sería rentable si la empresa estuviera subvalorada, por lo que se espera una mejora de su gestión con la adquisición de la empresa y logro del control corporativo para un fin exitoso. (Aguilera, 2010)

Normalmente, cuando se habla de fusiones y adquisiciones de sociedades mercantiles se suele pensar en grandes empresas. Sin embargo, tanto las fusiones como las adquisiciones pueden ser una buena alternativa para las PYMES que buscan un crecimiento (Zozaya, 2007) más rápido o una mejor posición en el mercado.

Los motivos que llevan a una fusión de acuerdo a un artículo publicado por David Batalla (2011) son variados, entre ellos tenemos una serie de situaciones adversas tales como:

- La quiebra o necesidad de ingresos, Cuando una compañía observa la posibilidad de la bancarrota, por lo general y con ánimos de no dejar que la empresa entre en liquidación, se busca una fusión, compra o adquisición de una parte, varias partes o toda la organización con tal de reinventar la misma.
- Ventas bajas, Esto sucede cuando la compañía llega de distintos caminos, a un estado crítico (entendiéndose como crítico al momento en que las ventas no están cubriendo

los recursos utilizados y donde esta se mantiene por ingresos no operacionales) que le obliga a buscar un nuevo punto de foco dentro de su mismo mercado, en este caso no solo aplican las fusiones, también existen las alianzas e inversiones.

- Compra y adquisición de nuevos mercados. Esta es una de las prácticas propagadas para el reconocimiento en nuevos mercados y la expansión de los mismos.

Los procedimientos para llevar una fusión a cabo en pymes son relativamente sencillos dado que no se encuentran con un muro de grandes proporciones a la hora de unificar organizaciones, esto se le atribuye a que no cuentan con una gran cantidad de empleados, los documentos más sencillos y los estudios, tanto prácticos como de informe, son mucho menos costosos que en las grandes organizaciones.

En consecuencia, se cree que la influencia en el clima organizacional es una función de liderazgo y para apoyar esta idea se hace referencia al documento de Sheyla Ortega y Jessica Perdomo (2007) en el cual se realiza un estudio en el que los investigadores han revelado la mutua interacción entre la habilidad de la organización para obtener un clima laboral ideal y la capacidad de los líderes para despertar la motivación, siempre ambos casos apelando a necesidades humanas para el logro, para la afiliación, y para el poder. Esto se debe a las repercusiones que el clima laboral tiene dentro de las organizaciones, puesto que se generan tanto comportamientos positivos como negativos, tal y como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1. Elaboración propia. Datos tomados del texto ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? Brancato, 2011.

CLIMA LABORAL NEGATIVO	CLIMA LABORAL POSITIVO
Mala comunicación entre los allegados y ajenos de la organización: genera malos entendidos, disputas y procesos laborales.	Actitudes diligentes: Beneficio personal y laboral que facilitan el trato con ajenos y

	compañeros dentro de la organización.
Decae el rendimiento del trabajador al mínimo aceptado	Mejora de resultados personales y organizacionales
Generación repetitiva de conflictos por un mismo tema	Optimización de tiempos de trabajo
Alta rotación de personal tanto interno como externo	Mejora de relación con clientes y proveedores

Se toma en cuenta que estos son solo algunos ejemplos de los resultados que conlleva el clima laboral, tanto negativo como positivo. Derivado de esto, las organizaciones tienden a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima laboral y a su cultura. Los directivos deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de sus empleados. (Malagón, 2006)

En este sentido la principal responsabilidad del Director General consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable todo con el fin de un aumento en la productividad y los parámetros históricos que han sido establecidos con anterioridad. (Juri, 2011). Para llevar a cabo lo anterior, el director general debe estar al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar y, por último, debe desarrollar formas de dirigir el cambio dentro de la cultura corporativa.

Pero ¿Cómo se las arregla un director general para dirigir el cambio estratégico dentro de la cultura de la organización? Para empezar, el director general debe vigilar y evaluar, de manera constante, las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización, separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del

cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar perjudiciales. Los elementos positivos podrán utilizarse para construir el futuro. Después de analizar las partes negativas del sistema corporativo de valores, el director general determinará la extensión de sus efectos y proyectará la forma de eliminarlos o limitarlos; Respecto a esto, el profesor Reyes (2011) escribe lo siguiente: “Existe un importante elemento que funciona como impulsor del sistema de valores y creencias y valores de la organización: la ambición.”. Es entonces realmente importante considerar el efecto neto existente entre los segmentos positivos y negativos de tales sistemas de valores, pues se permitirá determinar la buena disposición y el grado de consentimiento al cambio.

Es entonces pertinente decir que el auge de las fusiones que vive el país tiene sus razones. Y qué la gran mayoría de estos son derivados de los argumentos a favor de la fusión de empresas puesto que estos pasan por temas importantes como: la racionalización de costos (Marthans, sin fecha), disminución de impuestos, aumento de la productividad, necesidad de consolidarse en el mercado, etc.

De acuerdo al periódico el Tiempo, en una de sus redacciones, comenta que las fusiones empresariales que han estado recorriendo al mundo en busca de competitividad ha llegado a Colombia, en general, desde hace mucho tiempo, ya que, desde hace más de 10 años, las empresas colombianas han realizado el proceso con el fin de obtener una mejor competitividad. (Anónimo, 1994) Pero las ventajas no son sólo desde el punto de vista de mercado. Muchas empresas han decidido unirse con sus filiales, porque les significa ahorrar dinero, entre otras cosas por menores impuestos.

En cuanto a fusiones entre filiales, hay suficientes ejemplos. En diciembre de 1992,

Confecciones Leonisa S.A. absorbió a Textiles Formaflex, compañía independiente, pero de la misma organización. Esta filial se dedicaba a la producción de materia prima (encajes y telas elásticas) para la misma empresa. (Redacción el país, septiembre de 1994)

En el sector financiero las fusiones se presentan desde 1992 cuando el Banco Comercial Antioqueño absorbió al Santander, con lo cual aumentó sus activos en 35 por ciento. Según el presidente de Bancoquía, Jorge Julián Trujillo, el primer año fue traumático debido a los cambios y los miedos que se generaron dentro del personal y las instalaciones, y que el principal factor amenazante era la desconfianza entre los porvenires lo que al final producía un sentimiento reactivo hacia los procesos ejecutados, sin embargo el tiempo permitió que ese primer año fuese solo una experiencia puesto que ahora se ha ganado eficiencia en la compañía.

Posteriormente, y siguiendo el ejemplo anterior, el Banco de Bogotá hizo lo mismo con el de Comercio y aunque esta fusión no tuvo el mismo dilema del anterior si se presentaron problemas de carácter laboral por las diferencias existentes en el clima organizacional y las convenciones colectivas de estas empresas.

Estos son solo algunos ejemplos de fusiones exitosas, que aun con contratiempos e imprevistos, han demostrado grandes ganancias y grupos consolidados a través del tiempo, y que empañan el temor a un proceso como la fusión.

CONCLUSIONES

Como se observó a través del contenido de este artículo, el clima organizacional, la cultura y

las fusiones empresariales son elementos que van de la mano; cada una de estas variables se encuentra estrechamente relacionada, puesto que, al ejercer una influencia o cambio en alguna de ellas las demás se ven directamente afectadas, ya sea de forma positiva o negativa.

Esta correlación obliga a las organizaciones a permanecer en un constante cambio, cambio que implica el estudio de las fusiones y la implementación de estas en un tiempo determinado, no son una forma de salir de las crisis, sino una forma correcta de prevenir lo que se viene en las organizaciones, y no solo eso, sino que permite a las empresas estar en la vanguardia de lo que ocurre en el mundo.

También, hay que tomar en cuenta que para una fusión, las empresas requieren una fuerte cultura organizacional, pues los cambios tan drásticos en su estructura siempre tienen ese nivel de riesgo implícito el cual puede generar efectos negativos entre sus empleados, teniendo por consecuencia un desempeño negativo; en contraste, si las empresas relacionadas en la fusión muestran una capacitación adecuada, un sistema de integración estructurado y adaptado a la organización junto a un proceso significativo de adaptación, el clima organizacional resultante puede llegar a ser uno de los factores más importantes a la hora de los resultados positivos que tenga la empresa.

Estos resultados positivos son los que deben llegar a ocurrir dentro del proceso de fusión, además que el clima organizacional no debe enfrentarse a correcciones después de un daño considerable ante una fusión apresurada, sino que, todo debe prepararse con antelación y planeación, siendo estos dos últimos factores importantes a tener en cuenta.

Por todo esto, se sabe que las compañías que han logrado una fusión de empresas adecuada

han sido a través de un proceso planeado, estructurado y con objetivos claros desde el inicio, demostrando que es posible. Es entonces, que se obtiene el ideal de que las Pymes en Bogotá tienen una gran oportunidad en este campo, no tienen que “Temer” por ser empresas pequeñas, de pocos empleados o pocos ingresos, y qué deben buscar un futuro más allá de lo que les rodea en primera mano, solo es necesario recordar qué es importante la organización y la planeación en estos casos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. 2010. *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Universidad del Valle. Revista científica de pensamiento y gestión, Cali. Ed. 28.
- Álvaro, N. 2008, *Fusión de Sociedades*, Revista electrónica Gerencie.com, recuperado de la página: <https://www.gerencie.com/fusion-de-sociedades.html>
- Anónimo, 1994. *Fiebre de Fusiones*, redacción el Tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-223844>
- Anónimo, 2015. *Industria textilera se recupera y lucha contra el contrabando*, Redacción, periódico el País. Publicación.
- Anónimo, sin fecha, *Fusión de empresas*, Enciclopedia de la economía, Recuperado de la página: <http://www.economia48.com/spa/d/fusion-de-empresas/fusion-de-empresas.htm>
- Anónimo, 2015. *¿Qué son las fusiones verticales y las fusiones horizontales?*, Revista electrónica Gerencie.com, Recuperado de la página: <https://www.gerencie.com/que-son-las-fusiones-verticales-y-las-fusiones-horizontales.html>
- Arias, C. 2010, *Las ventajas y desventajas de fusionar las empresas del estado*

colombiano, Universidad militar Nueva Granada. Recuperado de:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/4011/2/AriasCarlosIgnacio2010.pdf>

- Basmah, A, & Qudaiby R. (2014), *Financial synergy in mergers and acquisitions*. Evidencia de Saudi Arabia, IEB internacional.
- Becerril, A. 2003, *Fusión de Sociedades: Análisis de la Fusión de AOL Time Warner*. Tesis de Grado. Universidad Panamericana. México, Pág. 8.
- Brealey & Myers; Ross, Westerfield y Jaffe, 2001, *Fundamentos corporativos en finanzas*, Ed. McGraw Hill.
- Cantillo, M. 2013, *Fusiones y competencia*, Presentación, recuperado de la página: http://coprocom.go.cr/publicaciones/seminarios/fusiones_competencia_miguel_cantillo.pdf
- Código de comercio, Decreto 410 de 1971, Artículo 172.
- Concepto de definición, 2014. Definición de responsabilidad. Definición de diccionario, Recuperado de la página: <http://conceptodefinicion.de/responsabilidad/>
- Confinem, 2016. *Fusiones y adquisiciones, ventajas y riesgos*. Recuperado de la página: <http://www.mirelacion.es/blog/fusiones-y-adquisiciones-ventajas-y-riesgos/>
- Durand, J. Latsha. 1972. *Scissions et apports partiels d'actifs*. 3ra edición 1972. Paris.
- Eafit, Sin fecha, *Notas de clase 20*, documentos guardador grupo contable. Recuperado de la página: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Paginas/consultorio-contable.aspx#.WimX2Dt97IV>
- Fuentes, A. 2012. *La cultura en las organizaciones: Factor clave de éxito en las empresas del siglo XXI*, Universidad de Cartagena, curso.

- Gómez, J. 2014, *Fusión y Escisión de Sociedades Mercantiles Efectos fiscales*; Editorial Themis, México, Primera edición enero 1993; décimo primera edición junio.
- Juri, F. & Fernando, B. 2011. ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? Trabajo de investigación. Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado de la página: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf
- Lavara, R. Sin fecha. *Fusión de sociedades como opción de crecimiento*. Tesis U. P. Pág. 7
- Litwin, G. & Stinger, 1978, H. *Organizational Climate*, Simon & Schuster, N.Y.
- Malagón, G. & Galán, R. & Pontón, G. 2006. Garantía de calidad en Salud. Editorial panamericana, Ed. 2, pág. 26
- Martínez, L. 2007. *El clima organizacional*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- Mantilla, R. 1989. *Derecho Comercial. Introducción y conceptos fundamentales*. Edición 26. Editorial Porrúa, S.A. México 1946. Pág. 462.
- Marthans Garro, C. *Racionalización empresarial*. Edit. San Marcos. Lima, Perú. Págs. 376.
- Marx, Karl 1975-1981. *El capital. Crítica de la economía política*. Siglo XXI.
- Méndez Álvarez, C. 2010. *Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004*. Universidad & Empresa, recuperado de la página: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.917>
- Molina, N. 2017. Entrevista sobre gerencia, empresa DyS, entrevista realizada el 12 de abril de 2017, Anexo 1.
- Montaña, A. 2015. *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones*.

Caso empresa sector financiero. Universidad del Rosario. Recuperado de la página:
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5>

- Morales W. 2014. *Fusión de sociedades comerciales en el marco de la unión europea y Colombia*, Universidad Católica de Colombia. Recuperado de la página:
http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/1621/1/Tesis_Final_W_%20Morales.pdf
- Muga, A. & Marcelo C. & Patricia C. & Paulina S. 2002, *El impacto de las fusiones y adquisiciones sobre tres variables de la gestión de recursos humanos: Capital Humano, cultura y clima organizacional*, análisis de casos, Santiago Chile, Universidad de Chile. Recuperado de la página:
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111741/Belmar%20Carre%C3%B1o.pdf?sequence=1>
- Nebóla, Z. 2007, *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial*, Ministerio de industria, comercio y turismo, Recuperado de:
<http://www.ipyme.org/Publicaciones/Las%20fusiones%20y%20adquisiciones%20como%20formula%20de%20crecimiento%20empresarial.pdf>
- Olate, M. 2007. *Sistemas de información estratégicos y tecnologías de la información*. Seminario, Universidad de Chile.
- Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española (2014). «*Relación, identidad, conflicto, estándar, cooperación*». *Diccionario de la lengua española* (23.ª edición). Madrid: Espasa. ISBN 978-84-670-4189-7. Recuperado de la página: <http://dle.rae.es/?id=VoYtQP9>
- Reiss, Edward; Jordán, Santiago. 2000. *Una guía para entender a Marx*. Siglo XXI
- Reporte publicado por Great Place to World, 2014, *el poder de la gente*, recuperado

de la página: <http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/813-el-poder-de-la-gente>

- Reyes, F. 2000. *Transformación, Fusión y Escisión de Sociedades*. Ed. Temis, Pág. 99. Santa Fe de Bogotá. 2000
- Reyes, H. 2011. La importancia de la cultura organizacional en la acción general. Blog. Redacción recuperada de la página: <http://gerencia1961.blogspot.com.co/2011/10/importancia-de-la-cultura.html>
- Segredo M. 2013. *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*, Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba. Recuperado de la página: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
- Ortega, S & Perdomo J. 2007. *Factores influyentes en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización*. Universidad de la Sabana, Chía. Documento de diplomado.
- Spiñeira, Sheldon y Asociados. 2008. *Boletín de finanzas y recuperaciones*. recuperado de la página: <https://www.pwc.com/ve/es/finanzas-corporativas-y-recuperaciones/assets/boletin-cfr-edicion-03-2008.pdf>
- Uriz, J. 2001, *Recursos Humanos: De Concepto Anticuado a Creador Principal de Valor*, Harvard Deusto Business Review, marzo - abril 2001 N°101 Pág. 58-67.
- Zozaya, N. 2007. *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial*. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Secretaria general de industria. Madrid. Recuperado de la página: <http://www.ipyme.org/publicaciones/las%20fusiones%20y%20adquisiciones%20como%20formula%20de%20crecimiento%20empresarial.pdf>

- <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/fusiones-y-adquisiciones-empresariales-por-raul-avila/226236>
- <http://www.expansion.com/pymes/2016/02/15/56be1464268e3e4c718b4612.html>
- <http://www.galanconsultores.com/5-razones-para-comprar-o-fusionar-una-empresa/>

ANEXO 1

Entrevista Director de proyectos DyS proyectos innovadores (Ajuegar SAS) (Referente conocido)

Entrevistadores: Jennifer Guzmán - Diana Lemus

Nombre: Nicholle Daniela Molina⁷

Cargo: Directora de proyectos

Todas las respuestas están basadas en su experiencia.

1. ¿Qué tan importante es para una empresa el clima laboral?

Lo es todo, si tú quieres que una empresa funcione como es debido entonces el clima laboral y la cultura son parte fundamental de esta, créeme que nadie puede trabajar bien cuando las relaciones con su entorno no son dinámicas, y un espacio negativo siempre lleva a una alta rotación de personal o a increpacias entre los involucrados, a ningún a empresa le sirven los conflictos permanentes.

2. ¿Considera que las fusiones pueden afectar el clima laboral?

Claro que las afectan, cuando se hacen ese tipo de procesos estas sacando de su zona de confort a todo tu equipo de trabajo, es decir qué nadie se va a sentir conforme hasta que le has dado razones para estarlo, y eso, créeme es algo muy complicado para todos los que están en la empresa.

⁷ Nicholle Daniela Molina, Estudiante Universidad Nacional de Colombia, Directora de proyectos de DyS proyectos innovadores, Ajuegar SAS, Administradora de Ecomuebles y Coach.

3. Normalmente, ¿Cómo se comporta la junta directiva en este tipo de procesos? ¿Ha pertenecido a alguna?

Eso es sencillo, siempre quieren hacer ese tipo de tratos los directivos de una gran empresa, y si es una pequeña tienden a ser más reacios a estos tratos, un directivo con una visión clara de su compañía no toma riesgos innecesarios, pero uno que tiene un ego y un poder absolutos, se pavonean con la idea de las fusiones y las promesas de grandes ganancias. Así que es un arma de doble filo, donde lo que necesita la compañía y lo que ellos quieren no siempre está alineado. Tengo experiencia porque he pasado por la liquidación de empresas que llevan a cabo una "fusión" donde en realidad una empresa termina absorbiendo a la otra y no hay un trabajo conjunto, solo más empleados desdichados y trabajos votados.

4. ¿Considera que las empresas en Bogotá, en específico las PYMES, están listas para este tipo de procesos?

Si te soy sincera es una gran oportunidad, pero normalmente las empresas no toman en cuenta lo que ocurre a su alrededor, ni tampoco lo que pasa a nivel interno, lo que implica un caos extenso al momento en que se llevan a cabo estos procedimientos. Aun así yo apoyo la idea de las fusiones una vez todo ha sido estudiado, obviamente nunca se tienen todas las variables, pero deben existir unos requisitos mínimos antes de esos procesos.

5. ¿Puede usted recomendar la fusión de empresas como una alternativa a las crisis y la poca permanencia de las empresas en el país?

Sí y no. Todo depende del problema que tenga la organización, si todo se solucionara con una fusión el mundo sería maravilloso, primero es necesario considerar aquello que afecta y luego si buscar la mejor solución.