

IMPORTANCIA DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Ensayo

PRESENTADO POR:

YELIXA PATRICIA MARIN SUAREZ

Código D4009742



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

Bogotá, D.C. Marzo 2016

INTRODUCCION

Una fusión empresarial es una realidad ineludible dentro de esta nueva era de transformación económica, en donde básicamente, un proceso de agrupación de empresas pretende mediante sinergias, unificar patrimonios y socios para lograr economías de escala y lograr una mejor capacidad competitiva en el mercado, su objetivo es robustecer una actividad o un producto que permita crear valor para los accionistas de las empresas (Rodríguez, 2007).

Estas fusiones tienen su origen en la necesidad de respuesta al comportamiento de los mercados, la atención progresiva de la demanda o en algunos casos suele ser solamente por el afán de consolidar organizaciones para fortalecer su patrimonio con la entidad resultante y por esta vía ampliar su participación en sus respectivos mercados.

Las incidencias de las fusiones pueden diferenciarse en dos sentidos, de un lado, los beneficios que de ellas se derivan y por otro lado, los riesgos que representan, en ambos casos no solo para la organización resultante sino también para los colaboradores que prestan sus servicios y aportan sus capacidades y conocimientos al desarrollo de la organización.

Estos beneficios y riesgos serán indudablemente perceptibles en el entorno empresarial, no obstante, de la forma en que se lleve a cabo una fusión y la adecuada dirección que se le brinde al proceso, resultaran positiva o negativamente aspectos de gran importancia como lo es el clima y la cultura organizacional, tema bastante crítico, al cual debe brindársele bastante prioridad, por ser el capital humano quien se ve mayormente involucrado. Con objetivos claros y una acertada dirección, se puede lograr que en fusiones empresariales los colaboradores caminen hacia un mismo objetivo, con armonía, fidelidad y generando los resultados esperados de cara a una correcta adaptabilidad a los

cambios, en consecuencia, la tranquilidad y buen desempeño de los colaboradores tendrán resultados positivos.

Con este ensayo considero pertinente socializar la importancia que tiene para una organización y su entorno empresarial, la construcción de un clima y cultura organizacional adecuados, que garanticen a sus colaboradores, entornos aceptables de trabajo, condiciones y opciones de crecimiento que permitan paralelamente el desarrollo empresarial y de esta forma se cumpla el objetivo final de la fusión, que se traduce en crear mayor valor para los accionistas de la empresa.

El clima y cultura organizacional no garantizan el éxito empresarial por si solos, puesto que existen otras externalidades de tipo económico, político y demás aspectos ajenos a la empresa, sin embargo, una adecuada gestión de los aspectos que respondan a las necesidades propias del personal, permitirán contar con la fidelización, satisfacción, disposición y actitud de los colaboradores.

Importancia del Clima y la Cultura Organizacional en una fusión empresarial

Existe un dilema empresarial y es el de lograr equipos de trabajo ideales, con objetivos y metas claras, contar con personas innovadoras, talentosas y motivadas que brinden a la organización un rendimiento económico acorde a las expectativas de sus accionistas, sin embargo, este dilema puede ser completamente manejable si dentro de las organizaciones se logran ambientes de trabajo que brinden las garantías necesarias a los colaboradores en desarrollo de sus funciones, no obstante, es pertinente conocer algunas definiciones que estudiosos en la materia han expuesto, para entender en que consiste el clima y la cultura organizacional.

En este sentido, demos inicio conceptualizando **¿qué es Clima Organizacional?** Según (Yasmina Araujo, 2007) mencionan que existen **cuatro perspectivas sobre el clima organizacional**, son, la estructural, la perceptual, la interactiva y la cultural. En el **enfoque estructural** se considera el clima como una manifestación de la estructura organizacional, independientemente de las percepciones de los individuos, el clima se forma debido a que los miembros de la organización se exponen a unas mismas características estructurales. Ahora bajo la **perspectiva perceptual** la formación del clima organizacional entra dentro del individuo, es decir que en este punto el clima se convierte en un proceso psicológico que describen las condiciones de la organización y de cómo es percibido por el individuo. Por otro lado la **perspectiva interactiva** hace referencia a toda interacción de los individuos como respuesta a situaciones objetivas de la organización, es la base para la formación del clima organizacional. Y por último la **perspectiva cultural** donde el clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia.

Rosseau (1990) citado por (Yasmina Araujo, 2007) **define la cultura organizacional** como “conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de

una determinada unidad social que se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diferentes actividades e interacciones”. Siguiendo el enfoque que (Araujo Y., 2007) le da a este concepto, estas experiencias sociales dan origen a ciertos valores que pasan a hacer parte del colectivo que participa en estos procesos, valores que se enmarcan por determinadas creencias y elementos motivadores que relacionados entre sí, traen consigo una fuerte carga emocional y que podemos denominar como ideologías, sin embargo, como todo proceso evolutivo, las culturas no son inalterables, siempre están en constantes cambios, dados por adelantos tecnológicos, normas gubernamentales y más en la actualidad con las permanentes transformaciones sociales que ofrecen las mismas generaciones.

Por otro lado (Yasmina Araujo, 2007) sigue a Trice y Beyer (1993) quienes consideran que la cultura se manifiesta a partir de los esfuerzos de sus miembros para afrontar incertidumbre y ambigüedades de todo tipo, proporcionándoles ideas que les permitan responder a sus experiencias, hace referencia a las formas culturales a través de los cuales los miembros de un colectivo se comunican mutuamente.

En razón a lo anterior, la Cultura Organizacional es el conjunto de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización (Chiavenato, I., 2002), sin embargo, considero acertado destacar que las empresas en forma individual y en el desarrollo de su propia cultura, crea conocimientos, reglas e ideologías, que gobiernan el comportamiento de sus colaboradores y por consiguiente hace la diferencia entre una y otra empresa.

Por otro lado, el Clima Organizacional, según Rodríguez, M (1999), se refiere a “las percepciones compartidas por los miembros de una organización, respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”; en este contexto, inferimos que el clima organizacional,

por referirse a las características del medio ambiente, también tiene repercusiones en el comportamiento laboral, de ahí que este sea el hilo conductor de los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

En razón a lo anterior, resulta imperioso admitir que el clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral, dado que la satisfacción de los colaboradores y la motivación en su trabajo, generan fidelización, mayor empoderamiento y mayores posibilidades de lograr los objetivos organizacionales.

¿Por qué se originan las fusiones?

Desde hace varios años, la economía mundial ha mostrado un gran dinamismo que permanentemente exige a las organizaciones adoptar medidas que les permitan mayor acceso a los mercados; esta necesidad se afronta como un reto que obliga a las empresas a evaluar alternativas para lograr economías de escala, enfocando sus estrategias en procesos que les ofrezcan innovación en sus productos, adaptación tecnológica y un marcado crecimiento en la producción de bienes o servicios, en este sentido, no resulta indiferente la idea de lograr sinergias empresariales que les permitan entre otras cosas, la reducción de costos, mejora de ingresos, crecimiento, poder del mercado, mayores flujos de caja y mayor capacidad de apalancamiento, en consecuencia, los procesos de fusión suelen ser una eficaz alternativa para el logro de estos objetivos.

¿Y qué efectos puede traer una fusión?

Son muchas las variables que se ven afectadas en estos procesos y aunque si bien es cierto, el éxito o el fracaso dependen de la eficiencia con que se administren, vale la pena resaltar aquellas variables que positiva o negativamente, a mi juicio son las más evidentes.

Con el ánimo de prevenir la decadencia y eliminar las ineficiencias de las empresas, los procesos de fusión traen efectos directos en el empleo, aunque la producción y demás procesos incrementan, los puestos de trabajo no pueden aumentar en la misma proporción, puesto que esto iría en contra vía del objetivo de reducción de costos y generación de economías de escala, por consiguiente, los despidos masivos en muchos de los procesos son inevitables, convirtiendo así la demanda de trabajo muy baja para la oferta de aspirantes en cualquier mercado.

En temas tributarios, sin duda alguna se encuentra considerables ventajas fiscales no aprovechadas, por ejemplo, algunas fusiones se dan con el ánimo de beneficiarse por determinadas concesiones presentes o futuras de alguna de las organizaciones involucradas (créditos, deducciones impositivas, aprovechamiento futuro de pérdidas acumuladas, entre otras). También existen efectos relacionados con el empleo de fondos y/o excedentes que alguna de las empresas ofrece para el proceso. (Mascareñas, 1996)

Pero no solamente son estos efectos lo que trae una fusión empresarial, existe uno de gran relevancia y que es el centro de este escrito; las personas, colaboradores que de una u otra forma se ven afectados por el proceso, puesto que el choque cultural afecta directamente su comportamiento. Aspectos como la personalidad, los hábitos, la resistencia al cambio, el temor a lo desconocido y otras razones más, se ven involucradas en el proceso, por lo tanto, las organizaciones se ven obligadas a adoptar técnicas de comunicación eficientes entre líneas de mando, se hace imperativo establecer métodos que encaminen las dos culturas empresariales por el mismo sendero evitando al máximo la posible oposición entre los valores de ambas instituciones y los valores individuales de los colaboradores, de esta forma, se puede disminuir el posible malestar que lógicamente repercute en el ambiente laboral y evita así, climas laborales confusos, pesados y autoritarios que disminuyen la eficacia del personal en sus

actividades. Es pertinente lograr evitar que los colaboradores se tornen apáticos, se resistan al cambio y en consecuencia se afecte directamente la organización; la inseguridad es un efecto producido en estos procesos y tiene una directa incidencia en la productividad. Como resultado, se puede decir que el clima y la cultura organizacional son afectados por los diferentes y permanentes cambios que experimentan las empresas en procesos de fusión.

Evitar comportamientos inadecuados causados por la falta de fidelización de los colaboradores hacia sus organizaciones, permitirían que no se deteriore el ambiente laboral y por consiguiente evitar en gran medida el fracaso organizacional, de tal manera, que es imperativo dar prioridad al desarrollo de una nueva cultura y clima organizacional para la nueva empresa origen de una fusión, solo así se creará un punto de equilibrio donde le permita a la compañía, contar con personal capaz de compartir valores, lenguaje, estilos de comunicación y normativas propias de la organización, de ahí que la motivación juegue un papel importante para lograr colaboradores fidelizados, comprometidos y felices, obteniendo así una segura optimización de la productividad en un mejor ambiente laboral.

Desde el punto de vista financiero, no podemos dejar de mencionar los aspectos que deben ser evaluados al momento de una fusión. Básicamente se trata de valorar aspectos claves como el nivel de ventas y el margen de utilidad que se desea obtener producto de la sinergia, en donde es pertinente definir si se desea lograr un negocio con menor o mayor volumen, pero para apalancar la operación, también se necesita tener claro que tan fuerte será financieramente la nueva organización, pues existen muchos de estos procesos en donde es imperativo determinar ciertos activos o inventarios que puedan ser utilizados como garantías para el financiamiento.

Otras incidencias que se evidencian en el ámbito financiero, son las fortalezas y debilidades que la administración pueda tener para atender la nueva

responsabilidad que implica el manejo de los recursos, la estrategia, la operación y todos los demás aspectos que garanticen el sostenimiento de la empresa en el mercado. Se menciona como una gran relación entre la administración y el ámbito financiero, puesto que el éxito o el fracaso del manejo de los recursos y los resultados financieros, sin duda alguna son de la plena competencia y responsabilidad de la administración, en consecuencia, lograr una adecuada administración requiere de estrategias debidamente planeadas, evaluadas y ejecutadas.

¿Cómo se lograría el éxito en una fusión?

Son muchas las consideraciones que se deben tener en cuenta a la hora de una fusión empresarial, sin embargo, existen aspectos claves a los cuales debe dársele gran prioridad para lograr el éxito en el proceso; tales consideraciones deben estar enmarcadas en una comunicación efectiva, una activa participación de expertos en liderazgo, el desarrollo de una nueva cultura empresarial, el diseño de estrategias para la consecución de los objetivos y por nada del mundo se debe dejar de involucrar los miembros de la organización en actividades motivacionales, facilitar a los colaboradores su adaptación ante la transformación, es un proceso que requiere la creación nuevos objetivos, políticas, filosofía e innovaciones estructurales que en cierta medida brinden un fortalecimiento a la organización, logrando así una empresa más competitiva en el entorno del mercado.

Según (Rodríguez., M.1999), la comunicación es una necesidad que nace desde el mismo instante en que las personas se seleccionan para prestar sus servicios y conocimientos en una organización, a través de ella, se debe dar a conocer el entorno empresarial, la visión, políticas, objetivos, valores, principios y toda la información necesaria para que las personas empiecen su adaptación y empoderamiento, del mismo modo, en los procesos de fusión es necesario dar a conocer todas las condiciones, aspectos claves que resultaran en el desarrollo de las sinergias, lo que espera la empresa y debe existir siempre un espacio abierto

para atender todos los interrogantes que se puedan derivar de las circunstancias; comunicar bien nunca será una pérdida de tiempo, y por el contrario, deja al descubierto el poder que puede tener una comunicación eficaz.

Nunca se debe desconocer el gran aporte que personas con experiencia en temas de liderazgo pueden brindar a los procesos de fusión, sus conocimientos pueden convertirse en la piedra angular de una futura organización destacada en el mercado, que sea reconocida por sus buenas prácticas y por la lealtad que sus colaboradores le profieran. De acuerdo a un foro organizado por la casa editorial el tiempo y que es mencionado por Rodríguez, M (1999), estos personajes generalmente enfocan sus recomendaciones en la importancia que tiene un liderazgo eficaz, enseñan que los líderes deben direccionar sus esfuerzos en desarrollar a su gente, crear los espacios necesarios para crear energía y empoderamiento en sus seguidores, deben dedicar mucho tiempo en autoconocimiento, autoaprendizaje para lograr buenas decisiones que estén directamente relacionadas entre la eficiencia económica de la empresa y la tranquilidad de sus colaboradores, debe velar por el equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, tanto la propia como la de su gente, se requieren líderes que aplaudan los aciertos y propongan mejoras en los desaciertos, recomiendan con vehemencia animar a sus miembros constantemente para lograr en el tiempo un equipo de trabajo excelente.

Pero todo esto sin duda se encuentra ligado a una cultura y un clima organizacional adecuado, que rompa paradigmas y permita a los colaboradores estar satisfechos y comprometidos con los objetivos de la empresa; como menciona Chiavenato I (2002), las dos principales características de una empresa ideal para trabajar son el respeto y la credibilidad, conceptos totalmente necesarios para lograr ese equilibrio que tanto daño hace a las empresas colombianas en la actualidad, se requiere una cultura en donde más que un empleo se ofrezca un estilo de vida, una carrera y un desarrollo profesional que le

garantice al colaborador una calidad de vida y una tranquilidad personal, también se requiere un clima adecuado, espacios físicos que permitan gozar de buena salud, una sana convivencia entre los colaboradores, valores y principios que fomenten el sano esparcimiento e interrelación entre las personas, esto sin duda, se traduce en eficiencia económica para la organización.

De otro lado, es pertinente hacer énfasis en dos aspectos que interrelacionados pueden generar grandes ventajas, y es el hecho de fomentar estrategias que permitan la creación de objetivos organizacionales, y para ello es importante hacer partícipes a los colaboradores en el diseño de dichas estrategias, esto les permite, no solo aportar a los objetivos de la empresa, sino también a establecer metas propias que de una u otra forma fomentan la fidelidad a la organización. Si se establecen mecanismos o pautas que sean aceptados por la dirección, deberán ser respetadas y apoyadas para alcanzar niveles de productividad y calidad de cara a la empresa y una satisfacción personal de cara a los colaboradores.

Conclusiones

Las fusiones empresariales son situaciones que en la actualidad y por todas las condiciones de su entorno, las empresas no descartan como alternativa de crecimiento, sin embargo, el éxito o fracaso de estos procesos dependen en gran medida de la correcta dirección que se brinde. La participación y sinergia de las personas son un elemento vital a la hora de planear estrategias que permitan el logro de los objetivos.

Pero acompañado de una eficiencia económica, se debe pensar en la satisfacción de los colaboradores, la motivación, el equilibrio y la fidelización, son elementos requeridos para lograr funcionarios comprometidos y dispuestos a darlo todo en función de los objetivos organizacionales, como consecuencia, se hace necesario apalancar este proceso en la cultura y el clima organizacional, estos son identificadores únicos y distintivos de cualquier organización en el mercado, pero como estamos en un mundo cambiante, deben las empresas estar dispuestas siempre a los cambios, y para que ello suceda, se necesita de grandes esfuerzos, grandes compromisos y tiempo adecuado para lograr que las personas se adhieran a todos los cambios, cambios que a mi juicio deben ser concertados y diseñados con la participación de los colaboradores.

El ambiente en general que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento, es dinámico y cada vez más exigente, esto requiere una gran capacidad de adaptación, en tal punto que en una fusión las personas deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante y para sobrevivir y competir hay que involucrarse con estos procesos de rápida adaptabilidad; aunque puede ser un proceso muy complicado y demandar mucho tiempo, puede llegar a convertirse en algo que permita la satisfacción de los trabajadores, puede generar la identificación de retos, que al final, permite descubrir fortalezas y debilidades que podrían hasta traducirse en nuevo emprendimiento empresarial.

En consecuencia, sería pertinente que las empresas en proceso de fusión, establezcan sus propias reglas de oro, reglas que inmersas en su cultura y clima organizacional brinden la posibilidad a los colaboradores de crecer en su entorno laboral, permita espacios de trabajo agradable, interacción eficiente con sus compañeros que realmente brinde las garantías y permita la confiabilidad en todo un equipo de trabajo, condiciones que incentiven a la innovación y la lealtad hacia las organizaciones y finalmente y no menos importante, se deben enfocar muchos esfuerzos en entrenamiento de buenos líderes, porque un líder guía a sus equipos, apoya y permite logros alcanzados con esfuerzo y dedicación, esto sin duda, en un gran porcentaje, permitirá el objetivo de generar valor para los accionistas.

Referencias

- Araujo, P. J. (s.f.). (2007). *Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?* Recuperado el 20 de 01 de 2016, de <http://documat.unirioja.es/download/articulo/2486886.pdf>
- Dora Gomez, D. A. (febrero de 2004). *la fusión de empresas y su incidencia en el clima organizacional* . Obtenido de <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/view/590/565>
- Leiva, P. (2004). *Importancia de la variables conductuales y organizacionales en la fusion de empresas como estrategia de desarrollo corporativo*. Obtenido de <http://www.psicoperspectivas.equipu.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/12/12>
- Rodríguez M (2007). *Brújulas Empresariales*. Bogotá, Colombia. Casa Editorial el Tiempo.
- Chiavenato I (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia. Mc. Graw Hill.
- Rodriguez M (1999). *Diagnostico Organizacional*. Chile, Alfaomega Grupo Editor, S.A
- Mascareñas P (1996). *Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. Editorial Mc Graw Hill. España - Segunda Edición 1996.