

ABSORCION NUEVAS POSIBILIDADES O NUEVOS OBSTACULOS

ANGELA CONSUELO CONTRERAS SALAZAR



**UNIVERSIDAD MILITAR "NUEVA GRANADA"
POGRADO DE ALTA GERENCIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
BOGOTA. 2010**

ABSORCION NUEVAS POSIBILIDADES O NUEVOS OBSTACULOS

ANGELA CONSUELO CONTRERAS SALAZAR

PRESENTADO A: DRA. FANETH SERRANO



**UNIVERSIDAD MILITAR "NUEVA GRANADA"
POSGRADO DE ALTA GERENCIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
BOGOTA. 2010**

INTRODUCCION

El auge obtenido en las fusiones para la economía mundial ha sido de gran impacto por los resultados logrados, ya que adquirir compañías para formar gigantes empresariales el cual es un recurso válido y tiene múltiples ventajas, y estas siempre obedecen a estrategias de negocio orientadas a ganar mejor participación en el mercado. Algunas más visionarias y otras netamente de sobrevivencia; sin embargo, la realidad indica que muchas de ellas no cubren los objetivos planteados, y parte de ellos obedece al temor que existe en la parte del personal quien se enfrenta a diferentes temores y nuevos retos.

Estos temores se fundamentan en las medidas tan severas que adoptan las empresas que son absorbidas. Porque, independiente de sus capacidades, las consecuencias normalmente involucran desvinculaciones de personas, debido a las diversas funciones que se duplican. Salvo en aquellas fusiones, que son muy particulares, pero que actúan por complementariedad.

Los directivos de las empresas son concientes de este fenómeno por lo cual tratan de manejar las situaciones involucrando en el proceso a todo el personal, sin embargo, hay cargos medios que comienzan a sufrir una serie de sentimientos desagradables, tales como incertidumbre, inseguridad, desencuentros, desengaño, rabia, entre otros. Por lo tanto, se produce una dicotomía entre lo que está pensando y sintiendo la organización, y lo que piensan y hacen los líderes de la empresa, lo cual es un elemento adicional de complejidad.

Por lo anterior ya que estas emociones que surgen y se convierten en conflictos, este documento contiene alternativas he invita al lector para que el encuentre la mejor forma estratégica de lograr una perfecta integración, y así su impacto sea menor casi imperceptible. Los objetivos principales son

analizar los tipos de conflictos que se generaron en el clima organizacional de la compañía. Detectar cuáles son las consecuencias en el proceso de las actividades por último los procesos que se pueden iniciar para evitar estos conflictos. Para esto se dará una breve descripción de la fusión de gazel y terpel.

ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS EN FUSION



Terpel significo en la ciudad de Bucaramanga en 1968 la respuesta a un problema de desabastecimiento de combustible que constantemente sufría esa capital, a pesar de estar ubicada a sólo 100 kilómetros de Barrancabermeja, sitio de ubicación de la refinería. Los derrumbes en la vía que une a Barrancabermeja con Bucaramanga agravaron la situación hasta el punto que las autoridades municipales tuvieron que implantar el racionamiento en la venta del combustible. En ese momento se creó la empresa Terpel Bucaramanga con 20 estaciones de servicio afiliadas, iniciativa que años más tarde se expandió a escala nacional, con el nacimiento de seis terpeles más en diferentes regiones colombianas.

En noviembre del 2000, se firmó el acuerdo que regiría las relaciones entre los accionistas mayoritarios, dando pie así a la creación de la compañía Sociedad de Inversiones en Energía S.A., (SIE. Sociedad de Inversiones en Energía). En el 2001, los principales accionistas de los "terpeles", integraron las siete empresas regionales existentes y constituyeron la Organización TERPEL S.A.,

Esta sociedad agrupaba las siguientes empresas: Terpel Antioquia S.A.; Terpel Bucaramanga S.A.; Terpel del Centro S.A.; Terpel del Norte S.A.; Terpel de la Sabana S.A.; Terpel Occidente y Terpel del Sur S.A. La SIE, (Actualmente operan como regionales) dedicada a la distribución y venta de combustibles derivados del petróleo en Colombia a través de una red de

estaciones de servicio con bandera Terpel y a la venta de combustible directamente a clientes industriales.

Se consolidó en el año 2004. Para expandir sus operaciones internacionales; la integración ocasiono un despido masivo en todas las regionales, lo cual creo un hito entre los colaboradores de la compañía el cual se le denomino "el Tsunami" ; en 2006 adquirió 65 estaciones en Ecuador, en el 2007 Terpel adquirió 53 Estaciones de Servicio en Panamá y, uno de los más famosos y más grandes empresas distribuidoras de petróleo en Panamá. En 2007 adquirió Repsol YPF de Chile y para en abril de 2008 YPF cambio su nombre a Terpel haciendo una campaña publicitaria para posicionarse en el mercado chileno. Con una operación exitosa y consolidada en Colombia, Terpel traspasó fronteras.

Hoy la Organización Terpel es la tercera empresa más importante del país con proyección internacional, cuenta con más de 3000 funcionarios directos en América Latina y tiene, con una participación en el mercado de 37%.

TERPEL ENTRÓ AL MERCADO DE GAS NATURAL VEHIVULAR AL ADQUIRIR GAZEL

- En 2008, la Organización Terpel adquirió Gazel, líder en el mercado del gas natural vehicular. En el primer semestre del 2008 la empresa recibió ingresos por \$147.829 millones de pesos con una utilidad neta de \$18.502 millones de pesos.

"En el proceso de internacionalización seguimos consolidando nuestras adquisiciones y lo estamos logrando no solo por las ventas registradas en el primer semestre del 2008, sino porque ecuatorianos, panameños y chilenos

sienten a Terpel como una compañía que llegó para quedarse en sus países”, aseguró el presidente de Terpel.



Gazel es una compañía de Gas Natural Vehicular más importante de Colombia. Se constituyó en 1986 en Barranquilla y Cartagena, apoyada por un completo equipo profesional y la mejor tecnología, para ir expandiéndose por todo el país, llevando el combustible más moderno y eficiente, el más amigable con el ambiente y su presupuesto: El Gas Natural Vehicular.

Gazel cuenta con 6 principales gerencias, es una empresa colombiana dedicada a la comercialización del GNV, a través de una red de estaciones dotadas con la mejor tecnología y con óptimos niveles de calidad y seguridad en el servicio que ofrece.

CONCEPTO DE FUSIÓN

El concepto de fusión empresarial es muy usado actualmente debido al auge generado por la globalización y la liberalización del mercado, propiciando una competencia intensa lo que ha añadido importancia al tamaño de la empresa, razón por la que muchos autores han definido lo que es fusión, en este trabajo se desarrollara como una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías de una misma rama o de objetivos compatibles". Constituye una fusión !a absorción de una sociedad por otra,

con desaparición de la primera, y realizada mediante el aporte de los bienes de ésta a la segunda sociedad. Igualmente, puede hacerse ésta mediante la creación de una nueva sociedad, que, por medio de los aportes, absorba a dos o más sociedades preexistentes¹.

Fusión Pura: Es la unión de dos o más compañías para formar una nueva, las cuales se disuelven pero no se liquidan. Es una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías de una misma rama o de objetivos compatibles

Fusión por absorción: Ocurre cuando una sociedad absorbe a otra u otras sociedades que también se disuelven pero no se liquidan.

En este documento se tratara la Fusión por absorción ya que la Organización Terpel absorbe a Gazel quien adquiere los procesos y políticas de la primera.

CARACTERÍSTICAS DE LA FUSIÓN TERPEL-GAZEL

La fusión está constituida por la absorción de una sociedad en este caso la Gazale por la Organización Terpel, con la desaparición de la primera, y realizada mediante el aporte de los bienes de ésta a la segunda sociedad.

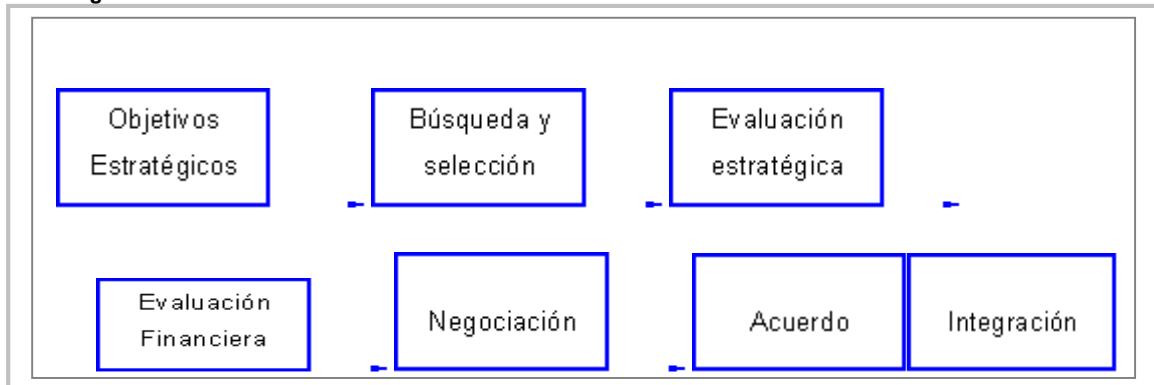
En esta fusión Gazel se desintegra y pasa a formar parte la organización Terpel, donde empieza a funcionar con las políticas y procesos de esta compañía, pero permanecen las buenas prácticas de la compañía Gazel.

- Transmisión de los bienes de la sociedad absorbida a la sociedad absorbente: Todos los bienes de la empresa que se desintegra, pasan a formar parte de la que se esta integrando.

(1) DURAND y J. LATSHA. Fusions. Scissions et apports partiels d'actifs. 3ra edicion 1972. Paris

(2) SÁNCHEZ, Encarnación. Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social (1998). Pag. 223-224.

Diagrama No 1. ETAPAS DE LA FUSION. Intranet O.T



El cambio inducido por una fusión o adquisición significa pasar de un pasado conocido a un futuro esencialmente desconocido, esto debido a que en el momento del acuerdo no existen planes detallados o como en este momento están incompletos.

Esto hace que se genere incertidumbre entre las personas que laboran las dos empresas al no tener clara la nueva forma de funcionar, por esta razón se convierte en un factor fundamenta, con el fin de de hacer un seguimiento y observación de las conductas del personal, implementando mecanismos para reducir las perturbaciones que les puede causar el proceso. Y a su vez las consecuencias que estas puedan causar en el desarrollo del proceso.

LA FUSIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

CULTURA ORGANIZACIONAL

Como en todas las empresas, el aspecto práctico de las fusiones conlleva cuestiones de recursos humanos y desarrollo que van de la integración del personal a la redefinición del que hacer 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.

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización, es algo que se construye con el tiempo, sirve de enlace entre el pasado y el presente y que constituye “un sistema coherente de significados y representaciones mentales” que posibilita que los empleados se unan con respecto a unos objetivos y comportamientos que les son comunes a todos. (3)

Por tanto la fusión de dos empresas tiene implicaciones directa en los comportamientos de los empleados tanto de la una como de la otra, porque significa abandonar las creencias y hábitos anteriores y acogerse a nuevas normas y valores, lo que genera inseguridad, expectativas diferentes y resistencias al cambio, en torno a esa nueva empresa que surge y que en este caso, es Organización Terpel S.AS y Gazel

Eso significa que todo proceso de fusión, recae directamente en los empleados de ambas compañías, por lo tanto es decisivo una buena planeación de los recursos humanos, ya que este tipo de procesos involucra las emociones y los sentimientos de todo el personal y “el éxito de una fusión solo será posible en el momento en que los empleados se apropien de ella, generen sinergia y se comprometan con el desarrollo de la nueva empresa”.

(3) Tomado de Poiésis la Revista Electrónica de Psicología Social FUNLAM. No. 7 Febrero 2004.

mercados de trabajo san estables y sostenibles, y garanticen una oferta de mano de obra calificada y productiva; tanto a los empleadores como a los trabajadores les interesa que los por lo tanto, es preciso combinar esto último con una flexibilidad positiva y la Seguridad del empleo.

Los colaboradores de las organizaciones son un elemento totalmente crítico en estos procesos bajo una doble perspectiva:

Cuantitativa: Relacionada íntimamente con los costes y compromisos adquiridos

➤ **Cualitativa:** Relacionada, fundamentalmente, con sus motivaciones, calidad y valores.

Es indispensable no abandonar ninguno de los dos factores pero por las vivencias de otras fusiones el caso del factor humano es crítico.

En el caso de las empresas que se tratan en este trabajo se encuentran los siguientes problemas relacionados con las personas como:

- Culturas de empresa radicalmente diferentes: Una de las empresas nació la costa Atlántica de Colombia y es allí en donde se concentra la mayor parte de sus operaciones sus costumbres y prácticas laborales son muy distintas con respecto a la Organización Terpel ya que sus operaciones las hacen en el interior del país y en muchas ocasiones se cuestiona el desarrollo laboral de las personas por sus costumbres generando desconfianza y rivalidad entre los colaboradores.
- Métodos distintos de organización de equipos: por ser los procesos.

- Esquemas de compensación y relaciones laborales dispares: Las diferencias y beneficios de las dos son diferentes

- Luchas de poder,
- Desprecio de las competencias de los equipos absorbidos o problemas de comunicación interna.

- Las emociones las emociones de las personas en estos procesos, producidas en base, a veces, a puras percepciones y otras, a hechos objetivos, juegan un papel relevante. Las personas generan emociones de incertidumbre, Ansiedad, malestar y estrés. Y se han observado tres tipos de arrogancia organizativa frente a este tipo de situaciones:
 - Personal**: Nosotros: somos mejores que ustedes.

 - Cultural**: Nuestros valores, prácticas y creencias son superiores.

 - Administrativos**: Nuestro sistemas, instalaciones y equipos son lo mejor.

- Cargos duplicados, generado inseguridad ante un posible despido, porque se han visto enfrentados a la realidad de una reubicación en sus puestos de trabajo y también a que en algunos de los cargos actuales, se encuentran dos personas desempeñando la misma labor, por lo que ha sido necesario dividir las funciones del mismo.

- Estilos de gestión y dirección diferentes, formas radicalmente distintas de entender el negocio, etc.

Las organizaciones esperan de los trabajadores que, al margen de la lógica incertidumbre que se genere, los empleados cuiden su calidad de trabajo, se comporten de forma honesta y sean flexibles.

Por su parte, las personas involucradas en estos procesos, sobre todo aquellas que trabajan en la organización que no lleva la iniciativa, ven como cambia las condiciones que mantenían con su organización original.

La relación tacita que mantenían ha cambiado e implícitamente cambian las expectativas que mantenían. Los empleados esperan información transparente, equidad retributiva y oportunidades para adaptarse a la nueva organización que surge, así como garantías de seguridad en un momento de inestabilidad laboral.

Hay que gestionar las emociones de las personas las cuales han de estar comprometidas y contribuir a los nuevos retos de la fusión o adquisición. Son aspectos, en parte antagónicos, que hay que conjugar ya que las personas tienen el conocimiento de la cultura y de los procesos; siendo, en gran parte, la garantía de la competencia del nuevo proyecto.

La realidad nos dice que los aspectos cualitativos de las personas y valores, conocimientos, son obviados a la hora de integrar las dos organizaciones. Durante las negociaciones, los temas más conversados son los ajustes estratégicos, comerciales y económico-financieros, entre otros.

INCIDENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización, es algo que se construye con el tiempo, sirve de enlace entre el pasado y el presente y que constituye “un sistema coherente de significados y representaciones mentales” que posibilita que los empleados se unan con respecto a unos objetivos y comportamientos que les son comunes a todos.

Por tanto la fusión de dos empresas tiene implicaciones directa en los comportamientos de los empleados tanto de la una como de la otra, porque significa abandonar las creencias y hábitos anteriores y acogerse a nuevas normas y valores, lo que genera inseguridad, expectativas diferentes y resistencias al cambio, en torno a esa nueva empresa que surge y que en este caso, es Organización Terpel y Gazael.

Eso significa que todo proceso de fusión, recae directamente en los empleados de ambas compañías, por lo tanto es decisivo una buena planeación de los recursos humanos, ya que este tipo de procesos involucra las emociones y los sentimientos de todo el personal y “el éxito de una fusión solo será posible en el momento en que los empleados se apropien de ella, generen sinergia y se comprometan con el desarrollo de la nueva empresa”.

Debido al denominado Hito del Tsunami explicado en los antecedentes de las empresas se ha generado inseguridad ante un posible despido, porque se han visto enfrentados a la realidad de una reubicación en sus puestos de trabajo y también a que en algunos de los cargos actuales, se encuentran dos personas desempeñando la misma labor, por lo que ha sido necesario dividir las funciones del mismo.

IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estos cambios en la cultura de la organización, se reflejan en forma directa en el clima organizacional, el cual tiene implicaciones directas y significativas no solo en la satisfacción de los empleados, sino en la productividad, en la calidad, en la eficiencia, en el éxito y la supervivencia de la empresa; porque el clima organizacional hace referencia 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”.

La importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización, no por ésta misma, sino por el modo como la perciben y se la representan. Por lo tanto una misma realidad empresarial, puede ser percibida de manera diferente por cada una de las áreas de la empresa y de los empleados, según su antigüedad en ella, su nivel de educación, género, etc. Es relevante entonces, conocer esa percepción colectiva de los empleados llamada “clima”, para entender sus acciones y reacciones.

El clima organizacional de Oranizacion Terpel - Gazel., ha representado cambios en la actitud de los empleados, ya que ésta no es solamente la resultante de los nuevos factores organizacionales producto de la fusión, sino que está directamente relacionada con la percepción que el trabajador y con respecto a las inseguridades que tiene tanto de las nuevas estructuras, como de los procesos que están ocurriendo en su medio laboral, lo cual es nuevo para unos y conocido para otros, en aspectos como el espacio físico, las labores desempeñadas, etc. pero igualmente extraño, esperan poder tener una oportunidad de ascenso o esperar desempeñar un nuevo cargo.

Es importante resaltar que este cambio a nivel psicológico, involucra emociones y sentimientos, que se reflejan en la motivación y en la satisfacción laboral, en el desempeño, lo que a su vez incide en la productividad. Se habla entonces de elementos que están interrelacionados, que hacen parte esencial y a la vez, son determinantes del clima organizacional.

SUPERANDO LA FUSIÓN

Es importante que durante la fusión, la gestión de recursos humanos de las empresas planifique y ejecute un buen plan, tratando de articular, con una perspectiva completa cuantitativa y cualitativa- las necesidades y expectativas de las personas con las de la organización.

Esta perspectiva completa de la gestión de recursos humanos en estos procesos de cambio, lleva a considerar diferentes, Aspectos: económicos, culturales, emocionales, organizativos, formativos y de desarrollo, así como comunicativos.

Abordar la gestión de los recursos humanos en este tipo de procesos de forma eficaz, supone considerar y abordar las dos etapas críticas: previa y posterior a la fusión o adquisición.

Fase preliminar:

En el proceso previo a la fusión o absorción de empresas, la aportación de recursos humanos viene determinada por la identificación de los riesgos que podrían poner en peligro la operación.

En este sentido, es importante saber si, por ejemplo, existen: excesos de costes de personales, compromisos laborales Exagerados, conflictividad

laboral, talento directivo insuficiente, estructuras retributivas divergentes o abismos culturales.

Por tanto, en esta etapa previa a la decisión de adquisición o de compra es la que se emprende el proceso de los recursos humanos como un aspecto más de la valoración de la organización a estudio en la que la parte compradora o impulsora necesita profundizar al detalle en el estado de la situación de la operación a través de auditorías especializadas.

Respecto de los aspectos más cualitativos de la auditoría de recursos humanos, destacamos dos acciones a emprender:

Estudio de Clima y Compromiso laboral de la empresa:

Ello supone indagar aquellos valores, percepciones y actitudes de los trabajadores a integrar, analizando aspectos como la efectividad organizativa, la dirección, la comunicación, la gestión de personas, la percepción de la organización o su satisfacción personal

En definitiva, se trata de indagar sobre el nivel de dominio de las competencias críticas y el potencial de desarrollo de los mismos para abordar el nuevo proyecto con compromiso y ciertas garantías de éxito.

A veces por una cuestión de confidencialidad en el proceso o por no generar ruido en la organización estas prácticas se desarrollan en el momento inmediato del acuerdo formal de la fusión o adquisición.

Fase de implantación. Tras la fusión o adquisición de la empresa el papel de los recursos humanos es más visible en cuanto a la necesidad de: comunicar e implicar a los empleados tanto de Terpel como de Gazel afectadas en los nuevos retos y valores culturales, así como armonizar las

prácticas y herramientas básicas gestión de personas como bases de datos, compensación, desempeño, formación en los y desarrollo del talento.

- Como el impacto que las fusiones y adquisiciones tienen sobre los recursos humanos al crearse situaciones de incertidumbre y ambigüedad, provocando que los empleados se muestren reacios al cambio o se incremente la rotación directiva o del empleo en general es necesario mantener una comunicación.

Por ello, en esta etapa del proceso, es donde los aspectos cualitativos de la gestión de recursos humanos toman especial relevancia, destacando el desarrollo de las siguientes planes:

- Comunicación interna: Transparente para implicar positivamente a las personas en el nuevo proyecto, poniendo el foco en los retos, las oportunidades y los valores y con el fin de mitigar los rumores que se pueden generar entorno al proceso.
- Contar con un equipo directivo capacitado proveniente de ambas organizaciones e implicarlos en el proceso de comunicación es un aspecto relevante de éxito en el desarrollo de la política de comunicación e implicación, al igual que fomentar confianza a sus colaboradores.
- Sistema homogéneo de gestión del desempeño que establezca un proceso de mejora continuada basado en el establecimiento, apreciación y comunicación del nivel de resultados y comportamientos observables esperados, vinculados a la estrategia de la nueva organización. La gestión del desempeño es, sin duda, una herramienta clave de desarrollo cultural y de gestión directiva, que contribuye a que

las personas se alineen con el nuevo proyecto organizativo y consigan los mejores resultados.

- Esquema homogéneo de compensación que, basado en el análisis de la nueva realidad organizativa, contribuya a identificar y minimizar las inequidades retributivas. Así como a retener a los profesionales claves y vincularles con el nuevo proyecto.
- Plan de Integración de los equipos directivos y de desarrollo de un estilo de liderazgo homogéneo acorde con los requisitos del nuevo modelo de negocio de la organización resultante.
- Evaluación de desarrollo de las competencias con el fin de dar oportunidades a todos los empleados.

CONCLUSIONES

Los procesos de fusión y adquisiciones organizativas son una constante creciente y también, que resulta vital considerar el factor humano en los mismos. En estos procesos la gestión de los recursos humanos no solo tiene que abordarse desde una perspectiva económica y legal, sino también desde una perspectiva cualitativa que afecta a los valores, sentimientos y necesidades de formación y desarrollo de las personas afectadas.

La importancia de la capacidad al cambio en los colaboradores de la organización es de vital importancia ya que se enfrentan a nuevos procesos, políticas y actividades. Se debe de considerar en especial aquellos trabajadores que les puede resultar difícil adaptarse a los cambios que se operan en el la organización y asumir sus nuevas funciones sin contar con la preparación necesaria.

Desde la perspectiva del impacto en las personas y cómo éste puede afectar al negocio. Hay que centrar las acciones en torno a tres ejes: el liderazgo, la comunicación clara, sincera, que genere confianza y la conciencia de las pérdidas que se pueden producir, al mismo tiempo exaltando las oportunidades que se pueden crear entorno de la fusión estableciendo los parámetros y políticas necesarias para crear un ambiente laboral seguro sin afectar las funciones o procesos de las dos compañías.

BIBLIOGRAFIA

KRALLINGER, Joseph. Fusiones y adquisiciones de empresas. Mexico, McGraw –Hill.

LANIADO, Daniel y Bletrando Pini. ¿Por qué fallan las fusiones y las adquisiciones? Revista CIO Magazine 2003.

LOZANO GARCÍA, B: Las fusiones de empresas: un enfoque contractual, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Salamanca, 1999.

MCCANN, Joseph E. Fusiones y adquisiciones de empresas, New Jersey, Prentice Hall. Inc. 1988

ROSS, Stephen A. y Jaffe J. Finanzas Corporativas. España, Mc Graw Hill.1997

CIBERGRAFIA

<http://books.google.com.co/>

www.bdc.ca

www.eumed.com

www.gestiopolis.com

www.kpmg.com.co

www.peoplexcellence.com

www.revistadinero.com

www.terpel.com-Intranet