

CAMBIO DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN
LA FUSIÓN EMPRESARIAL

Ana María García, Jaime Miguel Merchán.

Universidad de La Sabana.

Tabla de Contenido

Resumen	3
Marco Teórico	4
Problema	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Método	13
Discusión	14
Referencias	18

Resumen

El objetivo del presente artículo fue observar como influye la fusión empresarial en el clima y la cultura organizacional por medio de una revisión teórica. De acuerdo con esto se realizó una investigación exploratoria, la cual consideramos como adecuada para el artículo. Tras la revisión teórica de casos se encontró que se realiza poca planificación en un proceso en el cual la teoría marca la pauta, contrario a lo que se realiza comúnmente con los empleados en el proceso de fusión. Se deben tener en cuenta las características de la cultura empresarial, y los cambios que se presenten en el clima organizacional.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Fusión Empresarial.

Abstract

The objective of this article was to watch the influence of the enterprise fusion on the organizational climate and culture, trough a theory revision. In order to accomplish this, we made an exploratory research, which we believe relevant for this article. After the theory revision we found that few planning is made, in a process in which the theory goes in a different way than the common solutions with the employees in the fusion process. The characteristics of the enterprise culture should be considered, along with the changes in the organizational climate.

Key Words: Organizational Climate, Organizational Culture, Enterprise Fusion.

CAMBIO DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FUSIÓN EMPRESARIAL

Crisis financiera, la empresa ya no es rentable, de repente sus dueños observan sus esfuerzos reflejados en un balance desfavorable y una decisión que, tras un arduo debate en la junta directiva, ahora entrará a cambiar la empresa. Así es usualmente vista la fusión empresarial.

Sin embargo, y regresando a las siempre útiles bases teóricas, esta ha sido definida como la reunión de dos o más sociedades preexistentes, en la que una puede subordinar a la otra o pueden obtener el mismo grado de participación bajo una nueva sociedad (Escobar, 2004).

Es una situación actual que se ha convertido en la tendencia a seguir por las empresas debido a las ventajas que representa en la disminución de costos y aumento de producción; Por esto se considera como importante el análisis del clima organizacional y sus consecuencias en los trabajadores a nivel psicológico.

Para comprender mejor las circunstancias es bueno imaginar una situación hipotética. Dos empresas del mismo sector deciden compartir destinos y finanzas para poder sobrevivir al despiadado y utilitarista mundo empresarial. Sin embargo ambas han presentado un historial distinto de gobierno debido a las afiliaciones personales de sus particulares dirigentes. En la primera empresa el fundador es un exiliado español de la guerra civil, con tendencias marxistas, socialistas de izquierda moderada y gran amante del estado de bienestar planteado como respuesta a las tendencias extremadamente capitalistas de los burgueses liberalistas del siglo XIX; por el otro lado, el fundador es un notable admirador de filósofos ilustrados como Hobbes y su Leviatán, y adopta dicha concepción en su empresa, viéndose a sí mismo como la puntual descripción de ese súper hombre hecha por

Hobbes. Ahora, con la situación planteada, imaginemos el choque de estilos que eventualmente ocurriría en la junta directiva y el cambio que sentirían los empleados que sobrevivan al recorte que por fusión ocurre en la nómina; como respuestas asociadas se vería caos, desorganización, cambios radicales, miedos y más miedos.

Por supuesto, no es preciso extremar las conclusiones a partir de un caso hipotético, aunque ayuda a comprender el escenario que plantea la fusión empresarial y sus repercusiones en el clima organizacional.

Además, no todo es desfavorable cuando se plantea una fusión. De acuerdo a lo expresado por MacCann y cols. (1998) sobre la fusión empresarial:

La fusión empresarial es entendida como una herramienta de las industrias para ajustarse a las fuerzas de cambio económico; Buscan fusiones para ganar en tamaño y en fuerza, alcanzar un mejor equilibrio en sus operaciones, elevar el nivel tecnológico de sus líneas de producto y lograra una economía de escala eficaz, una mejor cobertura de mercado (p. 89).

A su vez se entiende como un proceso de transformación, transición e integración que facilita oportunidades y avances para el crecimiento y fortalecimiento de una empresa pero que a la vez trae un alto riesgo de amenazas para la misma. Las grandes ventajas que supone la fusión empresarial conciernen a la facilidad de ganar capacidad para lograr mayor producción por medio de la adquisición de otra empresa y en consecuencia aumentar las ventajas competitivas, esto incluye mayor solidez y prestigio en el mercado; asegura la subsistencia y rentabilidad de las empresas fusionadas, permite el desarrollo individual de su producción mejorando su calidad, admite mayores redes de comercialización, distribución y ventas para las metas que se tienen en común, minimizando el costo global (bajan los costos de operación, transformación, y producción). En algunos casos la fusión

sirve para cambiar, prevenir y diversificar riesgos y pérdidas globales de las empresas que se encuentran en apuro por asociaciones o negociaciones desfavorables.

Sin embargo, aunque la fusión empresarial supone un fin último de éxito con el aumento de producción, mayor competitividad y reducción de costos, entre otros, los resultados no siempre son los deseados. Una de las desventajas que trae la fusión empresarial es el alto costo de crédito en demanda y la demora a la hora de fusionarse, la creación de monopolios y oligopolios, la resistencia al cambio que se genera como condición natural del individuo y las organizaciones, el despido masivo (baja de los pasivos laborales) y en consecuencia pánico, confusión y miedo en el personal de trabajo. Estos factores tienen una gran incidencia en forma directa en el clima organizacional, el cual tiene implicaciones inmediatas y trascendentes en el bienestar y satisfacción de los empleados, en el rendimiento y productividad, en la calidad y eficiencia, en la supervivencia y el éxito de la empresa.

En este último punto nos centraremos ya que el clima organizacional en una fusión empresarial es de gran importancia para mantener los niveles de productividad y desarrollo de los empleados, igualmente, teniendo en cuenta que el clima organizacional se define como “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” (Rodríguez, D., 1999, p. 159).

En las investigaciones realizadas por MacCann (1990) se expone que la mayor dificultad a la hora de una fusión empresarial radica en la falta de preparación y planificación estratégica de los gerentes o líderes para afrontar el proceso de transformación, transición e integración de dos culturas ya que la unión de estas es lo que

va a generar el nuevo clima organizacional de la nueva empresa que busca mayor productividad. Para estos autores la parte más importante para lograr exitosamente una fusión es necesario atender 6 aspectos básicos como condiciones previas para el éxito: 1) Hipótesis dominantes y reglas básicas que preparen el clima de cambio; 2) Nivel de control de los canales de comunicación; 3) Disponibilidad de información exacta y oportuna sobre acontecimientos y ambiente; 4) Acceso a los recursos necesarios para completar el proceso; 5) Eficacia de la estructura creada para gestionar el proceso; 6) Grado de control de las disfunciones en la dinámica psicológica y social. (MacCann, 1990)

Tal como se expone en el caso de la fusión de las empresas antioqueñas TEXTILES FABRICATO y TEJICONDOR S.A. cuando líderes o gerentes anuncian en el mes de Julio de 1999 una fusión como alianza estratégica para afrontar las dificultades económicas, como estrategia de ampliación y de optimización de recursos, para buscar su seguridad y permanencia ante la invasión del mercado textil que se generó por la apertura económica. La dificultad se dio porque la integración se dio en el mes de Agosto, justo un mes después del anuncio. Pretendían que los cambios provistos se dieran por sí solos, que se dieran por sinergia sin tener en cuenta la importancia de realizar una planeación con tiempo para la gestión de la transición. A su vez no tuvieron en cuenta los puntos anteriormente mencionados propuestos por los autores, ni se realizó un análisis para prever los conflictos que se podrían derivar del clima organizacional que se generaría. Era necesario haber atendido las necesidades emocionales, psicológicas y sociales de los empleados, ya que estos factores tienen una influencia directa en el desempeño y productividad laboral. El mayor impacto en el momento de la fusión se evidenció en el cambio de conducta de los empleados, ya que estos manifestaban emociones y sentimientos de miedo, incertidumbre, inseguridad, ansiedad, alto grado de movilidad del personal, tristeza y expectativas por el

hecho de tener que abandonar costumbres, creencias y rutinas anteriores a cambio de establecer nuevos compromisos con la empresa a la que se llegaba y entablar nuevos vínculos y relaciones interpersonales. En este punto se evidenció que era necesario haber realizado con anticipación una buena planeación por parte del área de recursos humanos para crear un clima adecuado para el cambio. Con este hecho se demostró la importancia de crear un clima adecuado a través de un proceso de sensibilización y acompañamiento para los empleados haciendo uso de todos los medios de comunicación posibles al interior de la organización con el fin de facilitar el cumplimiento de los logros y las metas específicas que se buscan. Del mismo modo que la gestión de transición posibilite la adaptación del personal ante los cambios que se presenten y a su vez generen bienestar, filiación, compromiso y responsabilidad de los empleados con la empresa.

El otro caso que exponemos para nuestra presente revisión descriptiva es el de la fusión de Aces y Avianca en Colombia analizado por Carlos Almonacid y Felipe Moreno (2005) en su tesis de Grado. En su trabajo se encontraron los siguientes aspectos culturales de ambas empresas que en el momento de la transición e integración dificultaron el proceso o por el contrario lo facilitaron. Se encontró entonces que se despertaron sentimientos de incertidumbre, desconfianza y confusión en los empleados de ACES ya que no comprendían la decisión, a sabiendas de que su mayor competencia siempre había sido AVIANCA y a su vez por miedo a perder el puesto. Así mismo los pilotos fueron quienes más reacción de incertidumbre, oposición y resistencia presentaron ante el cambio de rutas que se iba a crear; crearon entonces unos botones que decían: “Yo soy Avianca” con el fin de no ceder a la nueva propuesta; pues los pilotos de Avianca quedaron para rumbos Nacionales y los de ACES para manejar los Internacionales reduciendo para los primeros el costo de su salario y aumentándolo para los segundos. A su vez el conflicto se agudizó al

momento de cambiar y vestir un símbolo de mariposa que fue percibido como frágil y femenino a cambio del águila que por el contrario representaba para los empleados de AVIANCA fuerza y poder (Almonacid & Moreno, 2005).

Por otro lado se evidenciaron los siguientes aspectos perjudiciales de cada cultura que complicaron el proceso: En AVIANCA los mecanismos de motivación eran pobres y poco evidentes; en consecuencia la atención al cliente era mala, cultura con bajo empoderamiento y pobre autonomía, ya que su mecanismo de control se daba por medio del poder centralizado, con favoritismos y dependencia de un liderazgo que se ejercía desde un posicionamiento antiguo que carecía de reconocimiento e importancia en la actualidad. Mientras que ACES se caracterizaba por ser una cultura joven flexible, orientada a la tarea y porvenir, con altos niveles de autonomía en los empleados donde su mecanismo de control eran las normas y las reglas.

Sin embargo hubo procesos bien liderados tales como el manejo de la comunicación y la información, se destaca la planeación previa y diseñada de un boletín llamado “Volemos Juntos” donde se publicaba periódicamente los sucesos, los nuevos objetivos y aspectos que la empresa tenía que afrontar, se realizaban reuniones y carteleras como medio de información, se realizó el envío de comunicados firmados por los directivos con el fin de generar optimismo. Todo esto con el fin de informar y concienciar acerca de los beneficios de la fusión, ganar confianza y credibilidad de sus empleados. De igual forma logró disminuir el impacto negativo en sus empleados y clientes. Otro aspecto importante que compartieron ambas culturas fue el reconocimiento, respeto y compromiso de los directivos con respecto a la toma de decisiones en grupo, confianza y seguridad con respecto a la solución de problemas y planteamiento de expectativas de la organización emergente ALIANZA SUMA (Almonacid & Moreno, 2005).

Otro caso es de la empresa Gilkuns, compañía en el mercado de las semillas híbridas de maíz, girasol, sorgo y variedades de alfalfa de E.U que decidió vender sus propiedades a Novartdel a causa de la evolución y alta competitividad en el mercado. Dicha empresa no contaba con un soporte económico y financiero para permanecer en el mercado competitivo y rentable. Mientras que Norvatdel focalizada en la venta de agroquímicos, edulcorantes, y farmacia quería expandirse hacia una nueva perspectiva que consideraba aumentar la rentabilidad y prometía ser innovador: el de la biotecnología. La compra de Gilkuns por parte de Novartdel se debió principalmente a la intención de Novartdel de adquirir la tecnología y los canales de distribución de Gilkuns. Sin embargo dicho proceso de transición y adquisición fracasó (Romanella & Sznirer, 2000).

Romanella y Sznirer (2000) describen que el proceso se llevo sin planificación organizativa previa con objetivos claros, se realizó el desplazamiento conjunto de las dos empresas antes de la concreción oficial de la transacción sin ninguna especificación por parte de los directivos. Las noticias de la fusión se fueron trasmitiendo de boca en boca sin reconocimiento público alguno, donde nadie sabía exactamente que era lo que iba a ocurrir. De igual forma, un día a los empleados se les dijo que se mudarían de las instalaciones sin explicación del porqué, ni para donde y cual era el objetivo de tal decisión y cambio. Es evidente que los líderes y directivos del proceso no desarrollaron una comunicación clara, cosa que hizo surgir en los empleados sentimientos de ansiedad, inseguridad, incertidumbre, desprotección y miedo. Los hechos se fueron dando y nunca con una perspectiva consoladora del porque de la fusión. No se planeó una redefinición clara de las divisiones, de los puestos y roles, ni de las respectivas funciones, tareas y responsabilidades para los empleados.

Después de analizar el caso se evidenció que el mayor conflicto se dio cuando ambas empresas pasaron por alto las diferencias de culturas entre las dos, no se prestó la importancia necesaria a la unión de valores y objetivos para cada una de ellas. Según Romanella & Cols. (2000):

La falta de liderazgo fue la falta de preocupación por parte de Novartdel de elaborar una cultura o ideología transicional para poder adaptarse momentáneamente, para luego ir delimitando los aspectos centrales. Al contrario, la cultura de Novartdel fuertemente agresiva e individualista, no tuvo reparos en establecer autoritariamente las nuevas reglas de juego. Gilkuns por su parte era una empresa con una fuerte tradición familiar, lo cual implicaba una lealtad y compromiso muy poco frecuente en las empresas actuales. Frente a las nuevas formas de relacionarse, su primera reacción fue mantenerse unida entre los antiguos miembros y marcar claramente en todo momento la diferencia entre las empresas dentro de la nueva compañía fusionada. Claramente eran dos naciones en un mismo estado. Un liderazgo adecuado se hubiera encargado de ante todo ser receptivo de las inquietudes de Gilkuns y hubiera tratado de moderar ambas culturas para que puedan trabajar con una mayor compatibilidad.” (p. 49).

Sumado a esto Novartdel ordenaba a los empleados de Gilkuns a hacer todo lo que ellos decidieran en cada una de las áreas ya que al ser la parte comprante se creía la dueña y con la potestad para tomar decisiones por sí sola; esto generó oposición, rechazo y por tanto descenso en el nivel de productividades de los empleados de Gilkuns (Romanella & Sznirer, 2000). En otras palabras la participación de la empresa comprada en la toma de las decisiones centrales, se convirtió desde un principio en un acto simbólico. Por otra parte Novartdel La empresa adquiriente no respetó el posicionamiento que tenía en el mercado la

empresa adquirida, tanto en lo que respecta a la calidad de sus productos, como a la imagen de la empresa en el trato con sus clientes y sus proveedores.

A partir de lo revisado hasta aquí, nosotros queremos observar cómo influye la fusión empresarial en el clima y la cultura organizacional, y el manejo que se le ha dado al cambio que viene con la fusión.

Así, nuestro objetivo principal consiste en realizar una revisión teórica acerca de la influencia de la fusión empresarial en el clima y la cultura organizacional. También pretendemos: realizar un análisis sobre las características, ventajas y desventajas de la fusión empresarial; identificar los factores de la fusión empresarial que generan cambios en la cultura; establecer los factores del clima y la cultura, en menor medida, que generan malestar ante la fusión empresarial; observar el manejo que a nivel gerencial se ha dado ante la fusión empresarial.

MÉTODO

Procedimiento

Para cumplir con el objetivo de realizar la descripción teórica, hemos escogido realizar una investigación exploratoria, que es la que consideramos se adapta mejor a las pretensiones teóricas de este artículo.

En complemento a esto, usaremos varios de los elementos aprendidos durante el diplomado, 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 comenzamos con el delineamiento del tema, junto a los objetivos y alcances de esta revisión teórica. Posteriormente entramos en el proceso de la revisión teórica en sí y su consecuente discusión.

DISCUSIÓN

Con base en lo a revisado, se plantea una propuesta sobre un plan de cambio en la cultura de la empresa.

1. Selección de un buen liderazgo que: para Druker citado por Romanella y Cols. (2000): “El fracaso de las Fusiones y Adquisiciones, más específicamente, el fracaso de la gestión de la etapa transicional de ellas, se debe a la falta de ejercicio de un liderazgo adecuado”. Es decir el ejercicio del liderazgo se convierte en la herramienta fundamental en la etapa transicional, ya que esta es la fase que por lo general determina el éxito o fracaso de una fusión o adquisición.” (Romanella & Sznirer, 2000, p 7).

Para este autor es fundamental y prioridad en un comienzo la selección de un liderazgo manifiesto y definido desde la gerencia y dirección ejecutiva, para luego poder ir penetrando en toda la compañía, y en cada uno de los diferentes aspectos que requieren de atención. Este liderazgo debe ser activo y estratégico que se encargue de estabilizar y compensar las distancias entre las compañías fusionadas, tanto a nivel de la cultura, como en lo que concierne a la gestión estratégica de la transición.

Sumado a esto, Kotter (1992) plantea que “una fusión implica situaciones de incertidumbre e inestabilidad y es allí donde se necesita una mano firme que pueda estabilizar pero también guiar el cambio” (Kotter, 1992, p. 26). El ejercicio de liderazgo en el proceso de fusión empresarial cumple su función a través de 3 subprocesos. En primer lugar, a través del demarcamiento planeado en la primera fase de una fusión, fase de planificación estratégica, donde se elabore un rumbo que posibilite el espacio para la producción de los cambios, en segundo lugar, a través de la coordinación del personal, refiriéndose así al hecho de que los miembros de la organización compartan ideas comunes sobre una visión y un conjunto de estrategias, acepten la validez del rumbo marcado y

trabaja para convertirla en realidad. Por último con la motivación e inspiración compensando las necesidades humanas básicas, junto a las de autorrealización, la pertenencia del grupo, el reconocimiento, etc.

Así mismo debe acompañarse del reconocimiento público y el premio a todos los triunfos alcanzados, recalcando que pertenecen a una organización que se preocupa por ellos. El rol del líder, en la etapa transicional de las culturas de las empresas, debe centrarse en poder escuchar y hacer sentir al personal que sus opiniones son relevantes y tienen importancia; pensar sistemáticamente, expandiendo los datos necesarios, analizando las causas de la situación y proponiendo acciones basadas en ese análisis, para hacer las correcciones diarias necesarias; además debe involucrar a los otros, como miembros de un grupo de alto desempeño que se comprometen el esfuerzo eficaz de cada integrante unificando los intereses de los participantes y las actividades a realizar para el cumplimiento de los objetivos a alcanzar por la nueva empresa emergente.

2. A su vez es importante resaltar que este liderazgo debe ser apoyado por redes informales o de relaciones informales, además de los mecanismos estrictos de comunicación e interacciones interpersonales. Estas redes facilitan la coordinación de las actividades del liderazgo, ya que sirven como herramienta ante las exigencias de coordinación asociadas con las actividades no rutinarias y con el cambio. De igual forma contribuye en el transcurso del diálogo y adaptación entre los miembros de la organización generando posiciones relacionadas y compatibles, proporcionando así resultados positivos.

3 .Las empresas deben planear oportunamente un programa de adaptación al cambio para lograr compromiso por parte de los empleados creando y facilitando un ambiente adecuado para llegar a la obtención de las nuevas metas y evitar una disminución en la eficiencia y productividad de sus empleados.

Para llevar a cabo el proceso es pertinente implementar un plan de cambio ambiental, como facilitador de un proceso de transición ordenado de un estado a otro. Esto implica realizar como primera medida un cambio ambiental que refleje la nueva imagen y personalidad de la empresa que esta surgiendo a nivel interno de la organización y de esta forma fomentar compromiso y trabajo para cada uno de los miembros de las dos empresas que se están fusionando para poder empezar orientas los nuevos objetivos de la nueva organización emergente.

El proceso de cambio cultural comprende según Harrington (1997) los siguientes elementos como obligatorios: (a) todos deben sentir que el cambio es necesario, (b) debe existir una visión de común de cómo el cambio afectara al clima de la organización, (c) todos deben sentirse dueños del plan de mejoramiento, (d) la gerencia debe cambiar primero y ser el modelo del resto de la organización, (e) la gerencia debe romper las barreras y eliminarlas, (f) el impacto del cambio debe comunicarse de forma abierta y cada uno de los grupos de interés, (g) todos necesitan entrenamiento para desempeñarse bien en el nuevo ambiente, (h) es necesario poner en práctica un sistema de medición y retroalimentación, (i) se debe generar un ambiente donde se asuman riesgos, (j) la dirección y preparación deben dar lugar al liderazgo, (k) los comportamientos deseados deben retribuirse.

De esta forma se evidencia que para poder fusionar dos empresas es necesario involucrar en primera medida a sus miembros internos a partir de actividades planeadas de motivación, información suficiente y liderazgo estratégico que impulse y fomente el proceso de cambio con el objetivo de mantener una cultura nueva creada bajo la filosofía de “cambio” como una necesidad en el mundo moderno ya que este permanece en constante cambio, es dinámico y en consecuencia exige tanto de las empresas como de sus miembros

desarrollen la capacidad de adaptarse fácilmente para ser más emprendedoras, crecer, fortalecer y ser mas competitivas en el entorno y el mercado.

4. A su vez existe un postulado elaborado por Stoner y Wankel (1995) que manifiesta que para lograr un proceso de cambio cultural es adecuado descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevo valores. Dicho proceso implica en primera medida asumir como miembros de la organización el cambio como una necesidad y aceptarla para mejorar y sobrevivir; el segundo paso involucra la participación de un liderazgo que concientice y promueva los nuevos valores, aptitudes y comportamientos de los miembros de la organización para lograr un buen desempeño profesional y un rendimiento eficaz y que a su vez este sea percibido como un cambio positivo y sobresaliente, tanto como para ellos mismos como para la organización. El tercer paso recongelamiento, se refiere al uso de una nueva regla general de comportamiento para todos los miembros que se integran haciendo uso de mecanismos de apoyo.

De igual para alcanzar un cambio cultural es necesario elaborar y planear un cambio que conste de un nuevo estilo de operar a nivel interno de la organización, crear un nuevo objetivo, clima, filosofía, una nueva política y realizar una innovación estructural. Dicho trae como consecuencia la aparición de 3 fuerzas opuestas que se resisten al cambio y deben ser previamente identificadas, enfrentadas y discutidas; estas fuerzas son la cultura organizacional, los intereses personales y las percepciones individuales acerca de los objetivos de la organización (Stoner y Wankel, 1995).

A partir de la revisión teórica y la ilustración de los casos concluimos que se necesita una mejor planificación al momento de realizar la fusión y tener en cuenta los efectos que esta tiene en el clima y en la compleja fusión de culturas organizacionales. No es un

proceso simple que se pueda realizar con la inmediatez que exige el mundo empresarial. Debe hacerse énfasis en planificación adecuada del proceso.

Continuando con el anterior punto, y retomando los casos, podemos observar un mal manejo del complejo proceso de fusión en el cual los valores de una empresa entraban a subordinar los de la parte menos favorecida con dicho proceso de fusión.

Se deben identificar los valores, temores y percepciones frente al cambio, pues lo que pudimos concluir con la revisión es que este apresurado proceso de fusión termina generando en el empleado una enorme resistencia, la cual muchas veces es reforzada por los mismos compañeros de trabajo de la antigua empresa.

Lo planteado hasta aquí no se puede cumplir sin una participación activa de la gerencia; en la revisión de casos se observó el mal y facilista manejo que le dieron al proceso, y la escasa participación en programas que colaboraran con la ya difícil adaptación del empleado al cambio.

Dentro de las fortalezas de este estudio, encontramos que este nos permitió realizar una revisión teórica acerca de la influencia de la fusión empresarial en el clima y la cultura organizacional, así como un análisis de características y factores del clima y la cultura que se ven involucrados en la fusión empresarial, así como un breve esbozo de lo que se ha hecho a nivel gerencial.

Se recomienda complementar este estudio con una aplicación práctica, que permita abarcar con más precisión los temas que se aproximan en esta revisión teórica con el caso y las cifras puntuales de lo que sucede a nivel empresarial y más en un país tan rico en complejidades como el nuestro.

Referencias

- Almonacid, C., Moreno F. (2005). *¿Clave o no en una fusión empresarial?.* Chía. Universidad de La Sabana, Facultad de Ciencias Económicas.
- Escobar, I. (2004). *Fusión y adquisición.* Recuperado el 9 de Marzo de 2006 de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/fusadqui.htm>
- Gómez, D., Arango, D. (2004). La fusión de empresas y su incidencia en el clima organizacional. *Revista electrónica de psicología social POIESIS No 7.* Recuperado el 9 de Marzo de 2006 de <http://www.funlam.edu.co/poiesis/Edicion007/poiesis7.dgomez.htm>
- Harrington, J. (1997). *Managment siglo XXI, administración total del mejoramiento continuo.* México. Edit. McGraw-Hill.
- Kotter, J. (1992). *Una fuerza para el cambio, En que se diferencian Liderazgo y Dirección.* Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- MacCann, J., Gilkey, R. (1990). *Fusiones y adquisiciones de empresas.* México. Ediciones Diaz de Santos.
- Rodríguez, D. (1990). *Diagnóstico organizacional.* Tercera edición. Chile. Alfaomega Grupo Editor.
- Romanella, F., Sznirer, D. (2000). *La importancia del liderazgo para alcanzar el éxito en la transición en las fusiones.* Argentina. Universidad del Cema, Maestría en Agrobusiness.
- Stoner, J., Wankel, Ch. (1995). *Administración.* México. Edit. Prentice Hall.