

LA FUSIÓN DE EMPRESAS Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

CASO PARADIGMÁTICO: TEXTILES FABRICATO TEJICONDOR S.A.

“Como si se tratara de una de las mejores telas, Fabricato y Tejicóndor han hilado desde 1999, punto a punto y con el máximo detalle, su integración” [1](#)

I. Antecedentes de la fusión

Para dar inicio al tema de la fusión entre las empresas Antioqueñas: Fabrica de Tejidos del Hato (Fabricato) y Tejidos el Cóndor (Tejicóndor), es necesario tener en cuenta la crisis económica por la que atravesaron ambas en los inicios de la década del 90, como consecuencia de la apertura económica, cuyo fin era equilibrar la economía colombiana con la internacional y posibilitar el acceso al mercado de los países industrializados, lo que debería redundar en un aumento significativo de la productividad, en mayores estímulos a la inversión en tecnología y en un progreso de las regiones más cercanas a los puertos.

Sin embargo, los efectos que se pretendían con la apertura económica, no se vieron en dicha década y esto tuvo especialmente en el sector textil unos resultados nefastos, debido a que no se contaba de una parte con una infraestructura tecnológica, económica y técnica apropiadas para afrontar el cambio, y de otra al incremento desmedido de las importaciones debido a la reducción arancelaria, lo que propició una inundación del mercado textil a través de diversas modalidades como el contrabando, el lavado de dólares y la subfacturación.

Esto tuvo como consecuencia una invasión de telas y prendas provenientes de varios países, a unos precios tan bajos que imposibilitaron a las textileras colombianas competir con ellos, “incrementando los inventarios del producto procesado” [2](#), es decir de las telas terminadas listas para la venta, y también obstaculizó el aumento de precios para compensar los costos en la industria textil.

Fabricato por ejemplo con el fin de mantener el nivel operativo sacrificó el margen de rendimiento en un esfuerzo por compensar la reducción del mercado interno, y algo similar ocurrió con Tejicóndor. Sucesos como los mencionados, fueron el inicio de una precipitación económica de estas dos empresas, que a finales de la misma década iniciaron una alianza estratégica, como mecanismo para afrontar las dificultades económicas, como estrategia de crecimiento y de optimización de recursos, para buscar su salvación.

En el mes de marzo del año 1999, el grupo de accionistas mayoritarios de ambas compañías aprueban su alianza estratégica, la cual es anunciada en julio. En agosto, inician la integración de sus oficinas y fuerzas de ventas no sólo en el país sino en México, Ecuador y Venezuela, y en diciembre se integran las Vicepresidencias y las áreas de Ventas, Producción, Planeación y Secretaría General.

En marzo del año 2000 deciden acogerse a la ley 550: “Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales, para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley” [3](#). En octubre el Doctor Luis Mariano Sanín Echeverri presidente de Tejicóndor en ese momento, asume la presidencia integrada de las dos empresas.

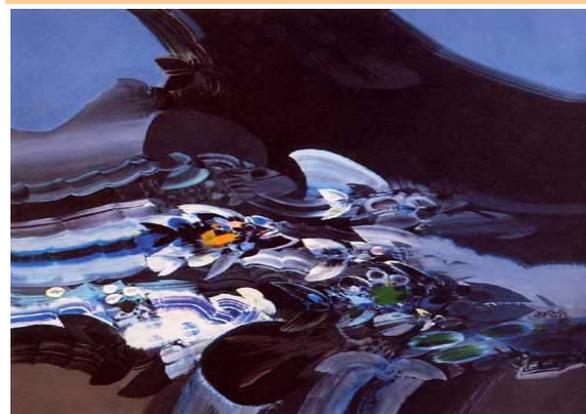
En el mes de Abril del año 2001, el grupo de accionistas, que es el mismo en ambas empresas, iguala en proporción el número de las acciones que poseen en las dos empresas, y deciden integrar las Contabilidades, Tesorerías y los Departamentos de Costos y Sistemas, debido a la dificultad que representa el tener de forma independiente las dos empresas, sin que la decisión que se tome con respecto a una de ellas, afecte a la otra.

En julio de este mismo año luego de la aprobación por asamblea extraordinaria de los socios de cada compañía, surge una nueva empresa con el nombre de Textiles Fabricato Tejicóndor S.A., producto de la fusión de ambas organizaciones.

En este proceso, Fabricato es quien absorbe a Tejicóndor jurídicamente y ésta, desaparece sin liquidarse, pero tanto los activos como los pasivos de Tejicóndor siguen

Dora Alba Gomez Alumno 9° Semestre
FUNLAM

Doris Arango Alumna 9° Semestre
FUNLAM



Viento 7
Alejandro Obregón

vivos, y de igual forma se respetarán y cumplirán todos los compromisos adquiridos con anterioridad a la fusión y es en agosto del 2001 que se protocolizó la escritura pública y se dio vida jurídica a Textiles Fabricato Tejicóndor S.A.

II. Incidencia en la cultura organizacional

En la cronología de esta fusión se ha hecho referencia al aspecto comercial, económico y protocolario; sin embargo lo que tiene que ver con la integración de las culturas organizacionales de estas dos empresas y de sus empleados, que en el año 2003 son más de 5.800, es algo que al representar uno de los puntos más relevantes tanto en el proceso mismo de la fusión, como en los años posteriores a los cambios estructurales de la organización, merece ser tratado de una manera especial.

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 [4](#), 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" [5](#) 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 Textiles Fabricato Tejicóndor S.A.

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". [6](#)

En relación con los empleados de Textiles Fabricato Tejicóndor S.A., ha sido un proceso difícil especialmente si se tiene en cuenta que un buen porcentaje del número de empleados, vienen con una antigüedad laboral superior a los 10 años, en los cuales además de la cultura de la organización respectiva que hubiesen introyectado y compartido, hay que tener presente también los vínculos que se generaron en esos años, en sus respectivas empresas. Encontrarse ahora entonces, al interior de la nueva cultura organizacional de Textiles Fabricato Tejicóndor S.A., ha implicado renuncias significativas en su quehacer, en sus relaciones informales, y 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.

III. Incidencia en el clima organizacional

En consecuencia 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" [7](#).

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 Textiles Fabricato Tejicóndor S.A., 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 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, en cuanto al gran número de compañeros de trabajo y algunos jefes que ingresaron a ejercer funciones de liderazgo, lo cual incide directamente en las relaciones informales y formales de Textiles Fabricato Tejicóndor S.A.

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.

Se desprende de lo anterior, la necesidad de que: antes, durante y después de los procesos de fusión, haya una sensibilización y acompañamiento adecuado a los empleados, que les posibilite adaptarse más fácilmente a los cambios que esta representa. Así, un buen proceso de sensibilización, puede ser facilitador en la

consecución de unos resultados específicos, que propenden por el éxito de la fusión en este caso, de Textiles Fabricato Tejicóndor, representada en el bienestar, identificación y compromiso de sus empleados.

[1](#) GOMEZ PEREZ, Dora Alba. Estudiante Psicología Fundación Universitaria Luis Amigó, Medellín 2003

[2](#) A propósito de la situación textil. En: Revista Colombiana textil. Vol. 30 No 111. Octubre-
Noviembre. 1993 p. 58

[3](#) Intervención económica para la reactivación y acuerdos de reestructuración: Ley 550 de 1999.
Legis. Bogotá. 1999. p.3

[4](#) CHIAVENATO, Idalberto. "Gestión del talento humano". Bogotá Mc. Graw Hill. 2002. p.143

[5](#) Ibid. P. 143

[6](#) PENAGOS URIBE, Luz Gloria, URIBE ARANGO, Elizabeth Cristina. La estrategia de comunicación
como pilar de fusiones. Trabajo de grado. U.P.B. Medellín. 2002. p.34

[7](#) RODRIGUEZ M., Darío. "Diagnóstico organizacional". Tercera edición. Chile. Alfaomega Grupo
Editor, S.A. de C. V. 1999. p. 159

INICIO | PRESENTACIÓN | EVENTOS | SITIOS RECOMENDADOS | STAFF | CONTACTENOS | CORREO | FUNLAM

© 2004