

LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE FUSIONAR LAS EMPRESAS DEL ESTADO COLOMBIANO



CARLOS IGNACIO ARIAS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

BOGOTA

2010

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
LA FUSION UNA DE LAS HERRAMIENTAS PERFECTAS DEL ESTADO	2
1.1 CLASES DE FUSIONES	2
1.2 NORMATIVIDAD LEGAL DE LA FUSION DE EMPRESAS DEL ESTADO COLOMBIANO	6
1.3 HISTORIA DE LAS DOS EMPRESAS EN FUSIÓN	8
1.4 LA ADMINISTRADORA DE RIESGO PROFESIONALES DEL ISS	9
1.5 LA ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES DE LA PREVISORA	10
3 ANALISIS DE LAS VENTAJAS DE LA FUSION DE POSITIVA	13
2.4 ANALISIS DE LAS DESVENTAJAS DE LA FUSIÓN DE POSITIVA	16
3. CONCLUSIONES	18
BIBLIOGRAFIA	20

LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE FUSIONAR LAS EMPRESAS DEL ESTADO COLOMBIANO

RESUMEN

Sin lugar a dudas el mayor beneficiado con las fusiones de las empresas del Estado colombiano, es este mismo, son validas las figuras de las crisis económicas de las empresas fusionadas, así como la ineficiencia administrativa de las mismas, no obstante la fusión tiene sus beneficios como es el resurgimiento de nuevas empresas, donde el Estado puede rectificar los errores cometidos en el pasado, se analizo un caso práctico de la vida real que contextualiza al lector en la comprensión del significado de las empresas fusionadas.

Without doubt the major benefitted with the fusions of the companies of the Colombian State, is this same one, are been worth the figures of the economic crises of the fused companies, as well as the administrative inefficiency of the same, despite the fusion has its benefits as it is the resurgence of new companies, where the State can rectify the errors committed in the past, I analyze a practical case of the real life that it contextualises to the reader in the understanding of the meaning of the fused companies.

Carlos Ignacio Arias

Carlosignacio10@hotmail.com

Administrador de Empresas, Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Candidato a Especialización en Finanzas y Administración Pública, Universidad Militar Nueva Granada. Experiencia de más de quince años en el área administrativa y financiera en el sector público y privado.

INTRODUCCIÒN

La fusión de las empresas del Estado colombiano se vio con más fuerza en los años 80 y 90; es aquí cuando esta estrategia comercial impacta al gobierno de turno colocando en la palestra a las más importantes empresas del país, tanto del sector financiero como la de los ministerios; por ello se quiere demostrar que el Estado escudándose en la figura de la fusión, entra a intervenir empresas que han dejado un desequilibrio económico en el país, y que bajo esta figura, son mayores las ventajas obtenidas que las desventajas. No entrar a fusionar demandaría mayores recursos del Estado para el sostenimiento de las que no son rentables económicamente, así presten un beneficio social.

Se analizarán las ventajas y desventajas con un caso práctico que permite demostrar que la herramienta de fusión bien planeada, controlada y dirigida puede significar la tabla de salvación para el ahorro de recursos y el resurgimiento de nuevas empresas al servicio de los ciudadanos colombianos, igualmente se definirán algunos conceptos de fusión para darle un poco de claridad y comprensión a lo que se quiere demostrar en el presente ensayo.

1. LA FUSION UNA DE LAS HERRAMIENTAS PERFECTAS DEL ESTADO

Actualmente en Colombia se viene presentando un fenómeno que cogió más fuerza en los años 80 y 90 que consistió en fusionar y privatizar las empresas del Estado colombiano. Quizás esta es una de las principales estrategias de crecimiento y expansión empresarial que se utilizan en los últimos años para hacerle frente a la globalización de los mercados.

Mas ahora cuando en Colombia se habla de firmar un tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norte América, se requiere y se hace necesario fortalecer nuestras instituciones para bien del país y de los trabajadores que conforman cada una de estas empresas. Así nacen nuevas empresas con un músculo financiero lo bastante robusto para hacerle frente a aquellas empresas que invadirán nuestros mercados, las cuales ingresan al país con una gran variedad de productos y servicios, muchos de ellos con grandes ventajas en subsidios y estimulación financiera que en su país de origen, son grandes ventajas para sacar sus productos a competir en otros mercados; claro está, Colombia seria el país perfecto máxime cuando sus empresas, tanto públicas como privadas, se encuentran en un letargo tecnológico y poca estimulación financiera por parte del Estado Colombiano.

1.1 CLASES DE FUSIONES

Para poner el tema en contexto es necesario que se explique en qué consiste la fusión de empresas, antes de señalar las diferentes reflexiones que hoy en día se

realizan al respecto de las ventajas, desventajas y riesgos de las fusiones, a continuación se hace una breve presentación relacionada con el concepto mismo de fusión y los tipos de ésta que usualmente se suelen reconocer.

La fusión es 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.

***ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS Y RIESGOS DE LAS FUSIONES.** Autor Cesar Augusto Bernal Torres
http://conocimiento.incae.edu/comunidades-incaistas/servicios/graduados/alumni/docs/coordinacionssi/iptv_2007/adjunto_fusiones_art1.pdf.

Según la definición del Código de Comercio en su Artículo 172 dice “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”. Año 1971

En este sentido podemos diferenciar la **Fusión pura**: Se da cuando dos o más compañías se unen para constituir una nueva. Estas se disuelven pero no se liquidan; y la **Fusión por adsorción**: que ocurre cuando una sociedad absorbe a otra u otras sociedades que también se disuelven pero no se liquidan.

Las fusiones pueden realizarse de dos formas: Fusión por Combinación: Consiste en que dos o más compañías se unen para constituir una nueva. En este caso las compañías involucradas se disuelven simultáneamente para constituir

una compañía nueva formada por los activos de las anteriores, mediante la atribución de las acciones de de la compañía resultante a los accionistas de las disueltas; y **Fusión por Anexión**: Este tipo de fusión se da cuando una o varias compañías disueltas para ello aportan sus activos a otra ya constituida y con la cual forman un solo cuerpo.

*ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS Y RIESGOS DE LAS FUSIONES. Autor Cesar Augusto Bernal Torres
http://conocimiento.incae.edu/comunidades-incaistas/servicios/graduados/alumni/docs/coordinacionssi/iptv_2007/adjunto_fusiones_art1.pdf

De otra parte, de acuerdo con Brealey, Myers y Marcus³, la terminología que se emplea en el mundo de las fusiones y adquisiciones muchas veces resulta confusa; y las expresiones suelen emplearse para aludir a cualquier tipo de unión o, adquisición de empresas. Sin embargo para estos autores, la **fusión** se refiere a la combinación de los activos y los pasivos de de dos o más empresas. Mientras que la compra de acciones o de los activos de otra empresa por parte de una empresa se denomina **Adquisición**.

Ahora bien, según el interés comercial y la competencia, las fusiones se clasifican así: fusiones de tipo horizontal, vertical y de conglomerado.

Fusiones de tipo horizontal: son las que se realizan entre empresas con la misma línea de actividad. (De acuerdo con Brealey, la mayoría de las fusiones que se realizaron durante los años 80s y 90s fueron de este tipo). Es usual impedir esta tipo de fusiones debido a que se considera que van contra la libre competencia y tienden a crea mercados oligopolíticos y en lo posible monopolios,

Las fusiones de tipo vertical: se realizan entre empresas que realizan distintas etapas del proceso de producción. Esta fusión consiste en integrar empresas que permiten hacer integración vertical hacia delante (acercamiento a los clientes) o hacia atrás (acercamiento a las materias primas). Está orientado a integrar en una sola empresa la cadena productiva de un bien o servicio.

Las fusiones de tipo conglomerado: se producen entre empresas cuyas actividades no tienen relación entre sí.

* BREALEY, Richard, MYERS Stuard y MARCUS Alan. Fundamentos de finanzas corporativas, MacGraw Hill, México, 2004. p. 477.

1.2 NORMATIVIDAD LEGAL DE LA FUSIÓN DE EMPRESAS DEL ESTADO COLOMBIANO

Una vez definido el termino fusión no podemos dejar de lado la normatividad legal que faculta al Estado para adelantar la fusión de empresas; es así como encontramos que el presidente de la República como suprema autoridad administrativa, de conformidad con lo dispuesto en el numeral 15 del artículo 189 de la Constitución Política, podrá disponer la fusión de entidades u organismos administrativos del orden nacional, con objetos afines, creados, organizados o autorizados por la ley, cuando se presente al menos una de las siguientes causales:

- a) Cuando la institución absorbente cuente con la capacidad jurídica, técnica y operativa para desarrollar los objetivos y las funciones de la fusionada, de acuerdo con las evaluaciones técnicas.
- b) Cuando por razones de austeridad fiscal o de eficiencia administrativa sea necesario concentrar funciones complementarias en una sola entidad.
- c) Cuando los costos para el cumplimiento de los objetivos y las funciones de la entidad absorbida, de acuerdo con las evaluaciones técnicas, no justifiquen su existencia.
- d) Cuando exista duplicidad de funciones con otras entidades del orden nacional;
- e) Cuando por evaluaciones técnicas se establezca que los objetivos y las funciones de las respectivas entidades u organismos deben ser cumplidas por la entidad absorbente.
- f) Cuando la fusión sea aconsejable como medida preventiva para evitar la liquidación de la entidad absorbida. Cuando se trate de entidades financieras públicas, se atenderán los principios establecidos en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

Parágrafo 1°. La entidad absorbente cumplirá el objeto de la entidad absorbida, además del que le es propio. La naturaleza de la entidad fusionada, su régimen de contratación y el régimen laboral de sus servidores públicos, serán los de la absorbente.

El Presidente de la República, al ordenar la fusión armonizará los elementos de la estructura de la entidad resultante de la misma, con el objeto de hacer eficiente su funcionamiento.

Parágrafo 2°. En ningún caso, los costos para el cumplimiento de los objetivos y las funciones por parte de la entidad absorbente podrán superar la suma de los costos de cada una de las entidades involucradas en la fusión. Cuando la fusión implique la creación de una nueva entidad u organismo, los costos de ésta para el cumplimiento de los objetivos y las funciones no podrán superar los costos que tenían las fusionadas.

1.3 HISTORIA DE LAS DOS EMPRESAS EN FUSIÓN

Para el análisis de las ventajas y desventajas que se puedan presentar en las empresas del Estado, es necesario que miremos la historia de dos empresas que están en el mismo ramo y que terminaron en la mira del estado colombiano para recurrir a la figura de la fusión, veamos entonces cuales son estados dos empresas.

1.4 LA ADMINISTRADORA DE RIESGO PROFESIONALES DEL INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES

La experiencia acumulada por el ISS durante más de 60 años sirvió de base para el desarrollo del Sistema General de Riesgos Profesionales. La ARP del ISS prestaba sus servicios en los 32 departamentos del país, con presencia permanente en 28 de ellos. Los demás departamentos eran apoyados por la Seccional del ISS que estuviera más cercana.

La Ley 100 confirió facultades extraordinarias al Presidente de la República para expedir las normas necesarias para organizar la administración del Sistema General de Riesgos Profesionales. El Decreto 1295 de 1994 dispuso que las Administradoras de Riesgos Profesionales ARP tuvieran a su cargo la afiliación y administración, así como la obligación de los empleadores de afiliar a sus trabajadores dependientes.

El Decreto 1295 de 1994 definió los riesgos profesionales como el accidente que se produce como consecuencia directa del trabajo o labor desempeñada, y la enfermedad que haya sido catalogada como profesional por el Gobierno Nacional. En riesgos profesionales la selección de la administradora es libre y voluntaria por parte del empleador, quien tiene a su cargo la cotización al sistema. También es obligatoria la afiliación de los jubilados o pensionados que se reincorporen a la fuerza laboral como trabajadores dependientes o como servidores públicos, y la de los estudiantes que ejecuten trabajos que involucra riesgo ocupacional. Se dispuso que los trabajadores independientes pudieran, de forma voluntaria afiliarse al sistema general de riesgos profesionales. Quienes en ese momento se encontraban afiliados al Instituto de Seguros Sociales para los riesgos ATEP, continuarían afiliados sin solución de continuidad.

*Decreto 1295 de 1994. Artículo 9.Pag 5.

LA ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES DE LA PREVISORA

La Previsora S.A. Compañía de Seguros nació el 6 de agosto de 1954 bajo el nombre "Compañía de Seguros y Empleados Públicos", con un objeto social reducido, pues únicamente podía celebrar contratos de seguro y coaseguro en los ramos de manejo y cumplimiento.

En 1958 se modificó su razón social con el nombre actual "La Previsora S.A. Compañía de Seguros", y en 1962 el Gobierno Nacional le ordenó contratar todos los seguros y bienes del Estado.

En 1976 se amplió su objeto social, incluyendo vida y accidentes sobre grupos de funcionarios públicos. La empresa no sólo aseguraría los bienes de la Nación y de los organismos a ella adscritos, sino también del Distrito Especial, los Departamentos y los Municipios y las empresas y organismos económicamente vinculados a estos últimos.

La reforma de la seguridad social que introdujo la Ley 100 de 1993, permitió que las aseguradoras de vida participaran en un sector que tradicionalmente había sido asumido por el estado a través del Instituto de los Seguros Sociales y de las Cajas de Previsión. Se visualizó la oportunidad, y La Previsora Vida solicitó la aprobación de la Superintendencia Bancaria para operar el ramo de Riesgos Profesionales.

*Decreto 600 de 2008, por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 155 de la Ley 1151 de 2007 en materia de riesgos profesionales. Bogotá.

Ahora bien, definidos los conceptos de fusión y la normatividad legal que le aplica en el caso de las empresas del Estado colombiano, es hora de adentrarnos en las ventajas y desventajas que presentan este tipo de empresas.

Para ello, se escogió el caso de la Empresa Industrial y Comercial del Estado colombiano, como es la Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social, hoy en día Positiva Compañía de Seguros S.A.

Este análisis implica conocer un poco de cómo fue la transformación de esta empresa, Es aquí donde el Estado valiéndose de una empresa que prestara los mismos servicios del aseguramiento en Riesgos Profesionales, como la Previsora Vida S.A., nace por medio de la figura de fusión Positiva Compañía de Seguros S.A., así el Estado seguiría manteniendo su presencia en el área del aseguramiento publico en Riesgos Profesionales.

Todo lo anteriormente antes descrito, se enmarca en la siguiente normatividad legal.

Que el Gobierno Nacional mediante Decreto 600 de 2008, reglamentó la cesión de activos, pasivos y contratos, prevista en el Artículo 155 de la Ley 1151 de 2007.

Que de acuerdo con lo establecido en los artículos 71 numeral 4 y 326 numeral 1 literal b) del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, la Superintendencia Financiera impartió la autorización de la cesión de activos, pasivos y contratos de la **ARP del ISS** a la **PREVISORA VIDA S.A.**, mediante Resolución No. 1293 del 11 de agosto de 2008.

Que el 13 de Agosto de 2008 se suscribió el contrato de cesión de activos, pasivos y contratos de la **ARP del ISS** a la **PREVISORA VIDA S.A.**, mediante el cual se establece que la fecha de la operación de enajenación de activos, pasivos y

contratos de la ARP del ISS a la **PREVISORA VIDA S.A.**, será a partir del 1de Septiembre de 2008.

Que mediante escritura 1260 de 30 de Octubre de 2008 de la Notaria 74 del Círculo de Bogotá, se protocolizó el cambio de nombre de la compañía **LA PREVISORA VIDA S.A.**, por **POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.**, con inscripción en la Superintendencia Financiera de Colombia de la misma fecha.

Positiva Compañía de Seguros es una aseguradora de vida, organizada como sociedad anónima, que en razón a la participación mayoritaria del Estado a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, es una sociedad de economía mixta que opera con régimen de las empresas industriales y comerciales del estado. La sociedad fue constituida en 1956 como Aseguradora de Vida Tequendama S.A., y ha tenido varias reformas estatutarias. Para resaltar, en 1992 cambió su razón social por el de La Previsora Vida S.A. Compañía de Seguros, y más recientemente, en octubre de 2008 por el de Positiva Compañía de Seguros S.A. Su objeto es la explotación del negocio de seguros de personas, coaseguros y reaseguros en los ramos autorizados por la Superintendencia Financiera de Colombia. También puede participar en negocios de la Seguridad Social enmarcados en la Ley 100 de 1993.

* Decreto 600 de 2008, por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 155 de la Ley 1151 de 2007 en materia de riesgos profesionales. Bogotá.

2.3 ANALISIS DE LAS VENTAJAS DE LA FUSIÓN DE POSITIVA

La combinación de recursos complementarios. Esta es una razón poderosa para fusionar las empresas, consiste en que la empresa mayor como es el caso de Positiva, absorbe a la Previsora; es aquí donde el Estado haya la figura jurídica y complementaria para dar paso al nacimiento de una nueva empresa que garantice el aseguramiento de los Riesgos Profesionales en todo el país.

Análisis desde el punto de vista Financiero. La ARP del Seguro Social hoy día Positiva Compañía de Seguros le dio un adecuado manejo a sus recursos y a su patrimonio, caso muy distinto de la Previsora que presentaba inconvenientes en sus indicadores técnicos y financieros a unos niveles bastante preocupantes, es así como el más beneficiado de esto fue la nueva empresa con participación del Estado (Positiva Compañía de Seguros S.A.).

Disminución considerable de los gastos de operación y/o producción, al reducirse el personal. Efectivamente la fusión de las dos empresas trajo consigo unos arreglos laborales para los trabajadores oficiales de la ARP del Seguro Social, que consistió en unas bonificaciones bastante considerables para terminar el vinculo laboral entre las partes, para los que no tomaron la decisión de acogerse a las cartas de retiro voluntario entraron a formar parte del cascaron de la empresa hoy en día distribuidos en Colpensiones y la Nueva EPS.

Cesación de la rivalidad y la competencia leal o desleal que les impide un mayor poder económico y la realización de mayores beneficios. La rivalidad y la competencia son actitudes que los funcionarios de las dos empresas adoptan a

través de los años de funcionamiento de la empresa, en la nueva empresa estas acciones no se presentan por la incertidumbre y el desconocimiento de los nuevos destinos de la empresa naciente, es así como la realización de mayores beneficios

Mayor rentabilidad, Porque los instrumentos de servicios son mejor utilizados cuando son manejados bajo una gestión única o se encuentran concentrados en un mismo espacio, reduciéndose consecuentemente los costos, para mencionar algunos tenemos, los gestores de promoción y prevención de la dos empresas, los cuales fueron reducidos considerablemente por no decir que se escogieron los mejores para que conformen la nueva empresa.

Garantiza una administración más metódica y una fiscalización mas centralizada. Al solo existir una sola empresa nos permite llevar un control de los gastos administrativos, así como un control más detallado en las auditorias de cada uno de los procesos que conforman la nueva compañía

Mejorar la presencia o imagen corporativa. Si una de las dos empresas fusionadas presenta mala imagen en el mercado de los seguros, el nacimiento de una nueva marca le permite recomponer los errores cometidos en la prestación del servicio frente a los usuarios, así como mejorar la logística en cada uno de los puntos de atención haciéndolos más eficaces, eficientes y efectivos, elementos que son necesarios de incorporar en una sociedad que es cada día más exigente.

Aumento de la capacidad instalada. Actualmente Positiva Compañía de Seguros S.A., cuenta con unas instalaciones más grandes que le permiten acoger a los funcionarios de las dos empresas fusionadas, lo que le permite realizar una

gestión centralizada con respeto al manejo de cada una de las Sucursales que componen la compañía, situación que no permitía la Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social por su composición netamente descentralizada.

Los beneficios que se obtienen de una fusión pueden no ser inmediatos, así que se debe estar consciente de esto ya que la culminación o terminación de la fusión no termina hasta que las empresas se unifican y logran trabajar de una forma eficaz, eficiente y efectiva, el resultado de esto sería lo principal de una fusión.

2.4 ANALISIS DE LAS DESVENTAJAS DE LA FUSIÓN DE POSITIVA

Síndrome de desempleo: Como lo exprese en algunos de los apartes de este escrito, si bien es cierto que la fusión de las dos empresas trajo consigo una reducción significativa de los funcionarios de las dos empresas, también lo es que se escogieron los mejores para conformar la nueva empresa de seguros, esta figura dio como resultado que salieran muchos funcionarios, unos se acogieron a las cartas voluntarias de retiro, otros por tener un contrato de prestación de servicios que permiten los despidos por la relación contractual de los mismos, según la ley no hay subordinación entre estos y el patrono

La comunicación: La comunicación entre las dos empresas a fusionarse tanto en la parte directiva como en la de los funcionarios debe ser clara y abierta, es decir utilizar una comunicación de tipo horizontal donde los directivos y los funcionarios hablen el mismo idioma, esto permitiría el cumplimiento de la misión y los nuevos valores culturales, evitando la duplicidad de esfuerzos o actividades la cual suele reflejarse en un incremento en los costos para las dos compañías.

Cultura: La disminución de los servicios en el ramo de los seguros de riesgos para los clientes, es decir, al enfrentarse a monopolios que controlan los mercados o sectores se tendiera a una estabilización de los servicios que impedirá al cliente decidir y optar por algún servicio conforme a sus gustos y necesidades.

Fusión deficiente: Esta se presenta cuando no existe el estudio suficiente de la empresa que se quiere fusionar, lo anterior lo sustento en el afán del estado colombiano en acabar con el Seguro Social, lo que no dejo el tiempo suficiente para estudiar otras alternativas diferentes a la de fusionar las empresas con servicios similares a los del aseguramiento publico en materia de Riesgos Profesionales.

Subestimación de la complejidad de integrar culturas organizacionales diferentes: Las culturas de las dos empresas son bastante diferentes en la composición del recurso humano, tanto de los directivos como de los funcionarios, lo que genero envidias, roces y un manejo de poderes para ver quien imponía las condiciones de funcionamiento de la conformación de la nueva empresa.

Cantidad de energía dedicada en lograr la fusión ó adquisición y poca a la integración y planificación posterior: Esto se vio reflejado en la mala planeación de la restructuración de la nueva empresa, restructuración que no contemplo la creación de áreas importantes para el funcionamiento de la misma, adicional a esto se empleo un modelo de centralización que no es actualmente favorable para el funcionamiento de la nueva empresa, la descentralización en cada una de las Sucursales del país permite darle la responsabilidad a estas para

el manejo del negocio, no obstante para el manejo de los recursos y asignación de presupuesto para el funcionamiento de las Sucursales seria tarea de la junta directiva de la nueva empresa.

Descuidar la administración del personal generando desmotivación y pérdida de personal clave: La fusión de las dos empresas creó un ambiente de incertidumbre para los funcionarios y directivos, esto generó que muchos no esperaran la fusión empleándose en las empresas de la competencia, en esta parte la nueva empresa no pudo retener personal clave para el funcionamiento.

Desatender los negocios por prestar atención a la nueva estructura: Muchos de los clientes de las dos empresas fusionadas presentaron sus cartas de intención de retiro para no pertenecer a la nueva empresa, situación que generó la pérdida de buenos clientes como el gremio de los ingenios cortadores de caña de azúcar en la Sucursal del Valle del Cauca.

CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas el mayor beneficiado con esta fusión fue el Estado colombiano, el cual se apoyó en la normatividad legal que lo faculta a través del presidente de turno (Alvaro Uribe Vélez) para liquidar, fusionar y hasta vender las empresas del Estado al mayor postor, el Estado bajo el argumento de ineficiencia administrativa liquida el ISS dando origen a la nueva EPS y consiguio a Positiva Compañía de Seguros S,A,

El modelo que se pensó para la restructuración de la nueva Administradora de Riesgos, tenía un esquema macro y no se bajó lo suficiente en la planeación. A pesar de que hubo una preparación y un estudio previo, claro esta que esta tarea no fue nada fácil para quienes se encargarían de dirigir los nuevos destinos de Positiva.

El factor humano juega un papel importante en este tipo de fusiones. Se requiere una estrategia de comunicación interna, que permita que todas las personas se puedan alinear con los objetivos, y así mismo puedan aclarar las expectativas y administrar los temores ante los cambios. En este caso, la comunicación de tipo horizontal como lo exprese en los anteriores apartes de este documento sirvió para que todos los funcionarios desde el rango más alto hasta el más bajo estuviera enterado de las estrategias a implementar para sacar adelante este proceso.

BIBLIOGRAFIA

- . Código de Comercio (Artículo 172)
- . Constitución política de Colombia (Numeral 15 Artículo 189)
- . Fundamentos de Finanzas Corporativas por Brealey Richard, Myers Stuard y Marcus Alan 2004.
- . Decreto 2148 de 1992, por el cual se reestructura el Instituto de Seguros Sociales, ISS. Bogotá. Presidencia de la República de Colombia, Decreto 1295 de 1994, por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales. Bogotá.
- . Documento Conpes 3456, Estrategia para garantizar la continuidad en la prestación pública de los servicios de aseguramiento en salud, aseguramiento en pensiones de régimen de prima media con prestación definida y aseguramiento en riesgos laborales. Bogotá. 2007. 27 p.
- . INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES, Cuatro décadas en protección de Riesgos Laborales. Bogotá. 2005. 172 p.
- . Ley 100 de 1993, por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Bogotá.

