



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

“Análisis del proceso de aculturación y su efecto en el recurso humano, en una fusión de empresas”.

Estudio de caso:
Schlumberger Argentina S.A. y Swaco de Argentina S.A., entre los años 2010 y 2015.



Tesina de Grado
Junio 2018

Tesista: Fernández Natali Giselle
Legajo: 114.260
D.N.I: 34.141.177
Director de Tesina: Lic. Marcelo Márquez

Tesina presentada para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de Licenciada en Administración.

Índice

Resumen	6
Agradecimientos	7
1. CAPÍTULO 1. Planteo de la temática y objetivos de la investigación	8
1.1. Introducción.....	8
1.2. Problemática.....	10
1.3. Objetivo e Hipótesis General.....	10
1.2.1. Objetivo General.....	10
1.2.2. Hipótesis General.....	11
1.3. Objetivos e Hipótesis Específicas.....	11
1.4. Importancia de la Investigación.....	12
1.5. Descripción del Aporte.....	13
1.6. Estructura de la tesina	14
2. CAPÍTULO 2. Estado del Arte.....	17
2.1. Investigación anterior en la temática.....	17
3. CAPÍTULO 3. Marco Teórico.....	21
3.1. Introducción.....	21
3.2. Conceptos: Fusión y Adquisición.....	22
3.3. Enfoque organizativo y cultural.....	25
3.3.a Identificación de la cultura organizacional.....	27
3.3.b Tipos de cultura.....	29
3.4. La Comunicación.....	34
3.5. La integración de RRHH.....	36
4. CAPÍTULO 4. Metodologías de la Investigación.....	40
4.1. Introducción.....	40
4.2. Metodología de Estudio de Casos.....	40
4.3. Metodología de Enfoque Mixto: Cuantitativo y Cualitativo.....	43
4.4. Introducción al estudio particular de caso.....	46



5. CAPÍTULO 5. Estudio de Caso: Fusión Schlumberger y MI-Swaco (2010-2015)	50
5.1. Introducción a las fusiones de empresas petroleras.....	50
5.2. Reseña de las empresas del estudio de caso.....	51
5.2.a Acerca de Schlumberger.....	52
5.2.b Acerca de MI-Swaco.....	56
5.2.c Características de la Fusión Schlumberger - Smith (MI-Swaco)	60
5.3. Análisis cultural pre y post fusión.....	62
5.4. Análisis de la integración de Recursos Humanos.....	73
5.5. Comunicación en el proceso de fusión.....	81
Conclusiones y aportes	88
Bibliografía y cibergrafía	92
Anexos	99

Índice de figuras

Figura 1.1. – Estructura de la Tesina.	15
Figura 3.1. – Tipos de culturas según sus grados de autonomía.	29
Figura 3.2. – Tipos de culturas según sus grados de control y enfoques.	29
Figura 5.1. – Captura de la opinión de Miguel Baptista.	59
Figura 5.2. – Principales valores y principios que prevalecen en la organización.	63
Figura 5.3. – Grado de conocimiento de la información según cada empresa.	64
Figura 5.4. – Comunicación en la organización.	64
Figura 5.5. – Grado de conocimiento de la información según el nivel jerárquico.	68
Figura 5.6. – Grado de información recibida por empleados.	69
Figura 5.7. – Evolución del precio del petróleo.	78



Índice de tablas

Tabla 4.1. – Diseño de investigación en enfoque mixto.	47
Tabla 5.1. – Manifestaciones en una organización.	65

Resumen

El objetivo de la presente tesina es examinar las variables culturales y humanas involucradas en un proceso de aculturación en una fusión o adquisición de empresas, que determinarán el éxito o fracaso de la unión estratégica.

La aplicación se realiza dentro del sector petrolero, más concretamente en la industria de proveedoras de servicios de extracción, estudiando el particular caso de fusión de las empresas Schlumberger Argentina S.A. y Swaco de Argentina S.A..

Para conseguirlo se profundiza en el marco conceptual, pasando por una revisión general de las fusiones y adquisiciones de este sector, hasta llegar al eje principal de la investigación que se centra en el examen de los factores organizativos y culturales como la integración de los recursos humanos, la comunicación del acuerdo y la cultura organizacional. Toda esta investigación se basa en una metodología de enfoque mixto, de la cual se toman tanto herramientas cuantitativas como cualitativas para complementar la metodología de estudio de caso.

Se estudia el efecto de estas variables intangibles involucradas en una de las estrategias de desarrollo corporativo más implementadas actualmente, como lo son la adquisición y fusión de empresas ya establecidas. Además, se comprueba que los resultados logrados no siempre resultan positivos, donde no sólo deben considerarse resultados financieros o económicos, sino también la influencia de dimensiones organizacionales y conductuales – variables culturales, comunicación y recurso humano -, que pueden favorecer o condicionar la efectividad de estos procesos.

Palabras clave: Fusión y adquisición de empresas. Integración del recurso humano. Integración cultural. Proceso de aculturación. Comunicación del acuerdo.



Agradecimientos

La presente Tesina realizada para la Universidad Nacional del Comahue, es un esfuerzo en el cual directa o indirectamente, han participado distintas personas que fueron apoyándome, dándome ánimo, acompañándome en los buenos y malos momentos. Este trabajo me ha permitido aprovechar la competencia y experiencia de todas ellas, a las que deseo agradecer en este apartado.

En primer lugar, a mi Director de Tesina Lic. Marcelo Márquez, mi más amplio agradecimiento por haber confiado en mi capacidad para emprender este estudio, por su paciencia ante mi inconsistencia, por su valiosa dirección y apoyo incondicional para seguir este camino a pesar de las distancias y dificultades.

En segundo lugar, a mi mamá y mi compañero de vida quienes fueron un grandísimo sostén durante todos estos años de estudio, y quienes me impulsaron a seguir en busca de mi logro personal. Todo esto no hubiera sido posible sin el amparo incondicional que me otorgaron y fuerzas que supieron brindarme.

A mi familia y amigos en general, por todo su apoyo y aliento para conseguir lo que hace algunos años atrás me había propuesto, ser *Licenciada en Administración*.

“Puede ser difícil comprender que un camino resulte más largo de lo que uno esperaba, o de lo que tendría que haber sido.

Más largo aún de lo que ha resultado para otros.

Sin embargo, debe considerarse que cada vida es distinta, cada persona;

lo que hace que las decisiones que tomamos definan un camino distinto a recorrer, aunque se busque el mismo objetivo.

Es por ello que debemos entender que ese logro será alcanzado en el momento que tenga que ser.”

Fernández, Natali G.

CAPÍTULO 1

Planteo de la temática y objetivos de la investigación

1.1. Introducción

En la situación económica actual caracterizada por una alta competitividad empresarial y una fuerte globalización, no puede ignorarse la trascendencia de las operaciones de fusiones y adquisiciones de empresas – a partir de ahora denominadas F&As -.

Estas fusiones suponen un crecimiento externo de la empresa compradora, que permiten aventajar a sus competidoras por la rapidez en obtener resultados y por el mayor control que dará sobre el negocio.

Actualmente, es una de las estrategias de desarrollo corporativo más implementadas a nivel mundial, donde el principal objetivo de estas alianzas es crecer a través de sinergias que permitan ingresar a nuevos mercados sin tener la necesidad de una gran inversión en investigación y desarrollo.

Particularmente en el sector del petróleo y gas natural, un estudio realizado por la consultora PricewaterhouseCoopers LLP (PwC, 2018), asiente que la actividad de F&As en este sector registrará a nivel mundial un auge en el segundo semestre del presente año, tras una ralentización de la actividad a principios de año. Sostienen que el auge en los acuerdos se produce después de que las compañías energéticas frenaran el gasto de capital para impulsar el rendimiento de los inversores en medio del aumento de los precios del petróleo.

En contraposición a lo ocurrido a finales de los años 1990, donde se produjo un desenfreno de F&As de una serie de pequeños valores del sector del petróleo y el gas que fueron absorbidos por empresas más grandes para dar lugar a las conocidas ExxonMobil, BP, Chevron y Royal Dutch Shell, se espera que estas nuevas fusiones se realicen entre las grandes compañías.



Según un artículo presentado por el diario El Cronista (2018), Argentina fue el segundo país de la región en el año 2017 que más creció en F&As, donde los sectores más activos fueron energía, minería, industria y, alimentos y bebidas.

El mismo artículo expone que durante el 2017, hubo una recuperación del crecimiento mundial donde la actividad de F&As acompañó esta tendencia, pero sufrió una pequeña baja durante los dos cuatrimestres. En Latinoamérica, la actividad sufrió una importante caída en el número de transacciones; sin embargo, la participación de la actividad en la Argentina respecto al total de la región tuvo un leve crecimiento.

A pesar de la gran relevancia de estas operaciones en el crecimiento estratégico y económico mundial, los resultados logrados en general no siempre han sido positivos, pues se registra una elevada tasa de fracasos.

Un estudio presentado por Timothy Galpin (2001) durante la celebración del 6° Salón de Capital Humano, pone de manifiesto que un 75% de estas operaciones son decepcionantes e incluso fracasos.

El autor sostiene que ante el anuncio de una operación de este calibre, todos los empleados, desde el de mayor nivel al empleado con menos responsabilidad, se preguntan qué va a ocurrir con su puesto de trabajo, con su salario, con sus prestaciones. Esta incertidumbre repercute directamente sobre la productividad, porque la atención “deja de estar en el cliente o en el negocio y se centra en uno mismo y en el futuro”. Calcula en cifra la pérdida de productividad en una hora diaria por empleado, consecuencia en buena medida de que la directiva se centra demasiado en solucionar temas de tipo financiero u operativo, y olvida por completo las cuestiones relativas a gente y cultura.

Por lo tanto, aquello que se creía un problema puramente financiero o económico, en realidad termina afectado también por dimensiones organizacionales y conductuales que pueden favorecer o condicionar la efectividad de estos procesos.

El presente estudio, identifica estas variables intangibles dentro de los procesos de fusión y adquisición de empresas, para ser abordadas y consideradas si se desea alcanzar el éxito. Particularmente, se posiciona en el estudio y análisis de un caso de fusión y adquisición buscando demostrar lo anteriormente indicado.

1.2. Problemática

La problemática que se aborda en el desarrollo de la presente tesina es el “Encuentro de culturas diversas en los procesos de fusiones y adquisiciones de empresas, que llevan hacia una integración con rasgos de conflictos y tensiones, condicionando el comportamiento organizacional”.

Se estudian y analizan determinados rasgos generales que pueden determinar el éxito o fracaso de las fusiones y adquisiciones; como por ejemplo la comunicación anterior y posterior al acuerdo; el impacto ocasionado en el recurso humano; y principalmente, las culturas que intervienen en dicho proceso.

Particularmente, se busca averiguar cómo influyen los factores organizativos y culturales durante el proceso de fusión y adquisición de las empresas prestadoras de servicios petroleros.

El estudio se realiza dentro de dicho sector, más concretamente sobre las compañías Schlumberger Argentina S.A. y Swaco de Argentina S.A., analizando su caso de fusión y adquisición, y posterior proceso de integración, ocurrido durante los años 2010 y 2015, en las sedes de la ciudad de Neuquén Capital, Argentina.

1.3. Objetivo e Hipótesis General

A continuación, se plantea el objetivo general de la investigación a desarrollar, al igual que la hipótesis que la supone, para comprender la estructura sobre la que se vale el estudio.

1.3.1. Objetivo General.

Conocer y establecer las variables intangibles a considerar en un proceso de F&A - pre y post -, que determinarán el éxito o fracaso de la unión estratégica. Estudiar sus consecuencias, según cómo han sido abordadas por las empresas involucradas en el estudio de caso.

1.3.2. Hipótesis General.

“En el proceso de Aculturación en una fusión de empresas, se experimentará un conflicto cultural, si se presentan distancias culturales entre las organizaciones y dificultades relacionadas con la integración, respecto a la comunicación y el recurso humano”.

1.4. Objetivos e Hipótesis Específicas

Como propone Stake (1995), el anterior objetivo general podría descomponerse, para su mejor observación y comprensión, en los siguientes objetivos e hipótesis específicas:

- a. Determinar las variables intangibles influyentes en una integración: comunicación, cultura empresarial y recurso humano.

“En un proceso de fusión de empresas las variables comunicativas, culturales y humanas, establecen el camino hacia su éxito o fracaso”.

- b. Investigar la presencia de un equipo o estructura de transición en el estudio de caso planteado.

“La creación de un organismo o estructura paralela durante un proceso de fusión, sirve de puente entre las dos organizaciones para hacerse cargo del proceso de transición”.

- c. Determinar la existencia de canales de comunicación, anterior y posterior a la integración.

I) “La comunicación estratégica constituye un aspecto medular en la gerencia en la etapa de integración, ya que es un período de gran vulnerabilidad para la organización”. II) “La buena comunicación interna de la fusión puede asegurar una mayor rapidez en su implementación”.

- d. Analizar las culturas organizativas presentes en las empresas involucradas.

“Los procesos de fusión fracasan ante la incapacidad de integrar las culturas empresariales”.

- e. Examinar el impacto y dirección del recurso humano en la integración.

I) “Si las firmas realizan una buena gestión, ambas coincidirán en la integración y preservación de un ambiente de trabajo grato”. II) “El capital humano dentro de la empresa tiene un gran impacto en términos económicos y sociales”.

1.5. Importancia de la Investigación

Resulta de vital importancia comprender el comportamiento organizacional en los procesos de F&As de empresas, para que la unión estratégica se produzca con éxito.

Uno de los problemas de mayor relevancia en la fase de implementación de las F&As, se deriva de las diferencias culturales entre las empresas implicadas. Las tensiones y conflictos entre las organizaciones que se combinan son, frecuentemente, causa de dificultades relacionadas con la integración. La consideración insuficiente de los factores culturales en la etapa posterior a la firma del acuerdo puede conducir al fracaso.

Considerar la posible aparición de éste inconveniente con anterioridad a la F&A interesa, no sólo a las organizaciones involucradas, sino también a quienes la componen.

Para lograr el éxito de la integración de estos procesos, hay que tener en cuenta tres elementos: la lógica de negocio, el precio pagado y el proceso de integración de las operaciones y las actividades específicas que se realicen antes, durante y después del proceso del cierre de la operación. Paralelamente, se debe seguir de manera rigurosa un plan que atienda las necesidades específicas de los empleados, ya que alcanzar una integración satisfactoria depende, en gran parte, del impacto que genera en la gente.

Es importante llevar a cabo encuestas y sondeos a todos los trabajadores y, una vez cotejados los resultados, comenzar a planear la nueva organización de la compañía. Se debe considerar a los trabajadores y su cultura, para evitar que estos se marchen de la empresa en un momento tan delicado.

Vista la significación de las F&As en la actividad comercial mundial en la actualidad, pues en el año 2017 estas operaciones han superado los 2,5 billones por cuarto año consecutivo, resulta útil y necesario implicarse en el estudio y análisis de éste fenómeno en auge.

Concretamente en Argentina, donde se verificó anteriormente que estos procesos comienzan a representar una cuota mayor en el crecimiento económico y comercial del país, se debe iniciar por conocer y entender sus implicaciones y funcionamiento dentro

de las organizaciones, para tener conocimiento y herramientas que posibiliten obtener los resultados buscados.

El propósito de la presente investigación empírica, fundamentada en el estudio de caso, no se basa en generalizar sus resultados, sino más bien, en disponer de capacidad explicativa para profundizar en la comprensión del fenómeno estudiado, como es el proceso de fusión y adquisición de empresas.

1.6. Descripción del Aporte

Con este estudio se procura dar a conocer la realidad que viven las organizaciones en cuanto a la distancia cultural durante los procesos de F&As, basándose en experiencias de integrantes de empresas en proceso de fusión, diversos aportes y teorías de terceros que ayudan en la fundamentación y análisis.

De la investigación se obtienen conclusiones que permitirán a los empresarios tener una guía para éstos procesos, a través del conocimiento de a qué factores internos deben prestar especial atención, si desean desarrollar un proceso de fusión con éxito.

El objetivo del trabajo es entonces, analizar el ajuste de los recursos humanos y el encuentro de las culturas en las empresas objetivo de procesos de F&As, considerando a su vez, si se contó con una eficaz comunicación interna y externa.

En la investigación se realiza una revisión general de las fusiones y adquisiciones, hasta llegar al eje principal que se centra en el examen de los factores organizativos y culturales. Se analiza qué ocurre con los empleados y directivos de las empresas adquiridas y adquirentes, y cómo se afronta la comunicación durante el proceso. A su vez, se explora las principales investigaciones emprendidas hasta el momento sobre el efecto de las diferencias culturales en los resultados de las F&As.

Si bien se puede hallar antecedentes y estudios sobre éste tópico, como tesis, artículos periodísticos, revistas económicas, entre los que se basa este estudio, resulta más difícil encontrar literatura específica que aborde el tema en cuestión. Pues, se considera una operativa económica-estratégica reciente que avanza en importancia en los últimos años.

Dentro de los autores literarios más destacados que acometen esta temática central, encontramos a Timothy J. Galpin con amplia experiencia en investigación y consultoría organizacional quien ha publicado una guía completa de fusiones y adquisiciones de gran soporte y relevancia para la presente tesina. También estudios de los autores Sales, A.L. & Mirvis, P.H. quienes en la década de los '80 ya consideraban la relevancia de las operaciones de F&As, fundamentan parte de esta investigación, entre otros.

Estudiado entonces en forma general este campo teórico de los procesos, se pasa a su análisis particular en un estudio de caso, que permite comprender cómo se lleva a cabo en la práctica. A partir de aquí, se obtienen resultados y conclusiones que permiten generar diversas aportaciones.

1.7. Estructura de la tesina

La investigación queda estructurada en cinco capítulos sumados a las conclusiones y aportaciones finales, tal y como muestra la figura 1.1..

En el primer capítulo, se define y delimita la tesina, plateando su problemática, objetivos e hipótesis, que serán la columna vertebral de este estudio, sirviendo de guía en esta investigación.

Los dos siguientes capítulos son una revisión bibliográfica que definen el marco teórico. El segundo capítulo brinda respaldos teóricos y literarios al presente estudio, donde se referencian investigaciones anteriores de diversos autores que denotan la relevancia de la problemática.

En el tercer capítulo se construye el marco conceptual de las fusiones y adquisiciones de empresas definiendo los diferentes tipos de uniones, variables que influyen en el éxito o fracaso de estas operaciones y demás características de estos procesos, a la vez que se estudian y definen las tres variables organizativas principales del estudio: cultura, comunicación y recurso humano. Se profundiza en el análisis de la cultura organizacional y la integración de los recursos humanos, donde se analiza qué ocurre con los empleados y directivos de las empresas adquiridas y cómo debe afrontarse la comunicación durante el proceso de F&A.



En el capítulo cuarto se expone la metodología utilizada en la investigación que es el estudio de casos . Se explica qué es el estudio de casos, las ventajas de esta metodología que fundamentan la elección y qué tipos de estudios de casos existen. Sumado a esta metodología, se combinan las de enfoque mixto, donde se utilizan herramientas tanto de investigación cuantitativa como cualitativa. Aquí se enmarcan conceptualmente, para su comprensión y utilización. Por último, se define el caso particular de estudio, estableciendo las técnicas y herramientas cuantitativas y cualitativas que se utilizan en la investigación.

En el quinto y último capítulo, se desarrolla el trabajo empírico a través del estudio de caso elegido. Al inicio, se expone brevemente la relevancia de estos procesos de F&As de empresas en los últimos años para el sector del petróleo y gas natural, en el que se enmarca el particular estudio de caso. Seguidamente se procede a la presentación de las empresas del estudio de caso, sus historias y características, cómo se definen, cómo vivieron el proceso de fusión, las características específicas de este proceso en comparativa con el marco teórico planteado. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos del estudio empírico en las variables organizacionales planteadas con anterioridad, así como el contraste de las proposiciones teóricas que se proponen en la tesina.

Como último fragmento de la presente tesina, se arriba a las principales conclusiones e implicaciones a las que da lugar la investigación, así como determinadas aportaciones de utilidad en los procesos de F&As.

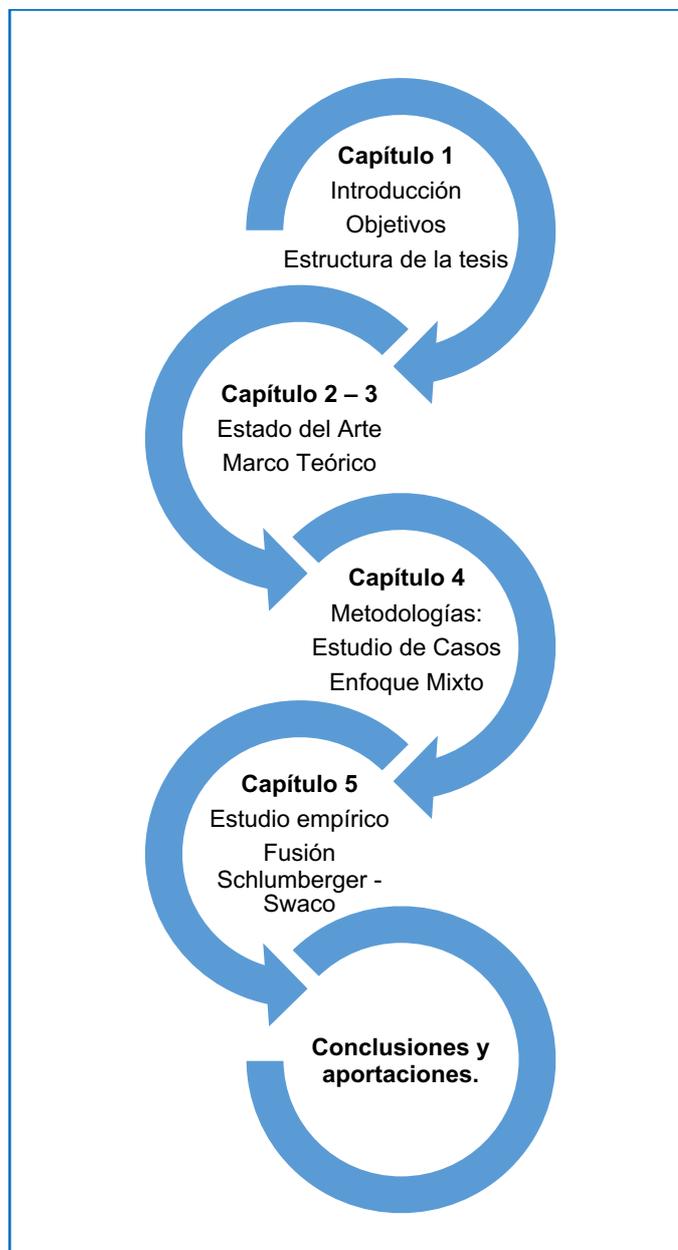


Figura 1.1. – Estructura de la Tesina.
Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 2

Estado del Arte

2.1. Investigación anterior en la temática

Respecto al Estado del Arte, se registran investigaciones anteriores tanto en lo que refiere a F&As, como a conflictos y tensiones culturales entre organizaciones que se combinan.

Las primeras investigaciones en el campo de las F&As, se centraron fundamentalmente en aspectos financieros y estratégicos. En ellas, se hacía especial énfasis en variables económicas, que deberían ser consideradas para su posterior éxito en la productividad y el mercado, consiguiendo así el apoyo de los accionistas.

Si bien, éstas resultan variables principales que deben analizarse y considerarse al momento de pensar en un proceso de F&A - se trata de una acción económica en busca de obtener mayores beneficios y productividad -, no pueden ni deben dejar de identificarse aquellas variables intangibles que se encontrarán formando parte del proceso.

Es así que, a partir de la década del '80, surgió una línea de investigación complementaria, desarrollada por los estudiosos del comportamiento organizativo, con el propósito de analizar la repercusión de las F&As sobre las tensiones individuales y los conflictos originados por las diferencias en filosofías, valores y prácticas de las empresas que se combinan (Sales & Mirvis, 1984).

Por su parte, Cartwright y Cooper (1995), han apuntado hacia una investigación de las F&As a nivel multidisciplinar, donde se integran tanto Factores Hard - tangibles y medibles - como Soft - intangibles y difíciles de medir. Sugieren que se ha producido un cambio de modelo de las F&As. El modelo de los años '60 se basaba en factores hard, dejando de lado el comportamiento inter-organizacional. A finales del siglo XX, el modelo cambia hacia sistemas de gestión más sensibles con los recursos humanos, considerando también las culturas organizacionales comprometidas.

Existen diversas ponencias, que aportan con su investigación, datos referidos a factores intangibles dentro de los procesos de integración en las F&As de empresas, como lo son recursos humanos, comunicación, dirección, cultura empresarial, entre otros.

Con el fin de tener un mayor conocimiento de este fenómeno, la universidad colombiana EAFIT, ha presentado un artículo en el año 2015, que demuestra la investigación relacionada a las F&As en torno a cuatro escuelas bien establecidas. En primer lugar, la Escuela económico-financiera, que estudia los efectos de las F&As en el desempeño y la riqueza, basándose en mediciones del mercado de acciones. En segundo lugar, la Escuela de la Gestión Estratégica estudiando el efecto de las conexiones pre-fusión, de la similitud percibida o la complementariedad en el desempeño. En tercer lugar, la Escuela del Comportamiento Organizacional la cual estudia los efectos de estas transacciones en las organizaciones, la cultura organizacional y los individuos. Por último, la Escuela de Proceso o Perspectiva, que enfatiza sobre la importancia de contar con un proceso eficiente y efectivo en la fase post-fusión, lo cual es crucial para el éxito de la transacción.

Por otra parte, se encuentran investigaciones y artículos que apuntan a considerar la importancia de variables conductuales y organizacionales en los procesos de F&As.

Castro Casal, C. (2003) en su artículo “Dirección del conflicto cultural en fusiones y adquisiciones”, apunta a la relevancia de las culturas organizacionales implicadas en las F&As. Sostiene que, aunque el personal de una organización no suele ser consciente de su cultura, su impacto completo se contempla cuando dos culturas autónomas entran en contacto estrecho, como ocurre en estos procesos. Es aquí donde el autor indica que, la empresa adquirente debe tratar de intervenir activamente en el proceso de transformación cultural, buscando implantar mecanismos que permitan disminuir la prominencia cultural y establezcan los cauces necesarios para la interacción y cooperación entre los miembros de ambas partes.

Un artículo publicado en la revista Psicoperspectivas, de la Universidad Católica de Valparaíso (Chile, 2004), analiza cómo afectan estas variables intangibles en el éxito o fracaso de las F&As, y por qué deben ser consideradas en el proceso de integración. A

su vez, apunta al rol de los directivos dentro de este proceso, que deben encauzar la fusión e integración de todas las variables componentes de las organizaciones implicadas.

Gabriela Ribes Giner (2009), en su Tesis Doctoral “Análisis de las variables organizativas que influyen en los procesos de Fusión y Adquisición de empresas”, añade que para lograr el éxito a largo plazo de la F&A, debe producirse una buena gestión del proceso - destacando nuevamente el rol directivo - como así también una comunicación eficaz. La autora advierte y propone determinadas acciones y variables, que deberían considerarse durante un proceso de integración, si se desea conseguir el éxito de la F&A.

Otra variable a considerar, resulta ser el Recurso Humano de las organizaciones implicadas en los procesos de F&As.

Según sostiene Noemí Martínez Caraballo (2006), en su artículo “Los recursos humanos en los procesos de fusión y adquisición” publicado en la revista Intangible Capital, el factor humano representa el mayor impacto dentro de las tasas de fracaso de las F&As. En él, se analizan algunos de los motivos más generalizados de abandono y permanencia del capital humano en las organizaciones, durante este proceso.

En diversos estudios, se ha observado que el fracaso de estos procesos se deben a las siguientes causas de índole humano:

- Pobre comunicación durante el proceso.
- Mala gestión del proceso.
- Diferencias culturales significativas entre las compañías.
- Deficiencia en la definición de la integración de las políticas.
- Falta de compromiso de los empleados.
- Pérdida de los mejores profesionales.
- Luchas en la dirección, etc.

Como complemento a los estudios teóricos antes citados, se pueden encontrar algunas guías prácticas propuestas como herramientas para conseguir la integración en estos casos.

Timothy J. Galpin y Mark Herndon (2000), proponen una “Guía Completa sobre Fusiones y Adquisiciones” donde señalan tanto las mejores prácticas como las lecciones



aprendidas dentro de estos procesos, que ayudarán en la búsqueda de su éxito. Aquí, se focalizan principalmente en los aspectos intangibles que se pueden encontrar en un proceso de F&A.

Así también, Pablo García Estévez y Francisco J. López Lubián (2011), en su obra publicada “Fusiones y Adquisiciones en la práctica”, analizan desde un punto de vista práctico, el proceso de F&A de empresas. Si bien, consideran y desarrollan aspectos de los factores intangibles, se centran principalmente en temas como la financiación, implicancias fiscales, riesgos soportados y la valoración de las empresas durante este proceso.

CAPÍTULO 3

Marco Teórico

3.1. Introducción

Una de las estrategias de desarrollo corporativo más populares de las últimas décadas, ha sido la adquisición y fusión de empresas. Se entiende que formar alianzas estratégicas, permite lograr ciertos objetivos y mantener el nivel de competitividad en un mercado globalizado.

Durante los años 1895 y 1905, existían pequeñas empresas que tenían poco mercado, por lo que comenzaron a consolidarse con empresas iguales a ellas para crear compañías más grandes que las instituciones dominadas por sus mercados. Este movimiento fue tan potente que en los años 90, los negocios de fusiones que se crearon produjeron grandes aumentos del PIB en los Estados Unidos (Artículos informativos, 2008).

Aquí se da inicio a estos conceptos que pasarían a ser de gran consideración en el mundo de los negocios.

La decisión de realizar una fusión o una adquisición, es una decisión de tipo económica. Específicamente consiste en una decisión de inversión, entendiéndose como tal, la asignación de recursos con la esperanza de obtener ingresos futuros que permitan recuperar los fondos invertidos y lograr un cierto beneficio (Wikipedia, 2018).

Este proceso se entiende como desarrollo externo, es decir, es una forma de crecimiento empresarial que resulta de la adquisición, participación, asociación o control de una empresa, empresas o activos de otras empresas, ampliando sus negocios actuales o introduciéndose en otros nuevos (Economipedia, 2015).

Las fusiones y adquisiciones que se llevan a cabo en el mundo empresarial tienen un alto índice de fracaso. El hecho de que una fusión o adquisición no obtenga el éxito esperado puede deberse a muchos factores, pero principalmente, a una mala comunicación de la empresa - incoherencias, falta de transparencia y doble lenguaje -, la no integración cultural de las compañías y la no retención de empleados, debido a la falta

de fijación o comunicación de la estrategia y el uso de la incertidumbre como arma errónea de control e incluso manipulación (Jose María Dutilh, 2016).

3.2. Conceptos: Fusión y Adquisición

En términos sencillos, una fusión o adquisición se produce cuando dos o más empresas se unen convirtiéndose en una. Normalmente, esto se hace para ayudar a las empresas a tener éxito a medida que estén unidas. Es usualmente más fácil para dos o más empresas unirse, en lugar de para una empresa crear un nuevo negocio desde cero. Este es uno de los beneficios que obtienen las empresas cuando se fusionan.

Particularmente, por Fusión se entiende a la unión jurídica de dos o más sociedades mercantiles; es decir, dos o más empresas constituidas jurídicamente como entidades diferentes, que deciden unirse para crear una nueva empresa o que una de las existentes crezca.

Por su parte, una Adquisición es la combinación de dos sociedades de las cuales una desaparece; la otra compañía adquiere el activo y pasivo de la empresa adquirida. En este proceso de compra-venta, también puede darse la compra de paquetes de acciones entre dos empresas, conservando la personalidad jurídica cada una de ellas.

Este tipo de desarrollo empresarial externo, puede clasificarse según el tipo de relación que se establece entre las empresas.

a. Horizontales.

Las empresas son competidoras entre sí y pertenecen a la misma industria.

Las fusiones horizontales son las que tienen lugar entre dos empresas de un mismo sector y con líneas de productos relativamente similares; implican uniones de empresas entre competidores directos. Si el desarrollo de un negocio en un determinado mercado ha tenido éxito, la primera alternativa que de forma lógica se presenta en una empresa es la de crecimiento horizontal, es decir, continuar generando nuevos negocios relacionados con la estructura producto-mercado existente.

La principal finalidad de las fusiones horizontales es consolidarse en el sector y tener una determinada cuota de mercado. La consecuencia inmediata, tras la fusión

horizontal de dos empresas, es el mayor poder de mercado y una mayor concentración del sector. Cuanto menor sea el número de empresas que operan en dicho sector, mayor es su concentración, lo que podría reducir la competencia pasando a ser un mercado oligopolístico o incluso un monopolio.

Es posible clasificar las estrategias de fusión horizontal en función de la incorporación o no de nuevos productos y nuevos mercados en las tres opciones siguientes (García y otros, 1995):

- I. Estrategias de concentración-penetración: Se orientan a conseguir un mayor grado de participación o cuota de mercado en el sector donde se compite.
- II. Estrategias de desarrollo de productos: Mediante este tipo de estrategias, los objetivos de crecimiento se alcanzan en los mismos sectores en los que viene compitiendo la empresa. Resulta útil emplear este tipo de estrategias en sectores muy especializados tecnológicamente.
- III. Estrategias de desarrollo de mercados: Ofrecen los mismos productos o servicios en nuevos segmentos de mercado.

Las ventajas que se logran con una fusión horizontal tienen relación con las economías de escala, es decir, con el logro de una dimensión superior que dé a la nueva empresa mayor poder de mercado, así como un volumen de operaciones que consiga menor coste unitario. Además en este tipo de fusiones se combinan procesos para elaborar el mismo producto y se eliminan actividades duplicadas; se logran sinergias operativas a través de la creación de un nuevo producto o servicio que surge de la fusión de dos empresas y que genera un crecimiento de los ingresos de forma inmediata o a largo plazo (Mascareñas, 2000).

Uno de los inconvenientes que puede ocasionar éste tipo de fusión, y el más relacionado con el presente estudio, resulta ser el que proviene de la gestión de la nueva empresa y de las dificultades inherentes a todo el proceso de integración.

b. Verticales.

Las empresas están situadas en distintas fases del ciclo completo de explotación de un producto.

Una F&A vertical, tiene lugar cuando dos empresas que operan a distintos niveles de la cadena de valor del sector, especializadas en diversas fases del proceso productivo, unen esfuerzos de forma que la empresa resultante adquiere nuevas funciones de cliente o proveedor para sí misma. Se trata de la decisión de integrarse verticalmente, hacia arriba o hacia abajo, dentro de un mismo nivel de la cadena de valor de un sector.

Una clasificación que se encuentra dentro de la vertical, resulta:

- b. Integración total: La relación vertical más fuerte es la que se conoce como integración total, la cual se da cuando dos unidades económicas están sujetas a una propiedad y un control común.
- c. Integración parcial: La integración vertical parcial ocurre cuando parte de la producción del proceso superior, es vendida a otros compradores, y del mismo modo, parte de los insumos intermedios necesarios para el proceso inferior son comprados a otros proveedores.

Las principales ventajas que se pueden conseguir mediante una integración vertical de los proveedores y los clientes, son la reducción de sus costes de transacción de compra y venta, una mejor coordinación entre negocios, la posibilidad de asegurar la capacidad de pronosticar la disponibilidad o el coste de las materias primas y el aumento del control sobre el valor añadido generado.

Los inconvenientes que presenta son, sin embargo, el menor grado de flexibilidad y desarrollo tecnológico, dando lugar a productos poco innovadores y competitivos.

Si se compara las fusiones horizontales y verticales, se encuentra que las primeras suelen resultar más problemáticas. Una de las razones está relacionada con el proceso de integración. Mientras que en una fusión horizontal puede plantearse el reajuste de la plantilla laboral, así como la consolidación de la capacidad productiva o de fabricación, una fusión vertical no suele conllevar este tipo de problemática, ya que las empresas implicadas son claramente complementarias.

c. Conglomeradas.

Las empresas tienen actividades muy distintas entre sí.

Este tercer tipo de fusiones es la unión de empresas no relacionadas entre sí, es decir, de empresas que actúan en sectores de actividades claramente diferentes. Se trata de una estrategia de crecimiento donde se incorporan nuevos negocios a la cartera de la empresa, pero que son muy diferentes de las actividades hechas en la actualidad.

3.3. Enfoque organizativo y cultural

En todo proceso que se desarrolle dentro de una organización, conviven diversidad de variables que deben ser consideradas si se desean obtener los resultados buscados.

Particularmente, en el proceso de integración en las F&As, se conjugan una serie de variables conductuales y organizacionales que podrían impedir alcanzar el nivel de sinergia proyectado, para generar valor en activos que justifiquen financieramente la opción por esta estrategia de crecimiento corporativo.

Este proceso particular de combinar dos empresas, se examina por ejemplo, en términos de asimilación o acomodación de sus culturas empresariales.

Este nuevo concepto de cultura empresarial, que se introduce en el análisis de los procesos de F&As, se define como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización (Giner, 2009). Chiavenato (1989) la define como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. Por su parte, García y Dolan (1997) definen la cultura como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, siendo un concepto equivalente al de personalidad a escala individual.

Analizar este concepto resulta vital, dado que se reconoce que la incompatibilidad cultural puede resultar un obstáculo para el éxito de las F&As (Casal, 2003), pues se concibe a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella.

Los aspectos humanos y culturales de la organización se dejan frecuentemente en un segundo plano de las F&As, mientras se deriva casi toda la energía en la planificación estratégica y financiera. Para no abocar a la empresa a un fracaso absoluto, se debe cuidar

la integración cultural y organización del trabajo. El hecho de no tener en cuenta las diferencias culturales hace que un 30% de las empresas que se fusionan fracase por este motivo (Jose María Dutilh, 2016).

Como se cita anteriormente, es necesario considerar estos factores intangibles o Soft, dado que los problemas culturales, de comunicación y filosofía de gestión, son tan importantes que pueden hacer fracasar la operación (Simón del Burgo, 1999).

Las estrategias de F&As generan un importante reto cultural. Es decir, en ellas dos organizaciones, generalmente sin una historia en común, deben interactuar, negociar, trabajar y actuar de forma conjunta, de manera más o menos repentina (Iborra, 2002).

Sumado a ello, estudios indican que la cultura de una organización comúnmente no es conocida por las personas que la componen. Ello se debe, a que las suposiciones y preferencias básicas son quienes orientan el pensamiento y la acción en un nivel preconsciente. Sin embargo, una cultura bien establecida, proporciona a los empleados identidad y estabilidad.

La cultura corporativa afecta el modo en que las personas se relacionan y reaccionan ante los otros; moldea los sentimientos que las personas tienen respecto a la empresa y el trabajo que realizan; el modo en que interpretan y perciben las acciones de otros; las expectativas que tienen respecto a los cambios en su trabajo o en el negocio; y cómo percibe esos cambios.

Es por ello, que Evans (1991) resalta la importancia de evaluar al socio potencial en cuanto a la compatibilidad de su cultura, lo cual supone un paso previo a la decisión de F&A.

Este punto a considerar, se entiende como la afinidad o paralelismo cultural entre empresas del mismo sector, o con similar tamaño, estructura, configuración de personal, etc., que en caso de fusión facilitaría el desarrollo de una nueva identidad cultural. También es definida, como el ajuste mutuo de las empresas involucradas derivadas de sus similitudes, en relación con sus estilos gerenciales, sistemas organizacionales, culturas y estructuras (Datta D.K., 1991).

3.3.a. Identificación de la cultura organizacional.

Para comprender mejor el significado de cultura organizacional, se estudia más a fondo su concepto y composición.

Para identificar la cultura organizacional dentro de una empresa, se debe prestar atención a las siguientes manifestaciones:

- Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general.
- El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal.
- Cómo se ejercita el poder y cómo fluye la información a través de su jerarquía.
- La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

Como se puede observar, la cultura fomenta el compromiso con la organización y aumenta la coherencia del comportamiento de los trabajadores, lo que sin duda son beneficios para una compañía. Desde el punto de vista de los empleados, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Les indica cómo se hacen las cosas y qué es importante. Pero no se debe ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, especialmente si es fuerte, en la eficacia de la organización (Stephen P. Robbins, 2004).

Se pueden citar algunas de las barreras que se presentan en los procesos de integración, cuando se habla de cultura:

- Barrera del cambio: la cultura es un inconveniente cuando los valores compartidos no son los que acrecentarían la eficacia de una organización. Ocurre sobre todo cuando el entorno es dinámico. Cuando el medio pasa por cambios rápidos, una cultura arraigada puede dejar de ser la apropiada.
- Barrera a la diversidad: la administración quiere que los empleados nuevos acepten los valores centrales de la organización, pues de otro modo es poco probable que se adapten o que sean aceptados. Las culturas fuertes ejercen una presión intensa sobre los empleados para que se adapten a ella. Limitan los valores y estilos que son aceptables.

- Barreras a adquisiciones y fusiones: históricamente, los factores principales que busca la dirección al tomar decisiones de compras o fusiones se relacionan con ventajas económicas o sinergias de productos. En los últimos años, la compatibilidad cultural se vuelve la principal preocupación. Aunque un estado de resultados favorable o una buena línea de productos sea lo que primero atraiga a un posible comprador, que la adquisición prospere finalmente tiene más que ver, con el grado en que concuerden las culturas de las dos organizaciones.

Todo proceso de fusión conduce a un cambio, no solo sectorial, sino también a nivel de las empresas participantes; prevalece un motor de cambio a nivel individual y otro a nivel organizativo (Buono y Bowditch, 1989).

A nivel individual, se dan las siguientes situaciones:

- a. Sentimiento de victimismo, incluso en fusiones de semejantes, donde todos pueden considerarse como víctimas del proceso.
- b. Sentimientos de dolor y pérdida del pasado.
- c. Pérdida de puestos de trabajo, estatus, identidad, etc.
- d. Incertidumbre por la falta de información estratégica.
- e. Preocupación excesiva por los problemas de la combinación, lo que distrae de las obligaciones y responsabilidades propias del puesto.
- f. Cierta mentalidad de combate.
- g. Tendencia a centrar las actividades en los problemas personales de uno mismo, con objeto de proteger la carrera, el estatus y el poder.
- h. Falta de confianza en la organización, y aparición del escepticismo y del cinismo.

Cambios a nivel organizativo, donde se encuentran dos aspectos fundamentales:

- a. El cambio de la estructura formal, fundamentalmente la estructura jerárquica y los procesos normalizados de incentivos, flujo de recursos humanos y diseño de los puestos de trabajo. Asimismo, y en algunos casos, el proceso formal de participación en la toma de decisiones.
- b. El cambio en la estructura informal en dos niveles: los valores que informa la organización, desembocando en la sensación de pérdida de la cultura y los estilos de dirección.

Realizando una distinción más funcional, Buono y Bowditch, diferencian entre cultura subjetiva y objetiva. La cultura organizacional subjetiva refiere al modelo compartido de creencias, suposiciones y expectativas retenidas por los miembros de la organización, forma en que el grupo percibe el ambiente y las normas de la organización, roles y valores. Por su parte, la cultura organizacional objetiva refiere a los medios establecidos por una organización.

3.3.b. Tipos de cultura.

Existen diversidad de clasificaciones de culturas organizacionales. De momento se hace mención a dos tipos de clasificación, que resultan más apropiadas para este estudio.

Pikula (1999), establece cuatro tipos de cultura organizacional:

- **Cultura de Poder:** en estas organizaciones el poder reside en el presidente/fundador o en un núcleo formado por un pequeño grupo de directivos claves. Es muy común en organizaciones pequeñas. Los empleados se ven motivados por sentimientos de lealtad.
- **Cultura de Papeles:** hay una clara división de las funciones, y las figuras de autoridad se definen de forma nítida, así como las reglas y procedimientos. Estas organizaciones responden lentamente al cambio, son burocráticas y jerárquicas.
- **Cultura de Tareas-logros:** enfatizan en la realización de las tareas. El énfasis se pone más en lograr el objetivo que en cómo lograrlo. Los empleados tienden a ser flexibles, creativos y altamente autónomos.
- **Cultura de Persona:** tienen una estructura mínima y su objetivo es nutrir el desarrollo y crecimiento personal. La elaboración de las decisiones se realiza de forma compartida por una representación del colectivo.



Figura 3.1. – Tipos de culturas según sus grados de autonomía.
Fuente: Elaboración propia.

Otra clasificación de cultura que se puede encontrar, resulta de contextualizar la cultura en una de tipo Clan, Burocrática, Emprendedora o de Mercado.

Se puede representar esta clasificación mediante un plano cartesiano, donde el eje vertical refleja la relativa orientación de la organización hacia un control formal, que va desde estable a flexible. A su vez, el eje horizontal refleja la dirección relativa del enfoque de atención, el cual va del funcionamiento interno al externo. Los cuadrantes de este plano representan los cuatro tipos puros de cultura organizacional. En una organización homogénea en términos culturales siempre habrá un tipo básico de cultura que domine.

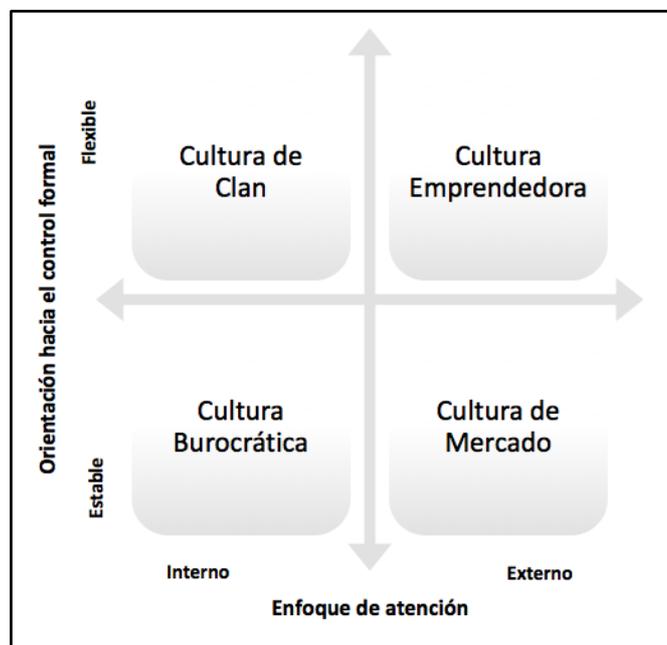


Figura 3.2. – Tipos de culturas según sus grados de control y enfoques.
Fuente: Elaboración propia.

- Cultura Burocrática: las reglas formales y los procedimientos de operación estándar regulan la conducta de los empleados, y la coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia.
- Cultura de Clan: el control de la conducta es más sutil, existen pocas reglas y procedimientos formales. Logra la unidad por medio de un proceso de socialización largo y profundo. Las metas, las percepciones y las tendencias culturales compartidas fomentan la comunicación, coordinación y la integración.
- Cultura Emprendedora: el enfoque externo y la flexibilidad crean un entorno que fomenta que las personas asuman riesgos y también el dinamismo y la creatividad. Hay un compromiso con la experimentación, la innovación y en ser siempre de vanguardia.
- Cultura de Mercado: los valores y las normas reflejan la importancia que tiene cumplir metas mensurables y demandantes, sobre todo las que tienen base financiera y en el mercado. Una competitividad muy fuerte y una orientación hacia las utilidades prevalecen en toda la organización. No ejerce presión social informal en los miembros de la organización.

Como se menciona en este estudio, resulta un punto importante poder analizar los tipos de culturas individuales que intervendrán en el proceso de F&A, si se quieren evitar futuros inconvenientes a la hora de integrar dichas culturas.

Seguidamente, una vez definidas las culturales organizacionales individuales de las empresas involucradas, y encaminado el proceso de integración, comienza una nueva fase denominada Aculturación.

Dicho proceso, se produce cuando dos organizaciones diferentes se reúnen, para actuar de forma conjunta. Se trata de la recepción de otra cultura y la adaptación a ella, con pérdida de la cultura propia.

Nahavandi A. y Malekzadeh A. R. (1988), han identificado cuatro formas de aculturación, que definen la manera en que dos grupos se adaptan entre sí:

- Asimilación: consiste en que una de las empresas, normalmente la adquirida, abandona su cultura y adopta la cultura de la empresa adquirente; así ésta última no experimenta ningún cambio o pérdida de cultura. Proceso unilateral.

- Integración: se respeta la cultura de ambas empresas y se produce un proceso de aprendizaje mutuo, que favorece la generación de una nueva cultura.
- Separación: cuando la empresa adquirida tiene una cultura corporativa fuerte, lo que podría llevar a rechazar la cultura de la adquirente, manteniéndose separada e independiente de la cultura dominante que representaría la empresa compradora.
- Deculturación: cuando la cultura del adquirente es débil, y está mal predispuesto a adoptar la cultura de la empresa adquirida. Como resultado, alto nivel de conflicto y confusión.

Según Pikula (1999), este proceso puede dividirse en dos etapas bien establecidas:

- Etapa de conflicto: mientras las empresas involucradas tratan de superar las dificultades, a su vez se encontrarán compitiendo por la obtención de recursos y proteger su cultura. De aquí surgen las conclusiones, de que durante el primer año de la fusión o adquisición predominan factores de rechazo, donde se encuentran puntos de vistas distintos, devaluación de la cultura de la otra empresa y sobrevaloración de la propia, mala predisposición hacia el proceso de integración, entre otras.
- Etapa de adaptación: el conflicto entre las empresas fusionadas se resuelve temporalmente de forma positiva o negativa. Si se resuelve de forma positiva, es porque se llega a un acuerdo respecto a elementos operativos y culturales; lo cual implica que luego de unos años este proceso de aculturación se ve precedido por la integración y asimilación. Contrariamente, si resultase de forma negativa, el conflicto se manifiesta a través del descontento de los empleados y un gran número de cambios.

Más adelante se ve la importancia de que se trabaje en la fusión de las diferentes culturas y no se trate de imponer una sobre la otra, ya que esto crea una sensación de malestar entre los trabajadores, lo cual puede tener consecuencias negativas.

La cultura organizacional se identifica como una de las dimensiones organizacionales más relevantes asociadas con las resistencias al cambio. Sucede, ya que los miembros de una organización comparten un conjunto homogéneo de creencias, lo que hace más difícil que se renuncie a ellas, o se incorpore un nuevo conjunto.

El diario español El País, publica un artículo en el año 2016 denominado “Claves para que el choque de culturas no arruine su fusión”, mencionando la importancia del estudio previo de las culturas involucradas en una fusión. En él indican que “los aspectos contables, financieros y legales son los que suelen predominar en las negociaciones de este tipo de acuerdos. Sin embargo, hay otro factor determinante para que la fusión de dos empresas, o la integración de una en otra, sea un éxito o un fracaso: la compatibilidad de las culturas corporativas. Formas de gestionar, de liderar, o de retribuir a los trabajadores que pueden chocar si no se gestionan debidamente”. Así mismo, cita un informe de la consultora Bain & Co, el cual arroja como resultado que este es el primer motivo por el que las operaciones de este tipo terminan fracasando.

Buono y Bowditch (1989) proponen como recomendación tener una amplia visión de la fusión y unas previsiones realistas, poseer canales de comunicación bidireccionales, crear equipos de transición y concentrar los esfuerzos en obtener la aprobación de los empleados.

Al considerar estos aspectos culturales estudiados, existe una gran probabilidad de evitar que la fusión se dirija hacia un inevitable choque cultural. Esta nueva noción, es un posible resultado del proceso de integración en las F&As.

En términos generales, refiere a la incomodidad física y emocional que puede sufrirse al ser insertado en un lugar diferente del que se proviene. Las conductas aceptadas y establecidas anteriormente, pueden no ser aceptadas o consideradas normales en el nuevo ambiente. Los síntomas de choque cultural pueden aparecer en diferentes momentos. A pesar de que el choque cultural resulte ser una experiencia incierta, también puede considerarse una gran oportunidad para aprender a integrar diferentes perspectivas, puede llevar a desarrollar una mayor conciencia y estimular el crecimiento personal y colectivo.

A este proceso de conocimiento, tolerancia y entendimiento hacia una cultura nueva se le conoce como choque cultural, una reacción natural al stress que provoca lo nuevo y lo desconocido. Este choque cultural tiende a aparecer y desaparecer gradualmente, dependiendo de cuán aptos están los individuos para entender, conocer y tolerar otras culturas (Noticias Universia, 2010).

Antes de afrontar un proceso de fusión, se debe analizar y reflexionar sobre las diferentes culturas organizacionales que se van a unificar, pensando en cómo fortalecer los aspectos y valores que les son comunes, también en cómo minimizar aquello que les separa o incluso les enfrenta.

3.4. La Comunicación

Los Autores E. Ballarín, J. Canals y P. Fernández (1994), en su libro “Fusiones y adquisiciones: Un enfoque integrador”, estudian una serie de factores intangibles que apoyan al proceso de integración y ayudan a que la operación se realice con éxito: establecer canales de comunicación eficaces; proporcionar la información adecuada en el momento preciso; crear un equipo o una estructura de transición; mensajes e intervenciones de la dirección y, establecer un plan y un calendario para la integración.

Las decisiones acerca de las fusiones y adquisiciones son llevadas a cabo por los accionistas de la empresa de manera unilateral, de modo que todos los empleados de las empresas involucradas, no conocen los motivos por los cuales estas acciones se realizan. Es así, que los empleados permanecen en un segundo plano, donde apenas reciben información de lo que sucede.

Este problema de comunicación es uno de los pilares fundamentales, por el cual las F&As no consiguen triunfar en la mayoría de los casos. Esto se debe a que, cuando una empresa no comunica a sus empleados las razones de la F&A, el empleado se siente sin potestad alguna. Siente que no tiene valor para la empresa y esto le genera miedo e incertidumbre en cuanto a su seguridad laboral y futuro en la empresa (Jose María Dutilh, 2016).

La manera en que se conversa y procesa la incertidumbre dentro de cada empresa en los momentos de fusión, es un factor determinante para asegurar un mayor nivel de desempeño y compromiso.

La comunicación cumple cuatro funciones principales en una organización: control - sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros -, motivación - al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño -, expresión emocional - los miembros

manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción de necesidades sociales -, e información - ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones.

Mantener una comunicación clara, abierta y constante durante todo el proceso de integración, sumado a un ambiente de cooperación, son factores claves para un cambio efectivo. Además, puede proporcionar respuestas claras que ayuden a disipar los rumores.

La falta de comunicación del proceso, puede influir en la productividad de los empleados debido a su estado anímico, pues se trata de un momento de alta sensibilidad que genera tensión y confusión. La ansiedad e incertidumbre presentes en el proceso suelen ser altas y todo lo que se haga para evitarse será muy positivo. En este sentido, debe brindarse confianza al público interno que se siente vulnerable, procurar que las personas se sientan parte y que vean beneficios para ellos en el proceso de cambio (DialogusCI, 2014).

Resulta de vital importancia, informar a todos los trabajadores de una empresa de las razones de una fusión y los beneficios, avances y nuevas rutinas que dicha fusión trae a la empresa. De esta manera, se hace frente a la posible desmotivación de los trabajadores que puede acarrear la incertidumbre. Cualquier comunicación directa es mejor que favorecer la aparición de rumores y falsas expectativas que contaminen el clima organizacional.

Una fusión implica un período de cambio e incertidumbre, la labor del equipo integrador o directivos es facilitar esta adaptación y minimizar las resistencias internas que puedan surgir, además de favorecer el entendimiento de lo que está sucediendo. El objetivo es lograr que la persona a quien se le transmita una información entienda y comprenda lo que está sucediendo, las causas, los motivos y los objetivos del cambio.

La clave para la creación de una F&A efectiva son la confianza y el entendimiento, así como una política resuelta y continua comunicación.

Un plan de comunicación efectivo, se rige por los siguientes principios:

- La comunicación efectiva debe ser una prioridad, donde todos los mensajes deben estar asociados a los objetivos estratégicos del esfuerzo de integración.

- Todas las comunicaciones deben ser honestas.
- El énfasis debe ser proactivo, más que reactivo. Las comunicaciones deben ser planificadas con tiempo y distribuidas pronto.
- Todos los mensajes deben ser consistentes y repetidos a través de varios canales.
- Se deben establecer mecanismos de feedback en los dos sentidos.

Para evitar generar incertidumbre, frustración e incluso la fuga de talento, es preciso orquestar el proceso de comunicación interna y externa, para que ambas se produzcan simultáneamente. Es deseable que el anuncio de la fusión incluya referencias a las oportunidades de crecimiento y expansión, y que se transmitan mensajes de tranquilidad a los principales stakeholders – refiere a los propios empleados, sus accionistas, proveedores, clientes, etc. - (Bárbara Guerrero, 2010).

3.5. La integración de Recursos Humanos.

A raíz de la ineficacia en la comunicación, planteada anteriormente, suele darse el no retener a los empleados de la compañía. Cuando un empleado se encuentra en una situación de incertidumbre e inseguridad laboral, se siente traicionado por sus líderes, por lo que cambiará de trabajo en cuanto le sea posible.

El ambiente laboral puede cambiar con la fusión. Los empleados acostumbrados a su espacio de trabajo pueden sentirse desplazados a raíz del ingreso de nuevo capital humano - RRHH de la empresa adquirente -, y viceversa. La incertidumbre frente a la durabilidad en su puesto de trabajo genera variadas reacciones, que van desde el estancamiento laboral, hasta enfermedades psicológicas, como depresión y estrés. Se trata de efectos que no resultan beneficiosos para la empresa.

Entonces aquí es donde cabe preguntarse, ¿por qué generalmente los empleados reaccionan a las fusiones de modo negativo?. Investigaciones, desde una perspectiva psicológica, identifican algunos elementos que pueden ayudar al entendimiento: pensamiento “nosotros frente a ellos”, actitudes de desconfianza, tensión y hostilidad. A su vez, se detecta un sentimiento generalizado de que el proceso afecta la carrera laboral de los trabajadores.

Como complemento a lo dicho anteriormente, se puede mencionar las cuatro mayores preocupaciones de los empleados al momento de una F&A:

- a. Pérdida de identidad: experimentan sensaciones de sorpresa, ira, desánimo e impotencia. Si los empleados estaban orgullosos de trabajar en su respectiva empresa, tras la F&A suele producirse un sentimiento de pérdida de identidad.
- b. Falta de información y ansiedad: se sienten preocupados por la carencia de información veraz, lo que reduce la sensación de seguridad y genera ansiedad.
- c. La seguridad se convierte en obsesión: intentan protegerse ante los cambios, pues piensan que los pueden perjudicar. Se esfuerzan en continuar y mantener su estatus, prestigio, poder y carrera.
- d. Repercusiones familiares: este proceso no sólo suele resultar traumático para los empleados, sino también para sus familias, pues estos perciben su descontento y malestar. Se produce la insatisfacción de las necesidades de seguridad y sociales, generando situaciones de estrés.

Para evitar estos pensamientos, se deben estrechar lazos de confianza en la nueva empresa. Una nueva formación empresarial precisa de un ambiente laboral de confianza. Las mayores preocupaciones entre los empleados a la hora de fusionarse las empresas son la incertidumbre económica y el desarrollo de relaciones de trabajo entre empleados.

La presencia de una predisposición favorable a la fusión, beneficia la creación de un clima de cooperación y confianza entre los miembros de las empresas en potencial proceso de F&A.

El proceso de integración involucra la combinación de las dimensiones culturales de ambas empresas, pero también comprende la combinación de sus recursos y sus áreas operativas. Es aquí, donde se producen tres tipos de transferencia de capacidades de ambas compañías: a) recursos operacionales, b) habilidades funcionales y c) habilidades de gestión.

Este proceso de transferencia de capacidades mutua, conlleva un proceso de aprendizaje y cambio organizacional; por lo que proporcionar una atmósfera adecuada es requisito para asegurar un proceso de integración que tenga como consecuencia la sinergia.



Durante dicho proceso, pueden surgir efectos negativos en el recurso humano: aumento del estrés; disminución de la satisfacción laboral; el compromiso organizacional; intenciones de mantenerse en la empresa; percepciones de confianza, honestidad y preocupación por parte de la empresa.

Como consecuencia, reaccionan con resistencia al cambio como mecanismo de defensa ante lo que sucede. Resulta difícil lograr una disminución de estas resistencias en el caso de una venta de empresa, ya que el único referente de identificación que quedaría es la propia cultura.

Hunsaker y Coombs (1988), establecen que los empleados pasan por una serie de fases durante el proceso de F&A:

- a. Negación: los empleados reaccionan a la fusión anunciada con la negativa.
- b. Miedo: cuando se hace realidad la fusión, los empleados sienten temor ante lo desconocido.
- c. Indignación: sienten indignación contra aquellos a los que consideran responsables.
- d. Tristeza: comienzan a sentir la pérdida de la identidad corporativa.
- e. Aceptación: se dan cuenta de que es inútil enfrentarse a la situación y comienzan a sentirse más esperanzados.
- f. Desagravio: empiezan a considerar que ni la situación es tan mala, ni los nuevos compañeros de trabajo son tan molestos.
- g. Interés: comienzan a buscar los aspectos positivos y beneficios que puede traerles; sienten el desafío de probar sus capacidades y méritos.
- h. Agrado: descubren nuevas oportunidades.
- i. Disfrute: descubren que la nueva situación se logra de forma satisfactoria, sintiéndose más seguros y cómodos.

Por tanto, es importante llevar a cabo encuestas y sondeos a todos los trabajadores y, una vez cotejados los resultados, comenzar a planear la nueva organización de la compañía. Hay que tener en cuenta a los trabajadores y su cultura para evitar también que estos se marchen de la empresa en un momento tan delicado.



El libro de Buono y Bowditch (1989), “El lado humano de las fusiones y adquisiciones: Gestión de las colisiones entre personas, culturas y organizaciones”, ofrece un marco teórico respecto de los efectos en las personas que se encuentran involucradas en las fusiones; así como también cita determinados casos de F&As en los que se apoyan para demostrar sus teorías.

CAPÍTULO 4

Metodologías de la Investigación

4.1. Introducción

Una vez se planteado el Marco Teórico, en el que se tuvieron en cuenta las contribuciones de los académicos al tema central de la investigación, relativo al papel que desempeñan los factores organizativos y culturales en los procesos de F&As de empresas, los distintos enfoques de estudio y aquellos relacionados con el éxito o fracaso de éstas formas de combinación; se debe proponer un método de investigación para encuadrar el estudio de caso a analizar.

El marco metodológico es la explicación de los mecanismos a utilizar para el análisis de la problemática de investigación. Se trata del resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico.

4.2. Metodología de Estudio de Casos

La presente tesina, tiene por objeto analizar el grado de integración cultural, el ajuste de los recursos humanos y la existencia de procesos de comunicación, en dos empresas particulares involucradas en un proceso de F&A.

Para ello, se utilizó un enfoque de trabajo basado en un estudio de caso. Se trata del análisis de un caso específico en una o más organizaciones, sistematizando el estudio y extrayendo conclusiones y recomendaciones.

El estudio de casos, es una metodología que se ha utilizado en muchas investigaciones, particularmente en estudios sociológicos, pero cada vez más en el análisis de organizaciones. Esta técnica permite la recopilación e interpretación detallada de toda la información posible sobre un individuo, una sola institución, una o varias empresas, o un movimiento social en particular (Gabriela Ribes Giner, 2009).

Según Yin (1994), el estudio de casos refiere al examen de ellos mediante una investigación empírica que analiza un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, donde se emplearán múltiples fuentes de evidencia.

A ello, Pérez (1999) añade que es un método especialmente relevante cuando, dentro de lo que se desea analizar, intervienen elementos intangibles difícilmente observables.

Un estudio realizado por la Universidad Autónoma de Madrid (2005), determina las características principales del estudio de casos:

- Es adecuado para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Permite estudiar un tema o múltiples temas determinados.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen.

También, en dicho estudio, se detallan algunas ventajas y limitaciones.

→ Ventajas:

- Los datos del estudio de casos proceden de las prácticas y experiencias de las personas y se consideran fuertemente basados en la realidad.
- Permite las generalizaciones de una instancia concreta a un aspecto más general.
- Permite al investigador mostrar la complejidad de la vida social.
- Puede ofrecer fuentes de datos de los que se pueden hacer análisis posteriores.
- Como se generan a partir de experiencias y prácticas reales, pueden vincularse con la acción y contribución a cambiar la práctica.
- Como los datos contenidos en los estudios de casos están próximos a las experiencias de las personas, pueden ser más persuasivos y accesibles.

→ Limitaciones:

- La mera complejidad de un caso puede dificultar el análisis. Esto es particularmente cierto, debido a que la naturaleza holística de un estudio de casos significa que el investigador a menudo es consciente de las conexiones entre los

diversos eventos, variables y resultados. En consecuencia, todo parece ser relevante. Pero no lo es, y escribir como si lo fuera no constituye una buena investigación. Es necesario mostrar las conexiones, pero sin perder la perspectiva de conjunto.

- Aunque la contextualización de los aspectos del caso refuerza esta forma de investigación, es difícil saber dónde comienza y dónde termina el contexto.

Con una investigación de estudio de caso se pueden lograr diferentes objetivos: hacer una descripción, ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación (Merriam, 1988; Yin 1994).

Para estudiar la creciente complejidad de los fenómenos organizativos, se necesita una investigación de carácter exploratorio y comprensivo más que la búsqueda de explicaciones causales. Para ello el estudio de casos es un método de investigación muy apropiado.

Yin (1994), señala que existen diversas clasificaciones de los estudios de casos, destacando entre ellas, la que se realiza en función de los objetivos del estudio y la que se fundamenta en el número de casos objeto de análisis.

→ Atendiendo al objetivo de la estrategia de investigación:

- Descriptivos: cuyo objetivo es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.
- Exploratorios: buscan familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.
- Ilustrativos: de una u otra manera, ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.
- Explicativos: tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo.

→ Desde el punto de vista que se fundamenta en el número de casos objeto de análisis:

- Un único caso: Esta metodología es adecuada cuando el caso es especial y tenga todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría. A su vez, puede ser adecuado si el tratamiento del material de

éste es suficientemente genérico o si la calidad y naturaleza de las conclusiones son únicas o fuertes.

- Múltiples o comparativos casos: En este tipo de estudio se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, pero realizando una comparación de las respuestas para llegar a conclusiones importantes. De esta manera, las evidencias que se basan en varios casos pueden ser consideradas más sólidas y convincentes, porque la intención en el estudio de casos múltiples es que coincidan los resultados de los distintos casos, y por supuesto esto permite añadir validez a la teoría propuesta.

Con el avance del desarrollo de la presente tesina, se ve que dicho estudio atiende a una clasificación de un estudio de caso único, ilustrativo y explicativo.

Para Silverman (1993), el estudio de casos es una metodología que utiliza varios métodos, ya que entiende por metodología un enfoque general para estudiar un problema de investigación, mientras que al método lo define como una técnica específica para recoger datos.

4.3. Metodología de Enfoque Mixto: Cuantitativo y Cualitativo

Es importante hacer énfasis en que la metodología del estudio de casos no es sinónimo de investigación cualitativa, ya que pueden basarse en cualquier combinación de evidencias cuantitativas y cualitativas (Ghauri, 1995).

Es por ello, que sumado a la implementación del método de investigación de estudio de caso, se combinaron elementos tanto de la investigación cualitativa como cuantitativa, resultando un enfoque mixto de investigación. Por consiguiente, implicó un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos. Ambos enfoques, utilizados en conjunto, enriquecieron la presente investigación.

Según Sampieri (2006), la investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados, otorga control sobre los fenómenos, brinda una gran posibilidad de réplica, y facilita la comparación entre estudios similares. En cambio, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, flexibilidad, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas.

En ello influyen las técnicas de recolección de datos que utiliza cada método. Por ejemplo, en la investigación cuantitativa se encuentran cuestionarios cerrados, registros de datos estadísticos, pruebas estandarizadas, sistemas de mediciones fisiológicas, entre otras. En cambio, en los estudios cualitativos se tienen entrevistas profundas, cuestionarios abiertos, sesiones de grupos, biografías, revisión de archivos, observaciones, etc.

Específicamente, el método de tipo cualitativo, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, en contextos estructurales y situacionales de la vida real. En este estudio particular, permitió el estudio y análisis del proceso de F&A de las empresas privadas que constituyen la muestra, como así también la comprensión de diversos casos de F&As en el resto del mundo, que servirán de apoyo a la actual investigación.

La metodología de investigación cualitativa es aplicable a una gran variedad de paradigmas de investigación, dentro de los cuales hay muchos métodos de investigación como la investigación de la acción, los estudios de campo, etnografía y los estudios de casos.

La investigación cualitativa, específicamente con el estudio de casos, no representa a una muestra de una población o universo, son casos específicos los que se estudian buscando con esta metodología de investigación una generalización analítica, y no estadística, ampliando y generalizando teorías.

Aún cuando los métodos cuantitativos y cualitativos pueden tener diferentes objetivos, uno no neutraliza al otro. En el presente se da una tendencia a la fusión y el uso de ambos métodos, ya que utilizan varias fases metodológicas similares.

Actualmente, ambos enfoques pueden formar parte de un mismo estudio o de una misma aplicación de dicho proceso, lo cual se denomina enfoque integrado multimodal o mixto. Desde hace algunos años se cree que ambos enfoques utilizados en conjunto enriquecen la investigación. No se excluyen ni se sustituyen, aunque hay quienes se muestran radicales ante alguna de estas posturas (Edgar Castro Monge, 2010).

Stake (1995), sostiene que “el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, centrando la indagación en los hechos; mientras que la investigación cuantitativa fundamenta su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación”.

En términos generales, los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como observación, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, entrevistas abiertas, inspección de historias, análisis semántico y de discursos cotidianos, interacción con grupos o comunidades e introspección. En este sentido, el análisis de datos es el paso más crítico en la investigación cualitativa (Miles & Huberman, 1994).

El enfoque mixto implica desde el planteamiento del problema, mezclar la lógica inductiva y la deductiva. La combinación de ambos métodos significa la aplicación de la deducción en la elaboración de hipótesis, y la aplicación de la inducción en los hallazgos.

Sampieri (2006), ofrece algunas ventajas o bondades del enfoque mixto:

- Logra una perspectiva más amplia y variada del fenómeno. Se exploran distintos niveles del problema de estudio.
- Ayuda a clarificar y formular el planteamiento del problema.
- La multiplicidad de observaciones produce datos más ricos y variados, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis.
- Se potencian la creatividad teórica con suficientes procedimientos críticos de valoración.
- Al combinar los métodos, se amplían las dimensiones del proyecto de investigación, y a su vez, el entendimiento es mayor y más rápido.
- Se logra explorar y explotar mejor los datos.

Dentro del enfoque mixto, surge el concepto de triangulación como fundamento metodológico, pues hace referencia a la búsqueda de convergencia y corroboración de los resultados de los diferentes métodos y modelos que estudian el mismo fenómeno - cuantitativo y cualitativo -.

Sampieri (2006) resalta diversos tipos de triangulación dentro del enfoque mixto:

1. Triangulación de datos:
 - a. De distinta naturaleza (cuantitativos y cualitativos).
 - b. De distintas fuentes (archivos, cuestionarios, observación, etc).
 - c. De distintos tiempos (preprueba/posprueba, series de tiempo, etc).
2. Triangulación de métodos:
 - a. Dentro de cada método.
 - b. Entre métodos (cuantitativos y cualitativos):
 - I. Diseños de dos o más etapas.
 - II. Diseños de enfoque principal o predominante.
 - III. Diseños en paralelo.
 - c. Por medio de métodos (cuantitativos y cualitativos):
 - I. Diseños mixtos complejos.
3. Triangulación de teorías:
 - a. Construir una nueva teoría que aglutine principios de otras.
 - b. Desarrollar una perspectiva teórica para una investigación en particular.
 - c. Consolidar y ampliar el entendimiento de un fenómeno o problema de estudio.

4.4. Introducción al estudio particular de caso.

La presente tesina se desarrolló bajo el siguiente diseño de investigación dentro del enfoque mixto planteado.

Diseño de investigación y muestreo	Descripción de selección y procedimiento
Triangulación de datos de distinta naturaleza y fuentes.	Se compone de datos cuantitativos y cualitativos obtenidos mediante entrevistas personales, encuesta online, observación y documentos.
Triangulación entre métodos de diseños en paralelo.	Simultáneamente se conducen dos estudios - uno cuantitativo y uno cualitativo -, obteniendo resultados conjuntos que

	permiten realizar interpretaciones sobre el problema investigado.
Triangulación de teorías.	Se consolidan y amplían los conocimientos del fenómeno de estudio (F&As).
Muestreo de tipo básico para métodos mixtos.	Destaca la muestra estratificada guiada por propósitos, segmentando la población en el grupo objeto de estudio.

Tabla 4.1. – Diseño de investigación de enfoque mixto.
Fuente: Elaboración propia.

La selección de la muestra se produjo dentro del universo de empresas que transcurrieron un proceso de fusión y adquisición en el mundo empresarial. A partir de aquí, se redujo este universo a la elección de la población de aquellas empresas con esta particular característica, dentro del país Argentina. Segmentando aún más la población se seleccionó como muestra final, dos empresas fusionadas con ubicación en la ciudad de Neuquén Capital.

Esta muestra, estuvo compuesta entonces por las empresas multinacionales Schlumberger Argentina S.A. y Swaco de Argentina S.A. con sedes administrativas y operativas en distintos puntos de Argentina, dedicadas a la prestación de servicios petroleros, como su extracción y tratamiento. En ellas se estudió y analizó la comunicación durante la integración y predisposición del recurso humano - variables independientes - y la fusión de sus culturas - variable dependiente -, en el período comprendido entre los años 2010 y 2015.

Para ello se utilizaron las siguientes técnicas cualitativas de investigación y recolección de datos, de elaboración propia:

- Observación directa y de los participantes: Técnica que permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento, tal y cómo éste se produce. Se tomaron como referencia observaciones efectuadas en las instalaciones de dichas organizaciones durante los años 2011 y 2015, mientras se desarrollaba el proceso de integración tras la F&A. Ello permitió obtener datos concretos y reales sobre las variables objeto de la investigación. Algunas de ellas han sido la comunicación

existente pre y post integración, tipos de culturas presentes, clima laboral pre y post integración, entre otras.

- Entrevistas: Es una técnica en la que una persona solicita información de otra o de un grupo, para obtener datos sobre un problema determinado. Mediante esta técnica se buscó conocer opiniones generales sobre las variables dentro de las organizaciones muestra, para luego concluir en una tendencia global que encauzó el análisis. Fueron del tipo abiertas y no estructuradas. (Anexo I)
- Encuestas Online: Es una técnica que se elabora para sondear las opiniones de un grupo, relativamente numeroso de sujetos, invirtiendo cada uno de ellos un tiempo mínimo. La encuesta resultó de elaboración propia, basada en ejemplos de encuestas encontradas en el libro de Timothy J. Galpin (2000) sobre la valoración y análisis de la cultura y el proceso de integración. La muestra objeto de esta encuesta, estuvo compuesta por empleados de ambas empresas ubicadas en Neuquén Capital – 77% pertenecientes a Schlumberger Argentina S.A. y 23% a Swaco de Argentina S.A. - que con la ayuda y participación del departamento de recursos humanos y contactos conocidos dentro de ellas. Creada en el sitio web Online Encuesta en el año 2018, donde luego se distribuyó su link a la muestra seleccionada para ser realizada. No sólo contó con la participación de empleados que en el momento se encontraban trabajando allí, sino que también participaron ex empleados que formaron parte del proceso de fusión e integración. Creada para la posterior recolección de datos de manera global, provenientes del conjunto de preguntas confeccionadas - del tipo abiertas y no estructuradas -, se pretendió relevar datos como el nivel de satisfacción de los empleados, si se recibió comunicación respecto de la integración, entre otras preguntas relacionadas con las percepciones personales. (Anexo II)
- Revisión de documentación: Se basa en la recopilación y revisión de documentos, informes o artículos relacionados con el objetivo general, y en particular, todo aquello encontrado respecto a la muestra. Se consultaron además, sitios web de interés y propios de las empresas, artículos periodísticos y literarios, entre otros.

Estas técnicas al ser de bajos costes y de obtención de información inmediata, permitieron adquirir datos del comportamiento organizativo de la muestra de modo estadístico para luego ser analizados.



De forma complementaria, se empleó el método cuantitativo, al utilizar investigaciones y estudios anteriores sobre el tópico, que ayudaron en el análisis y comparación.

En la presente investigación, el enfoque cuantitativo se aplicó al determinar resultados numéricos/estadísticos obtenidos mediante las encuestas y otros datos, y el estudio de caso e investigación cualitativa, al explicar, describir y explorar información/datos del proceso específico de F&A.

Finalmente, en base a toda la información obtenida con estas herramientas, se planteó el análisis de las variables consideradas de mayor influencia en el problema de investigación y algunas posibles soluciones o aportes, que pueden considerarse en el momento previo a un acuerdo de F&A para que resulte con grandes posibilidades de éxito.

CAPÍTULO 5

Estudio de Caso: Fusión Schlumberger y MI-Swaco

5.1. Introducción a las fusiones de empresas petroleras

Según destaca un informe elaborado por la consultora PricewaterhouseCoopers (PwC, 2017), la estrategia más segura y rentable de las compañías de petróleo y gas es aumentar sus reservas de materias primas mediante la compra de competidores, en vez de invertir en actividades de exploración de nuevos yacimientos.

Esta estrategia se ve reforzada por otros factores como el proteccionismo de países como Rusia o Venezuela, la incertidumbre geopolítica en Oriente Medio y la ambición expansionista de las grandes compañías de propiedad estatal (PwC, 2017).

Los inversionistas, con el afán de incrementar sus negocios, buscan acceder a nuevos mercados, unir sinergias, eliminar ineficiencias, aprovechar escudos fiscales, entre otros aspectos, lo cual muchas veces se realiza a través de procesos de F&As. Si bien, desde el punto de vista jurídico, las fusiones y las adquisiciones son actos claramente diferenciados, esta diferenciación no se da desde el punto de vista económico, ya que el objetivo principal de los inversionistas es integrar a su negocio una sociedad específica, independientemente de la forma utilizada.

Desde el último trimestre del año 2009, se han presentado movimientos importantes de fusiones y adquisiciones en los negocios de distribución y comercialización de combustible, principalmente en Centroamérica.

El motor de estos movimientos fue una estrategia común de las transnacionales de enfocarse en líneas de negocio y territorios de mayor rentabilidad, motivada además por un aumento de la competencia en la región generado por la aparición de nuevos actores.

Otro estudio elaborado por Bloomberg (2012), revela que para el año 2012 el sector que generó mayor valor en términos globales, dentro de la actividad de fusiones y adquisiciones, fue el de petroleras y gasistas.

Las fusiones y adquisiciones constituyen uno de los principales instrumentos utilizados por las empresas para llevar a cabo el cambio estructural que necesitan, y para

aumentar su tamaño de manera rápida. Este tipo de operaciones representan una oportunidad para alcanzar economías de escala y de alcance, y para aumentar la capacidad innovadora de la empresa. A través de las F&As, las empresas pueden acceder a nuevos canales de ventas, entrar en nuevos mercados o adquirir capacidades y recursos claves para su prosperidad futura.

5.2. Reseña de las empresas del estudio de caso

Como se ha mencionado anteriormente, a continuación se estudia un caso particular de proceso de F&A de cómo las empresas petroleras Schlumberger Argentina S.A. y Swaco de Argentina S.A. - en adelante también denominadas SLB o Schlumberger y MI o MI-Swaco - llegaron a integrarse durante los años transcurridos entre 2010 y 2015, puntualmente en el país de Argentina, en la ciudad de Neuquén capital.

En esta ciudad, se encuentran las sedes operativas y administrativas de estas empresas, establecidas estratégicamente por su cercanía con las áreas de exploración y extracción de petróleo y gas.

Ubicadas en sectores industriales y periféricos de la ciudad se encuentran sus instalaciones, actualmente separadas, pues Schlumberger cuenta con hectáreas en la zona industrial que pretenden ser destinadas a la creación de infraestructura que permita la integración completa, tanto operativa como administrativa, de las compañías fusionadas.

Durante los años 2010 y 2015, sobre los que se basa este estudio, Schlumberger contaba con aproximadamente unos 450 empleados en la sede de Neuquén Capital. Por su parte, MI tenía una plantilla de 150 empleados, entre operarios y administrativos. Sumando también a los empleados provenientes de Smith, SLB pasó a contar en esos primeros años de fusión con un total de 800 empleados en esta ciudad.

A continuación se presenta a las compañías de forma genérica y global, para conocer parte de su historia y composición, y luego avanzar en el estudio de sus culturas y cómo ha transcurrido su período de integración dentro del proceso de fusión en la ciudad de Neuquén Capital.

5.2.a. Acerca de Schlumberger.

Actualmente, Schlumberger es el proveedor líder mundial de tecnología, la gestión integrada de proyectos y soluciones de información a los clientes que trabajan en la industria del petróleo y gas en todo el mundo. Empleando aproximadamente a 100.000 personas en representación de más de 140 nacionalidades y trabajando en más de 85 países, Schlumberger ofrece la más amplia gama de la industria de productos y servicios desde la exploración hasta la producción (slb.com, 2018).

En 1956, se crea Schlumberger Limited como empresa holding poseedora de todas las ramas y negocios que tenía hasta ese entonces.

Con el transcurso de los años, Schlumberger continuó expandiendo sus operaciones y adquiriendo empresas. Desde la década del '60, la compañía se destaca por su perfil comprador de decenas de empresas, que la han hecho crecer en los mercados en los que opera.

Para el año 1999, Schlumberger y Smith International Inc. - otra compañía petrolera de gran magnitud - crean la Joint Venture M-I L.L.C. (MI-Swaco), la mayor empresa del mundo de fluidos o barros para perforación, donde su paquete accionario se dividió en un 60% en manos de Smith International Inc. – a partir de ahora denominada Smith -, y 40% de Schlumberger (Wikipedia.org, 2018).

Este acción comercial ayudó en lo que en un futuro fue la integración completa de ambas compañías.

El 21 de Febrero de 2010, se produjo el anuncio de que Schlumberger adquiriría la compañía Smith en un acuerdo de acciones, el cual resultó ser la mayor adquisición en la historia de Schlumberger. Esta fusión, terminó haciéndose efectiva el 27 de Agosto de 2010.

El producirse este hecho, trajo aparejado la completa incorporación de la empresa MI-Swaco a Schlumberger, pues cabe recordar que su posesión se encontraba repartida entre las empresas ahora fusionadas.

En el sitio web de la compañía Schlumberger, se puede encontrar un breve resumen de su estrategia de expansión y del por qué de esta fusión:

“Fusiones y adquisiciones estratégicas siguen siendo fundamentales para la unidad de la compañía para ofrecer un paquete integral de productos y servicios a los clientes. La fusión con Smith International Inc. en 2010, amplió la ventaja de Schlumberger como la empresa de servicios petroleros más grande del mundo en términos de ingresos y capitalización de mercado. Tecnologías y conocimientos de Smith y MI-Swaco complementan la oferta de Schlumberger, aprovechando al mismo tiempo la gran huella geográfica con la que contamos” (slb.com, 2010).

De los datos obtenidos en la encuesta online generada para este estudio de caso – Anexo II -, surge la opinión de quienes formaron parte de este proceso en Neuquén Capital, de que el fin de la fusión fue la de acceder a nuevos mercados controlándolos a través de la prestación integrada y completa de servicios, absorbiendo compañías que le permitieran el cambio estructural necesario para alcanzar ese objetivo.

En sintonía con estos resultados, el presidente de la compañía Schlumberger, Andrew Gould, luego de la fusión destacó:

“Esta fusión es una iniciativa bastante alentadora para Schlumberger, ya que incorpora una serie de productos y servicios en los que no tenemos actividad, pero una vez integrados nos darán la oportunidad de dar un paso adelante hacia el desarrollo de tecnologías de perforación, que nuestros clientes necesitarán a fin de enfrentar futuros desafíos” (slb.com/news, 2010).

Al analizar esta información extraída de la página web de Schlumberger, que resulta de acceso público, se comprende cómo se da a conocer la empresa en la sociedad que la rodea. A partir de la recolección de estos datos se puede crear un breve perfil aproximado de la empresa en estudio.

Lo primero que destacan en el sitio es su Perfil Corporativo, el cual brevemente expone que “El conocimiento, la innovación técnica y el trabajo en equipo están en el centro de lo que somos”. Así mismo sostienen perseguir “el trabajo en equipo internacional, como reflejo de nuestra creencia de que la diversidad estimula la creatividad, la colaboración y la comprensión de las necesidades de los clientes”, empleando entonces a personas de más de 85 países (slb.com/about/who, 2018).

“Una de nuestras mayores fortalezas es la diversidad de nuestra fuerza de trabajo, con hombres y mujeres de muchas nacionalidades y orígenes trabajando juntos y compartiendo objetivos comunes” (slb.com, 2018).

Otro punto importante para el presente estudio, resultó el análisis de los Principios Rectores de esta compañía. En referencia, manifiestan en su sitio web contar con tres valores bien establecidos que se centran en las personas, tecnología y ganancias que sustentan su trabajo, declarando:

- “Nuestras **personas** prosperan en el desafío de sobresalir en cualquier entorno, y su dedicación a la seguridad y servicio al cliente en todo el mundo es nuestra mayor fortaleza”.
- “Nuestro compromiso con la **tecnología** y la calidad es la base de nuestra ventaja competitiva”.
- “Nuestra determinación de producir **ganancias** superiores es la piedra angular de nuestra futura independencia de acción y crecimiento”.

“Schlumberger está comprometido con la excelencia en todo lo que buscamos hacer” (slb.com/about/guiding_principles, 2018).

En cuanto al capital humano, se encontraron referencias de cualificaciones, aptitudes y valores que desean que sus empleados tengan: “Nuestros valores corporativos representan nuestros activos de contratación más fuertes. Somos líderes del sector gracias a nuestro personal, nuestra tecnología y nuestro historial de resultados financieros consolidados. Nuestro compromiso con el personal comienza con la forma en la que contratamos, formamos y desarrollamos sus aptitudes” (slb.com/recruit_train/recruit, 2018).

Aquí se pone énfasis en el proceso de contratación del personal, apuntando a establecer principales aspectos con los que debe contar una persona si desea incorporarse a la compañía. Es así que determinan aptitudes generales, salvaguardando que cada puesto en particular requiere un conjunto diferente de ellas:

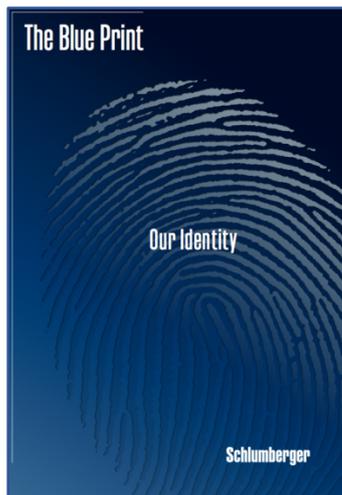
- “Gente que trabaje bien en equipo y que quiera contribuir a un objetivo común”.

- “Personas emprendedoras que quieran actuar y encargarse de lo que haga falta para satisfacer las necesidades de los clientes”.
- “Creatividad e intelecto para impulsar nuestros procesos comerciales de cara al futuro”.
- “Fiabilidad y confianza que se conviertan en relaciones con compañeros y clientes”.
- “Gente que sepa escuchar y que quiera entender el contexto general”.
- “Gente que pueda adaptarse fácilmente a nuevas situaciones”.
- “Diversidad de orígenes para aportar distintas formas de pensar y resolver retos complejos”.

(slb.com/recruit_train/recruit, 2018)

A su vez, se hallaron rasgos de la cultura de Schlumberger en estos postulados. Recalcan el hecho de contar con plantilla de empleados, tanto hombres como mujeres, de diversas nacionalidades y orígenes que trabajen juntos y compartan objetivos comunes, lo que establece una cultura propia: “La diversidad de nuestro personal crea una cultura única de la que nos enorgullecemos”. Sumado a ello, se observó otro aspecto cultural como la búsqueda de incorporar a gente cualificada, específicamente licenciados universitarios reiterándolo en varias ocasiones, poniendo énfasis en su reputación de emplear sólo a los mejores candidatos. (Anexo IV)

Dentro de sus procesos de evaluación a candidatos, resultó útil para el presente análisis y entendimiento de su cultura, un aspecto que consideran al momento de hacer estas evaluaciones, que es entender si la personalidad del candidato se ajusta a su cultura. Pues aquí se observó la importancia para la empresa de contar con personal que se alinee a sus valores organizacionales.



Schlumberger cuenta con un Código de Conducta denominado “The Blue Print”, el cual está diseñado para ayudar y guiar a cada empleado en sus situaciones laborales. Se aplica a todos los directores, funcionarios y empleados de la compañía. (Anexo V)

Este rasgo, sumado a lo que se viene analizando en el apartado, da la pauta que se trata de una organización con lineamientos bien establecidos, que pretenden regular conductas y labores.

En el Capítulo 3, si se observa el análisis de los tipos de cultura, se puede asociar dos de ellas con la actual organización según los datos que se vienen indagando. Por un lado, la Cultura de Papeles, la cual establece la existencia de reglas y procedimientos dentro de la empresa, al igual que aspectos burocráticos y jerárquicos. Complementariamente, se encuentran aspectos de la Cultura de Mercado, pues se hace hincapié en valores y normas con orientación hacia las utilidades.

5.2.b. Acerca de MI-Swaco.

Como se mencionó en este estudio, en Agosto de 2010 MI-Swaco pasó a ser parte de Schlumberger en su totalidad tras su fusión con Smith International Inc., donde el principal motor detrás de esa fusión fue la optimización de la perforación:

“Comprender los desafíos técnicos y mitigar el riesgo consiguiente antes de un programa de perforación, puede significar un mayor ahorro de costos y una mejora en el desempeño del pozo para nuestros clientes. MI-Swaco jugará un papel fundamental para enfrentar estos desafíos” (slb.com/news, 2010).

Presidente y CEO de MI-L.L.C. Loren Carroll (1999), declaró al momento de producirse el Joint Venture: "Estamos muy contentos de completar la empresa conjunta y entusiasmados con la oportunidad que crea la asociación con Schlumberger. Esto servirá para fortalecer nuestra oferta de productos y capacidades técnicas en todos los aspectos de gestión de fluidos, permitiendo a MI proporcionar a los operadores productos y servicios sin precedentes" (PRNewswire.com, 1999).

Con más de 13.000 empleados en más de 75 países de todo el mundo, MI-Swaco es una parte vital de la exploración y producción de hidrocarburos de la industria en el mundo.

Uno de los postulados que ésta empresa persigue, es apuntar hacia la participación en las comunidades en las que opera: “En MI-Swaco, creemos que ser un ciudadano corporativo responsable significa ser un miembro concienzudo y receptivo de las muchas comunidades en las que operamos. Desde actividades de recaudación de fondos durante todo el año que benefician a diversas fundaciones, a la remodelación de escuelas, suministros y equipos en algunas de las regiones más pobres del mundo, construcción de laboratorios de enseñanza y paseos por la naturaleza, a la reconstrucción de comunidades después de desastres naturales. La gente de MI-Swaco vive esa filosofía todos los días” (slb.com/services/miswaco/about/community, 2012).

Continuando con su descripción como empresa en su sitio web, establecen su compromiso con el medio ambiente como parte de su operativa habitual: “Las personas de MI-Swaco operan con una conciencia del medio ambiente y un sentido de responsabilidad para protegerlo” (slb.com/services/miswaco/about/environmental, 2012).

Estos fragmentos extraídos del sitio web de la empresa, orientan una primera impresión sobre su cultura y aquellos valores que persigue.

Haciendo referencia a su capital intelectual, sostienen que “es una prioridad contar en sus filas con talento, por lo que contratan a personas dinámicas que tienen la motivación para trabajar duro y que les gusta estar en control de sus carreras” (empleospetrolerosdotorg.wordpress.com, 2011).

En la revista Momentum que redacta la propia organización destinada a los empleados, clientes y proveedores claves, en su Volumen 17 N° 3 del año 2014, con motivo de celebración de su cuarto aniversario de la fusión con Schlumberger, exponen algunas historias de empleados que anteriormente formaban parte de MI-Swaco y que ahora han pasado a SLB.

“Este artículo comparte algunas historias contadas por ex empleados de MI- Swaco que han adoptado el nuevo desafío ofrecido por otro segmento o función, y que han navegado con éxito este camino desconocido. En general, la esperanza es que sus historias les informarán de las posibilidades de aquello que puede estar adelante en tu futuro”. (Anexo VI)

Conocer las opiniones de empleados que han vivido la experiencia de pasar de trabajar bajo el nombre de MI hacia SLB, proporciona puntos de vista sobre el funcionamiento y cultura de ambas empresas.



David Peterson (Asia, 2014) empleado entrevistado en la revista, sostuvo: “Mi consejo para cualquiera que se mude a la gran organización de Schlumberger es que debe ser de mente abierta, dispuesto a aprender formas nuevas y más eficientes, y aceptar la ayuda de otras personas que pueden favorecerte a navegar y encontrar tu brújula”.

Así mismo, Miguel Baptista (Angola, 2014) cuenta su experiencia de lo que este cambio de organización significó para él: “Esta increíble oportunidad de crecer profesionalmente nunca estuvo disponible para el mismo grado en MI-Swaco. Schlumberger es el lugar ideal para cualquier persona interesada en aprender sobre tecnología. Aquellos dispuestos a aprender y experimentar nuevos desafíos tienen excelentes oportunidades de carrera. Asumir un nuevo rol en Schlumberger presenta sus propios desafíos. Adaptándose a nuevos procesos y aprendiendo una variedad de nuevos sistemas de negocios, parece abrumador cuando se inicia un nuevo rol [...]. Un beneficio clave para cada empleado que trabaja en Schlumberger es que están las oportunidades disponibles, independientemente de si trabajas en una función, mantenimiento, el campo, ventas, investigación, ingeniería o gestión. Es un cambio de la anterior forma de MI-Swaco. Creo que todos nosotros conocemos a alguien que ha pasado muchos años en el mismo trabajo y ubicación para una buena parte de su carrera. La movilidad profesional en Schlumberger es muy dinámica, y es mucho más importante la parte del desarrollo de un empleado”.

Finalizando sus palabras, Miguel expresa: “Estoy muy seguro de decir que veo una gran alineación entre las personas y las culturas dentro de Schlumberger y MI-Swaco”.

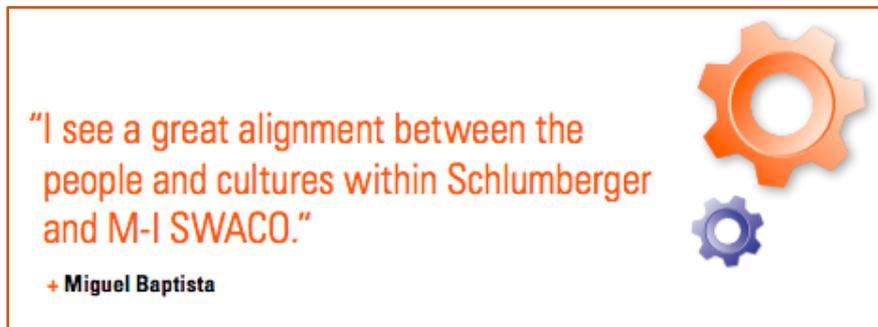


Figura 5.1. – Captura de la opinión de Miguel Baptista.
Fuente: Revista Momentum, Volumen 17 N° 3, 2014.

Por su parte, Frances Hozdic (Kuala Lumpur, 2014) expuso: “Naturalmente, cada organización tiene una única cultura, pero todos valoramos las mismas cosas: compromiso, integridad, trabajo en equipo e impulso [...]. Pequeñas cosas creaban baches entre las organizaciones; por ejemplo, diferente planificación de recursos empresariales (ERP) utilizado a diario que impulsa las diferencias en la forma en que nos comunicamos”.

Otra frase expuesta por Frances sobre la integración de estas organizaciones, dice: “Integrarse con Schlumberger puede resultar un problema de decisión mental. Siempre habrá en ambas cosas buenas y cosas malas; yo elijo ver las cosas buenas”. Aquí se observa la actitud y predisposición que esta empleada ha adoptado frente a los cambios que se le presentaban tras la fusión. “Existen grandes oportunidades adicionales disponibles en Schlumberger debido a su tamaño y diversidad [...]. Múltiples estudios muestran cómo la diversidad cultural alienta nuevas ideas, nuevas formas de pensar y aceptación de la tecnología”.

Cada una de estas entrevistas que se presentaron anteriormente, obtenidas de la revista Momentum de MI-Swaco, son relatos de empleados que componen la organización en diversas partes del mundo.

Continuando con el análisis del estudio de caso, de lo que fue esta fusión en Argentina, se analiza cómo se ha vivido esta experiencia en estas sedes en particular.

5.2.c. Características de la Fusión SLB - Smith (MI-Swaco).

En el presente apartado se analiza la particular fusión del caso planteado dentro del espacio-medio temporal objeto de estudio (2010-2015), para conocer sus características e implicaciones.

En Argentina, la fusión de estas empresas se dio a conocer en el mismo momento que en el resto del mundo, en Agosto del año 2010. Sin embargo, al tratarse de un país en particular con sus propias leyes y procedimientos burocráticos, pasaron algunos años hasta que legalmente se completa la fusión anunciada.

A partir del año 2010 en Neuquén Capital, las empresas involucradas - SLB, Smith y MI - avanzaron en el proceso de integración de sus departamentos operativos y, por lo tanto, sus empleados. Comenzaron con la agregación de sus departamentos administrativos comunes - Finanzas, Compras, RRHH -, uniéndose en las instalaciones de SLB, para ser departamentos conjuntos de las tres empresas.

Por su parte, los departamentos operativos de cada una permanecieron en sus respectivos sitios sin haberse producido cambios, pues así se dispuso por estar dotados de maquinarias, elementos e instalaciones aptas a sus necesidades. Sin embargo, actualmente es de público conocimiento el objetivo de SLB para los próximos años, de unificar todas las unidades de negocio y departamentos administrativos en un mismo sitio, siendo que poseen hectáreas en el Parque Industrial de Neuquén que serán destinadas a la edificación de sus instalaciones y base de operaciones.

Esta combinación de los recursos y la integración de las áreas operativas, formaron parte del proceso de integración posterior a la adquisición. Sin embargo, este proceso no sólo involucró estos aspectos, sino que también debió darse la integración de las dimensiones culturales de las empresas, las cuales dependieron más de variables conductuales y organizacionales que técnicas. En los próximos apartados, se analiza particularmente esta dimensión cultural.

Si se centra el análisis en identificar el tipo de fusión que se ha producido en estas empresas, se puede decir que resulta una fusión de tipo Horizontal - las empresas son competidoras entre sí y pertenecen a la misma industria -, pues se está frente a la

integración de empresas del mismo sector de actividad - gas y petróleo - y mercado donde operan - clientes operadoras de gas y petróleo, como YPF, Shell, ExxonMobil entre otras -. Sin embargo, si bien dichas empresas prestan servicios que resultan similares, también brindan productos y servicios que son complementarios, siendo ésta una de las causas de la fusión, la búsqueda de SLB de ampliar la prestación de sus servicios y tener mayor control de mercado. Por lo tanto, aquí se puede asociar un tipo de fusión Vertical, donde se unen dos empresas que operan en distintos niveles de la cadena de valor del sector, especializadas en diversas fases del proceso productivo – SLB presta diversos servicios de exploración, perforación y extracción del petróleo y gas; MI servicios de perforación y extracción mediante sistemas de fluidos -.

Aquí se puede destacar una estrategia de concentración/penetración, orientada a conseguir un mayor grado de participación o cuota de mercado en el sector donde se compite (García y otros, 1995). Hace referencia a economías de escala, es decir, el logro de una dimensión superior que dé a la nueva empresa mayor poder de mercado.

Como se analizó en el desarrollo del marco teórico, en el capítulo 3, este tipo de fusión desde una perspectiva de recursos humanos, resulta la más difícil de implementar, pues las interacciones entre los empleados de las corporaciones pueden generar conflictos tras presenciarse incompatibilidad de estilos y valores, entre directivos y el personal. El proceso de integración, reajuste de la plantilla laboral, así como la consolidación de la capacidad productiva o de fabricación suelen ser los tópicos a considerar.

Según un estudio de Hitt y Harrison (2001), la estrategia más apropiada para asegurar la existencia de una predisposición favorable a la fusión es compartir experiencias de negocios con otra empresa antes de tomar la decisión de fusionarse. En el caso de SLB y Smith, cabe recordar la experiencia compartida de negocio de la creación de un joint venture donde ambas pasaron a tener control sobre MI-Swaco. Por lo tanto, según estos autores, esta experiencia pasada podría conducir a las empresas a un posible éxito de esta nueva compra.

Al estar ante una adquisición/fusión donde una de las empresas involucradas - SLB - se expande tras la compra de otras - Smith, MI -, conservando su personalidad jurídica y apropiándose de los activos y pasivos de las adquiridas, puede esperarse que

busquen continuar con la cultura y procedimientos establecidos de la empresa compradora.

Estudios revelan que, si la empresa adquirente actúa como un conquistador e intenta imponer su cultura, sin considerar las creencias y valores de la/s empresa/s adquirida/s, provocará una mayor intolerancia y aumentará la resistencia de los empleados al proceso de cambio. Al igual que las culturas, el impacto en el recurso humano debe ser considerado en el proceso de integración, punto que se analiza con más detenimiento en apartados siguientes.

A finales del año 2016, mediante Boletín Oficial se publicó en Argentina la oficialización de la fusión entre las empresas Schlumberger Argentina S.A. y Smith Intenartional Inc. S.A., comunicando la liquidación completa de Smith pasando sus activos y pasivos a la que mantendrá su razón social, Schlumberger. (Anexo III)

5.3. Análisis cultural pre y post fusión

Como se estudia a lo largo de los capítulos, existen variables intangibles que influyen en un proceso de integración de fusión de empresas. Entre ellas se identifica a las culturas involucradas, pues resultan ser la identidad de cada organización, de las personas que las componen.

Es por ello que al inicio de este estudio se estableció la necesidad de analizar las culturas de las empresas SLB y MI, para descubrir cuál ha sido su impacto dentro de esta fusión, si ha procedido una integración de ambas o prevalencia de sólo una de ellas, y si ese proceso ha resultado en éxito o fracaso.

Tal como se propuso en la reseña de SLB, según los datos hasta el momento analizados, su cultura se identifica con la Cultura de Mercado y de Papeles. Puesto que los documentos y datos estudiados muestran rasgos de lineamientos y procedimientos bien establecidos, se clasifica su cultura dentro de estos dos tipos.

Por su parte para MI, de momento se puede considerar que posee un tipo de Cultura de Personas orientándose hacia ellas en busca de talento y que se sientan parte de la organización, colaborando con el medio donde operan. Aquí también se asocian aspectos de la Cultura de Tareas/Logros, debido a que la empresa busca participar en las

comunidades y el medio ambiente a través de la implicación de sus empleados como parte de la organización.

Analizando los datos obtenidos en las diversas investigaciones de metodologías cuali-cuantitativas, que incluyeron entrevistas y encuestas online a personal jerárquico y no jerárquico, se puede conocer más sobre las culturas de ambas empresas.

Hasta el momento, este primer análisis lleva a identificar distintas culturas entre las empresas. Según un estudio, la unión de culturas distintas puede generar ansiedad, desconfianza y sentimientos de hostilidad que inciden negativamente en los niveles de compromiso, cooperación, satisfacción y productividad de los empleados de la empresa adquirida. Aquellos que se sienten incapaces de adaptarse a la nueva cultura pueden abandonar la empresa o resistir de forma activa cualquier esfuerzo de consolidación emprendido por la organización adquirente.

Dentro de los datos recopilados mediante las herramientas expuestas en el capítulo 4, si se observan las respuestas presentes en la figura 5.2. correspondientes a la pregunta “¿Cuáles considera que son los principales valores y principios que prevalecen luego de la fusión?”, se observa como resultado rasgos de formalidad, jerarquización, competitividad, restricciones y lineamientos, por sobre la informalidad, flexibilidad y libertades, entre otras.

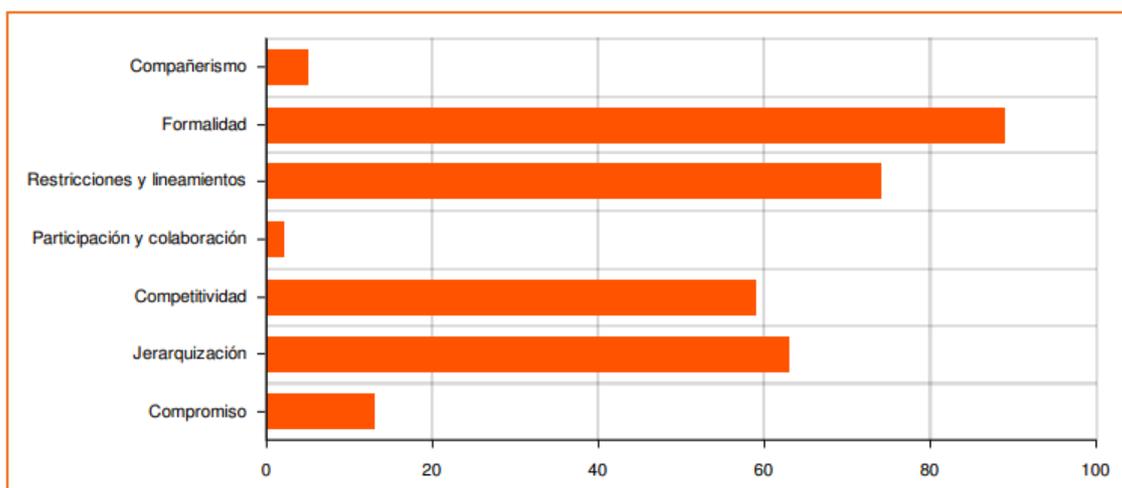


Figura 5.2. – Principales valores y principios que prevalecen en la organización.
Fuente: Encuesta online, 2018.

Aquí se encontraron aspectos de la nueva cultura que identifica a la organización post fusión, que en base a estos valores y principios que prevalecen pueden asociarse con las culturas de mercado y de papeles.

Si se analizan los datos obtenidos de otras preguntas que apuntan a conocer las culturas antes de la fusión como muestran las figuras 5.3. y 5.4., se encuentra que MI era una empresa más abierta a sus empleados, quienes identificaron que da a conocer en mayor medida la información mediante una comunicación que resultaba ni formal ni informal. En cuanto al análisis de SLB, surge que se trata de una compañía más estructurada en su funcionamiento, donde los empleados han considerado que se da a conocer la información pero con un grado mayor de formalidad.



Figura 5.3. – Grado de conocimiento de la información según cada empresa.
 Fuente: Encuesta online, 2018.

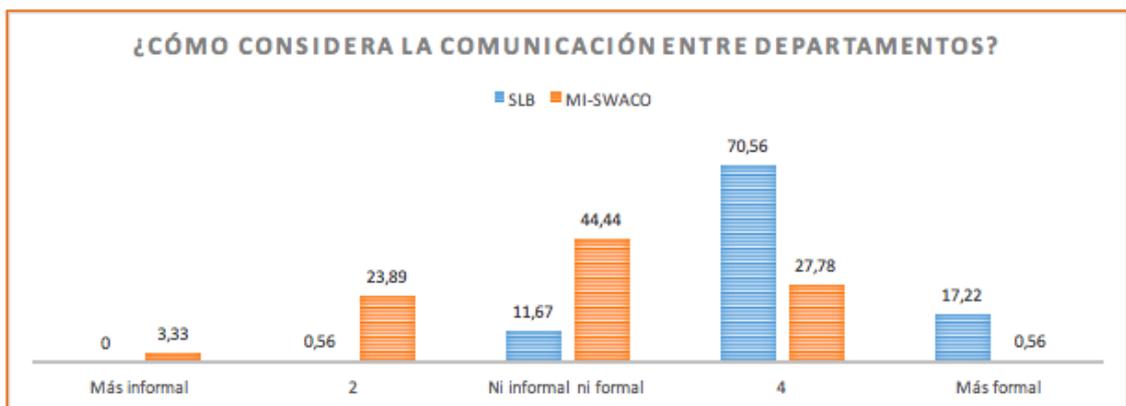


Figura 5.4. – Comunicación en la organización.
 Fuente: Encuesta online, 2018.

La cultura empresarial es definida como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. Todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella.

Para identificar la cultura organizacional de una empresa, se debe prestar atención a determinadas manifestaciones que ayudan a identificarlas:

I. Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general.

	Schlumberger	MI-Swaco
Cómo llevan a cabo sus actividades:	<i>"Comprometidos con la excelencia en todo lo que buscamos hacer"</i>	<i>"Misión: asegurar que todas nuestras actividades se lleven a cabo de una manera saludable, segura y ambientalmente responsable"</i>
Cómo tratan a sus empleados:	<i>"Nuestro compromiso con el personal comienza con la forma en la que contratamos, formamos y desarrollamos las aptitudes de los mejores licenciados universitarios"</i>	<i>"Las personas de MI-Swaco operan con una conciencia del medio ambiente y un sentido de responsabilidad para protegerlo"</i>
Cómo tratan a sus clientes:	<i>"Comprender las necesidades de nuestros clientes" - "Conocer lo que necesitarán a fin de enfrentar futuros desafíos"</i>	<i>"Buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes en entornos desafiantes" - "Garantizar que nuestros clientes reciban solo productos de la más alta calidad e idóneos"</i>
Cómo tratan a la comunidad en general:	<i>"Fomentamos el cuidado del medio ambiente y el respeto por las culturas locales"</i>	<i>"Ciudadano corporativo responsable, miembro concienzudo y receptivo de las muchas comunidades en las que operamos"</i>

Tabla 5.1. – Manifestaciones dentro de una organización.
 Fuente: Elaboración propia.

En la matriz anterior, se observan valores y principios que predicen, aquellos que desean dar a conocer a sus clientes internos y externos exponiéndolos abiertamente en sus sitios web.

II. El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal.

Schlumberger:

- "Trabajo en equipo internacional, la diversidad estimula la creatividad, colaboración y comprensión de las necesidades de los clientes".
- "Gente que sepa escuchar y que quiera entender el contexto general".
- "Diversidad de orígenes para aportar distintas formas de pensar y resolver retos complejos".

→ “Si decide que nuestra cultura, nuestros valores, nuestra ética y nuestro estilo de trabajo se ajustan a usted, y cree que puede adaptarse a nuestro modo de trabajar y posee el conjunto de aptitudes necesario, con toda probabilidad recibirá una oferta para unirse a Schlumberger”.

En estos postulados extraídos del sitio web de SLB (slb.com, 2018), se observa una organización que apunta a la pluralidad de procedencia de sus integrantes, lo que le aporta diversidad de pensamientos y formas de proceder laboralmente. Sin embargo, también se verifica un grado de contradicción en el establecimiento de sus procesos de contratación del personal, pues si bien buscan incorporar profesionales plurinacionales estos deben coincidir o saber adaptarse a la cultura ya establecida de la empresa. Por lo tanto, este postulado de autonomía y desarrollo de nuevas ideas, se contempla en SLB pero no resulta del todo puro.

MI-Swaco:

- "Contratamos a personas dinámicas que tienen la motivación para trabajar duro y que les gusta estar en control de sus carreras”.
- "Buscamos el equilibrio entre el trabajo y la vida personal"

En estas frases también obtenidas del sitio web, se observa principalmente el postulado de autonomía en el desempeño laboral.

Según las observaciones de campo realizadas en estas dos empresas y datos recogidos de ellas durante los años en que transcurría el proceso de integración (2010-2015), se pueden conocer algunas diferencias que emergían respecto a esta autonomía y libertad que se analiza.

En base a estos datos, surgió que los empleados de MI contaban con mayor grado de flexibilidad y autonomía que los de SLB. He aquí algunos puntos que lo demuestran:

- MI → Jornada laboral flexible, con horarios establecidos pero no rigurosos.
- No contaban con control de acceso a las instalaciones de trabajo.

Respuesta de un empleado sustraída de la encuesta online: “La forma de trabajar, pasamos de una más informal a una más formal, la flexibilidad que teníamos pasó a ser restrictiva”.

SLB → Contaban con control de acceso a las instalaciones de trabajo, donde una persona de seguridad tomaba nota de horario de ingreso y salida de los trabajadores.

→ Tarjeta personal de acceso e ingreso mediante molinete.

MI → Tratamiento informal de situaciones laborales.

Ejemplo: Necesidad de un empleado de instalar un nuevo software en el ordenador → Contacto directo con el informático.

SLB → Procedimientos establecidos y formales de actuación.

Ejemplo: Necesidad de un empleado de instalar un nuevo software en el ordenador → Crear un “ticket” (requerimiento) al departamento informático y esperar a su resolución.

Con el paso del tiempo, la integración avanzó en la búsqueda de unificación de procesos y estructuras que permitieran la unidad en el desempeño bajo mismos criterios. Se llevó a cabo la integración de departamentos en una misma instalación, establecimiento de controles de ingreso y egreso de todo el personal, constitución de nuevos indicadores de rendimientos (KPI's), entre otros.

Al ser Schlumberger la sociedad absorbente y la que permanecería legalmente actuando sin modificar su razón social, prevalecieron sus métodos y estructuras por sobre las demás empresas involucradas - Smith y MI -.

En la recopilación de datos resulta lo anteriormente indicado, pues la toma de decisiones se considera impositiva luego de la fusión - 62,22% de respuestas positivas - por sobre la toma de decisiones participativa - 11,70% - o persuasiva - 23,90% - (Encuesta online, 2018). Por lo tanto, aquí el postulado respecto a la autonomía y libertad en la toma de decisiones, resulta claramente opuesto.

Asimismo, en el análisis de los valores y principios predominantes post fusión, surge que tanto la libertad y flexibilidad - 0% - como la participación y colaboración - 1,10% - fueron las de menor porcentaje, es decir las menos predominantes en la nueva organización (Encuesta online, 2018). Esto aporta mayor solidez a la conclusión obtenida anteriormente sobre este apartado.

III. Cómo se ejercita el poder y cómo fluye la información a través de su jerarquía.

Si se observa la información obtenida de la encuesta realizada a los integrantes de las compañías, se verifica un dato interesante relacionado con este supuesto.

La muestra seleccionada para esta encuesta incluye personal jerárquico y no jerárquico de ambas compañías. En el análisis de sus respuestas, como muestra la figura 5.5., surge una clara diferencia respecto a sus opiniones de si da a conocer la información o no. Si bien la cantidad de respuestas relacionadas a personal jerárquico - supervisores y gerentes -, resulta considerablemente menor a la cantidad de respuestas del resto de empleados, en su mayoría los primeros coinciden en que la información se conoce en mayor medida - 12,42% del total de la muestra -, donde se manifiestan un conjunto de respuestas opuestas en la sumatoria del resto de empleados no jerárquicos - 87,58% menor medida – (Encuesta online, 2018).



Figura 5.5. – Grado de conocimiento de la información según el nivel jerárquico.
Fuente: Encuesta online, 2018.

Este primer dato, apunta a lo que la premisa indica respecto a cómo fluye la información a través de su jerarquía, donde en este caso surge con mayor fluidez en lo alto de la jerarquía y en menor medida hacia el resto de los niveles. A pesar de ser un dato que puede indicar que la información se concentra en los altos niveles de la organización, no quiere decir que sea un dato negativo. Es decir, en estos procesos de fusiones y adquisiciones de empresas resulta normal que gran parte de la información que se trate se

concentre en las posiciones jerárquicas, pues se entiende que son quienes velarán y guiarán en la integración de todos los involucrados en estos procesos. Sin embargo, aquí existe no sólo información acerca de los objetivos y políticas de la fusión, que pueden encontrarse en los altos mandos, sino también información respecto a las nuevas obligaciones y labores a desempeñar por cada integrante, pues todo proceso de fusión conlleva cambios y reorganización de funciones y labores.

Es aquí donde se observa nuevamente discrepancia entre las opiniones de empleados jerárquicos y no jerárquicos de estas compañías, como se aprecia en la figura 5.6..

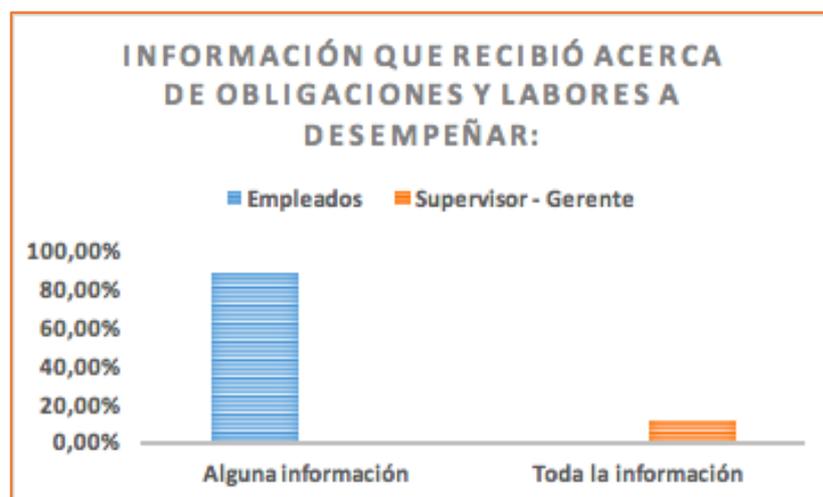


Figura 5.6. – Grado de información recibida por empleados.
Fuente: Encuesta online, 2018.

Aquí se ve que los empleados que han vivido este proceso de fusión, consideran que recibieron solo alguna información respecto a las obligaciones y labores a desempeñar post fusión. Este dato evidencia una vez más, que en los niveles más bajos de la escala jerárquica no se ha recibido considerable información de la fusión que enfrentaban.

Sumado a estas conclusiones parciales, surge el predominio de la jerarquización como uno de los principios prevalecientes luego de la fusión, comprendiendo un 40,60% por sobre el resto de principios indicados (Encuesta online, 2018).

Dentro de este análisis cultural, podemos incluir el proceso de aculturación que se desarrolla entre las empresas fusionadas. Este proceso es entendido como la recepción de

otra cultura y de adaptación a ella, en especial con pérdida de la cultura propia. Aquí se puede analizar cómo se desarrolla este proceso y de qué forma se trata.

Retomando el postulado de Pikula (1999), quien indica que existen dos etapas dentro de la aculturación, se puede analizar su correspondencia con este caso.

1. Etapa de conflicto: Mientras las empresas involucradas tratan de superar sus dificultades, cada una competirá por la obtención de recursos y proteger su cultura. Durante el primer año de la adquisición predominan factores de rechazo dándose puntos de vista distintos, devaluación de la otra cultura y sobrevaloración de la propia, y una mala predisposición hacia el proceso de integración (Sales & Mirvis, 1984).

En la fusión de SLB-MI se observaron estos síntomas que se presentan en la etapa de conflicto. Según las observaciones efectuadas en las empresas durante los primeros años de la fusión, era posible identificar el malestar de los empleados involucrados, principalmente de aquellos provenientes de la empresa adquirida. En esos tiempos resurgió la fidelidad de estos hacia su empresa de origen, destacando sus fortalezas y virtudes por sobre sus debilidades, pues buscaban aferrarse a lo conocido. Durante esas observaciones de campo estos aspectos fueron de lo más común, podía escucharse de los empleados sus positivas opiniones de la empresa de la que provenían y algunas no tan positivas de la empresa de la que pasarían a formar parte. Esta resulta una reacción común de las personas hacia los cambios repentinos que puedan presentarse, pues las personas lo perciben como una situación de crisis y su respuesta a ello suele resultar negativa.

Ante la pregunta abierta en la encuesta online de “¿Cuáles considera que fueron los cambios más notorios en la empresa post fusión?”, han surgido diversas respuestas muchas de las cuales se pueden asociar a esta etapa de conflicto:

- “Imposición de costumbres y formas de trabajar de Schlumberger, mucha gente renunció y se fue a otras empresas, ambiente de malestar”.
- “Cumplimiento de los estándares y políticas de la empresa controlante”.
- “Incertidumbre de los empleados”.
- “Para los trabajadores de Swaco la fusión fue difícil y los que no se adaptaron renunciaron o se desmotivaron”.

- “Al venir de la empresa Swaco, considero que el cambio más notorio fue el cambio en el clima laboral y las restricciones al trabajo”.
- “Muchos empleados de MI no hemos continuado en la empresa”.
- “Imponer a los empleados de MI que dejen de lado lo que traían y pasen a sentirse ‘pitufos’ como le llamaban, empleados con mameluco azul”.
- “El cambio cultural ha sido lo más notorio. La forma en que ambas empresas operaban resultaba opuesta”.
- “Tener que pasar a ser parte repentinamente de otras costumbres dejando las habituales de lado, como pasar de vestir de naranja a azul”.
- “Tener que dejar de lado la cultura y forma de trabajar que teníamos en la empresa MI, la informalidad, flexibilidad, familiaridad, a puntos más opuestos aunque no malos, sólo distintos”.
- “Dejar de sentirte parte de una empresa para pasar a formar otra, sin ser decisión propia”.
- “Sentimiento de desarraigo de empleados de Swaco, imposición de nuevas costumbres y formas de trabajo”.
- “El cambio en las formas de trabajar y el clima laboral, llegar a un lugar donde es desconocido”.
- “Muchos compañeros que venían de Swaco o Smith no han logrado adaptarse a lo nuevo, y fue un cambio notorio no ver a muchos de ellos porque renunciaban o los echaban”.
- “El mal ambiente que tuvimos al principio por compañeros que venían de las otras empresas y no se sentían cómodos”.
- “Malestar de los nuevos, época de despidos y renunciaciones, temor a perder el trabajo”.
- “Pasar de estar bien en una empresa a sumarnos a otra empresa con formas distintas de vivir el día a día”.
- “Integramos una empresa totalmente distinta, se noto mucho el cambio de ambiente y forma de trabajar”.
- “Malestar de las personas principalmente”.
- “De la flexibilidad a la inflexibilidad o restricciones, del compañerismo a un ambiente de distancia, del naranja al azul”.

- “Empleados que no se sintieron a gusto renunciaron, y otros fueron despedidos, el movimiento constante en la planta de empleados fue el cambio más notorio”.
2. Etapa de adaptación: El conflicto entre las empresas se resolverá temporalmente de forma positiva o negativa. Si la resolución es positiva, se alcanzará un acuerdo respecto a elementos operativos y culturales, pasando por un proceso de asimilación e integración. Si por el contrario resulta negativa, el conflicto se manifestará a través del descontento de los empleados y un gran número de cambios (Nahavandi y Malekzadeh, 1993).

Según este análisis, se identifica a la cultura organizacional como una de las dimensiones organizacionales más relevantes asociadas con la resistencia al cambio.

Como se describe en capítulos anteriores, existen diversas formas en las que puede llevarse a cabo este proceso de aculturación: asimilación, integración, separación y deculturación (Sales & Mirvis, 1984). En este caso particular, si nuevamente se acude a estos datos sustraídos de la encuesta y observaciones, se puede indicar que se ha producido un proceso de aculturación de separación, el cual implica un intento de la empresa adquirida de preservar sus propias prácticas y cultura al inicio del proceso, manteniéndose separada e independiente de la cultura dominante, la empresa compradora. Aquí los miembros de la empresa adquirida pretenden mantener su propia cultura, y no perciben que la cultura de la otra empresa sea atractiva. Esto refleja lo vivido por parte de los empleados de MI-Swaco, según los datos antes analizados.

Otro dato de interés, resulta el hecho de que no existió un estudio o análisis previo a la adquisición de las culturas presentes de ambas empresas, en las sedes de Argentina, según datos de entrevistas. Esta carencia de examen y gestión que lleva a desconocer las culturas provenientes de las empresas adquiridas, pone en evidencia la falla en su integración.

Finalmente, luego de este análisis cultural, se puede concluir que las empresas fusionadas presentan características culturales opuestas. Por un lado, se obtuvo que Schlumberger presentaba una cultura con rasgos burocráticos y estructurada, y en oposición la cultura de MI-Swaco resulta desestructurada y personal. Esta última, se

asocia a la Cultura de Clan donde el control de la conducta es más sutil, existen pocas reglas y procedimientos formales.

En conclusión, en base a este primer estudio se verifica una de las hipótesis de esta investigación, que plantea el desenlace de un choque cultural - pérdida de identidad, moralidad, lealtad y productividad - ante la presencia de distancias culturales entre las empresas involucradas, pudiendo conducir al fracaso de la fusión.

5.4. Análisis de la integración de Recursos Humanos

Otra variable a considerar en un proceso de fusión incluida en las hipótesis, es el recurso humano de las empresas participantes. Resulta de vital importancia, pues son quienes componen y forman la nueva empresa.

Investigaciones anteriores demuestran que, en general, los empleados no reaccionan favorablemente a las fusiones. Como surge en el análisis cultural, gran parte de los empleados provenientes de MI-Swaco han contestado de modo negativo a preguntas relacionadas con esta fusión. Resulta difícil de lograr una disminución de estas resistencias o percepciones en el caso de una adquisición, ya que el único referente de identificación que queda es la propia cultura, y en este caso la resistencia al cambio actúa como mecanismo de defensa.

Astrachan (1990), en su estudio identifica problemas como “nosotros frente a ellos”, actitudes de desconfianza, tensión y hostilidad, lo que genera gran preocupación, inquietud y altos niveles de estrés en los empleados.

Este síndrome de ellos-nosotros se presenta ante percepciones deformadas y sentimientos hostiles de los empleados adquiridos hacia el otro grupo de empleados de la empresa compradora. Los primeros advierten ciertas desigualdades, como no recibir el mismo trato, diferencias de estatus, estructuras de ganadores y perdedores, etc.

Durante las observaciones de campo en las que se acudió a las empresas, se documentaron situaciones en las que los empleados de Swaco y Smith han presentado este síndrome. Un hecho ocurrido durante esas observaciones demuestra lo indicado. Durante un recorrido por las instalaciones de la empresa SLB junto con empleados provenientes de MI, luego del traslado e integración de los departamentos

administrativos, caminando por los pasillos se cruzaron con nuevos compañeros de SLB a los cuales no conocían. Ante esta situación las personas de MI expresaron un simple saludo de “Buen día” el cual no fue correspondido. He aquí donde se presentó este síndrome, pues inmediatamente después de lo ocurrido se pudo documentar comentarios de los empleados de MI referente a sus percepciones frente a esta situación en la que se sintieron ignorados dijeron, por ser los empleados comprados.

Aquí no sólo se identifica el síndrome de ellos-nosotros, sino también esta premisa de los empleados de MI de que lo nuevo no resulta mejor que lo conocido culturalmente hablando, pues asumieron y expresaron que estas situaciones no pasaban en la empresa MI, ya que todos eran amigables y receptivos. Esta negativa percepción y desconfianza de la que se habla, es lo que también se analiza aquí, debido a que, luego de analizar lo ocurrido, pudo haberse dado de que esas personas a las que saludaron no los hayan escuchado o simplemente no se hayan dado cuenta de la presencia de otras personas.

Se destaca también aquí el concepto de clima organizacional, que resulta de aquellas ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado dentro de la organización.

En el apartado 3.5. del presente estudio, se indicaron que existen cinco preocupaciones de los empleados que surgen luego de una fusión: pérdida de identidad, falta de información y ansiedad, la seguridad se convierte en obsesión, pérdida de las personas mejor preparadas y repercusiones familiares.

Entre los datos recopilados luego de la recolección e investigación a través de las técnicas y herramientas cuanti-cualitativas, surgen evidencias que prueban la presencia de estas preocupaciones en los empleados parte de la muestra. Aquí algunos ejemplos:

→ Pérdida de identidad:

- “Imponer a los empleados de MI que dejen de lado lo que traían y pasen a sentirse ‘pitufos’ como les llamaban, empleados con mameluco azul”. La vestimenta de trabajo habitual para los empleados operativos de MI-Swaco era un mameluco de color naranja, por este color se identificaba a los trabajadores de esta empresa en las bases operativas de los clientes.

- “Tener que pasar a ser parte repentinamente de otras costumbres dejando las habituales de lado, como pasar de vestir de naranja a azul”. Sensaciones de ira.
- “El cambio cultural ha sido lo más notorio. La forma en que ambas empresas operaban resultaba opuesta”.
- “Dejar de sentirte parte de una empresa y para pasar a formar otra, sin ser decisión propia”. Sentimiento de desánimo e impotencia.
- “Pasar de estar bien en una empresa a sumarnos a otra empresa con formas distintas de vivir el día a día”.

→ Falta de información y ansiedad: Los empleados se sienten preocupados por la carencia de información veraz, reduce la sensación de seguridad y genera ansiedad.

- “Mayor comunicación a los empleados para no generar incertidumbre en las personas. Esta comunicación genera que los empleados puedan trabajar con tranquilidad, dando mejores rendimientos”. (Sugerencia de un empleado)
- “Dar a conocer la noticia de compra de Smith y MI a todos los empleados, antes de enterarse por otros medios”. (Sugerencia de un empleado)
- “Dar más información a los empleados”. (Sugerencia de un empleado)
- “Comunicar a los empleados lo que está ocurriendo, dar a conocer cómo vamos a continuar”. (Sugerencia de un empleado)
- “Informar a los empleados lo que ocurre”. (Sugerencia de un empleado)
- “Comunicación a los empleados despejando dudas sobre el proceso de fusión e integración de los procesos, sistemas y tareas”. (Sugerencia de un empleado)
- “Motiva la transparencia en las decisiones, comunicación constante; desmotiva la falta de comunicación”.
- “La falta de comunicación, de todo nos enterábamos por el boca en boca”.
- Un 51,67% de los empleados que participaron de la encuesta online, indicaron que las decisiones que se toman en la compañía son poco conocidas.
- Dato de la información que recibieron acerca de los objetivos y políticas de la fusión: acumulado de 90,56% resultó entre no recibí información y alguna información (Encuesta online, 2018).

- Dato de la información que recibieron acerca de las obligaciones y labores a desempeñar: acumulado de 68,89% entre casi ninguna información y alguna información (Encuesta online, 2018).

→ La seguridad se convierte en obsesión:

- “Para los trabajadores de Swaco la fusión fue difícil y los que no se adaptaron renunciaron o se desmotivaron”.
- “Muchos compañeros que venían de Swaco o Smith no han logrado adaptarse a lo nuevo, y fue un cambio notorio no ver a mucho de ellos porque renunciaban o los echaban”.
- “Reacomodación de los departamentos, cambiando de oficinas para que todos tengamos lugar”.
- Según los datos relevados tras las observaciones y documentación de los hechos ocurridos durante la integración de las empresas, momento del anuncio de la integración de los departamentos administrativos, donde los empleados debían trasladarse a las instalaciones de SLB, se generó un ambiente de malestar donde los empleados sostenían que era un cambio perjudicial para ellos. Ante esta situación, indicaron que dejaron pasar el mayor tiempo que les fue posible para concretar este cambio, pues no lo consideraban un beneficio y querían evitarlo.

→ Pérdida de las personas mejor preparadas:

- “Malestar de los nuevos, época de despidos y renuncias, temor a perder el trabajo”.
- “Empleados que no se sintieron a gusto renunciaron, y otros fueron despedidos, el movimiento constante en la planta de empleados fue el cambio más notorio”.
- “Muchos empleados de MI no hemos continuado en la empresa”.
- “Desmotivan la falta de valoración en ciertos aspectos en la labor diaria”.
- “Desmotiva ver despidos masivos”.
- “He visto nuevos compañeros que no la pasaban bien y se terminaron yendo”.
- “Hacer los cambios poco a poco para asegurar la adaptación y no perder buenos empleados”. (Sugerencia de un empleado)
- “Retener empleados que sabían trabajar pero no se sintieron bien”. (Sugerencia de un empleado)



- “Buscar la satisfacción de los empleados, reducir despidos que generaba miedo en todos los demás, se sumó la crisis petrolera y todo se llevó muy mal”. (Sugerencia de un empleado)
- “Tener un plan de integración de todos los segmentos, sin tener la necesidad de hacer despidos masivos”. (Sugerencia de un empleado)
- “Contener y retener a empleados, integrándolos o reubicándolos”. (Sugerencia de un empleado)
- “Hacer un plan de integración de cada departamento dirigido a retener al personal, ya que hubo mucha huida de capital humano”. (Sugerencia de un empleado)
- Durante la integración de los departamentos, se observaron situaciones en la que empleados de MI dieron a conocer su descontento, comunicando que no querían que sus condiciones de trabajo cambiaran - lugar de trabajo y tareas -, y de ser así se irían de la empresa sin más. Al no conseguir sus cometidos, pues se estableció desde la dirección que la integración debía realizarse sin excepciones, algunos de estos empleados renunciaron, entre ellos personal jerárquico – se tiene evidencia documentada de que los trabajadores del departamento de compras de MI renunció en su totalidad -. Sumado a ello, renunció también el entonces subgerente de zona por los motivos anteriormente descritos.

Cabe destacar que, durante los años en los que se produjo esta fusión, se dio también de forma casi paralela una crisis del sector petrolero, los costes de exploración aumentaban y el precio del barril de petróleo no dejaba de disminuir, llegando a estar cerca de 50 dólares ahondando sus mínimos de los últimos cinco años (Amanda Mars, 2015). El exceso de crudo en el mercado por oferta de nuevos actores - Irán, fracking -, demanda muy por debajo de la oferta, inversiones paralizadas, países emergentes en crisis, fueron algunas de las causas de esta crisis del petróleo (Héctor M. Garrido, 2016).

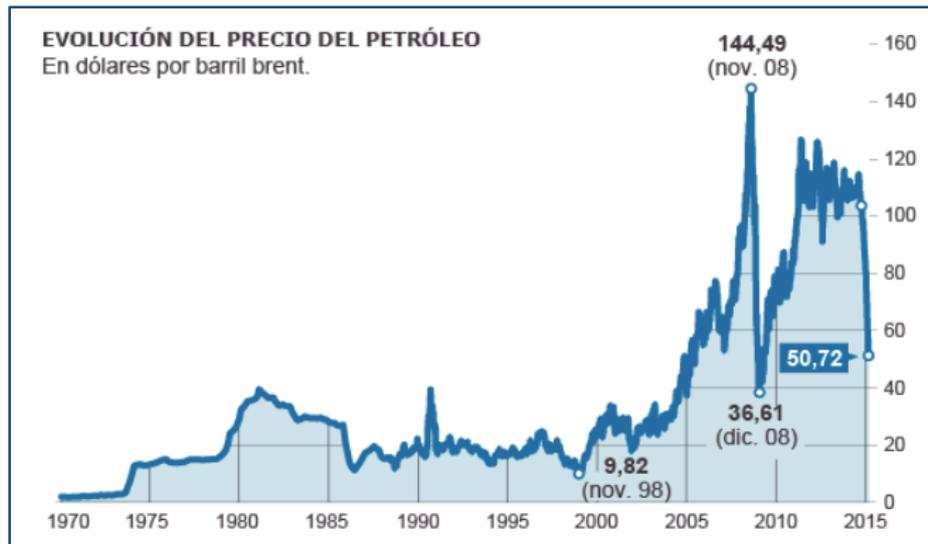


Figura 5.7. – Evolución del precio del petróleo.

Fuente: Bloomberg, 2015. Recuperado de

https://elpais.com/economia/2015/01/06/actualidad/1420576088_389011.html

Argentina, y particularmente la región patagónica, viene recibiendo el impacto desde el año 2014 de la crisis petrolera mundial. Dicha crisis se centra en la caída sin precedentes del precio del barril de petróleo, que paso en sólo un año de cotizar 100 dólares el barril a cotizar 29 dólares en enero de 2016, con lo que el precio actual es un 30% del valor de fines del año 2014. Dicha caída, que obedece a diversas causas, ha tensado las relaciones entre todos los sectores que involucra la industria petrolera nacional, a saber: Estado Nacional, Estados Provinciales, Municipios, Operadoras Petroleras, empresas petroleras y por supuesto los trabajadores petroleros (Juan P. Ruiz, 2016).

Esto significó que en el país se produjeran despidos por la baja productividad e inestabilidad en el sector. Por lo que, se puede considerar que parte de la reducción del personal que se vivió en SLB pudo ser causada por esta crisis. Sin embargo, la premisa de que el origen de los despidos en SLB se producían por la búsqueda de reducción de personal ante la reiteración de puestos de trabajo tras la fusión, fue documentada en repetidas ocasiones durante las visitas a las instalaciones.

Un hito ocurrido durante estos años del proceso de integración – referenciado por los empleados de Swaco, con los cuales se tuvo contacto durante las visitas -, sumó al malestar de estos que consideraban que no eran bienvenidos en la nueva compañía.

Durante una reunión celebrada entre los supervisores de las áreas operativas, el Gerente Zonal de la compañía Schlumberger, realizó un comentario tras el debate de cómo integrar a los empleados que trabajaban en el campo para que comenzaran a sentirse parte de la empresa conjunta SLB, pues en este sitio de trabajo era aún más evidente la diferenciación de procedencias - mamelucos azules y naranjas -. Su comentario, según se indicó fue: “Todos nos encontramos avanzando sobre un mismo tren en busca de una parada en concreta. Aquellas personas que no quieran ser parte de este sueño azul, irán quedando en el último vagón, el que será desenganchado en cualquier momento”. Esta frase recorrió todos los pasillos y rincones de la compañía, lo que generó diversidad de opiniones y respuestas, malestar y enfrentamientos verbales.

Si la empresa adquirente actúa como un conquistador e intenta imponer su cultura, sin considerar las creencias y valores de la empresa adquirida, provocará una mayor intolerancia y aumentará la resistencia de los empleados al proceso de cambio.

Otro análisis posible sobre el recurso humano es comprender las fases por las que transitan los empleados durante el proceso de fusión - negación, miedo, indignación, tristeza, aceptación, desagravio, interés, agrado, disfrute -.

Todas estas etapas se documentaron de una u otra forma en los empleados involucrados dentro de esta fusión durante las observaciones, pues ante los primeros dichos de la compra de MI por parte de SLB, se comentaba que se trataría de nuevos rumores que no eran ciertos (Negación). A medida que los dichos comenzaban a ser más certeros, las preocupaciones por lo que podría resultar en la pérdida de sus trabajos o cambios repentinos afloraban entre los empleados (Miedo). Una vez que el anuncio de fusión fue concreto y conocido mundialmente, se desencadenó la etapa de indignación, pues los empleados que se sintieron comprados comenzaron a especular con lo que les pasaría tras esta fusión - pasar a componer otra empresa, cambios a nivel estructural y cultural, condiciones laborales, etc. - y sentir deslealtad de quienes consideraban sus referentes (Indignación). Durante la recolección de datos avanzada parte de la integración, se documentó a los empleados comentar en ocasiones cómo trabajaban anteriormente, su vestimenta y colores representativos de la organización, asados los días viernes – Base de MI -, la comodidad de sus oficinas y demás. Al inicio se registraba este hecho casi con continuidad, pues de un momento a otro se sumaron muchas personas en

sitios donde antes había prácticamente la mitad de ellas: “Gente nueva en las instalaciones donde estábamos, pasar a tener un grupo de trabajo más grande”, “La integración de cada departamento, ver gente nueva en cada uno de ellos, pasar a trabajar con otras personas intentando encontrar un nuevo equilibrio”, “Fuimos más empleados en la base”, “Reacomodación de los departamentos, cambiando de oficinas para que todos tengamos lugar” – datos de la encuesta online - (Tristeza). Con el paso del tiempo, los empleados que continuaron trabajando fueron adaptándose y formando parte de esta nueva empresa, pues paulatinamente dejó de evidenciarse esa postura de enfrentamiento ante la fusión (Aceptación). Se fue generando un clima laboral agradable y de compañerismo, donde se pudo percibir un cambio de opiniones y percepciones, pues como todo proceso de cambio al inicio resulta inaceptable pero luego comienzan las buenas consideraciones: “Dejar de lado la cultura y forma de trabajar que teníamos en la empresa MI, la informalidad, flexibilidad, familiaridad, a puntos más opuestos aunque no malos, sólo distintos” (Desagravio). Parte de estos empleados que continuaron en la empresa indicaron que pasar a formar parte de SLB podía significar nuevas oportunidades de carrera, pues se trataba de una empresa de mayor envergadura que podía ofrecer cambios a nivel profesional (Interés - Agrado).

Sin embargo, existió un porcentaje de empleados que permanecieron en su trabajo por el simple hecho de conservar el empleo. Este dato obtenido de la encuesta online, ha indicado que un 79,4% de la muestra opinó que los empleados permanecen en la empresa fusionada por conservar el empleo, mientras que sólo un 7,2% considera que el motivo es que se sienten identificados con la nueva organización.

En relación a este dato, también surgió que no se realizó un análisis o diagnóstico de la satisfacción de los trabajadores luego de la fusión, pues casi un 60% de respuestas así lo propone. Durante el presente estudio se ha visto que este punto resulta de vital importancia y que debe ser considerado si se pretende el éxito de la fusión. A pesar de no estudiarse su complacencia, lo que puede indicar que se sintieran desatendidos, resultó del dato de que un 50% considera que se siente ni insatisfecho ni satisfecho por estar trabajando en esta nueva organización y un 35,56% se siente satisfecho.

Finalmente, a lo largo de este análisis se demostró que la consideración del recurso humano en los procesos de fusiones resulta fundamental para el éxito y permanencia a futuro de la nueva compañía:

Este tipo de operaciones implica cambios importantes para las organizaciones y con ello se crean situaciones de incertidumbre y ambigüedad que provocan que los empleados se muestren reacios al cambio (Buono y Bowditch, 1989).

Los procesos de fusión conducen a una variedad de resultados negativos imprevistos como lo son la incertidumbre, el stress y la insatisfacción en el puesto de trabajo (Marks y Mirvis, 1985).

El anuncio de una fusión conduce a una situación de mayor stress, incertidumbre, absentismo, insatisfacción en el puesto de trabajo y propensión a la rotación entre los empleados (Schweiger y DeNisi, 1991).

Si bien Schlumberger post fusión ha continuado con su prestación de servicios conjuntamente con las ahora integradas Smith y MI-Swaco, durante el proceso ha sufrido la pérdida de un elevado porcentaje de capital humano dotado de habilidades y capacidades particulares del servicio, que empobreció su plantilla laboral. De cara al futuro deberá trabajar en recuperar lo que ha perdido.

“Trabajamos duro para atraer, retener y desarrollar talento diverso. Siempre se te animará a crecer y nunca dejarás de aprender” (Equipo de Reclutamiento, Schlumberger).

5.5. Comunicación en el proceso de fusión

En el desarrollo del marco teórico, se desarrolló que para prevenir las dificultades que conlleva la unión de dos empresas es fundamental una gestión de las comunicaciones. Tener presente que son personas las que se encuentran involucradas en este proceso permite comprender la complejidad que presenta una unión de este tipo, pues los empleados suelen permanecer en un segundo plano y apenas reciben información.

En el presente estudio de caso, ha surgido como dato de la encuesta online que un 78,89% de la muestra opina que todo el proceso de comunicación a empleados ha sido inadecuado. Esto se debe a que consideran, según los datos, que no ha existido una

comunicación eficaz de la decisión de fusión y cómo se llevaría a cabo la futura integración, provocando incertidumbre e inestabilidad entre los empleados como se ha visto en el apartado anterior.

La comunicación es de vital importancia a la hora de evitar la desmotivación de los trabajadores de la empresa. Los empleados de SLB-MI opinaron en la encuesta que:

→ Desmotiva:

- “Poca comunicación” - “Falta de comunicación”.
- “No comunicar los cambios”.
- “Falta de claridad en la información”.

→ Motiva:

- “Transparencia en las decisiones, comunicación constante”.
- “Estar informados y sentirse parte”.

Se debe trabajar en dar a conocer por diversos canales las fases de este proceso, para que los integrantes se sientan parte y considerados. Utilizar múltiples canales de comunicación favorece la difusión de la información y la retroalimentación.

Sin embargo, se debe ser cuidadoso de cómo llevar adelante esta comunicación, ya que debe prepararse a los empleados para la comprensión de la estrategia empresarial y el funcionamiento del proceso de fusión.

En este estudio de caso, ha surgido que no se ha realizado un proceso de comunicación eficaz - 83,33% ha clasificado a la comunicación del acuerdo como poco eficaz - lo mismo que no se ha dado a entender la estrategia/visión/misión de la nueva empresa - 74,44% indicó poco entendido -. Esta carencia ha resultado un punto fundamental para los empleados, pues a la pregunta de qué sugerencias propondrían para ser realizadas en el proceso de fusión vivido, incluida en la encuesta, ha sido la más recomendada:

- “Comunicación formal y anticipada a clientes y proveedores internos y externos del acuerdo de fusión”.

- “Mayor comunicación a los empleados para no generar incertidumbre en las personas. Esta comunicación genera que los empleados puedan trabajar con tranquilidad, dando mejores rendimientos”.
- “Comunicación a los empleados despejando dudas sobre el proceso de fusión e integración de los procesos, sistemas y tareas”.
- “Apuntar hacia un proceso de integración más proactivo que busque dar a conocer los objetivos de la fusión, ayudando y apoyando a los integrantes de ambas empresas a procesar los cambios”.
- “Mayor comunicación, decisiones equilibradas y equitativas”.
- “Dar a conocer la noticia de compra de Smith y MI a todos los empleados, antes de enterarse por otros medios”.
- “Comunicar a los empleados lo que está ocurriendo, dar a conocer cómo vamos a continuar”.
- “Informar a los empleados lo que ocurre”.
- “Hacer grupos y reuniones para que se informe a los empleados lo que va pasando no sólo entre superiores o gerentes”.
- “Comunicar poco a poco las decisiones y cambios que se vendrán en la empresa, con emails, carteleras, buscar dar a conocer las nuevas oportunidades y mejoras que supondrá esta compra”.
- “Comunicar a todos los integrantes de las empresas que MI pasaría a ser SLB”.

Una comunicación clara y realista genera entendimiento entre los empleados, ayudando a reducir la incertidumbre respecto del futuro.

Estrechamente relacionado al proceso de comunicación se encuentra el proceso de toma de decisiones. La comunicación efectiva y toma de decisiones son críticas dentro de una organización. Es importante que se desarrollen habilidades de comunicación como una escucha activa, comunicación escrita clara y reuniones eficaces. Esto asegurará que el grupo de personas involucradas logre sus metas y resuelva los problemas relevantes en un tiempo eficiente.

En la relación de estos procesos juegan un papel importante los directivos de la organización, ya que son los líderes quienes deben transmitir la visión de la empresa a los diferentes empleados, en lo posible utilizando un estilo participativo de gestión.

“Comenzar con una integración desde arriba hacia abajo, donde los de mayor jerarquía conozcan los objetivos y puedan transmitirlos de forma correcta a sus subordinados” (Opinión de un empleado, Encuesta online).

Si los empleados no reciben información constante por parte de los directivos sobre hacia dónde va la compañía, por qué se está fusionando, quiénes están involucrados, cómo se va a desarrollar el proceso de integración y el tiempo que se ha fijado para cumplir los objetivos, pensarán que existe una falta de liderazgo, dirección y control en la nueva organización.

Un estudio revela que las empresas no son efectivas a la hora de comunicar el cambio a su gente. Un problema crítico, además de la falta de participación de las personas, es la comunicación. Conseguir que la gente se sienta parte del cambio no es tarea sencilla ya que, por regla general se tiende a dudar de la credibilidad de los comunicados de la dirección.

Los directivos diluyen, filtran y distorsionan la información. Existe el paradigma de que retener información garantiza que la gente la obtendrá sólo a través de los canales oficiales, sin embargo el rumor de pasillo estará activo.

Dato relacionado, resulta que las decisiones que se toman dentro de la empresa fusionada son poco conocidas, siendo que un 51,67% así lo identificó y un 20% ha indicado directamente que no se conocen.

En estos procesos no sólo debe buscarse involucrar a los directivos, sino que también resulta útil dar a algún departamento cierta responsabilidad en la comunicación para toda la organización. Este puede ayudar a formular mensajes, fijar canales de comunicación, crear oportunidades para comunicar y organizar eventos de comunicación.

Si bien, en una de las entrevistas con empleados se ha obtenido información de que en la empresa MI antes de la integración, el departamento de RRHH de Schlumberger se acercó a brindar una pequeña charla para comunicar la fusión y futura integración, en la encuesta online ha surgido que la creación de este equipo de integración ha resultado poco eficaz - 69,44% -.

Sugerencias de empleados, de lo que hubiera sido efectivo durante el proceso, han dejado en evidencia esta falta de un buen equipo dirigido a guiar la integración:

- “Crear un grupo integrador entre las empresas, con supervisores y RRHH para apoyar la integración”.
- “Hacer grupos y reuniones para que se informe a los empleados lo que va pasando, no sólo entre superiores o gerentes”.
- “Poner gente a cargo de la integración capaz de ayudar a buscar el equilibrio”.
- “Actividades de integración de los empleados de las 3 compañías”.
- “Proponer un grupo de personas para guiar la integración de los empleados de las 3 empresas. SLB suele hacer muchos cursos y capacitaciones, pero no hubo nada guiado a la integración”.

La comunicación cumple cuatro funciones principales en una organización: control, motivación, expresión emocional e información. Para que haya comunicación se necesita una intensión manifiesta, un mensaje transmitido a través de algún canal comunicacional.

Sin embargo, pueden existir diversas barreras que retarden o distorsionen la comunicación, siendo barreras a la comunicación eficaz:

- Filtrado: se refiere a la manipulación deliberada de la información por parte del emisor, de todo aquello que parezca más favorable a los ojos del receptor. El principal determinante del filtrado es el número de niveles en la estructura de la organización. Cuantos más niveles verticales haya en la jerarquía, más probabilidades hay de que se produzcan filtrados.

En el proceso de fusión bajo estudio, puede verse que se presenta esta barrera, ya que la información que se comunica en los altos niveles jerárquicos no resulta la misma que se difunde deliberadamente hacia el resto de niveles. Anteriormente, se pudo visualizar este dato donde los supervisores entrevistados han dejado constancia de que reciben toda la información respecto a la fusión, mientras que los empleados de niveles sucesivos sostienen recibir alguna información.

- Percepción selectiva: los receptores de la comunicación ven y escuchan selectivamente basados en sus necesidades, motivaciones, experiencias,

antecedentes y otras características personales. También proyectan sus intereses y esperanzas en las comunicaciones cuando las decodifican. Barrera identificada en los empleados durante las observaciones de campo, pues quienes provenían de las empresas adquiridas decodificaban la información de forma negativa y perjudicial, caso contrario por parte de los empleados que ya eran parte de SLB.

- Emociones: El estado de ánimo que se tenga en el momento de recibir un mensaje influirá en la forma de interpretarlo. Las emociones extremas, como el júbilo y la depresión entorpecen la comunicación efectiva. En estos casos, se es más proclive a descuidar el proceso de pensamientos racionales y objetivos a cambio de los juicios emocionales.

Esta es una clara barrera que se encontró en los empleados de esta fusión, principalmente en aquellos provenientes de las empresas adquiridas como se ha analizado.

- Lenguaje: Las palabras tienen significados distintos para diversas personas. La edad, educación y antecedentes culturales son las tres variables más claras que influyen en el lenguaje que usa una persona y en las definiciones que les da a las palabras. Si bien dentro del sector petrolero el lenguaje utilizado resulta homogéneo, existe vocabulario propio dentro de cada empresa que distorsiona la comunicación.
- Ansiedad por la comunicación: Algunas personas sufren ansiedad o miedo a la comunicación. En estos procesos de integración, resulta habitual que las personas sientan ansiedad o miedo a lo que pueden llegar a comunicarles, ya que puede resultar opuesto a sus deseos o necesidades. Por ejemplo, la integración de los departamentos administrativos que pasaron a trabajar de forma conjunta en las instalaciones de SLB, resultó una comunicación poco agradable para una gran cantidad de empleados que no estaban dispuestos a cambiar sus condiciones.

La comunicación eficaz resulta difícil en las mejores condiciones, por lo que en organizaciones con factores multiculturales resulta aún más complejo. La comunicación entre culturas plantea la posibilidad de que aumenten los problemas de la comunicación.

En conclusión, la comunicación respecto a la fusión y proceso de integración en este estudio de caso no se ha producido con gran porcentaje de éxito, debido a que los



datos muestran esta deficiencia que ha provocado malestar en los integrantes y hasta decisiones extremas como la renuncia o el despido.

A pesar de las múltiples adquisiciones realizadas, Schlumberger no cuenta con un plan de comunicación interna adecuado en lo referido a F&As, al menos no en Argentina donde directivos los han especificado en los encuentros mantenidos.

Conclusiones y aportes

Durante el desarrollo del presente trabajo, se ha tenido en cuenta las contribuciones de los académicos al tema central de la investigación, relativo al papel que desempeñan los factores organizativos y culturales en los procesos de fusión y adquisición de empresas, las diferentes formas de combinación dentro de estos procesos y distintos enfoques de estudios relacionados con el éxito o fracaso de las F&As.

El propósito de este estudio fue identificar las variables organizacionales – cultura, comunicación y recurso humano - que favorecen el éxito de la adquisición y fusión de empresas como estrategia de desarrollo corporativo.

Para ello, sumado al marco teórico creado para la investigación de estas variables dentro del proceso de F&A, se optó por la utilización de un enfoque mixto que permitiera la recolección y análisis de datos a través de metodologías cuantitativas y cualitativas de una muestra seleccionada, que brindaran el apoyo y credibilidad suficiente para el estudio. A su vez, y de forma complementaria, se eligió el estudio de caso único que conformó la muestra de la investigación.

En este contexto, se procedió con el estudio y análisis específico del caso de fusión entre las empresas Schlumberger Argentina S.A. y Swaco de Argentina S.A. en las sedes de Neuquén Capital, revisando diferentes datos y publicaciones que permitieran corroborar o refutar las hipótesis planteadas al inicio.

Durante el análisis y comprobación de cada una de estas variables, se han verificado que particularmente en estas empresas han sido un factor determinante para el desarrollo del proceso de integración.

En cuanto a las culturas presentes, en este caso resultaron considerablemente diversas, pues una resultó con rasgos de una cultura burocrática mientras que la otra contenía puntos de flexibilidad y descentralización, lo que finalmente generó un choque cultural. Como aditamento a este conflicto, se sumó el objetivo de la fusión de continuar con la cultura de la empresa compradora, tomándose como una imposición más que una integración, como pudo verse en los datos de la encuesta online.

Esta distancia cultural, ha tenido graves repercusiones, como por ejemplo la decisión de empleados de abandonar la empresa, pues se ha comprobado que ante esta fusión que supuso un gran cambio cultural existió un número elevado de bajas (Encuesta online y Entrevista).

Íntimamente relacionado, se encontró el factor humano, siendo quienes componían y formaban la empresa fusionada. Éstos cuentan con todo el conocimiento de los procesos y técnicas de cada una de las empresas, siendo parte fundamental en la calidad de la prestación de los servicios y satisfacción de los clientes finales. Especialmente en el sector petrolero, en los trabajos desempeñados en el campo en la extracción y tratamiento del petróleo, resulta primordial contar con personal capacitado y apto para llevarlos a cabo y supervisarlos.

Es por ello, que en todo proceso de fusión debe considerarse la retención de este know-how - conjunto de conocimientos técnicos y administrativos - que permitirá continuar con la excelencia en la prestación de los servicios y, a su vez, no tener que recurrir a la búsqueda de su reemplazo en caso de fuga, lo que conllevaría mayores esfuerzos económicos. Por lo tanto, resulta vital considerar esta posible tasa de abandono de los empleados y actuar en consecuencia de forma proactiva y no reactiva.

La manera en que las personas son integradas a la nueva organización constituye una de las claves para lograr un éxito sustancial. La integración del recurso humano debe llevarse a cabo desde la etapa de negociación y no a partir de que se haya cerrado el trato.

Aquí entra en juego otra de las variables consideradas en las hipótesis, la comunicación. Resulta fundamental la creación de programas de comunicación efectivos que busquen disminuir la insatisfacción, incertidumbre y rotación de los empleados, informando de los futuros cambios antes de que éstos sean implementados. A su vez, relacionado con la cultura, realizar una campaña de comunicación y formación que difunda los valores, pautas de comportamiento y expectativas de desempeño de la nueva compañía. Esto supondrá que todos tengan conocimiento del proceso del que formarán parte, disminuyendo la resistencia de los empleados al cambio.

Una predisposición favorable a la fusión, ha sido identificada como una de las variables significativamente relacionada con el éxito de la integración de empresas, siendo una variable conductual de las personas involucradas.

De forma conjunta y paralela, debe existir un equipo o grupo de personas formado para dirigir este proceso de integración a implementar, pues supondrá la existencia de personas dedicadas específica y únicamente a la puesta en marcha y transcurso del proceso. A su vez, permitirá que los empleados involucrados en el proceso puedan identificar referentes a quienes acudir ante dudas que puedan surgir o mismo conocer quiénes serán sus guías en este camino a recorrer.

Quienes compongan éste equipo, deberán tener una visión clara del progreso de la fusión. Su objetivo deberá ser garantizar una transición fluida desde el primer día, acelerar el proceso de identificación y captura de sinergias, e integrar las culturas y personas implicadas.

Si se desea ser más meticulosos en la búsqueda del éxito de la F&A, no se puede dejar de considerar el proceso de Due Diligence - implica la investigación de la empresa en la cual se está interesado, previo a la firma del contrato -. Por regla general, este proceso conlleva principalmente análisis económicos y financieros, pero resulta una gran sugerencia y oportunidad incorporar la recolección de información acerca de las características culturales de la empresa a ser adquirida, y su compatibilidad con la empresa compradora, pues prepararía el escenario para la posible integración cultural.

Tanto el proceso de negociación que se realiza previo a la adquisición y fusión de empresas, como el proceso de integración organizacional que se debe llevar a cabo luego de cerrada la transacción, involucran variables conductuales y organizacionales. Por lo mismo, es que deben ir de la mano la estrategia de desarrollo corporativo – económico y financiero – y la estrategia de integración organizacional.

En suma, con el objetivo de evitar los contratiempos anteriores, el proceso de integración debería contar con las siguientes acciones:

- a. Establecer canales de comunicación.
- b. Proporcionar la información adecuada en el momento adecuado.

- c. Crear un equipo o estructura de transición.
- d. Mensajes e intervenciones de la dirección.
- e. Establecer mecanismos de ayuda y resolución a los empleados.
- f. Establecer un plan y calendario para la integración.

En el proceso de integración se consideran aspectos críticos del personal tales como la efectividad en la comunicación para minimizar interrupciones y evitar caos entre los empleados. Es importante también cumplir rápidamente con los procesos regulatorios y legales, y llevar a cabo cuidadosamente una integración cultural. Reforzar el liderazgo para crear seguridad y minimizar las pérdidas de productividad que puedan presentarse entre el personal debido a las inquietudes que surjan por la operación, son otras de las cuestiones, no menos importantes. Por último, generar una cultura del logro, diseñar un programa de remuneración total que maximice la productividad y el compromiso de los empleados, ofrecer la posibilidad de carrera profesional, son factores claves para retener al talento del cual finalmente dependerá el éxito de la organización.

En cuanto a los resultados obtenidos en esta investigación de estudio de caso, se puede concluir que los factores organizativos, como la estructura organizativa, el capital humano, la comunicación y los equipos de dirección, así como los factores culturales, intervinieron en el proceso de F&A de las empresas bajo estudio llevando a un fracaso inicial, con pérdida de capital humano y contratiempos, que luego supieron recuperar y encaminar hacia el objetivo principal.

Para finalizar, conviene destacar que las fusiones y adquisiciones son opciones de crecimiento externo de este tipo de empresas, gracias a las sinergias alcanzadas. Sin embargo, desde el punto de vista interno, los ajustes organizativos y culturales pueden amenazar, en todos los niveles, la consecución de dichas sinergias.

Bibliografía y cibergrafía

“Acerca de MI-Swaco: Participación de la comunidad”.

<http://www.slb.com/services/miswaco/about.aspx>

AMANDA MARS (2015). *“La caída del precio del petróleo enciende las alarmas”.* Diario El País, España.

ASTRACHAN, J.H., (1990). *“Fusiones, adquisiciones y ansiedad de los empleados: un estudio de la ansiedad por separación en un contexto corporativo”.* Praeger, Nueva York.

BUONO, A.F. y BOWDIYCH, J.L., (1989). *“El lado humano de las fusiones y adquisiciones: Gestión de las colisiones entre personas, culturas y organizaciones”.* Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

CASTRO CASAL, C., (2003). *“Dirección del conflicto cultural en fusiones y adquisiciones”.*

CARTWRIGHT, S.; COOPER, C.L. (1990). *“El impacto de las fusiones y adquisiciones en las personas en el trabajo: investigaciones existentes y problemas”.* British Journal of Management.

“¿Cómo comenzaron las fusiones y adquisiciones?”. Año 2008. Artículosinformativos.com

“Claves para que el choque de culturas no arruine su fusión”. Enero 28, 2016. Diario Cinco días – El País.

“Crece la importancia de la comunicación en los procesos de fusión y adquisición de empresas”. Febrero 15, 2018. Diario PRNoticias.
<https://prnoticias.com/comunicacion/prcomunicacion/20167384-crece-importancia-comunicacion-prcesos-fusion-adquisicion-empresas>

DATTA D.K. (1991). *“Ajuste organizacional y rendimiento de adquisición: efectos de la integración posterior a la adquisición”.* Strategic Management Journal.

“Economía/Energía.- El valor de fusiones y adquisiciones en el sector de gas y petróleo creció un 16% en 2006, según PWC”. Abril 16, 2007. Diario Economía hoy.mx

<http://www.economiahoy.mx/mercados-cotizaciones/noticias/198291/04/07/Economia-Energia-El-valor-de-fusiones-y-adquisiciones-en-el-sector-de-gas-y-petroleo-crecio-un-16-en-2006-segun-PWC.html>

E. BALLARÍN, J. CANALS y P. FERNÁNDEZ, (1994). “Fusiones y adquisiciones: Un enfoque integrador”. Madrid, Alianza Editorial.

EDGAR CASTRO MONGE, (2010). Revista Nacional de Administración. Escuela Ciencias de la Administración. Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.

“El choque cultural, ¿qué es y cómo se manifiesta?”. Octubre 06, 2010. Noticias.universia.net

<http://noticias.universia.es/movilidad-academica/noticia/2010/10/06/1106498/choque-cultural-como-manifiesta.html>

“El marco metodológico de la tesis ¿Cómo elaborarlo?”. Enero 05, 2017. Normasapa.net

<http://normasapa.net/marco-metodologico-tesis/>

“Enfoque Mixto”. Marzo 24, 2016. Manuel Ildelfonso Ruiz Medina.

http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_mixto.html

“Estudio de casos”. Diciembre 01, 2005. Profesor Francisco Javier Murillo. Universidad Autónoma de Madrid.

EVANS, M. (1991). “Metamorfosis corporativas: fusiones, adquisiciones o ventas”. Journal of property management.

“Fusiones y adquisiciones”. Wikipedia.org

https://es.wikipedia.org/wiki/Fusiones_y_adquisiciones

“Fusiones y adquisiciones de empresas”. Año 2015. Economipedia.com

<http://economipedia.com/definiciones/fusiones-y-adquisiciones-de-empresas-ma.html>

“Fusiones y adquisiciones de empresas (M&A)”. Año 2017. Economipedia.com

<http://economipedia.com/definiciones/fusiones-y-adquisiciones-de-empresas-ma.html>

GABRIELA RIBES GINER (2009). Tesis Doctoral: “Análisis de las variables organizativas que influyen en los procesos de Fusión y Adquisición de empresas”. Valencia, España.

GARCÍA, J.M.; MARTÍN, S.; BENITEZ, J.M. (1995). “Planificación estratégica de las operaciones de fusiones y adquisiciones de empresas”. Centro de Investigación Económica Social de Canarias.

GARCÍA, S y DOLAN, S. (1997). “La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos”. Madrid, España.

GARCÍA ESTÉVEZ PABLO y FRANCISCO J. LÓPEZ LUBIÁN (2011). “Fusiones y Adquisiciones en la práctica”. Madrid, España.

HÉCTOR M. GARRIDO (2016). “Las 5 causas y 10 efectos de la crisis del petróleo: ¿quién gana, quién pierde y cómo nos afecta?”. Diario 20minutos, España.

HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO (2006). “Metodología de la Investigación”. 4ta Edición. México.

“Historia de Schlumberger: La integración de la tecnología”. Slb.com (2010)

http://www.slb.com/about/history/2010s.aspx?utm_source=history2010_page&utm_medium=banner&utm_campaign=history2010

HITT, M.A; HARRISON, J.S. (2001). “Fusiones y adquisiciones: ¿una estrategia de creación de valor o destrucción de valor?”. Oxford, U.K.

HUNSAKER, P.L.; COOMBS, M.W. (1988). “Fusiones y adquisiciones: gestión de los problemas emocionales”. Diario de personal.



IBORRA, M. (2002). *“El desafío cultural en las estrategias de adquisición, cooperación e internacionalización”*. Revista europea de dirección y economía de la empresa.

IDALBERTO CHIAVENATO (2005). *“Introducción a la teoría general de la administración”*. 7ma Edición.

JUAN MASCAREÑAS PEREZ-IÑIGO (2000). *“Fusiones y adquisiciones de empresas”*. 3ra Edición.

JUAN P. RUIZ (2016). *“La crisis petrolera y sus repercusiones en la Argentina”*. Libres del Sur.

“La comunicación interna durante procesos de fusión”. Diciembre 28, 2014. DialogusCI.com

<http://dialogusci.com/la-comunicacion-interna-durante-procesos-de-fusion/>

“Las petroleras lideran fusiones y adquisiciones en 2012”. Julio 4, 2012. CECILIA S. PRIETO. Eleconomista.es

<http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/4093059/07/12/Las-petroleras-lideran-fusiones-y-adquisiciones-en-2012.html#.Kku8Sgg6BKHx5H2>

“Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial”. Ipyme.org

<http://www.ipyme.org/publicaciones/las%20fusiones%20y%20adquisiciones%20como%20for%20mula%20de%20crecimiento%20empresarial.pdf>

“Las claves para manejar exitosamente una fusión”. Marzo 18, 2010. BÁRBARA GUERRERO. Mba.americaeconomica.com

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/las-claves-para-manejar-exitosamente-una-fusion>

“Las fusiones y adquisiciones”. Junio 21, 2008. Articulosinformativos.com

http://www.articulosinformativos.com/Las_fusiones_y_adquisiciones-a876050.html

“Los retos de las fusiones y adquisiciones”. Octubre 27, 2016. JOSÉ MARÍA DUTILH. Fusiones y Adquisiciones Capital riesgo y Private Equity. Lequid.es

<https://lequid.es/blog/2016/10/los-retos-de-las-fusiones-y-adquisiciones/>

MERRIAM, S.B. (1988). *“Estudio de caso de investigación en educación: un enfoque cualitativo”*. The Jossey-Bass.

Nahavandi Afsaneh & Malekzadeh Ali R. (1988). “Aculturación en Fusiones y Adquisiciones”. *The Academy of Management Review*. Vol. 13, No. 1.

NOEMÍ MARTÍNEZ CARABALLO, (2006). *“Los recursos humanos en los procesos de fusión y adquisición”*. *Revista Intangible Capital*. Universidad de Zaragoza, España.

ONLINE ENCUESTA, (2018).

<https://www.onlineencuesta.com/>

PEREZ, W. (1998). *“El estudio de casos por patrones de comportamiento”*. Ponencia presentada en el IV Taller de metodología, ACEDE, Arnedillo, La Rioja.

“Perfil corporativo: Trabajo en equipo internacional”. Slb.com

<https://www.slb.com/about/who.aspx>

PERVEZ N. GHAURI (1995). *“Métodos de investigación en estudios empresariales : una guía práctica”*.

PIKULA, D.A. (1999). *“Fusiones y Adquisiciones: Cultura Organizacional y Asuntos de Recursos Humanos”*. Centro de Relaciones Industriales.

“¿Por qué fracasan tantas fusiones?”. Septiembre 14, 2005.

Knowledgeatwharton.com.es

<http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/por-que-fracasan-tantas-fusiones/>

“Principios rectores: nuestros valores, conducta y comportamiento”. Slb.com

https://www.slb.com/about/guiding_principles.aspx

PricewaterhouseCoopers (PwC, 2017). *“Fusiones y Adquisiciones en el mercado global de petróleo y gas”*.

“Quiénes somos”. Slb.com

<https://www.slb.com/about/who.aspx>

“Reclutamiento: ¿Qué tipo de gente buscamos?”. Slb.com

https://careers.slb.com/recruit_train/recruit_es.aspx

Revista Psicoperspectivas (2004). Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

SALES, A.L.; MIRVIS, P.H. (1984). “Cuando las culturas chocan: problemas en las adquisiciones”. Nuevos futuros: el desafío de gestionar las transiciones corporativas. Dow Jones e Irwin, Illinois.

“Schlumberger y Smith International anuncian la finalización de la empresa conjunta de fluidos de perforación”. Julio 14, 1999. Prnewswire.com

<https://www.prnewswire.com/news-releases/schlumberger-and-smith-international-announce-completion-of-drilling-fluids-joint-venture-73581157.html>

“Schlumberger Limited”. Wikipedia.org

https://es.wikipedia.org/wiki/Schlumberger_Limited

SILVERMAN DAVID (1993). “Investigación inicial”. Interpretando datos cualitativos. Métodos para analizar la conversación. Publicaciones Sage. Londres.

SIMON DEL BURGO, S. (1999). “¿Por qué fracasan las fusiones y adquisiciones?, ¿los ejecutivos son víctimas o verdugos?”. Harvard-Deusto, Finanzas y Contabilidad.

“Smith International”. Wikipedia.org

https://en.wikipedia.org/wiki/Smith_International

STAKE, R. E. (1995). “El arte de la investigación de casos”. Publicaciones Sage. Newbury Park, California.

STEPHEN P. ROBBINS (2004). “Comportamiento organizacional”. 10a. Edición. Editorial Pearson.



TIMOTHY J. GALPIN y MARK HERNDON (2000). “Guía Completa sobre Fusiones y Adquisiciones”.

“Valor de las fusiones de empresas gasistas y petroleras creció el 16% en 2006”. Abril 16,2007. Eleconomista.es

<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/198085/04/07/Valor-de-las-fusiones-de-empresas-gasistas-y-petroleras-crecio-el-16-en-2006.html>

YIN, R. K. (1994). “Estudio de caso de estudio: diseño y métodos”. 2da Edición. Publicaciones Sage. Thousand Oaks, California.



Anexos

Anexo I

Entrevista.

SUPERVISORA – Empleada de MI-Swaco.

Fecha: Noviembre 15, 2016.

¿Cómo lo viviste?

Yo estaba ilusionada de pertenecer a la empresa dueña, para mí era un buen cambio.

¿En qué momento de la fusión te encontraste dentro de la empresa?

Cuando entre a Swaco ya se había hecho la adquisición y casi desde el principio tuvimos que reportar a SLB.

¿Te dieron alguna información en ese momento?

Solo sabíamos que habíamos entrado como empleados de SLB aunque teníamos contrato con Swaco, pero que con el tiempo íbamos a empezar a reportar a esa empresa y a mudarnos con ellos también.

¿Hubo comunicación de parte de la empresa sobre lo que sucedía, antes o después?

Cuando faltaba poco tiempo para mudarnos a SLB, vinieron desde RRHH de SLB a hablarnos de la fusión y de las oportunidades que podían surgir. También vino la Gerente de Finanzas a hablar con todos los de ese departamento.

¿Sentiste apoyo de los directivos de SLB y también de MI?

En mi caso en particular, yo aproveche la situación planteada para solicitar a RRHH un cambio de puesto y la oportunidad surgió.

¿Sabes si se realizó algún tipo de evaluación previa acerca de las culturas de las empresas, de sus empleados?

No lo sé.

¿Te informaron acerca de cuáles serían los pasos a seguir para completar la fusión?

¿Traslado de sede laboral, nuevas condiciones, etc?

No, recién en el momento de mudarnos a las oficinas de SLB nos comentaron como sería y que las condiciones permanecían igual.



¿Cómo te sentiste con la integración? ¿Sentís que existió integración por parte de la empresa compradora? ¿Y los empleados de SLB?

Creo que no se respetó la cultura de MI Swaco sino que todos pasamos a ser SLB y tuvimos que adaptarnos como pudimos a esa nueva empresa, a algunos nos benefició y a otros no.

¿Cómo consideras las culturas de ambas empresas? ¿Te parecen similares o crees que no se asimilan?

A nivel Argentina, Swaco era una empresa mucho más chica y se manejaba más parecido a una PyME en muchos aspectos. En cambio SLB es una empresa mucho más burocrática, más fría en muchos aspectos y multicultural.

¿Qué te llevó a tomar la decisión de renunciar a la empresa?

Llegó un momento en el que mis intereses no eran compatibles con los que la empresa podía ofrecerme, yo espero formar una familia en Neuquén y la empresa demanda movilidad geográfica para ofrecer un desarrollo de carrera y muchas horas de trabajo!

Anexo II

Encuesta Online – 2018.

Encuesta - Tesis de Grado.

Soy Natali Fernández, alumna de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional del Comahue.
He emprendido un estudio de caso, para llegar a elaborar un diagnóstico situacional de la fusión de las empresas Schlumberger y MI-Swaco, durante los años 2010 y 2015.

El objetivo del estudio, es conocer las principales variables a considerar en un proceso de fusión, analizándolas en el caso particular de fusión de las empresas mencionadas.

La información que proporcionarán será de uso exclusivo para el presente estudio, y de carácter anónimo.

1. Edad: *

[.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 181

[Ver todas las 181 respuestas anteriores](#)

- 41
- 44
- 32
- 38
- 34
- 46
- 30
- 51
- 43
- 33
- 36
- 39
- 31
- 52
- 48
- 45
- 32
- 32
- 29
- 38
- 35
- 31
- 45
- 40
- 31
- 41
- 42
- 38
- 36
- 40
- 44
- 39
- 54
- 32
- 36

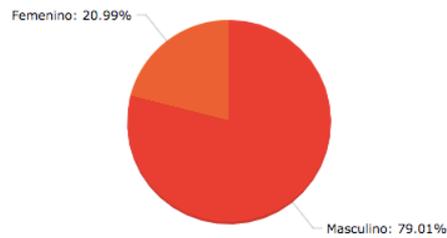
2. Sexo: *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 216

170 (79.0%): Masculino

46 (21.0%): Femenino



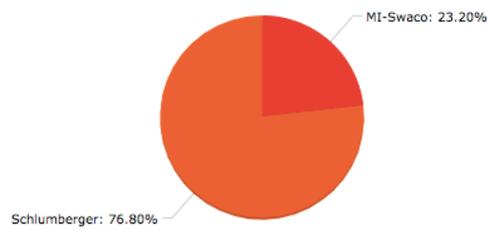
3. Empresa de la que proviene: *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 216

50 (23.2%): MI-Swaco

166 (76.8%): Schlumberger



4. Antigüedad en la empresa: *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

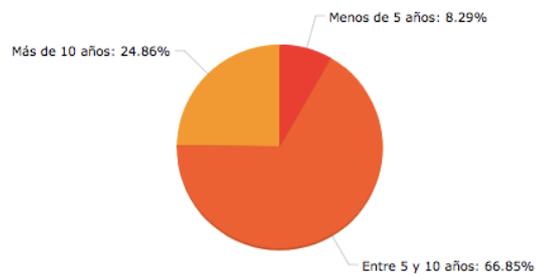
Número de participantes: 216

18 (8.3%): Menos de 5 años

144 (66.9%): Entre 5 y 10 años

54 (24.9%): Más de 10 años

- (0.0%): Otro



5. Cargo laboral: *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

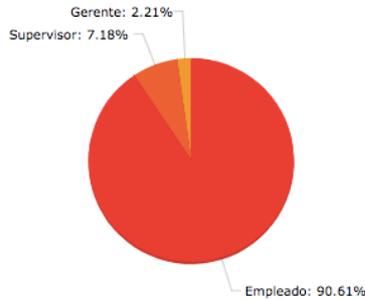
Número de participantes: 216

196 (90.6%): Empleado

16 (7.2%): Supervisor

4 (2.2%): Gerente

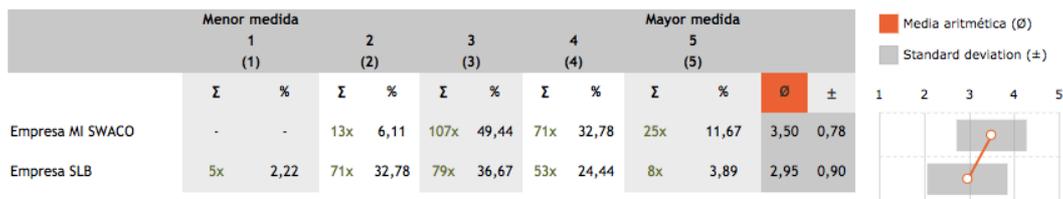
- (0.0%): Otro



6. ¿Hasta qué punto se da a conocer la información en la organización? *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

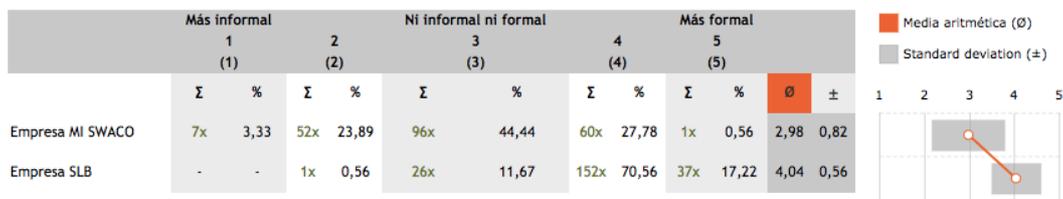
Número de participantes: 216



7. ¿Cómo considera la comunicación entre departamentos? *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

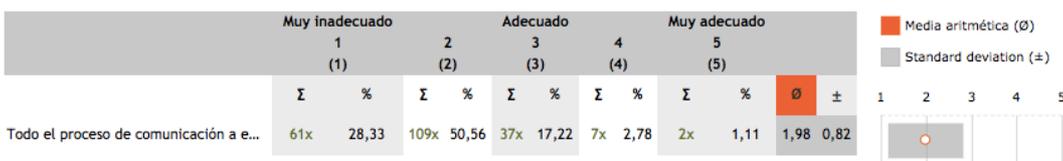
Número de participantes: 216



8. Proceso de comunicación: *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 216

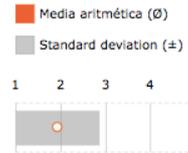


9. Misión y visión: *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 216

	Poco entendido		Entendido		Muy entendido		Σ	%	Ø	±	1	2	3	4	5		
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)												
El entendimiento de la visión, valores ...	83x	38,33	78x	36,11	43x	20,00	10x	4,44	2x	1,11	1,94	0,93					

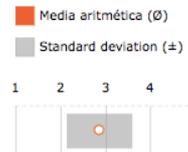


10. Integración de operaciones: *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 216

	Poco integrado		Integrado		Muy integrado		Σ	%	Ø	±	1	2	3	4	5		
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)												
El proceso de integración de los distin...	4x	1,67	59x	27,22	122x	56,67	26x	12,22	5x	2,22	2,86	0,73					

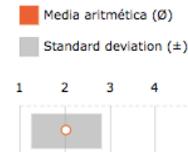


11. Toma de decisiones: *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 216

	Poco efectivo		Efectivo		Muy efectivo		Σ	%	Ø	±	1	2	3	4	5		
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)												
La efectividad de los procesos de toma ...	51x	23,33	121x	56,11	34x	16,11	8x	3,33	2x	1,11	2,03	0,79					

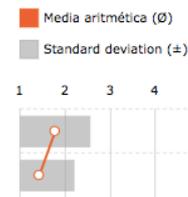


12. Valore la eficacia de las siguientes acciones del proceso de integración: *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 216

	Poco eficaz		Eficaz		Muy eficaz		Σ	%	Ø	±	1	2	3	4	5		
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)												
Comunicación o anuncio del acuerdo/pla...	89x	41,11	91x	42,22	34x	15,56	-	-	2x	1,11	1,78	0,79					
Creación de un equipo dirigido a la integr...	150x	69,44	43x	20,00	20x	8,89	1x	0,56	2x	1,11	1,44	0,77					



13. Comente brevemente, ¿qué sugerencias propondría usted para ser aplicadas en el proceso de integración entre SLB y MI?

.xls .csv

Número de participantes: 36

- Que exista mayor comunicación, comentando a dónde nos dirigimos, qué se busca con la fusión, etc.
 - Comunicación formal y anticipada a clientes y proveedores internos y externos del acuerdo de fusión.
 - Mayor comunicación a los empleados para no generar incertidumbre en las personas. Esta comunicación genera que los empleados puedan trabajar con tranquilidad, dando mejores rendimientos.
 - comunicación a los empleados despejando dudas sobre el proceso de fusión e integración de los procesos, sistemas y tareas
 - Apuntar hacia un proceso de integración más proactivo que busque dar a conocer los objetivos de la fusión, ayudando y apoyando a los integrantes de ambas empresas a procesar los cambios.
 - Mayor comunicación, decisiones equilibradas y equitativas.
 - Comenzar con una integración desde arriba hacia abajo, donde los de mayor jerarquía conozcan los objetivos y puedan transmitirlos de forma correcta a sus subordinados.
 - Considerar a los empleados de ambas empresas, principalmente de la que fue comprada, y ayudarlos a que el cambio sea paulatino y no de forma brusca, pretendiendo que dejemos todas nuestras costumbres y sentido de pertenencia de lado.
 - Considerar que los empleados que provienen de la empresa comprada vienen con formas de trabajar, desempeñarse y sentirse parte de algo que de repente ya no está más. Debería proponerse un proceso de integración que lo considere y haga que el cambio se note lo menos posible.
 - Reestructuración de los departamentos apuntando a la integración de todos los empleados.
 - Apuntar a que la gente que venía de las compañías adquiridas no se sintieran tan extraños, sacados de su zona de confort y conocida para ser introducidos en una nueva compañía con sus propias costumbres y formas de trabajar. Creo que un poco a fallado esa parte, he visto nuevos compañeros que no la pasaban bien y se han terminado yendo.
 - Dar más tiempo a las personas involucradas en este proceso para la adaptación a las nuevas formas de trabajo, y no imponer de forma repentina los lineamientos de SLB que resultaron bastante distantes a los de MI. De un momento a otro la forma de desempeñar las funciones cambiaron.
 - Dar a conocer la noticia de compra de Smith y MI a todos los empleados, antes de enterarse por otros medios.
 - Actividades de integración de los empleados de las 3 compañías.
 - Trabajar en la integración de las empresas, y no en la imposición
 - Crear un grupo integrador entre las empresas, con supervisores y RRHH para apoyar la integración.
 - Dar a conocer a los empleados las ventajas de esta compra, oportunidades de carrera.
 - Dar más información a los empleados.
 - Comunicar a los empleados lo que está ocurriendo, dar a conocer cómo vamos a continuar.
 - Informar a los empleados lo que ocurre
 - Integrar a los empleados y no imponerles que se adapten, no es lo mismo.
 - Hacer los cambios poco a poco para asegurar la adaptación y no perder buenos empleados.
 - Hacer grupos y reuniones para que se informe a los empleados lo que va pasando no solo entre superiores o gerentes
 - Retener empleados que sabían trabajar pero no se sintieron bien
 - Buscar la satisfacción de los empleados, reducir despedidos que generaba miedo en todos los demás, se sumó la crisis petrolera y todo se llevó muy mal.
 - Comunicar poco a poco las decisiones y cambios que se vendrán en la empresa, con emails, carteleras, buscar dar a conocer las nuevas oportunidades y mejoras que supondrá esta compra.
 - Poner gente a cargo de la integración capaz de ayudar a buscar el equilibrio.
 - Comunicar a todos los integrantes de las empresas que MI pasaría a ser SLB.
 - Tener un plan de integración de todos los segmentos, sin tener la necesidad de hacer despedidos masivos.
 - Contener y retener a empleados, integrándolos o reubicándolos.
 - proponer los cambios de a poco para tener un tiempo de adaptación
 - mantener las condiciones de los empleados de MI sobre los que fuimos contratados, al menos por un tiempo hasta pasar a ser empleados de slb oficialmente
 - mantener las responsabilidades de trabajo de los empleados, para no sentirnos agobiados o excluidos
- proponer un grupo de personas para guiar la integración de los empleados de las 3 empresas. SLB suele hacer muchos cursos y capacitaciones pero no hubo nada guiado a la integración.
 - Hacer un plan de integración de cada departamento dirigido a retener al personal, ya que hubo mucha huida de capital humano.
 - dar mas información a los implicados

14. Valoraciones ANTES de la Fusión *

.png .pdf .xls .csv

Número de participantes: 216

	No recibí información (1)		Casi ninguna información (2)		Alguna información (3)		Suficiente información (4)		Toda la información (5)		Media aritmética (Ø)	Standard deviation (±)	1	2	3	4	5	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%								Ø
Información que recibí acerca d...	82x	37,78	59x	27,22	55x	25,56	17x	7,78	3x	1,67	2,08	1,05						
Información que recibí acerca d...	12x	5,56	59x	27,22	90x	41,67	43x	20,00	12x	5,56	2,93	0,96						

15. Valoraciones DESPUÉS de la Fusión (1) *

.png .pdf .xls .csv

Número de participantes: 216

	Sin relación (1)		Poca relación (2)		Neutro (3)		Con relación (4)		Mucha relación (5)		Media aritmética (Ø)	Standard deviation (±)	1	2	3	4	5	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%								Ø
Califique la relación con sus compañ...	-	-	4x	1,67	32x	15,00	163x	75,56	17x	7,78	3,89	0,53						

16. Valoraciones DESPUÉS de la Fusión (2) *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 216

	No se conocen (1)		Son poco conocidas (2)		Son conocidas (3)		Media aritmética (Ø)		Standard deviation (±)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	
¿En qué medida se conocen las decisiones qu...	43x	20,00	112x	51,67	61x	28,33	2,08	0,69	

17. Valoraciones DESPUÉS de la Fusión (3) *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 216

	Muy insatisfecho (1)		Insatisfecho (2)		Ni insatisfecho ni satisfecho (3)		Satisfecho (4)		Muy satisfecho (5)		Media aritmética (Ø)		Standard deviation (±)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	
¿Cómo se siente por estar trabajj...	8x	3,89	11x	5,00	108x	50,00	77x	35,56	12x	5,56	3,34	0,82	

18. Comente brevemente, ¿por qué cree que Schlumberger se fusionó con MI-Swaco?

[.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 34

- Para prestar más servicios a sus clientes.
- Control de mercado.
- SLB es una empresa que busca tener todos los servicios y dar un servicio de llave en mano.
- Schlumberger absorbe compañías de la competencia por poseer una o algunas líneas de servicios que son de su interés y pueden incorporarla como propias.
- Schlumberger se fusiono con Swaco para ser competitivo en las unidades de negocio que tenia Swaco y poder competir con otras grandes empresas.
- La fusión surge a raíz de la necesidad de ampliar el mercado, apuntando a brindar los servicios necesarios a nuestros clientes cubriendo todo el proceso de extracción de petróleo.
- Por la búsqueda de ampliar la prestación de sus servicios a clientes.
- SLB carecía de los servicios que brindaba MI, por lo que adquiriéndola pasaría a tener casi la cadena completa de servicios necesarios para la extracción de petróleo.
- Se ha fusionado para ampliar sus servicios a clientes.
- SLB es una gran empresa que busca prestar todos los servicios dentro de su mercado.
- En el mundo del petróleo todas las empresas compiten por prestar la mayor cantidad de servicios posibles que le permitan tener mayo cuota de mercado. SLB no es la excepción.
- Para acaparar más mercado ampliando sus servicios, siendo que MI es de las más reconocidas en su sector.
- Schlumberger es una gran empresa petrolera reconocida en el mundo, que compete con muchas otras por abarcar mercado. Siempre está tratando de ampliar sus servicios comprando otras empresas que le permitan hacerlo de forma rápida, y de eso se trata la compra de swaco.
- Incorporar servicios en sus prestaciones.
- Ampliar la prestación de servicios y cartera de clientes.
- Adquirir nuevos servicios.
- Ofrecer nuevos servicios.
- Para ofrecer más y mejores servicios a sus clientes.
- Para brindar más servicios y ser más competitivo.
- Dar más servicios.
- Para tener más servicios que prestar.
- Ser más competitivo con nuevos servicios.
- Schlumberger es una empresa grande con muchos servicios, pero no contaba con los servicios de MI y Smith, por eso entiendo que las ha comprado.
- Para tener los servicios de smith y swaco
- prestas más servicios
- Dar más servicios a sus clientes, casi el proceso completo.
- Ampliar su prestación de servicios, llegar a nuevos clientes y brindar a los ya clientes todos los servicios de extracción y tratamiento del petróleo.
- Ser más grande y competitiva
- tener más servicios que prestar.
- para ser mas grande y tener mas poder
- para integrar mas servicios a su cartera
- Sumar a sus servicios los de tratamientos de lodos que no los tenían, lo mismo la venta y reparación de trépanos de Smith
- ampliar sus servicios a clientes
- para tener mas servicios que dar a sus clientes

19. Responda a las siguientes preguntas según su consideración: *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 216

	Sí (1)		No (2)		No sabe no contesta (3)		Media aritmética (\bar{X})		Standard deviation (\pm)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	\bar{X}	\pm	
¿Se ha diagnosticado la satisfacción de los trabaj...	4x	1,67	128x	59,44	84x	38,89	2,37	0,52	
¿Cambiaron las políticas de contratación o salari...	11x	5,00	130x	60,00	75x	35,00	2,30	0,56	
¿Considera que las condiciones laborales y el des...	14x	6,67	108x	50,00	94x	43,33	2,37	0,61	

20. ¿Por qué cree usted que los empleados permanecen en la empresa fucionada? *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

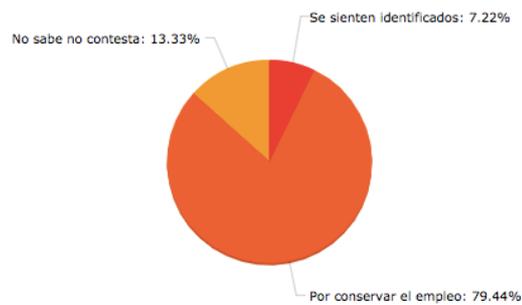
Número de participantes: 216

15 (7.2%): Se sienten identificados

172 (79.4%): Por conservar el empleo

29 (13.3%): No sabe no contesta

- (0.0%): Otro



21. ¿Qué elementos considera que motivan o desmotivan a los trabajadores?

[.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 20

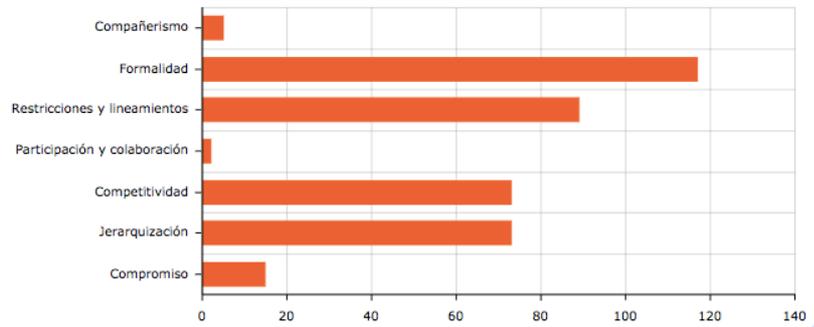
- Motivan: interés en integración y empleados. Desmotivan: poca comunicación, despidos, imposición.
- Motivan el ambiente y compañerismo entre los empleados. Y desmotivan la falta de valoración en ciertos aspecto en la labor diaria.
- Motiva que la empresa reconozca el trabajo realizado, que otorgue beneficios fuera del sueldo, ejemplo gimnasio, clases de idioma, etc.
- La motivación dependiendo el sector es la relación con los compañeros y el ambiente que se crea. Desmotiva la falta de carreras para empleados del sector administrativo y que este sujeta a una desición subjetiva de quien se encarga del sector.
- correcta información - reconocimientos laborales y salariales
- Motivan: realizar evaluaciones de desempeño, bono por desempeño, beneficios como cursos de ingles, cursos asociados a la tarea que uno realiza.
- Comunicación de los cambios, ayudar en la adaptación hacia la nueva cultura, consideración de los empleados equitativa.
- Transparencia en las decisiones, comunicación constante.
- Desmotiva la falta de comunicación, límites estrictos en lo laboral, procedimientos rigurosos de actuación. Motiva consideración de los empleados, cursos, flexibilidad.
- Motiva sentirse reconocido y acompañado, desmotiva la falta de claridad en la información.
- Motiva tener carrera profesional dentro de cada departamento, desmotiva la distribución inequitativa de tareas.
- Motiva tener un buen grupo de compañeros, que te hagan sentir parte de la empresa y den ganas de ir a trabajar. Ser valorados y considerados por los compañeros y los de más altos cargos.
- No ser considerados por su labor y desempeño, hacerlos sentir aislados y fuera de lugar. Motivaría integración y reconocimiento.
- motiva la comunicación y consideración, desmotiva la imposición
- motiva que den cursos según lo que necesites para tu trabajo, buen ambiente en la oficina, desmotiva el trabajo estructurado y poco flexible
- Motiva tener trabajo y en un buen ambiente, desmotiva ver despidos masivos
- desmotiva la falta de comunicación y atención hacia los empleados, motiva estar informados y sentirse parte
- motiva la flexibilidad de horario desmotiva tantos controles de entrada y salida
- motiva estar comunicados e informados, desmotiva la imposición e incomprensión
- motiva que consideren importantes a los empleados que trabajamos para que la empresa sea lo que es

22. ¿Cuáles considera que son los principales valores y principios que prevalecen luego de la fusión? *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 216

- 6 (2.8%): Compañerismo
- (0.0%): Informalidad
- 140 (65.0%): Formalidad
- (0.0%): Libertades y flexibilidad
- 107 (49.4%): Restricciones y lineamientos
- 2 (1.1%): Participación y colaboración
- 88 (40.6%): Competitividad
- 88 (40.6%): Jerarquización
- 18 (8.3%): Compromiso
- (0.0%): Otro

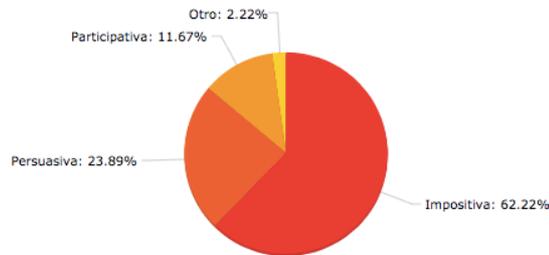


23. La toma de decisiones post fusión, considera que fue: *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 216

- 134 (62.2%): Impositiva
 - 52 (23.9%): Persuasiva
 - 25 (11.7%): Participativa
 - 5 (2.2%): Otro
- Respuesta(s) desde el campo agregado:
- Otro
 - No sabría
 - Consiliadora
 - no se



24. ¿Cuáles considera que fueron los cambios más notorios en la empresa post fusión?

[.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 31

- Imposición de costumbres y formas de trabajar de schlumberger, mucha gente renunció y se fue a otras empresas, ambiente de malestar.
- Cumplimiento de los standares y políticas de la empresa controlante.
- incertidumbre de los empleados
- Para los trabajadores de Swaco la fusión fue difícil y los que no se adaptaron renunciaron o se desmotivaron.
- Al venir de la empresa Swaco, considero que el cambio más notorio fue el cambio en el clima laboral y las restricciones al trabajos.
- Muchos empleados de MI no hemos continuado en la empresa.
- Imponer a los empleados de MI dejen de lado lo que traían y pasen a sentirse "pitufos" como le llamaban, empleados con mameluco azul.
- El cambio cultural ha sido lo más notorio. La forma en que ambas empresas operaban resultaba opuesta.
- Tener que pasar a ser parte repentinamente de otras costumbres dejando las habituales de lado, como pasar de vestir de naranja a azul.
- La forma de trabajar pasamos de una más informal a una más formal, la flexibilidad que teníamos pasó a ser restrictiva.
- ver tanta gente nueva en las instalaciones donde estábamos, pasar a tener un grupo de trabajo más grande donde se notaban algunas diferencias en la forma de trabajar.
- La integración de cada departamento, ver gente nueva en cada uno de ellos, pasar a trabajar con otras personas intentando encontrar un nuevo equilibrio.
- Tener que dejar de lado la cultura y forma de trabajar que teníamos en la empresa MI, la informalidad, flexibilidad, familiaridad, a puntos más opuestos aunque no malos, sólo distintos.
- El aumento de número de empleados en las instalaciones al inicio de la integración.
- Dejar de sentirte parte de una empresa y para pasar a formar otra, sin ser decisión propia.
- Sentimiento de desarraigo de empleados de swaco, imposición de nuevas costumbres y formas de trabajo.
- Fuimos mas empleados en la base
- El cambio en las formas de trabajar y el clima laboral, llegar a un lugar donde es desconocido.
- Muchos compañeros que venían de Swaco o Smith no han logrado adaptarse a lo nuevo, y fue un cambio notorio no ver a mucho de ellos porque renunciaban o los echaban
- la falta de comunicación de todo nos enterábamos por el boca en boca, y en MI no pasaba de esa forma
- el mal ambiente que tuvimos al principio por compañeros que venían de las otras empresas y no se sentían cómodos
- Reacomodación de los departamentos, cambiando de oficinas para que todos tengamos lugar.
- Malestar de los nuevos, epoca de despidos y renunciaciones, temor a perder el trabajo
- Pasar de estar bien en una empresa a sumarnos a otra empresa con formas distintas de vivir el día a día.
- Nuevos clientes, proyectos conjuntos con las empresas compradas que suponían mayores beneficios.
- Integramos una empresa totalmente distinta, se noto mucho el cambio de ambiente y forma de trabajar.
- malestar de las personas principalmente
- cambio de oficinas y lugar de trabajo, nuevos compañeros, nuevas formas de trabajo
- de la flexibilidad a la inflexibilidad o restricciones, del compañerismo a un ambiente de distancia, del naranja al azul
- grupo de trabajo más grande, nuevos supervisores, nuevos lineamientos y formas de trabajar
- empleados que no se sintieron a gusto renunciaron, y otros fueron despedidos, el movimiento constante en la planta de empleados fue el cambio más notorio.

Anexo III

Boletín oficial – Argentina, 2016.



<https://www.boletinoficial.gob.ar/pdf/finkQR/MZZwRFVzRHt1RUYreFpJZ1U0d1UwZz09>

SCHLUMBERGER ARGENTINA S.A. Y SMITH INTERNATIONAL INC. S.A.

(A) DENOMINACION, SEDE SOCIAL Y DATOS DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO DE CADA UNA DE LAS SOCIEDADES: A los efectos de dar cumplimiento con lo previsto por el art. 83 inciso 3 de la Ley General de Sociedades N° 19.550 y sus posteriores modificaciones, se informa que (i) Schlumberger Argentina S.A., con domicilio legal en Juana Manso 999, piso 3, C.A.B.A., con Estatutos Sociales inscriptos el 09 de abril de 1974, bajo el número 713, Libro 80, Tomo "A" de Estatutos de Sociedades Anónimas Nacionales del Registro Público de Comercio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a cargo de la Inspección General de Justicia (la "IGJ"); (ii) Smith International Inc. S.A., con domicilio legal en Juana Manso 999, piso 3, C.A.B.A., con Estatutos Sociales inscriptos el 16 de abril de 1998, bajo el número 800, Libro 1, Tomo de Sociedades por Acciones del Registro Público de Comercio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a cargo de la IGJ; han resuelto su fusión mediante la absorción de Smith International Inc. S.A. por parte de Schlumberger Argentina S.A., sociedad absorbente. (B) AUMENTO DEL CAPITAL Y REFORMA DE ESTATUTOS DE LA SOCIEDAD INCORPORANTE: La Fusión aprobada precedentemente implicará, tal como surge del Compromiso Previo de Fusión, un aumento del capital social de Schlumberger Argentina S.A., en la suma de \$ 453.160.141 (cuatrocientos cincuenta y tres millones ciento sesenta mil ciento cuarenta y uno) mediante la emisión de 453.160.141 (cuatrocientos cincuenta y tres millones ciento sesenta mil ciento cuarenta y uno) acciones ordinarias de \$ 1 (Un Peso) valor nominal cada una y derecho a un voto por acción a ser entregadas a los accionistas de Smith International Inc. S.A. En función de ello, la cifra del capital social de Schlumberger Argentina S.A. ascenderá de la suma de \$ 715.942.906 (Pesos setecientos quince millones novecientos cuarenta y dos mil novecientos seis) a la suma de \$ 1.169.103.047 (Pesos mil ciento sesenta y nueve millones ciento sesenta y siete mil novecientos cuatro). Se reformará el artículo 3 y 4 del Estatuto Social de Schlumberger Argentina S.A. como consecuencia de la fusión. (C) VALUACION DEL ACTIVO Y DEL PASIVO DE LAS SOCIEDADES FUSIONANTES AL 31 DE AGOSTO DE 2016: Para la instrumentación de la fusión se utilizaron los Estados Contables Especiales de Fusión de Schlumberger Argentina S.A. y Smith International Inc. S.A. al 31/08/16, que fijaron para Schlumberger Argentina S.A. un Activo de \$ 6.415.253.283 y un Pasivo de \$ 5.765.307.767, quedando por lo tanto un Patrimonio Neto de \$ 649.945.521; para Smith International Inc. S.A., un valor de Activo de \$ 1.081.239.575, un valor de Pasivo de \$ 669.852.855, quedando por lo tanto un Patrimonio Neto de \$ 411.386.720. A efectos de la fusión se confeccionó el correspondiente estado de situación patrimonial consolidado de fusión de Schlumberger Argentina S.A. y Smith International Inc. S.A., el que determinó al 31/08/16 los siguientes importes: Activo: \$ 7.158.755.432; Pasivo: \$ 6.097.423.191; y Patrimonio Neto: \$ 1.061.332.241. (D) RAZÓN SOCIAL DE LA SOCIEDAD ABSORBENTE: Schlumberger Argentina S.A., en su carácter de sociedad absorbente, no modificará su razón social y continuará funcionando bajo su denominación actual. Schlumberger Argentina S.A. no modificará su domicilio social como consecuencia de la fusión. (E) FECHAS DEL COMPROMISO PREVIO DE FUSIÓN Y DE LAS RESOLUCIONES SOCIALES QUE LAS APROBARON: El compromiso previo de fusión fue suscripto el 29 de noviembre de 2016 y aprobado por el Directorio y por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de Schlumberger Argentina S.A. con fechas 29 de noviembre de 2016 y del 15 de diciembre de 2016, respectivamente; y por el Directorio y la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de Smith International Inc. S.A. con fechas 29 de noviembre de 2016 y del 15 de diciembre de 2016, respectivamente; de modo que Smith International Inc. S.A. se disolverá sin liquidarse. Los reclamos y oposiciones de ley deberán presentarse



<https://www.boletinoficial.gob.ar/pdf/linkQR/MZZwRFVzRHt1RUYreFpJZ1U0d1UwZz09>

en Juana Manso 999, piso 3, C.A.B.A., en el horario de 10 a 15 horas. Autorizado por Schlumberger Argentina S.A. según instrumento privado de Acta de Asamblea General Extraordinaria de fecha 15/12/2016; y por Smith International Inc. S.A. según instrumento privado de Acta de Asamblea General Extraordinaria de fecha 15/12/2016. Autorizado según instrumento privado Acta de Asamblea de fecha 15/12/2015 Nicolas Colombo Minguillon - T°: 117 F°: 643 C.P.A.C.F.

e. 21/12/2016 N° 97381/16 v. 23/12/2016

Fecha de publicación: 21/12/2016

Anexo IV

El proceso de contratación de Schlumberger.

https://careers.slb.com/recruit_train/recruit_es.aspx

Nuestros valores corporativos representan nuestros activos de contratación más fuertes. Somos líderes del sector gracias a nuestro personal, nuestra tecnología y nuestro historial de resultados financieros consolidados.

Nuestro compromiso con el personal comienza con la forma en la que contratamos, formamos y desarrollamos las aptitudes de los mejores licenciados universitarios.

La diversidad de nuestro personal—hombres y mujeres de diversas nacionalidades y orígenes que trabajan juntos y comparten objetivos comunes—crea una cultura única de la que nos enorgullecemos.

Si decide que nuestra cultura, nuestros valores, nuestra ética y nuestro estilo de trabajo se ajustan a usted, y cree que puede adaptarse a nuestro modo de trabajar y posee el conjunto de aptitudes necesario, con toda probabilidad recibirá una oferta para unirse a Schlumberger.

¿Qué tipo de gente buscamos?

Cada puesto requiere un conjunto de aptitudes diferente, pero en general buscamos:

- Gente que trabaje bien en equipo y que quiera contribuir a un objetivo común
- Personas emprendedoras que quieran actuar y encargarse de lo que haga falta para satisfacer las necesidades de los clientes
- Creatividad e intelecto para impulsar nuestros procesos comerciales de cara al futuro
- Fiabilidad y confianza que se conviertan en relaciones con compañeros y clientes
- Gente que sepa escuchar y que quiera entender el contexto general
- Gente que pueda adaptarse fácilmente a nuevas situaciones
- Diversidad de orígenes para aportar distintas formas de pensar y resolver retos complejos.

¿Qué cualificaciones solicitamos?

En el próximo año pensamos contratar a más de 5000 recién licenciados. Aunque las cualificaciones varían en función del puesto, tenemos requisitos generales para los puestos de aprendizaje:

Mecánico	Prácticas, título de estudios secundarios
Técnico	Prácticas, título de estudios secundarios
Especialista	Título universitario de 3 años (ingeniería o disciplina técnica)
Ingeniero, geólogo, consultor, funciones auxiliares	Licenciatura (ingeniería o disciplina técnica)
Investigador	Máster o doctorado (ingeniería o disciplina técnica)

¿Qué evaluamos?

Tenemos la reputación de emplear solo a los mejores candidatos, de modo que nuestro proceso de evaluación está diseñado para ser todo un desafío. Queremos entender:

- Si su personalidad se ajusta a nuestra cultura
- Cómo son sus capacidades técnicas y prácticas
- Si trabaja bien en equipo
- Cómo se comporta bajo presión
- Cómo enfoca la resolución de problemas
- Cuánta determinación demuestra para hacer su trabajo
- Si prefiere trabajar en el interior o en el exterior
- Cómo se enfrenta al cambio.

¿Cuándo contratamos?

Contratamos todo el año. No obstante, hay una gran demanda, así que aconsejamos enviar la candidatura cuanto antes.

Si no tengo éxito, ¿puedo volver a presentarme como candidato?

Claro que puede. Sin embargo, presente su candidatura solo para un puesto cada vez.

¿Cuál es nuestro proceso de contratación?

Fase 1	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar qué puestos tenemos disponibles y decidir cuál es el que más se adapta a usted. • Registrarse para una cuenta en línea. • No le pedimos que cumplimente un formulario de candidatura detallado ni que envíe una carta de presentación. Envíe su candidatura al puesto enviando sus datos básicos y su currículum en línea. Presente su candidatura solo para un puesto cada vez.
Fase 2	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando recibamos su candidatura, le enviaremos un mensaje de correo electrónico de confirmación.
Fase 3	<ul style="list-style-type: none"> • Recibimos muchas candidaturas y las revisamos todas individualmente; este proceso lleva tiempo. Si tenemos un puesto que se ajuste a sus cualificaciones, le invitaremos a una entrevista.
Fase 4	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo será la primera entrevista? <ul style="list-style-type: none"> ○ Todas las entrevistas son en inglés. ○ Es un proceso bidireccional. Queremos conocerle mejor y que entienda mejor qué es Schlumberger; cómo trabajamos, qué ofrecemos a nuestro personal y si esto se ajusta a sus expectativas y ambiciones. ○ Hablaremos sobre su formación académica y evaluaremos su aptitud para el puesto. Le pediremos que demuestre su experiencia y su planteamiento acerca de diversos retos para evaluar sus capacidades de resolución de problemas, de trabajo en equipo, motivación personal, gestión del estrés y cómo realiza el trabajo. También queremos ver su nivel de creatividad, su entorno de trabajo preferido y cómo se adapta a nuevas situaciones.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Las entrevistas tienen lugar en su centro de formación o universidad, o en una de las instalaciones de Schlumberger.
Fase 5	<ul style="list-style-type: none"> ● Los candidatos que pasen la fase anterior serán invitados a una segunda entrevista. ● Le enviaremos información específica de la entrevista por adelantado, pero, en general, se tratará de lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tendrá lugar en una de nuestras instalaciones ○ Conocerá a gerentes de áreas comerciales relevantes ○ Hará una prueba de aptitud técnica (para puestos técnicos) ○ Trabaja en grupo ○ Hará una pequeña presentación ○ Para algunos puestos, hará una prueba técnica escrita.
Fase 6	<ul style="list-style-type: none"> ● Los candidatos que tengan éxito recibirán una carta de contratación. Se pondrá en contacto con usted un encargado de selección de personal con el que se haya entrevistado o recibirá una notificación mediante nuestra interfaz de contratación. Consúltela con regularidad para asegurarse de recibirla. <ul style="list-style-type: none"> ○ Debe proporcionar una aceptación por escrito de la oferta antes de que sea definitiva.

La oferta de trabajo está sujeta a que satisfaga nuestras condiciones de empleo estándar.

Cómo enviar una candidatura a un puesto.

En nuestro sitio web, encontrará los puestos en las secciones [Recent Graduates](#) (Recién licenciados) y [Experienced Professionals](#) (Profesionales con experiencia) de la pestaña Careers (Empleo) del sitio web de Schlumberger.

Para enviar su candidatura a un puesto, cree una cuenta en el sitio web Schlumberger Careers. En la parte superior derecha de todas las páginas del sitio verá un enlace al formulario "[Create Account](#)" (Crear cuenta). Necesitará una dirección de correo electrónico válida y acceso a dicha cuenta de correo electrónico para completar el proceso de registro. Si olvida su contraseña, use el formulario [Forgot Password](#) (¿Ha olvidado su contraseña?) para volver a recibir su contraseña.

Haga clic en el mensaje de correo electrónico de confirmación que reciba. Si su proveedor de correo electrónico no permite enlaces activos en el mensaje de correo electrónico que reciba de Schlumberger Careers, copie y pegue el enlace en un explorador para confirmar su registro. Se le dirigirá a una página en la que podrá crear una contraseña para su cuenta.

Cuando haya confirmado su registro y creado su contraseña, podrá acceder a su cuenta de Schlumberger Careers. Los campos de acceso se sitúan en la parte superior derecha de cualquier página del sitio web Careers. Introduzca su dirección de correo electrónico y su contraseña y luego haga clic en "Submit" (Enviar).



Cuando haya iniciado sesión, puede enviar su candidatura a un puesto. Hágalo usando uno de los botones

azules.  Tendrá que iniciar sesión para enviar su candidatura a un puesto (puede iniciar sesión desde cualquier página usando los campos de inicio de sesión en la parte superior derecha de la página). Recuerde que recomendamos a los candidatos enviar solo una candidatura a un puesto cada vez. Si ya ha enviado una candidatura a un puesto y quiere enviar otra a otro puesto, cancele su selección inicial iniciando sesión en su cuenta.

Anexo V

“The Blue Print”.

Nuestro Código de conducta.

<https://www.slb.com/about/codeofconduct.aspx>

El [Blue Print en Acción de Schlumberger: nuestro Código de Conducta](#) se aplica a todos los directores, funcionarios y empleados de Schlumberger de la compañía. Esta guía práctica está diseñada para ayudar a cada empleado a manejar situaciones de negocios de manera profesional y justa. Explica cómo nuestras acciones se reflejan en la compañía y cómo la compañía es, por lo tanto, la suma de nuestras acciones. The Blue Print in Action refuerza [The Blue Print - Our Identity](#), que nos define como una empresa y describe Nuestro Propósito, Ambiciones, Valores y Mentalidad. Este documento está diseñado para ayudar a los empleados a comprender y aplicar estos elementos para que Schlumberger continúe su éxito en la industria del petróleo y el gas, que cada vez es más compleja y competitiva.

En conjunto, estos documentos ayudan a los empleados a cumplir con los estándares superiores que han convertido a Schlumberger en la empresa de servicios petroleros líder a nivel mundial.

El Blue Print en Acción de Schlumberger: nuestro Código de Conducta se revisa periódicamente y se modifica según corresponda.

Aviso sobre la versión actualizada de Schlumberger Blue Print en acción: nuestro código de conducta

A partir de mayo de 2018, estamos enmendando el Código de Conducta 2013 para reflejar el trabajo que está haciendo Schlumberger como parte de su programa de Administración Global. En particular, hemos ampliado:

- Nuestro compromiso continuo con los Derechos Humanos (Contribuir al desarrollo y las comunidades en todo el mundo, página 27). Para detalles adicionales, por favor consulte nuestra página de [Derechos Humanos](#).
- Nuestra postura antidiscriminatoria (Abrazar la diversidad e igualdad, página 27).
- Nuestra expectativa de contratistas, proveedores y agentes para evitar el uso de minerales conflictivos en las actividades de abastecimiento (Tratando con proveedores, página 12).

Anexo VI

Revista Momentum.



FEATURE



WHERE ARE THEY NOW?



Employee Expertise Takes the Company
to New Heights

It is an exciting time to be a part of Schlumberger! The company's strategic focus challenges us to take the company to new heights by leveraging both its size and its many strengths. The people of M-I SWACO are essential to future successes, like those in other Schlumberger Segments. Today, M-I SWACO is the second largest Segment (in terms of both people and revenue) and makes a significant contribution to the overall success of the company. The expertise of M-I SWACO employees, now more than ever, influences Schlumberger's success beyond the Segment.

The vast number of career development opportunities throughout Schlumberger presents additional opportunities for the many talented M-I SWACO employees. Career diversity is one of the special benefits offered by Schlumberger. This article shares a few stories told by former M-I SWACO employees that have embraced the new challenges offered by another segment or function, and that have successfully navigated this unfamiliar path. Overall, the hope is that their stories will inform you of the possibilities that may be ahead in your future.

MOMENTUM • 3



+ **David Paterson**
Geoservices President

I began my career with Dowell Schlumberger in Aberdeen, Scotland, in 1995. In 1999, I transitioned to the M-I SWACO joint venture, where I then returned to greater Schlumberger in 2010. This full circle journey was accomplished without leaving Schlumberger. Prior to the integration, I was the Senior Vice President for the Eastern Hemisphere Business unit in Dubai; post-merger, after aligning five former M-I SWACO regions into the current EAF Area, I moved to Houston to take on the role of Vice President of Marketing and Technology. This role required a considerable amount of time acting as a "compass" for the new M-I SWACO President at the time, helping him navigate the M-I SWACO waters. Those who have been around M-I SWACO for a long time are aware that the waters are not charted well and can be tough to navigate.

When I moved into the role as VP Asia Drilling Group in March 2013, it was necessary for me to get up to speed quickly with four new Segments and I quickly realized I needed my own compass to help me. Legacy Schlumberger employees were quick to assist me in learning more about the waters I was now navigating. All companies have their own specific tendencies necessary for employees to learn to be effective during any integration. M-I SWACO was not different, as many mid-career hires will testify to the multiple quirks of M-I SWACO. Moving into the role, I was fortunate that I did not have to learn the geography; I had considerable experience

in the Asia Pacific region in prior positions. It was amazing how many of the same clients I dealt with years before I was now dealing with again. Since M-I SWACO continued to enjoy an extremely broad customer base in this market for well over a decade, I was fortunate enough to be able to leverage this to help bring in other Segments to increase our business across the Drilling Group.

There are many things to learn from the Schlumberger organization to enhance the already robust M-I SWACO business. Previously, regional variances in standards and processes led to a lack of global consistency. Schlumberger's mature processes and systems provide us with the ability to operate at the highest level and provide consistent service delivery across the company.

The most helpful thing I have learned during my tenure comes from the efficiency of the Drilling & Measurement (D&M) segment. The mature business systems utilized in the segment related to maintenance, tool utilization and efficiency, NPT reduction, and technology development and deployment are exceptional. Coupling these attributes with a mature business system provides amazing oversight and a powerful formula for success.

My advice to anyone moving into the greater Schlumberger organization is to be open minded, willing to learn new and more efficient ways, and accept help from others who can help you navigate—find your compass!



+ **Miguel Baptista**
*Global Sales & Marketing –
Director International Coordination*

My oilfield career began with Dowell Schlumberger in 1996. A short time later, I moved to M-I SWACO as a Drilling Fluids Specialist. During my years with M-I SWACO, I progressed through the organization, first working as a Project Engineer, then a Country Manager, and up until most recently, the Angola GeoMarket segment Operations Manager.

In my newest role, I am the International Coordination Director for the Global Sales & Marketing organization. This new role is exciting because of the opportunities to learn about other aspects of the Schlumberger Segments. This includes a nearly endless variety of Segment technologies and concepts related to drilling engineering, petroleum geology, and reservoir characterization, to name a few. This amazing opportunity to grow was never available to the same degree in M-I SWACO. Schlumberger is the place to be for anyone interested in learning about technology. Those willing to learn and experience new challenges have excellent career opportunities.

Taking on a new role in Schlumberger presents its own challenges. Adapting to new processes and learning a variety of new business systems seems overwhelming when starting an entirely new role. An important advantage is that after learning how these systems are designed to support the job, it becomes difficult to function

*Editor's note: When this piece was written,
David was the Drilling Group Vice President, Asia*



+ **Nils Olaf Sola**
Norway GeoMarket Manager

without them. For example, previously I primarily used email for most communication, whereas now, I can visualize what is happening with my 20 different accounts in real-time. The dynamic nature of the information available and the visibility allow me to see the big picture in a way that was not possible before. I have learned to value these systems and appreciate how they improve the way I communicate and work.

As many managers in M-I SWACO may attest, before the integration with Schlumberger, a manager assumed many hats. For example, my responsibilities as a Country Manager not only involved running the day-to-day operations, but also involved non-operational activities, like dealing with the government, tax-related issues, and legal topics. There was a tremendous amount of responsibility and pressure, and the success or failure of the operation was very much dependent on the decisions that I made as the manager. This type of exposure often came early for young managers in M-I SWACO, and with very little functional support. M-I SWACO managers with this type of experience now have a tremendous opportunity to leverage this experience, while also using the benefit of Schlumberger's functional strengths and organizational structure. In my opinion, this is the perfect combination.

A key benefit for every employee working in Schlumberger is the opportunities available, regardless of whether you work in a function, maintenance, the field, sales, research, engineering, or management. It is a change from the previous M-I SWACO way. I think we all know someone that has spent many years in the same job and location for a good part of their career. Career mobility in Schlumberger is very dynamic, and is a much more important part of an employee's development. It also opens up many different possibilities that didn't exist in the past. More importantly, experiencing new challenges on a regular basis forces you to think outside the box. This is important for personal development, and it helps demonstrate the value you bring to the organization, while building trust and respect with your peers or team at the same time.

Overall, there are plenty of reasons for M-I SWACO employees to be excited about the future. M-I SWACO employees bring a tremendous amount of knowledge and experience to Schlumberger, and our recognized customer focus is the best in the industry. There are great opportunities for career development, and there are plenty of opportunities to learn and share. I'm very confident to say that I see a great alignment between the people and cultures within Schlumberger and M-I SWACO.

My experience in Schlumberger has taught me the Segments are alike in many ways. In many cases, the people have worked side-by-side for several years, and already know one another quite well. We also share customers, so the only change is the interaction happens in a slightly different capacity.

A noticeable challenge of working at Schlumberger is that things tend to move a little faster, but it simply means that it is necessary to run a little faster to keep pace. More often than not, this is not driven by our own internal objectives, but by the customer. Customers expect more from you when they see the Schlumberger name on your business card. This stems from the recognition that Schlumberger is the best oilfield services company in the world and is a point of pride, especially for those with a competitive spirit. As a Segment, M-I SWACO is recognized as the number one fluids company, but as Schlumberger, we are number one in the oilfield!

M-I SWACO could not have joined Schlumberger at a better time. As a business we were reaching a plateau where future growth would have faced steeper challenges. Schlumberger's clear strategy for the future provides a driving force for future growth, and every Segment is rightly aligned achieving our collective goals. Today, Schlumberger offers the best support functions

"I see a great alignment between the people and cultures within Schlumberger and M-I SWACO."

+ **Miguel Baptista**





+ **Atle Nottveit**
VP Operations – NOR



+ **Hugh Fisher**
Project Manager – GCM, DG, NAL

a manager could ask for, plus there is always help right around the corner. The quality of our functions and their support is a key to our future success.

I'm excited by the future, and I hope M-I SWACO employees in other Areas around the world are also excited as well. There are many great opportunities throughout the company. In Norway alone, there are several M-I SWACO employees supporting the Norway & Denmark (NOR) GeoMarket team. I also see a strong interest from other Segment employees to venture over to M-I SWACO. Schlumberger sees M-I SWACO as an important Segment, and employees from other Segments like the opportunities that they see.

“There will always be both good things and bad things; I choose to see the good things.”

+ **Frances Hozdic**

Employees frequently speak about the cultural differences working between Segments. Due to my experience in Norway, I actually prefer to speak about the similarities. It is too easy to fall into the trap of believing the cultures are different, when they are referred to that way. In Norway, M-I SWACO and Schlumberger began working together long before the merger. In 2006, we were already sharing offices and building healthy relationships. We began to learn from each other, and have continued to build on the strengths of our people and the different business models. Today, we are 100% aligned and working hard to ensure we keep the right balance of talent to build a better Schlumberger. All-in-all, we have become an even more professional company by working together. Finding the right balance is about hiring enough local talent to support the business, while at the same time bringing in people with specialized technical skills when necessary. Schlumberger strongly encourages career development and looks for logical opportunities across the business lines in the country. Business continuity is important in finding effective ways to promote career development, while maintaining strong relationships with customers. M-I SWACO employees interested in developing their career in other Segments have many opportunities previously not available. I recommend they actively seek those opportunities. There is no better opportunity to learn about the company, while proving your value to Schlumberger.

In my role as the Business Manager and Head of Demand Planning for NAM, I managed the development of the business revenue and CAPEX plan, administrated SLP-3, KPO, and other key HQ functions, and handled the commercial duties for NAM HQ. Additionally, I provided the strategic Demand Planning focus to improve the forecasting of business requirements and planning to meet the operational needs.

My new role is as the GeoMarket Cost Management Project Manager for the Drilling Group – NAL. In this role, my objective is to engage each segment's operations and supporting functions in an effort to identify and validate priority cost management initiatives. I guide the focus to the key activities needed to manage those initiatives with the expectation of measurable cost improvements based on the activity level.

In this position, I report to the Drilling Group VP, but in actuality I support each segment VP, the Shared Services Organization VP, the NAM controller (well, many different controllers), and the Schlumberger Business Consulting VP. I was tasked with the challenge of making this matrix of views successful in relation to cost management. How could I make it work? I quickly learned that although each person involved saw different specifics, they all worked toward the same basic goals—to get the most out of their people and the core items (equipment/products) for their business.

By taking a step back and looking at the whole picture as the forest and not at each segment as a tree, it became much easier to identify the common business practices. Taking this approach has shown me that each Schlumberger segment is not so very different after all.



+ **Vyacheslav Kretsul**
PTEC Manager

My career with M-I SWACO began as a field engineer. From there, I held various positions, including Account Manager and Technical Services Manager. In November 2012, I moved to the Drilling Group as the Business Development Manager for Russia & Central Asia (RCA). The integration with Schlumberger provided many benefits, mostly because of the people and the process for identifying solutions in a positive atmosphere. For these reasons, the transition was not difficult, and I continued to do what I was doing. The main difference between my position with M-I SWACO and my position in the Drilling Group is the broader range of responsibilities, projects, and activities. As a member of the Drilling Group, I have noticed that today's oil and gas market requires an ever-increasing degree of product knowledge, expertise in application techniques, and understanding the principles and science of the entire drilling system. This market requires a sophisticated and expensive mechanism to deliver highly developed skills and an integrated approach to the application. I wanted to become part of a drilling multi-discipline team to learn the newest technologies and implement them in cooperation with drilling experts. As a result, I joined the Drilling Group PetroTechnical Engineering Center (PTEC) in 2014. It was a challenge, but my experience with M-I SWACO taught me to treat every challenge as an opportunity.



+ **Frances Hozdic**
*Production Group Finance Manager –
KL Finance Hub*

When I moved from M-I SWACO into greater Schlumberger, I found them to be very similar. Naturally, each organization has a unique culture, but we all value the same things—commitment, integrity, teamwork, and drive. Little things created speed bumps; for example, the many acronyms, referring to businesses with letters instead of digits (which seems like a different language at one time), and the different enterprise resource planning (ERP) used daily that drives the differences in how we communicate, especially in finance. Integrating with Schlumberger is a mental decision. There will always be both good things and bad things; I choose to see the good things. I try to keep an open mind when someone explains how something is done in Schlumberger, and I wait for more information to understand better. Even as a manager at M-I SWACO, rolling up your sleeves and getting dirty was part of the job. My responsibilities included finding a solution or fixing a problem, even without all of the information. In this role, you learned to be a detective and a good listener. I apply these skills on a daily basis.

There are tremendous additional opportunities available in Schlumberger due to its size and diversity. Schlumberger employs 125,000 employees, 140 nationalities, and operates in 85 countries! This is impressive by any standard. Multiple studies show how cultural diversity encourages new ideas, new ways of thinking, and acceptance of technology. I see this daily at the Kuala Lumpur Finance Hub. The diverse population of employees constantly come up with new ways of improving how things are done and enrich each other's lives by sharing their own cultural experiences.

