

**Análisis del cambio de la cultura organizacional en una fusión
El ante, durante y después**

Daniela Petersson Gaitán

**Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-
Administración de Empresas
Bogotá
2015**

**Análisis del cambio de la cultura organizacional en una fusión
El ante, durante y después**

Daniela Petersson Gaitán

**Director:
Fabian Gilberto Torres Arenas
Coordinador Recursos Humanos
ExxonMobil de Colombia S.A.**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-
Administración de Empresas
Bogotá
2015**

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. MARCO TEÓRICO	8
2. EXXON Y MOBIL: MISMO PADRE, CULTURAS OPUESTAS;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
2.1. CONTEXTO HISTÓRICO: DESDE LA STANDARD OIL COMPANY HASTA LA ESSO COLOMBIANA LIMITED Y MOBIL DE COLOMBIA S.A.....	11
2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL: MOBIL	15
2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL: ESSO.....	17
3. LA FUSIÓN.....	19
3.1. CONTEXTO HISTÓRICO: ¿POR QUÉ UNA FUSIÓN?.....	19
3.2. PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN	23
3.3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FUSIÓN	30
4. EXXONMOBIL DE COLOMBIA S.A.: ¿UNA NUEVA CULTURA?	33
5. CONCLUSIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	37

LISTA DE IMÁGENES

1. EL ANTES, DURANTE Y DESPUÉS	9
2. LA STANDARD OIL COMPANY ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
3. CRUDE OIL PRICES 1860-2010	19
4. EXXON-MOBIL MERGER SCOPE	3321
5. CRONOGRAMA DE PLANEACIÓN DE LA FUSIÓN	236
6. EXXONMOBL PIPELINE COMPANY.....	26
7. FACTORES DE EXCELENCIA.....	30
8. REACCIONES ANTE LA FUSIÓN.....	361

1.INTRODUCCIÓN

“Análisis del cambio de la cultura organizacional en una fusión: el antes, durante y después” pretende mostrar al lector el punto de vista interno de cada empresa de manera que pueda entender qué pasa dentro de cada una de las dos organizaciones cuando se va a presentar una fusión entre las mismas.

Actualmente el mercado es cada día más inestable y agresivo, dificultando las posibilidades de sostenibilidad y crecimiento de las empresas. Para una empresa grande las situaciones difíciles del mercado se pueden ver como una oportunidad para expandirse por medio de absorber empresas más pequeñas que le generen cierto tipo de valor agregado, y para estas empresas medianas y pequeñas una fusión puede ser la única alternativa que tengan para subsistir en el mercado.

En el caso de las empresas petroleras, teniendo en cuenta una situación como la que se vive a diciembre de 2014 en el mundo con los precios del petróleo por el suelo, se vuelve casi una necesidad buscar sobrevivir y expandirse por medio de una fusión.

Pero pensar en fusionarse con otra empresa no implica únicamente cambios en los estados financieros de la empresa. El principal recurso afectado por una fusión es el humano que es, al fin y al cabo, el corazón de cada empresa.

Tomar la decisión de fusionarse conlleva empezar a pensar que la empresa que quede no va a necesitar dos empleados desempeñando el mismo cargo ni las mismas labores, y es en este punto en donde el manejo de los líderes de las compañías será crucial para el éxito de la implementación de la fusión.

En términos generales, a la hora de una fusión o absorción se debe tener siempre en cuenta que no sólo es el comité de gerencia de cada empresa negociando, sino que también existe una fila de empleados más abajo que podrán ver la fusión como una amenaza y que, de no ser bien manejado por los líderes de ambas organizaciones, podría salirse de control y terminar truncando el proceso de fusión.

Teniendo en cuenta la situación planteada anteriormente surge el siguiente interrogante: ¿Cómo cambia el clima organizacional de dos empresas al momento de fusionarse y qué queda después de la unión?

Para responder a esta pregunta, se tomará como base el ejemplo de la fusión en Colombia de dos gigantes petroleros: Exxon y Mobil. La fusión de estos en el 99 es uno de los mejores casos de fusiones exitosas en el mercado, y podría dar un gran ejemplo de cómo dos empresas con culturas tan diferentes pudieron lograr una fusión tan exitosa.

Inicialmente se buscará entender cada una de las distintas culturas organizacionales de cada empresa por separado, por lo que se realizará una breve descripción de la cultura de cada empresa antes de la fusión.

Seguido a eso es importante entender cómo fue el proceso de planeación de la fusión y los pasos a seguir por parte de la gerencia para que no se dejara nada de lado y tuvieran los mejores resultados.

Posteriormente se verá ya como tal cómo fue la implementación de los modelos que se generaron durante la planeación, llevándolo hasta el resultado de la cultura organizacional que ExxonMobil de Colombia maneja hoy en día.

Cabe mencionar que un análisis de este tipo se vuelve básico y esencial para cualquier empresa que busque fusionarse o que vaya ser absorbida por otra empresa. Será de ayuda para saber qué esperar y cómo hacer para que el choque no sea tan traumático para los empleados.

Es importante tener en cuenta que cada empresa es diferente y maneja sus problemas y situaciones de manera distinta a la otra con la que se vayan a unir, y no siempre será sencillo adaptarse al cambio. Por esta razón al fusionar dos empresas no siempre es posible fusionar las culturas organizacionales, y generalmente una prevalecerá sobre la otra. Esto es lo que se va a intentar demostrar por medio de este análisis, que a pesar de que sea una fusión exitosa, una cultura siempre va a prevalecer sobre la más débil.

1.1. MARCO TEÓRICO

Se realizará inicialmente la investigación, que será averiguación de información clave por parte de personas de todos niveles altos y medios que vivieron y planificaron la fusión de la Esso Colombiana Limited y Mobil de Colombia, y que además tuvieron contacto con la fusión a nivel mundial desde Estados Unidos, cada matriz para ambas empresas.

Luego de la recopilación de la información se analizará por partes: primero cada cultura por separado, y luego se seguirá la línea desde el proceso de planeación pre-fusión hasta el resultado de la implementación de la fusión

Finalmente se generará la conclusión respondiendo al interrogante planteado anteriormente, buscando comprobar la hipótesis de que al final lo que queda es una cultura que prevalecerá sobre la otra.

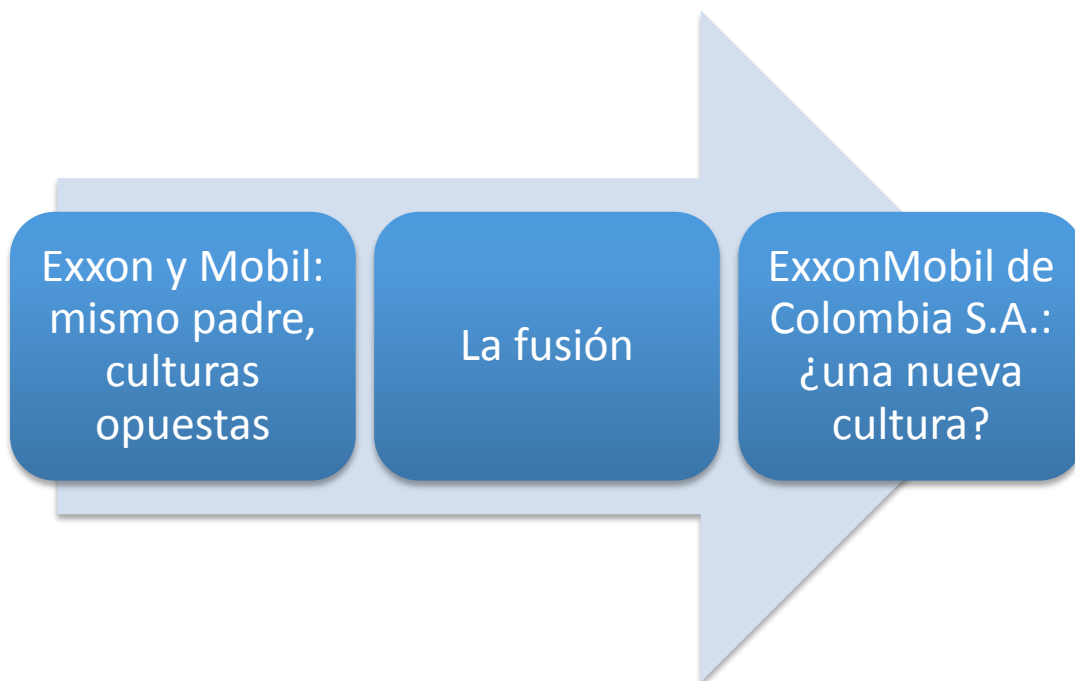
Considerando el auge que han tenido las metodologías de gestión empresarial y la importancia que se le ha dado al talento humano en estos últimos años, los estudios en este campo son amplios. Sin embargo, si bien existen varios estudios que expliquen qué pasa, no todos tienen la posibilidad de exponer el punto desde adentro de la organización, y de recopilar información directa de quienes vivieron la fusión, sus puntos de vista desde cada empresa, y sus conclusiones al respecto.

La información inicial será adquirida directamente de la experiencia y de la información extraída al momento de realizar la investigación. La fuente de

información principal será ExxonMobil de Colombia S.A., seguido por estudios sobre cultura organizacional y manuales de explicación del tema de fusiones y adquisiciones de empresas.

Este trabajo tendrá tres capítulos importantes y será organizado como una línea de tiempo.

1. El antes, durante y después

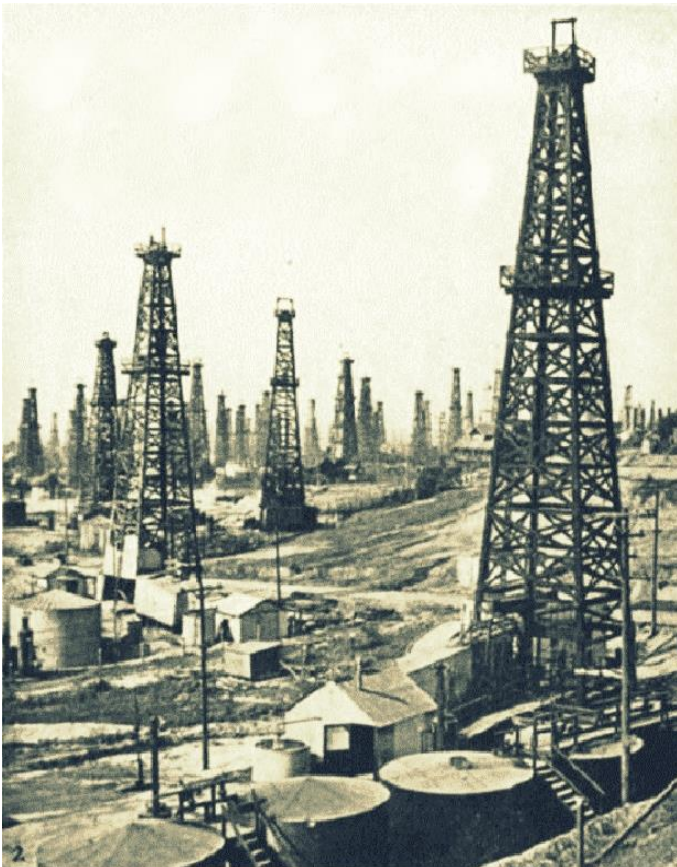


En primer lugar se desarrollará el capítulo en donde se describirá cada cultura organizacional por separado de cada una de las empresas, en donde se tendrán en cuenta puntos de vista de quienes trabajaron ahí mayor parte de su vida y fueron formados bajo esa cultura. Será un capítulo breve de explicación de lo básico de Exxon (Esso en Colombia) y de Mobil para esa época para finalmente comparar cada uno de los resultados obtenidos.

En segundo lugar se desarrollará un análisis acerca de la planeación de la fusión, en temas de Recursos Humanos, cómo fue el plan y por qué se decidió hacer de esa manera y no de otra. A esto le seguirá el proceso de implementación de la misma. A lo largo del segundo capítulo se evaluarán los problemas u obstáculos principales que se enfrentaron a la hora de desarrollar el proyecto, encontrando los puntos clave para tener en cuenta cuando se lleva a cabo un plan de éste estilo. Finalmente, el tercer capítulo explicará los años posteriores a la fusión y cómo ha quedado la cultura organizacional de ExxonMobil de Colombia con respecto a sus predecesoras.

2. EXXON Y MOBIL: MISMO PADRE, CULTURAS OPUESTAS

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO: DESDE LA STANDARD OIL COMPANY HASTA LA ESSO COLOMBIANA LIMITED Y MOBIL DE COLOMBIA S.A.



2. La Standard Oil Company. (Tarbell, I. M. (1904). The History of the Standard Oil Company (Vol. 1). N.p.: Mc Clure, Phillips & Co.)

Exxon y Mobil fueron dos grandes petroleras cuya historia comienza desde 1870. Ambas provienen de la gran petrolera Standard Oil Company, la más importante de su clase en su época.

Esta empresa fue fundada en 1870 como una sociedad de 5 empresarios, dentro de los cuales se destaca John D. Rockefeller, quien fue el principal accionista de

la compañía. A principios de su creación Rockefeller hizo un trato con la empresa "Lake Shore Railroad", parte de la empresa ferroviaria Nueva York Central en la que establecían tarifas a más del 70% de descuento para su transporte de petróleo. Como consecuencia, ninguna empresa tenía forma de competir con estos precios y disparó la expansión vertiginosa de la empresa. "Esta enorme organización [La Standard Oil], que producía, transportaba,

refinaba y mercadeaba petróleo, llegó a controlar el 91% de la producción y el 85% de las ventas finales de derivados en Estados Unidos.”(Fajardo, 2007). Con esto acabó con gran parte de su competencia y terminó por monopolizar casi todo el mercado de Estados Unidos.

La compañía siguió su curso de expansión hasta 1911, año en el que la Corte Suprema de los Estados Unidos afirmó que la Standard Oil, en su estructura y forma de operación, podría definirse como monopolio, y debía ser fragmentada. “Este desmesurado crecimiento generó enemigos y fue causa del fin de esta empresa; entre otras razones porque Standard Oil tenía un convenio con las compañías ferroviarias mediante el cual aseguraba tarifas más competitivas. En respuesta a denuncias y a una nueva legislación antimonopolios, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos ordenó disolver el conglomerado en 1911.” (p. 20 Fajardo, A., & Saldarriaga, A. M. (Eds.). (2005). *ExxonMobil 90 años en Colombia*. Bogota, Colombia: Puntoaparte editores.)

De ahí surgieron 34 empresas, dentro de las cuales estaban la Standard Oil Company of New Jersey y la Standard Oil Company of New York, más conocida como Socony, que en un futuro serían Exxon y Mobil, respectivamente.

Cada una siguió su propio camino y se especializó en distintas cosas dentro de su misma área de petróleos y derivados, y la Standard Oil Company of New Jersey creció para volverse Exxon o la Esso Colombiana Limited en Colombia; y la Standard Oil Company of New York se volvió Mobil, o Mobil de Colombia para este país.

Tras su división desde 1911 cada una quedó con mandos diferentes y con el paso de los años las diferencias eran mayores. Eran su propia competencia y, aunque a final de cuentas Mobil era más pequeña que Exxon, ambas estaban dentro del top 10 de las mejores petroleras del mundo. Esto sin contar que ambas tenían presencia en una gran cantidad de países alrededor del mundo.

La historia de Mobil en Colombia comienza desde 1931, cuando la compañía Socony se fusionó con Vacuum Oil, ambas provenientes de la Standard Oil. Desde esta época ambas empresas se centralizaron en la producción de lubricantes de alta calidad. “Durante los años treinta, tras la fusión Socony-Vacuum, la nueva empresa creó toda una gama de productos bajo la marca Mobil, y gracias a técnicas de mercadeo y de ventas eficientes, la marca se consolidó en todos los continentes.” (Fajardo, 2007). En Colombia estos productos no los distribuía Mobil directamente, pero ya se comenzaban a dar a conocer.

El primer ingreso de la Mobil como tal fue con la realización de exploraciones de petróleo, ayudando al desarrollo de los campos petroleros de la Concesión Barco en el Catatumbo. Para 1966 Socony-Vacuum ya se llamaba Mobil Oil Corporation.

Para 1999 ambas eran grandes compañías que se mantenían en su status, pero el mercado de ese año comenzó a caer. Precedido por eventos anteriores la situación del mercado en el área de petróleos se tornó competitiva y difícil para que las empresas subsistieran. Viendo estas noticias, las petroleras grandes

como Exxon y Chevron comenzaron a buscar compañías pequeñas para absorber, y a su vez las compañías medianas y pequeñas, como lo era Mobil en esa época, buscaban poder sobrevivir a la situación por medio de unirse a otra.

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL: MOBIL

Hoy en día ExxonMobil de Colombia aún conserva muchos empleados provenientes tanto de la Mobil de Colombia como de la Esso Colombiana Limited. Caminando los pasillos del edificio de oficinas de la filial se ven rastros de la herencia Mobil y rastros de la herencia Esso, quienes se juntaron buscando eficiencia y supervivencia de su marca.

Muchos de los empleados vivieron la época de la fusión, varios de ellos llevan más de 20 años trabajando para esta empresa, y recuerdan bien lo sucedido en esa época. Ellos fueron quienes vivieron la fusión en realidad y son testigos de los cambios y situaciones vividas en la época. A razón de esto, se realizaron varias entrevistas a empleados provenientes de ambas empresas, algunos de los cuales participaron activamente en el proyecto de planeación de implementación de la fusión, dentro del área de Recursos Humanos.

Dentro de los testimonios de los provenientes de Mobil se recopilaron varias historias llenas de nostalgia y emociones por parte de quienes las contaron, recordando la empresa que los formó con gran admiración. La palabra más común entre todos al definir la cultura de Mobil deja claro el por qué las sonrisas de los entrevistados a la hora de hablar de su empresa: familia.

Mobil de Colombia era una gran familia, según los entrevistados. Las relaciones entre sus empleados en las oficinas eran relajadas, aunque estrictas. Esto significa que, a pesar de tener igual sus protocolos y demás se manejaba un

ambiente de cordialidad y calidez humana, no solo con el cliente sino con ellos mismos.

Esta empresa fue caracterizada por su orientación al servicio al cliente, que fue uno de los valores que más adquirió ExxonMobil de la fusión entre estas empresas. Mobil se especializó en el área de Downstream, es decir, en la distribución y comercialización de productos derivados del petróleo, específicamente lubricantes.

La cultura organizacional Mobil, según entrevistados, podía llegar a ser más innovador y creativo, lo que lo hacía estar en cierto modo menos apegado a los procesos y controles en papel. Esto les permitía tener una “mente” más liberal y creativa a la hora de afrontar las situaciones.

Otra de sus características importantes es que decían estar enfocados al resultado, razón por la cual se encaminaban tanto hacia el buen servicio al cliente y sus procesos no eran tan complejos ni escrupulosos.

La familia Mobil en resumen se podía ver como una empresa en la que sus empleados eran muy cercanos entre ellos, y su énfasis en atender bien les hacía no estar tan atentos al tema de controles y procedimientos estrictos, no porque una cosa no se pueda hacer con la otra, sino por decisión de enfocarse más en uno que en lo otro.

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL: ESSO

ExxonMobil de Colombia tiene hoy en día más empleados de la Mobil de Colombia que de la Esso Colombiana Limited. Esto como consecuencia de que Mobil era más grande en Colombia que la Esso. Sin embargo hay varios de la Esso, y de los varios entrevistados al preguntarles sobre la empresa que los formó sobresalen varias palabras: eficiencia, controles y procesos.

Exxon, en Colombia y en todo el mundo, se centralizó más en procesos de exploración de petróleo, es decir, más en Upstream que en Downstream, que era el área de especialización de Mobil.

La Esso Colombiana Limited tenía una cultura organizacional no muy similar a la de Mobil. Para la Esso, y la Exxon en general, los controles son la base de la empresa, y quienes fueron formados bajo esa cultura lo reflejan en su vida y en su forma de trabajar.

De las personas entrevistadas que venían de la Esso, que vivieron la cultura de Exxon no sólo en Colombia, sino también en Estados Unidos y otros países alinean la cultura a controles y procedimientos.

Un empleado con herencia Exxon hablará orgulloso de su empresa como una organización que buscaba eficiencia y control en todos los procesos, y que gracias a esto pudieron llegar a donde estaban en el mundo hasta el momento

de la fusión: como la más importante empresa petrolera del mundo para la época (y aún después de la fusión lo siguen siendo).

Para Exxon en Colombia y en cualquier parte del mundo la cultura es de seguir procedimientos. Teniendo esto en cuenta los niveles de innovación no eran muy altos para la Esso, pero mantenía su eficiencia con la regulación de sus procedimientos y estandarización de los mismos.

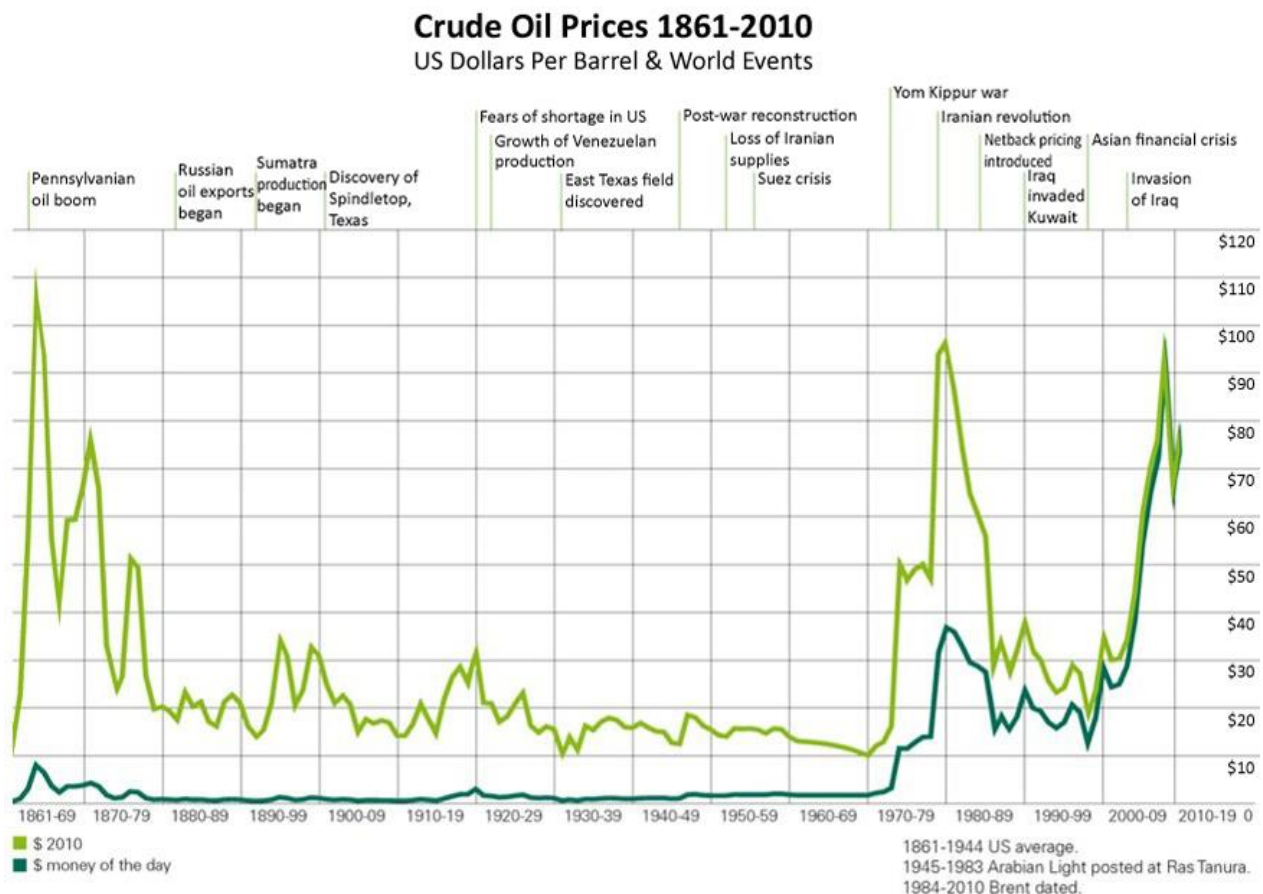
En términos generales, la Esso Colombiana Limited fue una empresa más formal y rigurosa, basada en la búsqueda de la transparencia de sus operaciones y la mejor estructura de manejo.

Como se puede ver, las culturas de Mobil y de Exxon no parecían ser muy compatibles. Quienes vienen de Mobil hablan de los de Exxon como personas conservadoras, y los de Exxon describen a los de Mobil como empleados más liberales. Una fusión de ambas culturas no parecía ser tan sencilla a simple vista.

3.LA FUSIÓN

3.1. CONTEXTO HISTÓRICO: ¿POR QUÉ UNA FUSIÓN?

Para entender la fusión es importante conocer el contexto en el cual se tomó la decisión. En el último trimestre de 1998 se anunció la fusión entre Exxon y Mobil, momento en el cual los precios del barril de crudo descendían hasta un mínimo de entre \$10 y \$20 dólares (a dólar de 2010). En la gráfica a continuación se verá más claramente la situación:



(Ebersole, Phil. The epic history of oil. N.p.: Wordpress.com, 2012. N. pag. Web. 10 Jan. 2015)

Para 1998 los precios habían llegado a un mínimo histórico que no se veía desde 1970, año desde el cual comenzó su crecimiento llegando a un tope de hasta casi \$100 dólares el barril.

“One of the major driving forces behind the recent mergers in the petrochemical industry is the falling price of crude oil--a product of oversupply in the market and stagnant demand, resulting in particular from the deepening economic slump in Asia and the contraction of world growth. The price of a barrel of crude oil has dropped to as low as \$9.87 in London and \$10.85 in the US--a decline in price of almost 50 percent in the last year.” (World Socialist Website, 1998). La explicación se ve en el aparte extraído de un artículo de 1998 que habla sobre la fusión entre Exxon y Mobil. Aquí se ve claramente que el problema de sobreoferta del petróleo llevó a que, para 1998 los precios bajaran vertiginosamente.

¿Qué hace una empresa del sector en este caso? Busca la eficiencia y poder sobrevivir las situaciones difíciles del mercado. Las empresas grandes buscaban oportunidades para absorber a las pequeñas, que a su vez buscaban otras para fusionarse y poder sobrellevar la situación. Así fue como Exxon y Mobil llegaron a pensar en la fusión. El escenario de ambas empresas para esa época era el siguiente:

EXXON-MOBIL MERGER SCOPE



Financial

Net income of \$8.5 billion
 Revenues of \$137.2 billion
 Capital employed was \$52.9 billion
 Capital and exploration expenditures of \$8.8 billion
 Return on average capital employed of 16.5%

Exploration and production

Worldwide net production of 1.6 million b/d of crude oil and NGL and 6.3 bcf/d of natural gas
 Proven liquid reserves of 6.8 billion bbl, including oil sands; proven natural gas reserves of 42.1 tcf
 Exploration and/or production activities in 30 countries at yearend 1997

Refining and marketing

Total petroleum product sales of 5.4 million b/d
 33,000 service stations worldwide
 Refinery throughput of 4 million b/d
 Interests in 31 refineries in 17 countries

Chemicals

Sales of 17.3 million metric tons/year
 Revenues totaled \$14 billion, including intersegment revenues
 Interests in 56 manufacturing sites in 24 countries

Other

80,000 employees worldwide at yearend 1997
 Common shares outstanding (as of Nov. 27, 1998): 2,427.7 million. In addition, there are 3.8 million common share equivalents in the form of convertible Class A preferred stock held by a Lesop trust.

Financial

Net income of \$3.3 billion
 Revenues of \$65.9 billion
 Capital employed was \$26.5 billion
 Capital and exploration expenditures of \$5.3 billion
 Return on average capital employed of 13.4%

Exploration and production

Worldwide net production of 0.9 million b/d of crude oil and NGL and 4.6 bcf/d of natural gas
 Proven liquid reserves of 4.1 billion bbl; proven natural gas reserved of 17 tcf
 Exploration and/or production activities in 25 countries at yearend 1997

Refining and marketing

Total petroleum product sales of 3.3 million b/d
 Approximately 15,500 service stations worldwide
 Refinery throughput of 2.1 million b/d
 Interests in 19 refineries in 12 countries

Chemicals

Sales of 4 million metric tons/year
 Revenues totaled \$3.5 billion, including intersegment revenues
 Interests in 19 manufacturing sites in 10 countries

Other

42,700 employees worldwide
 Common shares outstanding (as of Nov. 27, 1998): 779.9 million. In addition, there are 16.6 million common share equivalents in the form of Series B ESOP convertible preferred stock.

Sources: Exxon Corp., Mobil Corp., 1997 data

Oil & Gas Journal. (1998). *Exxon-Mobil, Total-Petrofina mergers slated*. Houston, TX: PennWell Corporation.

Como se puede ver en el cuadro, Exxon era el doble de grande que Mobil, no solo en términos financieros, sino que además tenía presencia en más países y su área de exploración de petróleo era mayor.

Entonces, ¿cuál era el beneficio para Exxon de unirse con Mobil además de tener más de lo mismo? Como fue mencionado anteriormente, Mobil era más conocido por la parte de comercialización y distribución de productos como lubricantes, mientras que Exxon era más conocido y especializado en el área de exploración de petróleo.

Teniendo esto en cuenta, para Mobil era una oportunidad de subsistir ante los momentos difíciles y crecer en el área de exploración, y para Exxon era adquirir lo que tenía Mobil que no tenía Exxon, mejor servicio al cliente y especialidad en el área del downstream (venta y comercialización de productos derivados del petróleo).

3.2. PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

El plan de fusión de Exxon y Mobil fue claro y concreto desde un buen tiempo antes de su implementación. A continuación se verá un cuadro explicando los principales aspectos, desde el área de Recursos humanos, que se tuvieron en cuenta en la planeación de la fusión con Mobil.

Cronograma de planeación de la fusión

Highlights / Key Activities	Pre-merger Activities												
	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Merger is announced Gather info on policies to compare EM HR takes lead in cross-functional implementation of policies, programs & guidelines Conduct side-by-side benefit plan comparisons Identify & communicate complexities of HR system Use 'controls risk anchors' to determine key recruiting practices Hold employee information meetings Meet with Mobil to understand its controls environment Determine out-of-pocket impacts for savings & health plans Use FAQ as a communication tool Defer/develop transition guidelines for EM policies & guidelines Develop overall consolidated transition plan Meet with Mobil to compare and collect data elements Establish application, salary offer, process & more rigorous back-ground checks Determine which salary surveys to use Audit special review of Payroll & Incentives Design salary program Draft package to communicate payroll changes to employees Work with available employee data; make adjustments as more data becomes available													
Future Considerations	Pre-merger Activities												
	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Identify on-the ground EM resources before merger announcement Define/structure their role(s) Test self-imposed confidentiality restrictions Bring in add'l HR resources/experts early Don't assume HR leadership will support; "Sell" approach early on Bring team members in from both companies to plan & work together on projects Engage/interact newly acquired company staff early in the process Lack of clarity around transition benefits may impact all HR areas, including HRIS Work diligently to build trust & relationships with newly acquired company Visit newly acquired company early & often Prioritize input from employee meetings to understand concerns Involve newly acquired company in development of gap closure plans versus telling what needs to be done Availability & physical presence facilitate the entire process Adopt "fit for purpose" approach to policy & guideline implementation Consider requesting 2-year versus 1-year transition plan for more time Begin communication process early Use previously vetted material to save time Involve newly acquired company in project plans & execution Anticipate high volume of changes Capture available information in a document prior to alignment meetings Do not assume team members know what to do Use a more centralized/ focused coordination for data request & document management Face-to-face meetings are the most effective & efficient way to get alignment with key stakeholders Postponing testing until transitions are finalized may compromise ability to meet deadlines Expect input from other depts not to be 100% accurate Determine if potential changes to policies and guidelines are supported by current competitive data Always have a back up plan in case others do not provide their data on time Be proactive at the start of a project the size of a merger Strive for better alignment with other functional groups on stated objectives & outcomes Inform staff groups at newly acquired company up front about standards & requirements that need to be met Set ground rules at the start Escalate timeliness issues sooner rather than later On-going changes can delay communications so anticipate time "crunch"													
All Benefits Compensation Data Mgmt EEO	HR/Line Mgmt Payroll & Accounting PC&C Recruiting												

Este cuadro evidencia un alto nivel de planeación dentro del área de recursos humanos de Exxon con el fin de no dejar de lado ningún tipo de inconsistencia. Dentro de la información del cuadro se ve que hicieron grupos tanto de gente de Mobil como de Exxon para planear cómo iba a ser la implementación y la toma de decisiones, y, como contaron quienes estuvieron dentro de los grupos

de manejo, ya todo estaba decidido desde antes de que se empezara la implementación. No hubo cabida para errores y todo fue meticulosamente calculado y coordinado.

Tanto Mobil como Exxon tuvieron que ver en las decisiones y por eso, a pesar de haber sido una absorción más que una fusión, se tomó un manejo como de fusión, teniendo en cuenta a Mobil en todas las decisiones, especialmente en las del capital humano.

Para el área de Recursos humanos eran claves varios aspectos para tener en cuenta a la hora de la fusión: selección de personal, el tema salarial y de beneficios, y finalmente el tema de la comunicación y manejo de los empleados.

Antes de comenzar con cualquier cosa se debía decidir quiénes quedarían de cada empresa, y qué posiciones eran necesarias y cuáles debían ser eliminadas. En este punto la decisión fue relativamente sencilla, pues Mobil había tenido una reestructuración hacía poco y tenía muchos menos empleados, por lo que la pérdida de empleo no fue tan alta.

La parte principal del plan fue inicialmente dejar para cada área un gerente y un “diputado”, posición que se creó como una especie de mano derecha del gerente que jerárquicamente iba justo debajo de él pero tenía de igual forma poder de decisión. En todas las áreas de mantuvo un gerente de una empresa y un diputado de la otra, para que se evidenciara la idea de fusión entre ambas y que no quedara ningún tipo de exclusión entre empresas.

Ambas posiciones existieron por entre 2 y 4 años hasta que se completó el proceso de implementación del plan de fusión y los empleados de cada área se sintieran como parte de ExxonMobil.

En Colombia, para varios de los empleados de Mobil o Exxon que debían dejar su posición gerencial se les ofreció la posibilidad de la expatriación, y varios de ellos hoy en día retornaron a Colombia. Para quienes no pudieron quedarse se manejó un proceso delicado con sus indemnizaciones debidas a cada uno de los empleados que dejaron ir.

Para el punto de los salarios y beneficios, se manejó un tema de integrar a los de Mobil en el sistema de ranking de Exxon. Este sistema de ranking, que es el que se utiliza actualmente en ExxonMobil, permite “clasificar” a los empleados dentro de su área por potencial y resultados. Dentro de esto se manejaron compensaciones y se buscó equiparar los niveles salariales de los de Mobil con los de Exxon que eran más altos.

Finalmente, para la comunicación a los empleados, el punto más importante, se tuvieron en cuenta varias cosas. La primera y la más importante fue buscar mantenerlos involucrados en el proceso, es decir, que ellos no se sintieran como que eran un activo más, sino que eran personas parte de la empresa y que valían sus opiniones.

Dentro de la planeación se tuvo en cuenta un punto de preguntas y respuestas para tener en cuenta en el momento de la comunicación con los empleados. Este método evita que se generen expectativas y chismes al respecto,

manteniendo a todos los empleados calmados y enterados de todo. La idea es dejar a cada empleado con la menor cantidad de dudas posibles para que no se dañe el clima organizacional durante el proceso de implementación y se generen rencores entre empresas, generando “anticuerpos” organizacionales, que dañan el ambiente y bajan los niveles de productividad. Por varios años se mantuvo un boletín de noticias de Recursos humanos para aminorar dudas y cuestionamientos entre los empleados que venían de ambas empresas sobre sus procesos de compensaciones, planes médicos y demás. Ejemplos de esto se pueden ver a continuación:

ExxonMobil Pipeline Company

Human•Resources•Bulletin

(1Q2000) Vol. 1, No. 1

WELCOME to the first edition of the "Human Resources Bulletin" specifically for ExxonMobil Pipeline Company employees.

Why a newsletter?

As we have seen, there have been many changes to HR-related matters since the merger was finalized.

As former Mobil and former Exxon employees come together to form the new ExxonMobil Pipeline Company, one goal of this newsletter is to keep all employees informed of benefits (enrollment periods, plan changes, deadlines), Company policies and programs, and general interest items.

In addition to this quarterly bulletin, there are numerous other sources for HR information:

- EMPCo Announcements accessible through your e-mail
- ExxonMobilMe and Family Intranet and Internet sites
am.exxonmobil.com
www.exxonmobilfamily.com
- Summary benefit plan description booklets (recently sent to employees and available on ExxonMobil Me)
- ExxonMobil Benefits Office and the Benefits Transition Support Line (Mobil)

- EMPCo HR Department (contacts listed below)

Objectives

In short, the objectives of this quarterly newsletter are simple:

- Communication tool for HR-related topics and news
- Increase awareness and encourage employee participation in programs and activities offered by the Company.

EMPCo HR Contacts

- Curtis Fullard - 713-656-5153
- Connie Steward - 713-656-1926
- Amir Ijaz - 713-656-7276
- Irma Manrique - 713-656-1728

Benefits Office

- Former Exxon: 713-680-5858
800-262-2363
- Former Mobil: 888-715-0946

Benefits Transition Support Line

Employment Practices Audit Complete

The former Exxon Pipeline Company was found to be compliant with all applicable regulations after the Office of Federal Contract Compliance Programs (OFCCP) recently completed its review of EPC's employment practices.

The OFCCP is the agency responsible for performing periodic and random audits of federal contractors (like EPC) to ensure compliance with various non-discrimination and affirmative action regulations concerning the employment of women, minorities, individuals with disabilities, and certain veterans.

ExxonMobil Savings Plan Update

- Each participant in the EM Savings Plan (includes Mobil) received an allocation of shares representing approximately 1.2% of eligible pay on December 31, 1999. This allocation was based on compensation on which contributions were made in 1999. No action is required by employees to receive this allocation and will appear on your year-end account statement.
- For the year 2000, the level of Company match to the Thrift Account and to the Direct Dividend Account (DDA) has been adjusted to

July 2, 2001

HR Services Bulletin No. 2001.07/98
Change in Control Benefits SMM for
Former Mobil Employees

Purpose

This is to communicate a clarification to the definition of pay used to calculate a Change in Control (CIC) cash benefit. In accordance with this clarification, current ExxonMobil base pay is converted back to equivalent pay under the Mobil system. This allows employees to retain the benefit of the variable pay awards under the Mobil system. There have been no Individual Pay Administration (IPA) lump sum payments since June 1999. However, employees' June 1999 IPA lump sum will be used in lieu of any annual pay increases that have been received since that time if the result would be more favorable.

This clarification is effective for certain former Mobil employees who joined ExxonMobil and who terminate their employment after May 31, 2001 and prior to December 1, 2001 and who are eligible for CIC benefits.

Intended Distribution

This bulletin may be forwarded to Business/Functional HR managers, Regional HR managers, and HR employees in client contact roles. Employee eligibility for approved benefits will be stewarded by Staffing and Development contacts who document eligibility for CIC benefits and confirm the location from which employees receiving CIC benefits are terminating.

Application

This information is applicable to non-represented, U.S. dollar-paid employees. Applicability to represented employees is governed by collective bargaining agreements and local bargaining requirements.

These provisions apply to certain former Mobil employees who, immediately prior to the CIC, were in Mobil Salary Group 19 or below, and who are terminating their employment with CIC benefits after May 31, 2001, and prior to December 1, 2001.

CIC Cash Benefit Calculation

For employees leaving the payroll after May 31, 2001, and prior to December 1, 2001, the CIC cash benefit includes the following:

- Four weeks of pay for each year of service with Mobil and ExxonMobil, up to 104 weeks of pay. Pay is defined as follows:
- Annual base pay on the date their employment with ExxonMobil ends, **plus**
 - Highest annual variable pay award for any of the three years prior to the change in control, **minus**
 - The target variable pay that was added to their Mobil base pay to arrive at a comparable base pay under the ExxonMobil pay system,

An additional cash benefit in an amount equal to two times the company's contributions to their Mobil Savings Plan Accounts in the calendar year prior to the change in control.

Please also refer to the attached Summary of Material Modification.

Communications

Revised calculations and a copy of the Summary of Material Modification will be provided by Benefits Administration to all eligible employees terminating with CIC benefits after May 31, 2001 and through the end of the CIC period.

Questions?

If you have questions about this bulletin, please contact Sarah Tucker at 713-680-6298 or via e-mail. Questions about eligibility for CIC benefits should be directed to your Staffing and Development contacts.

K. F. Foley, Jr.

May 19, 2000

HR Services Bulletin No. 2000.05/20
Disability Benefits – Former Mobil Employees

The purpose of this bulletin is twofold:

- To provide more information on the ExxonMobil Disability benefits for former Mobil employees.
- To correct Example #3 in HR Services Bulletin No. 2000.04/17. Please replace *Attachment I* on that Bulletin with *Attachment I* included here.

Where do you call with questions about the ExxonMobil Disability benefits for former Mobil employees?

- For questions about short-term disability benefits, call Benefits Administration at (800) 262-2363 or (713) 680-5858, and select Option 4, and then Option 4 again to speak with a counselor.
- For timekeeping/payroll questions, or to correct Mobil disability history, call ExxonMobil Payroll at (800) 262-2363 or (713) 680-5858, and select Option 1 and then Option 4.

In HR Services Bulletin No. 2000.04/17, you reference a data correction form.

When can I expect it?

In lieu of a form, to correct employee disability data, please make corrections as follows:

- Former Mobil sites that are currently using TIGER, enter the information via Tiger comments.
- All other former Mobil sites that are currently sending disability information to the Mobil Dallas Central Timekeepers, continue with that process.

Please make corrections as soon as you become aware that the data is incorrect.

How do you re-qualify for the full schedule of non-industrial disability benefits? Do you have to work 26 consecutive weeks since the last time you received full-pay non-industrial disability benefits?

If an employee is still within his/her full-pay schedule, he/she must work 26 consecutive weeks in order to re-qualify for the full schedule. However, if he or she has already exhausted his/her full-pay schedule, the 26 weeks of work do not have to be consecutive in order to re-qualify. For example, an employee exhausts his/her full-pay non-industrial benefits, returns to work for three weeks and then is out sick for a week and receives half-pay disability benefits. The employee will re-qualify for the full

schedule of benefits after working a total of 23 more weeks since he/she last received full pay benefits. These 23 weeks do not have to be consecutive.

To re-qualify for the full schedule of industrial disability benefits, do you have to work 26 consecutive weeks since the last time you received industrial disability benefits?

A full schedule of industrial disability benefits is available for each separate industrial disability.

To re-qualify for the full schedule of benefits for a particular industrial disability, the employee must work 26 weeks after last receiving benefits for that specific industrial disability. For example, an employee receives 32 weeks of industrial benefits, returns to work for six weeks and then is out sick again due to the same industrial disability. He will be eligible for up to 20 more weeks (52 weeks minus 32 weeks) of industrial disability benefits for that particular industrial disability. Following this employee's return to work after the second absence, he/she would have to work 26 weeks before re-qualifying for a full schedule of benefits for that particular industrial disability.

If his/her second absence is due to a different industrial disability, however, he or she is eligible for the full schedule of benefits for the second disability.

Please provide further clarification on disability benefits for employees who do not work a 5-day/40 hour schedule.

Weeks of eligibility for full- and half-pay disability benefits are converted to days of eligibility. Please see *Attachment II* for detail on all work schedules.

What if an employee who is receiving Mobil Short Term Disability benefits was mistakenly enrolled in the ExxonMobil benefit plans?

If the employee is expected to be out of work due to a disability that is likely to result in an LTD case, or if the person is likely to be out of work indefinitely, call Molly Lartigue at 713-680-7551 to discuss the situation.

Sabrina Martinez

This bulletin applies only to eligible participants covered by U.S. domestic ExxonMobil benefit plans and policies.

Dentro de estos boletines, como se puede evidenciar, se tenían en consideración preguntas sobre beneficios y demás de Mobil, pues fue finalmente Mobil quien se tuvo que adaptar a los procesos de Exxon que eran más complejos para dejar de lado.

Para resumir, durante la fase de planeación Recursos humanos se ocupó de que se mantuviera lo más equitativo posible ente Exxon y Mobil para evitar choques entre las empresas en el principio de la fusión. Añadido a esto también se

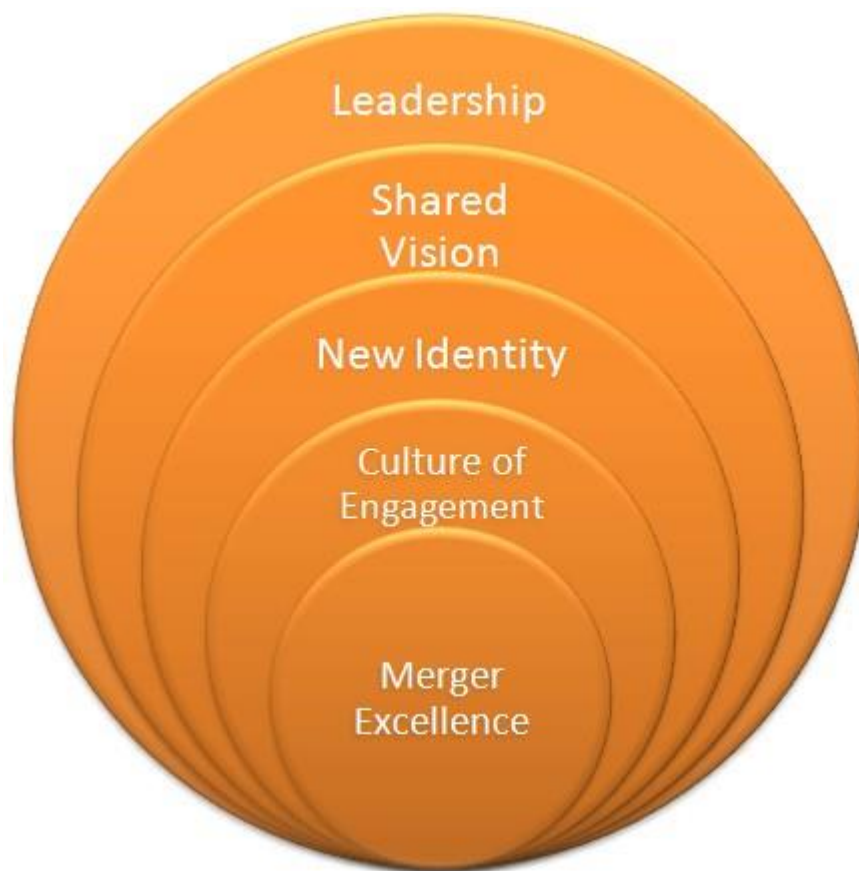
mantuvo un nivel alto de contacto con los empleados para prevenir daños en el clima organizacional de cada empresa y que los empleados llegaran prevenidos y con rencores a la nueva organización.

La implementación del plan de la fusión fue exitosa y no trajo mayores sorpresas a los equipos de manejo del cambio. El plan duró un año o más en implementarse dependiendo del área. En el caso de recursos humanos era un plan a más largo plazo mientras los empleados se acoplaban al nuevo sistema. Gracias a la planeación meticulosa de cómo iba a ser la fusión es que fue exitosa y por esta razón hoy en día ExxonMobil corporation es la petrolera más grande del mundo.

3.3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FUSIÓN

Habiendo visto la planeación e implementación de la fusión en general y desde recursos humanos, ahora se debe ver desde la parte de la cultura organizacional. ¿Qué tan importante es la cultura organizacional en las fusiones? “Nearly 80% of all mergers and acquisitions fail due to an inability to combine cultures and visions, resulting in internal conflict and political in-fighting.” (1-Focus, 2014). La importancia de la mezcla exitosa de una cultura organizacional en la fusión se puede ver en la siguiente imagen:

Factores de excelencia



1-Focus: Where Passion creates Results. (2014). *MERGER EXCELLENCE*.

Para lograr la excelencia se requieren todos los factores que se encuentran en este cuadro, partiendo de una buena planeación a una capacidad de adaptabilidad de las empresas, y la generación de una nueva identidad con la que se identifiquen todos los empleados que quedaron en la nueva organización.

En general durante un proceso de fusión o adquisición se pueden presentar las siguientes situaciones a nivel individual, de equipo y organizacional:

Reacciones ante la fusión

Factores Individuales	Factores Grupales	Factores Organizativos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Percepciones sobre lo que está pasando. ✓ Nivel de cambio que desborda. ✓ Personalidades incompatibles con lo esperado. ✓ Falta de destrezas y conocimientos para hacer lo que se necesita. ✓ Valores básicos y creencias amenazados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El cambio vulnera las normas del grupo. ✓ El cambio genera conflictos que amenazan la continuidad del grupo. ✓ Temor al rechazo por otros grupos. ✓ Falta de sensibilidad y comprensión de lo que se necesita. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de apoyo al cambio de la alta dirección. ✓ El cambio amenaza los esquemas establecidos de poder e influencia. ✓ La estructura organizativa no apoya el cambio. ✓ Clima negativo, cerrado al cambio. ✓ La tecnología básica de la organización no es compatible con el cambio.

Padilla, K. (2012). *Influencia de las fusiones en la cultura y estructura Organizacional*. N.p.: Slideshare.net.

Las fusiones naturalmente traen un impacto negativo en el clima laboral y la cultura de la empresa, por lo menos en el proceso de implementación. De no

ser bien manejado puede resultar en un clima laboral deficiente que genere una falta de productividad en la compañía nueva.

Es por esta razón que la planeación es tan importante a la hora de fusionar dos empresas, pues se debe tener todo controlado para generar un ambiente de seguridad entre los empleados y que los líderes de ambas empresas están siendo tenidos en cuenta, para que quienes queden en la nueva organización no creen anticuerpos organizacionales.

4. EXXONMOBIL DE COLOMBIA S.A.: ¿UNA NUEVA CULTURA?

Luego de una fusión ¿qué pasa con la cultura organizacional? y ¿prevalece una sobre otra, o se genera una nueva?

Para este caso en particular entre Exxon y Mobil ambas culturas eran muy diferentes, dificultando un proceso de homogenización de las mismas, por lo que se recurre a intentar mezclarlas lo mejor que se puede partiendo de bases que ninguna de las dos empresas están dispuestas a ceder.

La cultura de Exxon fue reconocida por ser más conservadora y basada en procesos y estandarización, mientras que la de Mobil era más liberal y de mente abierta e innovadora.

Esto mostraría que al ser la de Mobil más liberal tendría una mayor posibilidad de adaptarse a una más conservadora, mientras que una conservadora tendría problemas buscando abrirse más.

Dentro de la información recopilada en las entrevistas, en términos de cultura la de los controles prevaleció sobre la creativa y liberal. Si bien Mobil agregó valor a la marca por medio de mejorar el servicio al cliente, dentro de su cultura eran más adaptables y sus procesos se adaptaron más a la cultura de Exxon, razón por la cual la cultura de Mobil se mantuvo sólo en la formación de las personas, pero manejando procesos más estructurados y transparentes.

El proceso de integración de las culturas en Colombia tomó aproximadamente entre tres y cuatro años para llegar a decir que eran ExxonMobil, y los equipos de manejo del cambio lograron exitosamente generar una nueva compañía a partir de dos.

Sin embargo, si bien los procesos se establecen desde un principio, es con el tiempo que la cultura se va homogeneizando entre los empleados.

Las personas entrevistadas se pueden clasificar en tres grupos: los de herencia Exxon, los de herencia Mobil, y los que llegaron a ExxonMobil después del 2000, y cada grupo tiene su punto de vista levemente diferente del otro, aunque mantienen cosas en común.

Lo que se escucha de todos los grupos es que ExxonMobil tuvo una fusión exitosa, que sus procesos hoy en día funcionan y por eso ha llegado a donde está actualmente. También afirman que es una compañía estrictamente de procesos y conservadora.

Para el grupo de herencia Mobil ExxonMobil no quedó con nada de la cultura de Mobil, lo cual es corroborado por el grupo de herencia Exxon y por los nuevos, pues los que llegaron después de la fusión describen la cultura organizacional exactamente a como era Exxon en 1998. Los provenientes de Mobil sintieron el cambio, pero al ser una cultura adaptable eso fue lo que hicieron, se adaptaron a su nuevo medio.

Por otro lado, para la cultura Exxon la organización de hoy en día es exitosa y su cultura organizacional no ha variado prácticamente en nada. Lo que si dicen es que Mobil les aportó grandes valores y se buscó la practicidad en ciertos procesos, pero de base se mantuvo la esencia de controles y procedimientos estandarizados de Exxon.

Para concluir el análisis, una fusión se puede dar jurídicamente y económicamente, pero no en términos de cultura organizacional. No a menos que ambas culturas sean casi iguales. Una cultura prevalecerá sobre la otra, una de las dos deberá adaptarse y lo que se debe hacer en este caso es, desde los líderes, manejar el cambio de manera que la adaptación no genere anticuerpos organizacionales, sino que por el contrario se vea como un cambio positivo que busca la eficiencia de la nueva organización.

5. CONCLUSIONES

Después del análisis realizado de las culturas organizacionales de Exxon y Mobil, y teniendo en cuenta el interrogante principal, es válido concluir que no existe una fusión de culturas como tal.

Es posible que una cultura obtenga ciertas cosas de la otra, pero definitivamente queda claro que una mezcla 50-50 de las culturas no es posible, por lo menos no con culturas tan diferentes.

Encontrar un punto medio entre ambas no es sencillo, más cuando se tiene en cuenta que es más una absorción que una fusión, aunque en realidad para Mobil en varios países lo tomaron como una fusión.

Una cultura siempre va a prevalecer sobre la otra, y la otra se verá reducida con el tiempo hasta llegar al punto inicial de la cultura que predominó desde el momento cero.

Las posibilidades de fusión entre culturas serán mayores dependiendo de qué tan similares sean éstas, aunque sin embargo nunca será fácil el cambio ni la posibilidad de adaptarse para cada una de las empresas en el trato.

BIBLIOGRAFÍA

- Entrevistas Gerencia Contraloría, Recursos Humanos, Supply and Distribution, Refining and Supply de ExxonMobil de Colombia S.A. Febrero de 2015
- Entrevista Gerencia Upstream Venture Office de ExxonMobil Exploration Colombia Limited. Diciembre de 2014
- Entrevistas personal administrativo oficinas centrales ExxonMobil de Colombia S.A. Febrero de 2015
- Entrevistas analistas oficinas centrales ExxonMobil de Colombia S.A. Octubre de 2014 a enero de 2015.
- Entrevistas IT, P&GA ExxonMobil Corporation USA. Enero de 2015.
- Documentación Exxon and Mobil Merger USA vía Intranet.
- Tarbell, I. M. (1904). *The History of the Standard Oil Company* (Vol. 1). N.p.: Mc Clure, Phillips & Co.
- Fajardo, A., & Saldarriaga, A. M. (Eds.). (2007). *ExxonMobil 90 años en Colombia*. Bogota, Colombia: Puntoaparte editores.
- «Oil Prices 1861 2007» de TomTheHand - Trabajo propio. Disponible bajo la licencia CC BY-SA 3.0 vía Wikimedia Commons
- Padilla, K. (2012). *Influencia de las fusiones en la cultura y estructura Organizacional*. N.p.: Slideshare.net
- Ebersole, Phil. *The epic history of oil*. N.p.: Wordpress.com, 2012. N. pag. Web. 10 Jan. 2015
- *1-Focus: Where Passion creates Results*. (2014). MERGER EXCELLENCE.
- *Oil & Gas Journal*. (1998). Exxon-Mobil, Total-Petrofina mergers slated. Houston, TX: PennWell Corporation.