



# CONOCIMIENTO & DIRECCION

www.conocimientoydireccion.com

72

edición IV

## Culturas & Negocio\$

Los nuevos escenarios exigen habilidades que trascienden fronteras, culturas y líneas de pensamiento. Capitalice experiencias para que su empresa funcione armónicamente.



MEXICO

Estrategias de Outsourcing

ARGENTINA

Interculturalismo - M&A's

BRASIL

Desarrollo de equipos

COLOMBIA

Liderazgo & Comunicación

ESTADOS UNIDOS

Métricas de capital intelectual

EXCLUSIVO SUSCRIPCIÓNES PREMIUM

**RESUMEN EJECUTIVO**  
CON ESTA EDICIÓN:

Competiendo por el Futuro

Con Haroldo C. K. Riedel

ISSN 1515-602X







# CULTURA Y EQUIPOS EN LAS M&A'S CASO TENARIS

## La contribución de Recursos Humanos en procesos de Fusiones y Adquisiciones

**E**n octubre de 2006, Tenaris completó la adquisición de Maverick, con instalaciones en USA, Canadá y Colombia. C&D entrevistó a Luis Albaine, Director de Recursos Humanos para Tenaris América del Sur, quien coordinó el equipo que diseñó e implementó el plan inicial de Recursos Humanos para la integración de Maverick en USA y Canadá.

### *C&D: ¿Qué significa para Tenaris la reciente adquisición de Maverick?*

Desde el punto de vista del negocio significa la posibilidad de consolidar aún más nuestra presencia en países donde ya operábamos, como es el caso de Canadá, y de incrementarla fuertemente en otros como USA y Colombia donde nuestra presencia era más limitada antes de integrar Maverick.

Si lo observamos desde los recursos humanos, representa la incorporación de más de 3600 empleados que serán un gran aporte al modelo global y multicultural de Tenaris. Estas magnitudes y diversidad hablan por sí solas de los desafíos de integración que tiene este proceso.

### *C&D: ¿Cuáles son esos desafíos y cómo los están encarando?*

En primer lugar, hay que considerar que Tenaris es una empresa global, mientras que Maverick estaba formada por empresas orientadas a satisfacer un mercado esencialmente doméstico, organizadas en unidades de negocio bastante autónomas, y con un estilo gestional que fue exitoso para el modelo que tenían. Por eso, un primer desafío que tuvimos fue diseñar, comunicar e implementar una estructura organizacional completamente nueva, que diera cabida a todos y que se alinea con el modelo estructural de Tenaris.

Un segundo desafío fue hacer lo anterior sin afectar las operaciones corrientes y procurando retener al personal durante el período crítico de transición. Así como

la gente de Maverick tiene mucho para contribuir al sistema Tenaris, éste a su vez tiene mucho que ofrecerles para su desarrollo.

También es importante destacar que en estos procesos la empresa que es integrada no es la única impactada: así, las estructuras corporativas de Tenaris debieron prepararse para manejar la nueva dimensión de la firma y las herramientas de integración diseñadas debieron tener en cuenta también este impacto. Fue clave la preparación que tuvimos en los procesos de comunicación, comprensión de las diferencias culturales y de estilo, integración de sistemas operativos, etc.

**C&D: ¿En qué pilares se basan para lidiar con la complejidad de los procesos de fusiones y/o adquisiciones?**

Tenaris ha acumulado mucha experiencia en estos procesos luego de sucesivos M&A en México, Venezuela, Brasil, Canadá, Rumania, Japón, etc. Este aprendizaje reside hoy en el “sistema Tenaris” que dispone de equipos de profesionales capacitados y experimentados para intervenir en estas situaciones. Podemos resumirlos en:

- Tener una estrategia bien definida y articulada.
- Contar con un claro mapa de ruta de las acciones a tomar.
- Tener claridad sobre las sinergias posibles como así también de las redundancias.
- Mantener a la gente permanentemente comunicada por todos los medios posibles.
- Tener la organización lista desde el “Día 1” y diseñados al menos los primeros 100 días.
- Apoyarse en consultores de nivel reconocido para usar las mejores prácticas.

**Un valor importante para el éxito de las fusiones y adquisiciones es buscar siempre integrar a la empresa adquirida y también integrarse con la comunidad adonde se llega.**

- Actuar en forma decisiva, rápida y alineada entre los diferentes equipos de trabajo.
- Identificar rápidamente a los talentos clave y agentes de cambio.
- Tener y contagiar pasión por el proceso de integración.
- Y otra vez.... comunicación y más comunicación.

Ejemplos de éxito en procesos de integración son nuestras operaciones en México, Italia y Brasil, desde donde luego de varios años de haberse integrado a Tenaris, son numerosos los profesionales de esos países que hoy son funcionarios en distintas partes del mundo o integran equipos que apoyan los procesos de integración de nuevas compañías.

**C&D: ¿Cómo se hace en Tenaris para que una fusión o adquisición sea exitosa entre organizaciones con culturas, países y tamaños muy distintos?**

Además del personal que constantemente está viajando por las distintas oficinas y plantas compartiendo prácticas o aprendiendo, Tenaris tiene más de 280 profesionales en asignación internacional cumpliendo funciones en todo el mundo.

Es interesante señalar que más de la mitad de esos asignados internacionales proviene de empresas que se han ido integrando al sistema Tenaris en los últimos 13 años. Esto ha sido clave para que todos sean parte activa de una única empresa donde la pasión y el talento no tienen fronteras geográficas.

Tenaris encara muy cuidadosamente estos procesos de integración, asignando los recursos necesarios en calidad y cantidad, para una rápida integración con efectos duraderos en el largo plazo. Desde el punto de vista del área de Recursos Humanos, un proceso de integración involucra en líneas generales las siguientes fases:

Tenaris es líder mundial en la fabricación y provisión de productos tubulares y servicios para gas y petróleo, como así también para otras aplicaciones de uso industrial, automotriz, plantas de procesos, etc. Emplea más de 21.500 personas en todo el mundo, de los cuales el 56% se ubican en Latinoamérica.

# Argentina

## Desde el punto de vista de los RH, la adquisición de Maverick representa la incorporación de más de 3600 empleados que serán un gran aporte al modelo global y multicultural de Tenaris.

Un valor importante para el éxito de las fusiones y adquisiciones es buscar siempre integrar a la empresa adquirida y también integrarse con la comunidad adonde se llega. Se trata de sumar lo positivo de cada compañía, haciendo de la diversidad una fortaleza y un valor distintivo, donde ninguna cultura o nacionalidad está por encima de otra.

**C&D: Tenaris es una empresa global. ¿Cuál es el grado de trascendencia de la región Latinoamericana para la organización? ¿Por qué?**

Latinoamérica ha sido el punto de partida y eje del crecimiento de Tenaris durante muchos años. Aún hoy luego de las adquisiciones fuera de la región, Latinoamérica sigue manteniendo una gran trascendencia con sus más de 12.000 empleados que representan el 56% de Tenaris a nivel mundial. El modelo único que Tenaris ha construido ha sido una oportunidad magnífica para que profesionales latinoamericanos desplieguen su talento por el mundo, siendo artífices en gran medida la expansión de la firma.

Es interesante destacar que de los más de 280 asignados internacionales que mencionábamos antes, casi 200 son de origen latinoamericano y están cumpliendo funciones muy importantes en todo el mundo. Ello es una muestra muy clara de la trascendencia de la región.

**C&D: A nivel global, los talentos son hoy una gran preocupación para las organizaciones. ¿Cómo hace Tenaris para atraerlos, reclutarlos y retenerlos?**

El primer gran desafío es encontrarlos y atraerlos. Hoy todos sufrimos en muchas partes del mundo de una crisis de vocaciones por carreras tecnológicas y de ingeniería. Este fenómeno acentúa la dificultad de captar los mejores talentos ya que todos competimos por la misma oferta escasa de talentos.

Frente a ese contexto, Tenaris tiene un programa de Relaciones Universitarias muy desarrollado, que incluye actividades conjuntas con Universidades para la realización de proyectos de investigación, formación de profesores, fomento de carreras técnicas, pasantías educativas de verano en nuestras plantas, prácticas rentadas,

### Fases relevantes de Recursos Humanos en un proceso de integración

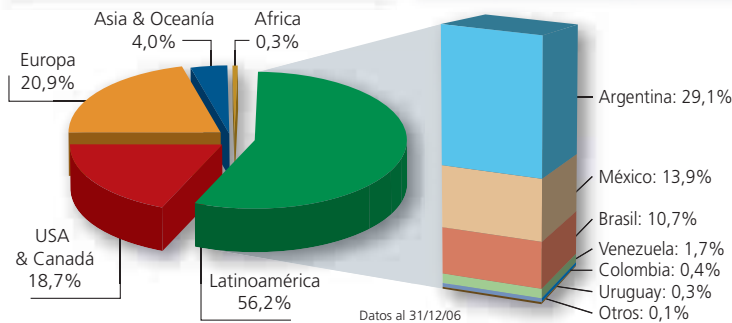
	Due Diligence y Planeamiento	Implementación	Integración	Consolidación
ACUERDO DE TRANSACCIÓN - PRE-CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición equipo Data Room</li> <li>Análisis de información</li> <li>Evaluación de riesgos y brechas</li> <li>Definición equipo Integración</li> <li>Consultoría mejores prácticas</li> <li>Visitas a instalaciones Entrevistas funcionarios clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación nueva estructura</li> <li>Roles y responsabilidades</li> <li>Presentaciones en todas las plantas</li> <li>Fuerte soporte por Intranet</li> <li>Inducción a la nueva compañía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan para 100 días</li> <li>Definición indicadores clave</li> <li>Gestión del cambio</li> <li>Identificación agente de cambio</li> <li>Comunicación + comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alineación de objetivos largo plazo</li> <li>Alineación de políticas y prácticas</li> </ul>
TOMA DE CONTROL - DÍA 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de nueva estructura</li> <li>Definición roles y responsabilidades</li> <li>Diseño compensaciones y beneficios</li> <li>Elaboración plan implementación</li> <li>Preparación para el "Día 1"</li> <li>Entrenamiento intercultural</li> <li>Relocación y temas migratorios</li> <li>Diseño herramientas comunicación</li> <li>Diseño herramientas seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación estrategia salarial</li> <li>Aseguramiento operaciones de RH</li> <li>Integración procesos transaccionales</li> <li>Liderazgo equipos de integración</li> <li>Alineación a estándares globales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajustes en el diseño organizacional</li> <li>Alineación niveles organizacionales</li> <li>Comunicación esquema salarial</li> <li>Definición objetivos de desempeño</li> <li>Alineación de objetivos corto plazo</li> <li>Staffing personal interno y externo</li> <li>Primeros programas de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades team building</li> <li>Asignaciones internacionales</li> <li>Desarrollo vínculos con universidades</li> <li>Estrategias reclutamiento local</li> <li>Estrategias de retención largo plazo</li> <li>Planes de rotación.</li> </ul>
INICIO PLAN 100 DÍAS				INICIO PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA INTEGRACIÓN

# Argentina

## Distribución de empleados de Tenaris

21.751 empleados de Tenaris en el mundo

12.214 empleados en Latinoamérica



### El autor



Luis Albaine

Es actualmente Director de Recursos Humanos de Tenaris para América del Sur. Trabaja en el Grupo Techint desde 1995, habiéndose desempeñado también en ese holding como Director de Recursos Humanos de Tubos de Acero de México y Gerente de Recursos Humanos y Comunidad en Siderar, Argentina. Con anterioridad fue Jefe de Recursos Humanos en Aluar Aluminio Argentino. Es ingeniero industrial y se especializó en management de Recursos Humanos en la Michigan Business School. En el ámbito académico, es Director del módulo de Liderazgo y Gestión del Cambio en el HR Executive Program de la Universidad Torcuato di Tella.

becas, etc. Este programa es muy fuerte en Argentina, por ejemplo y en otras partes de América Latina.

Una práctica única de Tenaris es que los jóvenes profesionales que ingresan pasan necesariamente por un programa intensivo que incluye desde experiencias genuinas en planta y realización de turnos de trabajo, hasta la participación en cursos en escuelas de postgrado, e-learning y la asistencia al Campus de la Tenaris University compartiendo un programa de un mes de duración con ingresantes de todas las nacionalidades. Más de 250 jóvenes de todo el mundo pasan cada año por el "Tenaris University Induction Camp".

Un factor fundamental de atracción y retención es que Tenaris brinda todos los procesos y oportunidades de desarrollo que un profesional puede esperar para construir una carrera con proyección internacional.

**C&D: ¿Qué rol cumple dentro de Tenaris el Dpto. de RH en la planificación estratégica? ¿Cuál es su impacto en la alineación de procesos, y en los resultados?**

El rol de las áreas de Recursos Humanos ha sido clave en el proceso de crecimiento

para garantizar la alineación de prácticas y políticas en todo el mundo. Tenaris es una empresa joven, integrada por sociedades industriales que tienen más de 50 años de vida, por lo que la tarea es enorme y constante.

En mi región a cargo, las prioridades en cuanto a la contribución del área de Recursos Humanos al negocio son:

- Asegurar la integridad de la estructura regional alineada con la global.
- Mantener un número significativo de empleados con habilidades y conocimientos necesarios para nuevos desafíos y planes de sucesión, utilizando para ello la Tenaris University, las experiencias en planta, las asignaciones internacionales y la participación en proyectos, entre muchas otras herramientas.
- Desarrollar esquemas de compensaciones y beneficios que estén globalmente alineados y que sean localmente competitivos, reconociendo al personal por su desempeño individual y por los resultados de la compañía.
- Estar en permanente contacto con universidades selectas para garantizar el reclutamiento sistemático de talentos.
- Utilizar el sistema de evaluación del desempeño para guiar el desarrollo profesional y sostener el sistema de compensación variable.
- Asegurar un servicio de Recursos Humanos de excelencia aún en funciones puramente transaccionales.

Un factor fundamental en el rol de Recursos Humanos en empresas jóvenes y en expansión, como Tenaris, es el aporte al management en el manejo adecuado de la "curva de aprendizaje", tanto de la gente como de la organización en su conjunto. Esto es clave para encarar procesos sumamente dinámicos. © C&D / 2007