

# Cultura organizacional y fusiones transnacionales: una aproximación al caso Maersk Sealand

*Organizational Culture and Multinational Mergers:  
An Approach to the Case of Maersk Sealand*

**Alberto Vallejo Peña**

## Palabras clave

- Cambio organizativo
- Cultura organizacional
- Directivos
- Organización del trabajo
- Relaciones laborales
- Trabajadores

## Key words

- Organizational Change
- Organizational Culture
- Managers
- Labor Organization
- Labor Relations
- Workers

## Resumen

Dentro de la amplia tradición de estudios sobre fusiones empresariales en el ámbito de la sociología de las organizaciones, la literatura ha prestado particular atención a la influencia de las culturas organizacionales de las empresas implicadas en tales procesos, así como a su origen nacional. La presente investigación aborda la adquisición de Sealand (Estados Unidos) por parte de Maersk (Dinamarca) en base a un estudio de caso de su terminal en Algeciras. Ambas plantillas viven un complejo proceso de integración en los primeros años 2000. La indagación sobre los factores que condicionan el choque cultural experimentado conduce a una revisión de sus culturas organizacionales y nacionales, así como a sus repercusiones en el proceso posfusión. Los resultados obtenidos apuntan a que ciertas diferencias en organización, estilo directivo y concepción de las relaciones laborales han dificultado la integración de ambos colectivos.

## Abstract

Within the broad tradition of studies on corporate mergers in the field of the sociology of organisations, the literature has paid special attention to the influence of the organisational cultures and the national origin of the companies involved in such processes. This study addresses the acquisition of Sealand (US company) by Maersk (Danish company) based on a case study of its terminal in Algeciras, Spain. The employees of both companies underwent a complex integration process in the early 2000s. An inquiry into the factors that caused the culture shock they experienced led to a review of their organisational and national cultures and their impact on the post-merger process. The results suggest that differences in organisation, management style and concept of industrial relations hindered the integration of both groups.

## Cómo citar

Vallejo Peña, Alberto (2016). «Cultura organizacional y fusiones transnacionales: una aproximación al caso Maersk Sealand». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 156: 141-158.  
(<http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.156.141>)

La versión en inglés de este artículo puede consultarse en <http://reis.cis.es>

**Alberto Vallejo Peña:** Universidad de Málaga | [favallejo@uma.es](mailto:favallejo@uma.es)

## INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

Históricamente la fusión de organizaciones multinacionales ha respondido a un amplio espectro de dificultades, sin embargo, se trata de una práctica cada vez más común por las ventajas estratégicas que implica. Entre las barreras asumidas debemos resaltar la compleja integración cultural que implica la compenetración de dos sistemas organizacionales distintos. Angwin (2001) distingue dos fases de distinta naturaleza sociológica en la fusión: la etapa preparatoria y la afrontada tras la firma (posfusión). Para Leiva (2004), mientras en el proceso previo destacan las dificultades financieras y las tensiones negociadoras, la cultura pasaría a ser el principal foco de tensión tras alcanzar el acuerdo. Esta etapa centra el interés del presente trabajo, que aborda el proceso posfusión generado tras la adquisición de la multinacional estadounidense Sealand por parte de Maersk (Dinamarca) desde 2000 (fusión firmada en 1999), en base a un estudio de caso de su terminal en Algeciras. Para ello he utilizado como referente el diagnóstico de cultura organizacional de Maersk desarrollado por la Universidad de Granada (con resultados publicados en Vallejo, 2007 y 2009). El trabajo presentaba un escenario en el que A. P. Möller (grupo propietario de la empresa) se convertía en el controlador del transporte marítimo en el mundo, al adquirir uno de sus viejos competidores: la compañía norteamericana. De esta forma nació Maersk Sealand, debido a una operación financiera orientada a contrarrestar los movimientos precedentes de su competidora: P&O Nedlloyd. El estudio resaltaba las diferencias en las formas de gestión de ambas compañías, de cultura fuerte y marcada influencia nacional, que conllevaban distintos estilos de vida, con las inevitables repercusiones en su día a día. En sus conclusiones se subrayaba la pertinencia de realizar estudios

más concretos sobre la entidad tras la adquisición, tal y como pretende el presente trabajo.

En definitiva, el objetivo de la investigación es analizar el posible choque cultural generado en el proceso posfusión entre Maersk y Sealand, así como la repercusión en la integración de ambos grupos de trabajadores, considerando las influencias de la cultura organizacional y nacional en sus patrones organizativos y estilos directivos. A su vez se pretende utilizar el caso para proyectar algunas de las discusiones actualmente presentes en la literatura sobre fusiones organizacionales.

## APROXIMACIÓN TEÓRICA

A continuación se abordan las nuevas tendencias en fusiones organizacionales, la influencia que en ellas tienen la cultura organizacional y nacional y, finalmente, los estudios sobre comportamientos de la matriz y la empresa adquirida en tales contextos.

### Nuevas tendencias en fusiones organizacionales y su repercusión académica

Los estudios sobre fusiones de organizaciones cobran gran fuerza desde la década de los años noventa debido fundamentalmente a que las fusiones y adquisiciones de multinacionales comienzan a convertirse en una práctica estratégica en el comercio mundial que no ha tenido pausa hasta el presente. Como consecuencia, la vertiente se desarrolla bajo el dominio de tres perspectivas (Angwin y Vaara, 2005). En primer lugar, la perspectiva estratégica se centra en la creación de valor añadido a través de operaciones entre multinacionales. En segundo lugar, la de los recursos humanos se preocupa por las consecuencias sociales y psicológicas que tienen las fusiones y adquisiciones, con particular énfasis en la resistencia al cambio. Finalmente, la perspectiva intercultural —que fundamenta el presente diseño— resalta que las diferencias culturales son la mayor causa de los problemas en los procesos de fusión.

<sup>1</sup> El autor desea expresar su agradecimiento a Maersk España.

Dentro de la perspectiva intercultural, el campo se ha visto influido, desde los años ochenta, por la extensión de estudios basados en la incidencia de las culturas nacionales: los transnacionales de Hofstede (1980) u Ouchi (1982) sobre la industria japonesa. Sin embargo, para Angwin y Vaara (2005) los estudios sobre fusiones —hasta los años noventa— entraron en una línea demasiado condicionada por el interés en explicar el fenómeno desde la cultura nacional. Los nuevos estudios deben abrirse a la *conectividad*, enfoque orientado hacia los complejos procesos de relación e integración que se dan a nivel supraorganizacional y suborganizacional: la lucha entre poderes, la transferencia de conocimiento entre organizaciones o los factores actitudinales y emocionales, entre otros.

Asimismo las fusiones conllevan el desafío de construir una identidad colectiva con los miembros de culturas organizacionales distintas (Bouchikhi y Kimberly, 2012). Entre las barreras para alcanzarla destaca notoriamente el cierre grupal, ya que los grupos de trabajadores que llevan tiempo cooperando desarrollan patrones identificativos que incluyen actitudes defensivas hacia los externos (Vaara, 2002). Otros resaltan la importancia de escoger la estrategia de aculturación adecuada a cada contexto (cultura y expectativas de cada empresa) para aumentar las posibilidades de éxito (Nahavandi y Malekzadeh, 1988). En base a sus trabajos de campo, estos autores sugieren cuatro tipos de aculturación predominantes: *integración*, *asimilación*, *separación* y *deculturación*. Por su parte, Sales y Mirvis (1984) sugieren que el resultado del proceso está muy condicionado por la participación de la firma adquirida en su preparación (equilibrio), así como de su empeño en conservar su cultura.

### **Cultura organizacional y cultura nacional: desarrollo e influencia en los estudios de fusiones**

La vertiente de estudio de las fusiones organizacionales está inevitablemente vinculada al

desarrollo de la rama de la cultura organizacional durante la segunda mitad del siglo XX. Entre sus antecedentes destaca el papel de la antropología cultural, con autores como Kluckhohn y Strodtbeck (1961), que expusieron su teoría de la cultura orientada a la interpretación de los valores. En realidad, los grupos humanos tienden a reincidir en un reducido número de problemas, por lo que también se pueden prever sus soluciones. Asimismo cada colectivo tiende a crear e imponer su propio sistema de valores. Posteriormente el campo se inunda de aportaciones procedentes de sociólogos que, en general, están más interesados en conocer lo que hace a las organizaciones más eficientes (Garmendia, 2004; Brunet *et al.*, 2011). Coller y Garvía (2004: 60) resumen así la distinción entre ambas escuelas: «para los sociólogos [la cultura organizacional] es algo que las organizaciones reviven, o tienen, una variable; para los antropólogos es lo que las organizaciones son».

Asimismo, la cultura organizacional —cuestionada por su potencial manipulador— ha estado vinculada al intenso debate sobre la burocracia librado a finales del siglo XX, basado en el impacto de la estructura, jerarquía y normativa en las desigualdades sociales. Perrow (1986 [1972]) construye su modelo neoweberiano en base a su crítica a las nuevas burocracias industriales que absorben la sociedad. Las organizaciones deben reformularse para orientarse hacia la sociedad y nunca al contrario. En esta línea se pronuncia también Ritzer (1993), que denuncia la capacidad de las grandes compañías para alienar a la clase trabajadora, manipulada dentro y fuera de la organización (sociedad de consumo). Frente a esta tendencia, emergen aproximaciones posweberianas de discurso más radical, destacando los *Critical Management Studies* (CMS), que cuestionan los estilos de dirección de empresa dominantes a finales del siglo XX con una mirada cargada de reivindicaciones sociales. Estos denuncian los abusos de poder ejercidos

desde burocracias condicionadas por intereses parciales y elitistas y encuentran —entre los principales— culpables la difusión y creación de modelos de cultura fuerte desde los años ochenta (Alvesson y Willmott, 2003; Adler *et al.*, 2007). Asimismo, Boltanski y Chiapello (2005) resaltan el gradual deterioro de la clase trabajadora desde 1968 hasta finales de los años noventa, debido al fracaso de las estrategias reformistas de la izquierda frente al chantaje de la deslocalización por los altos directivos. Este clima impulsa a Du Gay (2005) a proponer una urgente reformulación del modelo burocrático weberiano que compense tales desequilibrios.

Martin (1992), por su parte, consideró la necesidad de dividir los estudios de cultura organizacional en tres perspectivas de análisis diferenciadas. La de la *integración* (1) la contempla como un instrumento que persigue la homogeneidad de la organización a través del consenso de valores. La de la *diferenciación* (2) resalta la red de subculturas que interacciona dentro de la organización, con inevitables relaciones conflictivas. Por último, la de la *fragmentación* (3) resalta las relaciones entre grupos con intereses divergentes que basan la estabilidad organizativa en consensos transitorios.

Para la imposición de la vertiente de estudio de las culturas nacionales ha sido crucial la influencia de Inglehart (1997), que ha orientado sus estudios sobre valores hacia la interculturalidad y las influencias nacionales. Asimismo, Esping-Andersen (1999) tuvo una importante repercusión al conectar la cultura nacional con el ámbito sociopolítico. El autor interpretó las tres fórmulas bajo las que se ha desarrollado el Estado de bienestar en la sociedad occidental tras la Segunda Guerra Mundial. Desde su punto de vista existen tres versiones predominantes: liberal, conservador y socialdemócrata; que más allá del sector público, estas pautas penetran en la gran organización (pública o privada). Si nos centramos en los países implicados en la fusión objeto de estudio, Dinamarca —expo-

nente de la socialdemocracia— trata de proteger derechos de la ciudadanía que no pueden depender del mercado (mantenimiento del empleo, conciliación empresa/hogar o ayudas sociales). En el caso del modelo liberal —que tiene en Estados Unidos un claro exponente—, el Estado fomenta el libre mercado y se preocupa de que el ciudadano acceda a los recursos en «igualdad de oportunidades» (el hombre puede hacerse a sí mismo).

En el campo de estudio es cada vez mayor el reconocimiento de que las relaciones económicas y laborales de un país concreto dependen del contexto histórico y de la ideología compartida por sus ciudadanos, tal y como defiende Guillén en *Models of Management* (1994) —o más recientemente en Guillén y García-Canal (2012)— apoyándose en las teorías neoinstitucionalistas. La tradición de los distintos países marca sus relaciones institucionales y la ideología compartida es útil para explicar gran parte del conflicto laboral y organizacional, generándose determinados paradigmas. De ahí las diferencias existentes entre distintos ejes como «catolicismo *versus* protestantismo» o «liberalismo *versus* conservadurismo», que condicionan las formas de expansión de sus multinacionales.

Estas inquietudes conllevan también el interés por medir la distancia cultural entre naciones. En los años ochenta Hofstede creó y aplicó cuatro índices de distancia cultural a los países con filiales de la IBM (ampliados después a cinco). En base a ello, Kogut y Singh (1988) construyeron su propio índice. Su metodología se apoya en una sencilla fórmula para medir la distancia cultural entre dos naciones dadas, realizando un sumatorio de las distancias existentes en los índices de Hofstede ponderados en función de su varianza. El índice pretendía servir de apoyo y referente estratégico para las operaciones de implantación y deslocalización de las multinacionales, facilitando la elección de socio y/o destino. Como consecuencia, en la década de los noventa y los primeros 2000 han proliferado estudios sobre diferencias

culturales que han basado sus hallazgos en la aplicación de este índice (Markides y Oyon, 1998; Slangen, 2006).

Sin embargo, la metodología de Hofstede ha recibido fuertes críticas en los últimos quince años. Se le atribuyen errores en la ejecución de su estudio de caso, fragilidad de los instrumentos de medida y ciertas debilidades conceptuales<sup>2</sup>. En este escenario surgen enfoques más moderados que admiten la pertinencia e interés de los primeros pasos del autor holandés pero tratan de subsanar sus problemas metodológicos. En esta línea, Schwartz (1999) entiende que sus dimensiones no son percibidas y conceptualizadas de igual manera por todas las culturas, además de no ser las más adecuadas para distinguir las culturas nacionales. Como alternativa presenta siete dimensiones bipolares: *conservadurismo, autonomía intelectual, autonomía afectiva, jerarquía, igualdad, destreza y armonía*. Más adelante el Proyecto GLOBE aporta un instrumento que permite medir y comparar los rasgos culturales de 62 naciones en base a nueve dimensiones previamente consensuadas (House *et al.*, 2001; o más recientemente Chhokkar *et al.*, 2013). El modelo aporta la medición tanto de valores como de prácticas culturales, siendo, hoy en día, una fuente esencial para los estudios de interculturalidad (aplicado en el apartado 3.2).

### **Influencia de la cultura organizacional y nacional en las relaciones entre la matriz y la empresa adquirida**

Los estudios sobre el impacto de la cultura en fusiones se han desarrollado en diversas ramas: el análisis de conflictos culturales (Markides y Oyon, 1998; Ashkanasy, 2005),

los estudios centrados en el impacto de las diferencias culturales tras la fusión (Stafford y Miles, 2013 o Viegas-Pires, 2013), los análisis de las dinámicas de los procesos de aculturación (Chua *et al.*, 2005), los estudios sobre la creación de distintas concepciones culturales (Vaara, 2002; Bouchikhi y Kimberly, 2012); así como los que analizan el impacto de las culturas nacionales en tan complejos procesos (Morosini *et al.*, 1998; Slangen, 2006; Stahl y Javidan, 2009).

Dentro de esta última vertiente, los académicos se interesan tanto por las formas de implantación de sistemas de multinacionales de distintas nacionalidades en su expansión (1) como por las circunstancias sociales y psicológicas que deben soportar las plantillas adquiridas, también condicionadas por el choque cultural generado por las diferencias en el origen nacional (2). En el primer caso, trabajos como los de Lubatkin *et al.* (1998), Faulkner *et al.* (2002) o Child *et al.* (2001) presentan resultados que atribuyen la diferencia en los estilos de implantación al factor nacional. En el segundo caso, destacan los hallazgos de estudios transnacionales que encuentran diferencias en las reacciones de los absorbidos achacables a los valores y costumbres en el trabajo del país de origen, dentro siempre de una línea compartida de crítica a la gestión y eficiencia de la matriz (Angwin, 2001; Stahl *et al.*, 2003 o Chua *et al.*, 2005).

El campo además debate la capacidad de las multinacionales para imponer sus modos de gestión, frente a otros intereses institucionales como los de sus filiales, empresas adquiridas y/o los entornos locales en los que operan. Con el desarrollo de la *conformance thesis*, algunos autores resaltan el poder de la multinacional para marcar las pautas de las relaciones institucionales, particularmente en los países con un débil sistema de relaciones industriales. La perspectiva se consolida con autores como Kelly y Brannick (1985) o Enderwick (1986), y ha recibido el apoyo de académicos de peso en Marginson *et al.* (1993)

<sup>2</sup> McSweeney (2002) argumentó que cae en un exagerado determinismo de la cultura nacional desde sus primeros planteamientos. Además, Gerhart y Fang (2005) resaltan que la cultura nacional sirve para explicar menos de un 4% de los conflictos intergrupales en las organizaciones, y Ailon (2008) calificó sus dimensiones como artificio metodológico carente de validez.



y Geary y Roche (2001). En este sentido, la cultura organizacional es una herramienta que instala verticalmente criterios y formas de hacer (Coller y Marginson, 1998). Si bien el interés se extiende también hacia la influencia de la nacionalidad de la matriz en su estilo de gestión y política de recursos humanos. Faulkner *et al.* (2002), en su estudio sobre la forma de operar de distintas compañías extranjeras que han adquirido empresas en el Reino Unido, llegan a la conclusión de que los patrones nacionales han marcado la diferencia en sus políticas y formas de implantación. En esta misma línea, Ferner *et al.* (2004) realizan un extenso estudio empírico sobre el desempeño de empresas de Estados Unidos más allá de sus fronteras, resaltando que su modelo está fuertemente centralizado, sistematizado y tiende a reproducirse en sus filiales. Sin embargo, admiten que una observación más detallada permite identificar algunos procesos de negociación con los agentes locales con importantes concesiones en autonomía. Otros autores conceden un peso aún mayor a la cultura local, como es el caso de Tayeb (1998), quien arguye que la implantación de políticas de recursos humanos por parte de la multinacional está muy condicionada por el curso de las negociaciones con los agentes locales. Reygadas (2002) añade que, dentro de la organización, se gestan complejas redes subculturales controladas por los locales con capacidad de influir políticamente.

En definitiva, la literatura recoge ampliamente la influencia de la cultura organizacional en las posibles formas de implantación de una multinacional, así como el peso de su cultura nacional (origen de la organización), ya que condiciona significativamente a la primera.

## METODOLOGÍA

En base a los objetivos planteados se ha apostado por un diseño mixto (cualitativo y cuantitativo) que explotará los trabajos de

campo realizados por el equipo de la Universidad de Granada en Maersk España tras la fusión (datos en el cuadro 1). El análisis considerará tanto las diferencias marcadas por las culturas organizacionales de ambas entidades como por su origen nacional, dado el diseño escogido. Para orientar el estudio se asumen dos supuestos básicos ampliamente respaldados por la teoría.

Supuesto básico 1. *El peso del origen nacional sobre la cultura organizacional*: el origen de la organización condiciona los sistemas normativos y de valores, así como las pautas de actuación de cada grupo de trabajo u organización. Dentro de la disciplina predominan los puntos de vista que conceden un alto grado de influencia a esta variable (Schwartz, 1999; House *et al.*, 2001).

Supuesto básico 2. *Una mayor distancia cultural, entre dos grupos u organizaciones determinadas, aumenta la probabilidad de conflicto en sus interacciones* (en base a las tesis de la distancia cultural resaltadas en la teoría).

Asumidos estos supuestos, se plantean a continuación tres cuestiones aún presentes en el debate de los estudios de fusiones organizacionales, que proyectaré sobre el caso objeto de estudio: Maersk Sealand.

- 1) ¿Qué repercusiones ha tenido el hipotético choque cultural entre Maersk y Sealand en la creación de nuevos equipos? ¿En qué medida está dificultando la construcción de una identidad conjunta?
- 2) ¿Impone la matriz (Maersk) unilateralmente su cultura organizacional, su estilo directivo y su modelo de gestión en recursos humanos? ¿Qué resistencia a la implantación de sus procedimientos encuentra en la empresa adquirida?
- 3) ¿En qué medida lo anterior es atribuible a las culturas nacionales de ambas organizaciones?

Para responder a la primera cuestión se indagará en los factores que hayan incidido en la adaptación e integración de ambos equipos tras la adquisición (tanto culturales como contextuales). La segunda pregunta considera los planteamientos defendidos desde la *conformance thesis* (Kelly y Brannick, 1985; Enderwick, 1986) acerca de la capacidad de las multinacionales para trasladar sus modelos de gestión por el mundo, abriéndose procesos de negociación des-

equilibrados en los que los criterios de la matriz tienden a prevalecer. Esta línea ha sido corroborada por los resultados de estudios como los de Marginson *et al.* (1993) o Geary y Roche (2001). Sin embargo, la discusión académica está abierta en este frente, ya que otros puntos de vista consideran que las filiales, empresas adquiridas y entes locales tienen importantes cartas que jugar en tales negociaciones (Tayeb, 1998). Por lo tanto, se pretende averiguar qué modelo pre-

### CUADRO 1. Estructura y datos técnicos de la investigación

Fase 1. Distancia cultural Dinamarca-Estados Unidos	<b>Metodología (modelos de referencia):</b>
	<i>Índice de</i> Kogut y Singh. Mediciones de las 9 dimensiones del Proyecto Globe.
Fase 2. Cuantitativa: medición y comparación de actitudes de los trabajadores de Maersk y Sealand	<b>Indicadores seleccionados:</b> estilo directivo, autonomía, responsabilidad y percepción de la eficiencia. <b>Tipo preguntas:</b> escalas de Likert 1-5 (incluye no sabe/no contesta). <b>Nº entrevistas realizadas:</b> 97 (se abordó al total poblacional: 284). <b>Error de estimación (E):</b> 8,09 <b>Nivel de confianza:</b> 95% <b>Periodo trabajo de campo:</b> de 19/02/2003 a 5/06/2003.
Fase 3. Interpretativa: análisis de los discursos de los actores implicados en la fusión (operarios, técnicos y directivos)	3.1 Entrevistas individuales <b>Colectivo:</b> directivos de la compañía, mandos intermedios y técnicos. <b>Duración:</b> 50-60 minutos. <b>Registro:</b> grabadora. <b>Lugar:</b> despachos y salas de reuniones de la compañía. <b>Nº entrevistas:</b> 14.
	3.2 Entrevistas grupales <b>Colectivo:</b> mandos intermedios, técnicos y operarios (se optó por excluir a miembros de la alta dirección para evitar intimidación salvo en el grupo 1). <b>Duración:</b> 2 horas (aproximadas). <b>Registro:</b> grabadora. <b>Lugar:</b> salas de reuniones de la compañía. <b>Nº de componentes:</b> de 6 a 8. <b>Distribución y clasificación:</b> se convocaron 5 grupos en base a los siguientes criterios de clasificación:
	EG1. Blancos: personal cualificado (niveles técnicos y directivos). EG2. Azules: operarios de baja o media cualificación. EG3: Departamento de mantenimiento (trabajadores de cualquier cualificación). EG4: Departamento de marina (trabajadores de cualquier cualificación). EG5: Departamento de administración (trabajadores de cualquier cualificación).
	<b>Periodo trabajo de campo (3.1 y 3.2):</b> de 21/03/2003 a 11/06/2005.

valece en el caso Maersk Sealand. La tercera pregunta me permitirá indagar en los rasgos y diferencias culturales observadas que señalen al origen nacional como causa.

En cuanto al origen nacional de los locales (español), el diagnóstico previo ya resaltó sus implicaciones en las relaciones con las culturas de Maersk y Sealand, si bien no detectó influencias significativas al abordar el proceso de fusión: el discurso giraba continuamente hacia daneses, estadounidenses y sus respectivas escuelas.

En una primera fase descriptiva, se abordarán las diferencias entre las culturas organizacionales de Maersk y Sealand. Tras una caracterización general se analizan cuatro indicadores que se incluyeron en la encuesta utilizada en el diagnóstico de la cultura de la compañía: *estilo directivo, autonomía, reconocimiento y percepción de la eficiencia*; segmentando los datos según el origen de los trabajadores (Maersk/Sealand). En una segunda fase abordamos la medición de la distancia entre sus culturas nacionales (danesa y estadounidense) en base a instrumentos contrastados: índice de Kogut y Singh (1988), además de las nueve dimensiones de la cultura nacional del proyecto GLOBE (House *et al.*, 2001). En una tercera fase se recurrirá a la interpretación discursiva que nos acerque a las respuestas de las cuestiones planteadas. Con el sustento metodológico de Vallés (1997) —aplicado a entrevistas cualitativas— se pretende indagar en la diferente asimilación del cambio por ambos equipos tras la adquisición. Para tal fin se ha recurrido al análisis del discurso de los trabajadores con diferentes roles (operarios, administrativos, técnicos y directivos) y de diferente procedencia (empresa compradora/adquirida). Como fuentes se explotan cinco entrevistas grupales que se estructuran tal y como aparece en el cuadro 1, además de catorce entrevistas en profundidad a informantes clave.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este análisis se estructura en tres pasos: la caracterización y diferenciación de las culturas organizacionales de ambas empresas, la medición de la distancia entre sus culturas nacionales en base a índices de referencia y, finalmente, la interpretación de los discursos de los miembros en base a la explotación cualitativa.

### Cultura organizacional y estilo directivo en Maersk y Sealand: diferentes percepciones de la matriz

Para abordar las diferencias culturales entre Maersk y Sealand se expone, en primer lugar, una caracterización previa de sus culturas en base al señalado diagnóstico de 2007. La empresa contaba poco después de la adquisición (2003) con 284 trabajadores en Algeciras —una de las plazas más importantes del sector en Europa—, de los cuales 190 pertenecían a Maersk y 94 procedían de Sealand. La superioridad numérica de la matriz era clara: algo más de dos tercios. La plantilla procedía mayoritariamente de los equipos de ambas empresas ya presentes en Algeciras antes de la fusión, que se realizó sin despidos. Durante el periodo de estudio el número de trabajadores de ambas plantillas se mantiene estable, con escasas variaciones. Es importante resaltar que la mayoría de los protagonistas del proceso son nacionales. Tras la adquisición, en Maersk Sealand trabajaban solo 7 daneses (además de otro extranjero: un técnico británico). Cuatro de ellos ocupaban posiciones técnicas, mientras que los tres restantes ocupaban algunos de los puestos directivos de mayor peso: director general, director de proyectos y de operaciones (cuadro 2). El organigrama incluía en su élite otros tres cargos estratégicos ocupados por españoles (directora financiera, director de administración y responsable de RR.HH.). Los ex Sealand mejor ubicados aparecen en los mandos intermedios y en el nivel técnico. En general los tra-



**CUADRO 2.** Distribución departamental de la plantilla de Maersk Sealand (Algeciras, 2003)

Departamento/área	Personal (en paréntesis: número si hay más de uno)	Total: 293 (284 en plantilla: 218 azules y 66 blancos)
Administración	Director de administración, responsable de recursos humanos, técnico y administrativos (6)	9
Financiero	Director financiero, administrativos (11)	12
Mantenimiento	Director, subdirectores (2), técnicos (6) y operarios (60)	69
Terminal	Director, subdirectores (4), técnicos (25) y operarios (158)	189
Dirección de proyectos	Director de proyectos y técnicos (2)	3
Dirección general	Director general y secretaria de dirección	2
Apoyos técnicos	Técnicos (4)	4
<i>Trainees</i>	Personal visitante en rotación (5)	5

Los visitantes y los técnicos externos no han sido considerados dentro de la población objeto de estudio.

Fuente: Maersk España.

bajadores más veteranos y/o mejor situados de uno y otro bando son identificados en el diagnóstico como portadores de las culturas organizacionales y nacionales de sus empresas.

Los rasgos culturales analizados en ambas entidades indican la implantación de culturas fuertes, si bien Maersk presenta síntomas de fortaleza aun mayor que la empresa adquirida, debido fundamentalmente a una política de empleo orientada a largas carreras. Esta circunstancia potencia la implicación de gran parte de la plantilla en el proyecto. En el caso de Sealand, la gestión del empleo no tiene tal orientación a largo plazo. La continuidad es posible, pero depende más del curso de las relaciones cotidianas entre trabajador y empresa. En cuanto al liderazgo, Maersk presenta un estilo directivo sobrio, más latente que manifiesto. Los mandos entran en línea directa con el subordinado tanto para su supervisión como a demanda de este, aunque tratan, en el día a día, de pasar desapercibidos (colaboraciones puntuales por motivos técnicos). En la cultura Sealand el liderazgo se ejerce de forma más palpable y se valora positivamente que el directivo extienda su protagonismo a

la red informal. Asimismo, Maersk muestra en su gestión un mayor intervencionismo en los procesos mientras que Sealand focaliza su dirección hacia el resultado, otorgando autonomía en la ejecución de las tareas, aunque sin concesiones ni excusas ante la consecución del objetivo.

Por último, como diferencia cultural significativa, Maersk presenta una clara división de la plantilla en estratos, fenómeno menos notorio en Sealand. Los blancos (directivos y técnicos) se comunican en círculos distintos y excluyentes con los azules (operarios que intervienen poco en la discusión técnica). Se trata de diferencias más marcadas en base a estatus y rol que al salario (alto en algunas posiciones de los azules). Además, Maersk recluta entre sus miembros a un selecto grupo (*personal de confianza*) que adquiere un compromiso extracontractual con la compañía: dedicación, entrega y fidelidad a cambio de sueldo, estabilidad y expectativas de promoción. Las decisiones cruciales y su discusión raramente salen de este círculo. A cambio el colectivo responde con flexibilidad: deben estar localizables 24 horas para posibles urgencias e imprevistos.

La cultura organizacional de la matriz es contemplada de forma distinta por los trabajadores según su procedencia (tabla 1). En cuanto al carácter abierto (o cerrado) del estilo directivo de Maersk se obtiene en este indicador un promedio de 2,20 (máximo 5), es decir, los trabajadores rechazan la idea de que *su estilo sea cercano, transparente e informal* (parece consecuencia del cierre en círculos). Al segmentar los resultados (Maersk/Sealand), observamos que los trabajadores de la compañía americana reflejan en su respuesta la percepción de un estilo menos cercano, mostrando menor grado de conformidad con la frase (porcentajes: 16,51 de Sealand frente a 23,27 de Maersk). El clima posterior a la absorción puede marcar tal diferencia. Asimismo, el indicador *autonomía* en el puesto de trabajo nos muestra una actitud mucho más conforme en el caso de los trabajadores de Maersk respecto a los de Sealand (52,66 frente a 35,66). Este aspecto puede resultar clave, dado el peso que la literatura concede a la amenaza que las fusiones suponen para la autonomía de los miembros de la empresa adquirida (Angwin, 2001; Lubatkin *et al.*, 1998). La cultura Maersk ha fomenta-

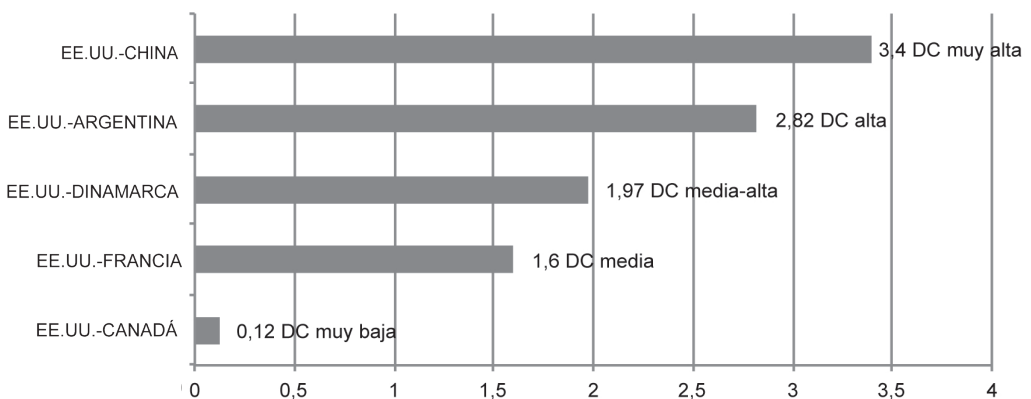
do el intervencionismo en los procesos, que puede generar incomodidades en los ex Sealand. De igual forma, estos no perciben que su trabajo sea reconocido en igual medida que los trabajadores de la matriz (33,48 frente a 48,84 en *reconocimiento*), frecuente en las plantillas adquiridas según Chua *et al.* (2005). Por último, los trabajadores muestran una positiva percepción de la *eficiencia organizativa* (con un promedio de 4,01 sobre 5). Si bien los datos muestran a un colectivo Sealand más moderado en tal apreciación (74,87 conformes, frente a 90,93 de Maersk). Es decir, el personal «de la casa» se muestra más convencido de la eficiencia de su propia organización.

### Contrastando las culturas nacionales de Maersk y Sealand: Dinamarca y Estados Unidos

Considerando el índice de distancia cultural de Kogut y Singh, se obtiene una distancia entre ambas naciones de 1,97, resultante de la aplicación de la fórmula:

$$DCx = \left\{ \sum_{i=1}^4 \frac{(I_{iy} - I_{ix})^2}{V_i} \right\} / 4$$

FIGURA 1. Índice de Kogut y Singh de EE.UU. midiendo la distancia cultural frente a otras naciones



Fuente: Elaboración propia a través de Hofstede (1999) y Kogut y Singh (1988).

**TABLA 1.** *Diferentes percepciones de la organización en trabajadores de Maersk y Sealand*

Indicadores seleccionados (diagnóstico Maersk-Sealand)	Sealand	Maersk
Estilo directivo (el estilo directivo de mi compañía es cercano, transparente e informal).	16,51 <sup>a</sup>	23,27
Autonomía (la empresa fomenta la autonomía y responsabilidad de los trabajadores)	35,66	52,66
Reconocimiento (creo que mi trabajo está adecuadamente reconocido por la empresa)	33,48	48,84
Percepción de la eficiencia (en general creo que la compañía está eficientemente organizada y adaptada a los tiempos que corren)	74,87	90,93

<sup>a</sup> Porcentaje de trabajadores que se posicionan como bastante o totalmente de acuerdo con la frase según su procedencia (calculados omitiendo la categoría intermedia de la escala: 3).

Fuente: Vallejo, 2007.

**TABLA 2.** *Nueve dimensiones de la cultura nacional (Proyecto GLOBE; valores)*

País (valores)	Distancia de poder	Colectivismo grupal	Colectivismo institucional	Previsión de la incertidumbre	Orientación a largo plazo	Igualdad de género	Asertividad	Humanismo	Orientación al resultado
EE. UU.	4,92	4,22	4,21	<b>3,99 b</b>	4,13	3,36	4,50	4,18	<b>4,45 a</b>
Dinamarca	<b>3,89 b</b>	<b>3,53 b</b>	4,80	<b>5,22 a</b>	<b>4,44 a</b>	<b>3,93 a</b>	3,80	4,44	4,22
Media 62 países	5,16	5,11	4,25	4,61	3,84	3,37	4,14	4,08	4,09
El más alto	6,14	6,37	5,26	5,42	4,88	4,07	4,77	5,12	5,04
El más bajo	3,89	3,46	3,41	3,09	3,06	2,45	3,41	3,29	3,34

Nota: (b: bajo/ a: alto) Valor ubicado (al menos) a una unidad de desviación típica de la media.

Fuente: Elaboración propia basada en House *et al.* (2001).

Se trata de un valor alto, como se puede apreciar tomando algunas referencias internacionales respecto a Estados Unidos (figura 1). Podemos apreciar cómo esta distancia es mínima respecto a Canadá (0,12), intermedia (Francia, 1,60), alta (Argentina, 2,80) o extrema (China, 3,40).

Paralelamente, se han tomado como referencia las mediciones de valores de las nueve dimensiones culturales del Proyecto GLOBE (House *et al.*, 2001). Como podemos observar en la tabla 2, Estados Unidos destaca en orientación al resultado (4,45), por encima del promedio (4,09) y de Dinamarca (4,22). Los daneses destacan en previsión de la incertidumbre (5,22) —muy por encima de Estados Unidos (3,99)—, en igualdad de género (3,93) y en orientación a largo plazo, en

la que están muy por encima del promedio (4,44/3,84) y, en menor medida, de Estados Unidos (4,13). Dinamarca presenta valores bajos en distancia al poder (3,89), mientras que Estados Unidos se encuentra mucho más próximo a la media (4,92/5,16). Aún más lejos del promedio se encuentran los daneses en colectivismo grupal (3,53/5,11), y a siete décimas de Estados Unidos (4,22), que también está por debajo del promedio. En asertividad Dinamarca presenta un valor cercano al promedio, aunque inferior respecto a Estados Unidos (3,80/4,50).

En resumen, debemos destacar que la aplicación de algunos de los principales modelos nos lleva a identificar importantes diferencias culturales entre Estados Unidos y Dinamarca.

## Interpretando los discursos de los trabajadores

1) *¿Qué repercusiones ha tenido el hipotético choque cultural entre Maersk y Sealand en la creación de nuevos equipos? ¿En qué medida está dificultando la construcción de una identidad conjunta?*

La percepción de los trabajadores del clima existente en los años posteriores a la fusión es de cierta incomodidad, tanto entre los procedentes de Maersk como de Sealand. De cualquier forma, tras el transcurso de los primeros años la situación ha alcanzado un tono estable, aunque no exento de ciertas tensiones y muestras de resistencia al cambio.

También con los Sealand se ha dado un choque de culturas, sigue habiendo algunos roces. Las tensiones fueron fuertes, fueron años difíciles, la tensión sigue ahí a menor escala. [...] *¿Qué pasa con estos que vienen de fuera y no se integran? (Técnico, Maersk).*

Maersk se presenta como una compañía con marcadas pautas de identidad, al modo de las culturas fuertes. Esto también sucedía con Sealand, también considerada así por sus miembros. Ahora bien, ambos contextos responden a una naturaleza diferente, es decir, los motivos que han llevado a ambas compañías a generar esta configuración son distintos. Maersk lo ha logrado por la fidelización de la plantilla vía contratación indefinida, además de su planteamiento de carrera a largo plazo, que se refuerza a través de la propia cultura (relación casi funcional). Sin embargo, su identificación se da en distintos grados que dependen de las pautas que agrupan a sus miembros: la pertenencia al grupo que dio los primeros pasos en Algeciras al iniciarse las operaciones en 1986 (*generación del 86*: solo 40 trabajadores entonces), la pertenencia a los blancos frente a los azules, o la inclusión en el selecto grupo del *personal de confianza*:

Los que llevan muchos años con nosotros se identifican más, se han ido poquísimos, [...] los del 86 tenemos un alto grado de identificación con la empresa (directivo, Maersk).

Tales diferencias vienen marcadas por factores de estratificación como el conocimiento técnico, la experiencia, la formación académica y el dominio del inglés. Todo esto sin obviar la procedencia danesa: recuérdese que, de los siete daneses en Algeciras, tres de ellos ocupan puestos directivos de máxima responsabilidad. En este escenario la procedencia de Maersk o Sealand se convierte en un factor más de estratificación:

Cuando pusieron aquí las máquinas nuevas, trabajaban sin automatización pero con electrónica, entonces cuando tuvimos las primeras máquinas [...] tenías que saber un poquito de informática y un poquito de mucho (operario, Maersk).

Aquí lo que vale es el idioma, es lo que cuenta [...]. Todo lo que es la forma de trabajo y el archivo se aprende allí con el día a día, lo único es eso, el inglés (técnico, Sealand).

Aquí no hay identificación con la empresa [...]. Los antiguos de Sealand la teníamos, siendo una empresa muy similar a Maersk (actividad) (técnico, Sealand).

El contexto afrontado por los ex Sealand, para lograr su integración, se complica ante un submundo previamente estratificado, que ha generado un constructo cultural en el que la comunicación descendente se difumina en los estratos bajos, además de estar afectada por cierta dependencia informativa de las relaciones informales (cierre grupal):

— He notado que en esta empresa la información viene desde arriba y conforme baja se irá perdiendo. Se entiende que hay personas que lo tienen que aprender, y una vez lo tienen dominado tienen que transmitirlo.

— A veces el programa se cambia o lo que sea y te vas enterando porque siempre hay uno que sabe más que otro.

(Operarios de Maersk y Sealand, respectivamente, en entrevista grupal).

La gestión danesa presenta un estilo orientado a la tarea sin apostar demasiado por la cohesión social y con relaciones informales poco dinámicas. Esto contrasta con un estilo Sealand que reforzaba las relaciones informales, generando un espacio propio para que los líderes ejerzan su carisma. Ahora ellos perciben cierta frialdad al contactar con otros departamentos. Además de traspasar fronteras físicas, la sensación descrita implica encontrar «desconocidos» al cambiar de planta. Se trata de una dolencia reconocida y asumida por los propios miembros de Maersk: la comunicación, bien gestionada en el entorno inmediato de trabajo, se difumina en el ámbito intergrupal. Estos aspectos, en el caso de los ex Sealand, implican experimentar sensaciones particularmente incómodas.

No se observa demasiada conflictividad externa, pero a veces, entre departamentos, hay enormes distancias. AP Moller genera distanciamiento entre sus filiales y las distancias son enormes. Sealand tenía más cohesión, allí se hacían funciones conjuntas, aquí se separa todo y la división del trabajo es más estricta (tecnico, Sealand).

Lo que sí es cierto es que si tú te pones en ese edificio, entre la primera planta y la segunda, que son unos 20 escalones, la gente no se conoce, e incluso en la misma planta dices: ¡Porra! Lo veo todas las mañanas y no nos decimos nada y no tienes ni idea de su vida (administrativo, Maersk, en entrevista grupal).

Las circunstancias afrontadas por ambos grupos de trabajadores desde el punto de partida (división en estratos y separación grupal) dificultan la articulación de los nuevos equipos de trabajo y, más aún, la construcción de una identidad conjunta.

2) *¿Impone la matriz (Maersk) unilateralmente su cultura organizacional, su estilo directivo y modelo de gestión en recursos humanos? ¿Qué resistencia a la implantación de sus procedimientos encuentra en la empresa adquirida?*

Tras el trabajo de campo predominan las sensaciones de que Maersk impone su cultura y estilo de gestión anulando las formas de hacer de la empresa adquirida, dejando escaso margen a la negociación (recuérdense las aportaciones de la *conformance thesis*, Kelly y Brannick, 1985, o Enderwick, 1986). En este sentido emergen dos factores que han facilitado esta forma de implantación: la propia cultura Maersk —fuerte, con protocolos articulados y estandarizados— y su superioridad numérica (cercana al 70%). Emergen aquí algunos elementos contextuales que la literatura señala como claves para que la entidad adquirida participe (o no) en el proceso de construcción de una identidad conjunta (Nahavandi y Malekzadeh, 1988; Sales y Mirvis, 1984). En el discurso, la plantilla adquirida muestra cierta nostalgia sobre el estilo de Sealand y se asumen las líneas de Maersk como algo ineludible. Asimismo, se perciben las incomodidades de los ex Sealand por la aceptación forzosa de nuevos roles. De hecho Sealand muestra en la encuesta niveles más bajos que Maersk en percepción de autonomía y reconocimiento de la labor del trabajador (tabla 1).

Entre las manifestaciones más claras de la imposición de los patrones de Maersk está el ajuste de los sueldos a los ex Sealand, por su consideración de sobrepagados, además de los cambios en las funciones y/o puestos desempeñados por los trabajadores para la entidad norteamericana. Lo que provoca que estos afronten situaciones novedosas, de forzosa adaptación. El malestar de la plantilla adquirida ha llevado a algunas reacciones adversas. Los directivos resaltan que algunos empleados han optado por mecanizar su conducta, sin mostrar compromisos más allá de la relación contractual:



Pasamos momentos difíciles, se han tenido que unir dos empresas rivales y eso ha creado males-tar. Venían cobrando unos sueldos más altos y eso ha generado desmotivación. Algunas personas se han vuelto un poco funcionarios y deben saber que somos números al son que tocan algunas personas, la motivación «todos a una» se ha ido diluyendo desde la fusión (directivo, Maersk).

En definitiva, en algunos casos los ex Sealand explotan la estabilidad de su relación laboral —mayor que con los patronos norteamericanos— para manifestar una cierta resistencia pasiva. De hecho, los miembros de ambos grupos resaltan una caída generalizada de la motivación tras la fusión (se obtuvo un pobre 2,66 sobre 5 en el indicador *nivel de motivación* en la encuesta, sin que se observaran grandes diferencias entre ambos grupos). La factura psicológica de una adquisición se hace notar más aún en las plantillas adquiridas (Angwin, 2001; Stahl *et al.*, 2003).

3) *¿En qué medida lo anterior es atribuible a las culturas nacionales de ambas organizaciones?*

La coexistencia de dos políticas de recursos humanos diferentes ha generado algunas dificultades en el proceso posfusión. El modelo de carrera a largo plazo de Maersk es contemplado por los trabajadores de la matriz como clave para lograr estabilidad y confianza (escasos despidos desde 1986). Ahora bien, lo que está en juego entre ellos es el logro de un estatus determinado: llegar a ser *personal de confianza*, por ejemplo. Sealand —en la línea de las multinacionales estadounidenses— buscaba más el estímulo y el compromiso en una relativa «provisionalidad», subrayando la dependencia de los logros individuales. Estas diferencias provocan cierta controversia. Los ex Sealand consideran que el conservadurismo de la gestión danesa alivia y protege a los trabajadores menos cumplidores. Por su parte, los miembros de Maersk son más dados a defender

la «prudencia» de su gestión y apuntan a que los ex Sealand deben mejorar su motivación al margen de sus intereses individuales y promocionales, valorando su seguridad.

—(Sobre despidos) Sí, los americanos son más *echaos pa'lante* para eso y cuando hay que echar a alguien... ¿Cuánto cuesta? ¿Una fortuna? ... A la calle.

—(Respondiendo) Yo creo que sí. No se echa a nadie (ahora), esto genera un problema de ayuda a los irresponsables que se ven menos presionados a cumplir a rajatabla. ¿Para qué voy a hacer esto si sé que nunca va a pasar nada?

(Técnicos de Maersk y Sealand —por ese orden— en entrevista grupal).

De esta forma, las diferencias nacionales entre el estilo de gestión estadounidense y el danés emergen en el discurso al abordar la gestión de recursos humanos, aspecto nuclear en la conformación de la cultura.

## CONCLUSIONES

Un proceso posfusión como el abordado implica compartir experiencias tensas, conflictivas y que ponen a prueba la capacidad de reacción y adaptación de los equipos humanos. Tales circunstancias son particularmente duras para la plantilla adquirida (Stahl y Javidan, 2009). Los dos colectivos han presentado diferencias en su percepción de la gestión de la matriz, tal y como ha quedado recogido en los indicadores *estilo directivo, autonomía, reconocimiento y percepción de la eficacia*. Los trabajadores procedentes de Maersk presentan valores más altos, mostrando una visión, en general, más positiva de su gestión. Sus culturas nacionales, tan determinantes en la dirección de empresa, se muestran a su vez distantes (1,97 según el índice de Kogut y Singh) al confrontar el estilo estadounidense: orientación al resultado y asertividad; frente al danés: alto control de la incertidumbre, escasa jerarquía y pro-

yección a largo plazo (GLOBE). Nos encontramos, pues, ante dos empresas con patrones culturales distantes, tanto por su cultura organizacional como nacional.

Centrándonos en las consecuencias del choque cultural delatado por el trabajo de campo (pregunta 1), la adquisición ha contribuido a un proceso de enfriamiento de las relaciones informales, ya iniciado desde el crecimiento de la plantilla en los años noventa, y que ha afectado notoriamente a la comunicación entre grupos y departamentos. Estas circunstancias se conectan a su vez con el bajo nivel de motivación mostrado por el conjunto de los trabajadores. En este escenario las posibilidades de Sealand de contribuir a la construcción de una identidad conjunta son mínimas. Las causas identificadas son:

- La clara división de la plantilla Maersk en estratos desde antes de la fusión (azules-blancos, personal de confianza, veterania), que contribuye a restringir los círculos de relación.
- La procedencia de Sealand como nuevo factor de diferenciación.
- La ubicación de algunos ex Sealand en posiciones no deseadas y el ajuste de determinados salarios.
- Relaciones sociales poco dinámicas (el clima de confianza se limita a cada subgrupo).

Este contexto corrobora los resultados de los estudios precedentes sobre las dificultades —fundamentalmente psicológicas— experimentadas por las plantillas adquiridas (Angwin, 2001; Stahl *et al.*, 2003), y que se presenta en el caso de los ex Sealand a través de las conductas de resistencia pasiva descritas en el análisis.

Los resultados delatan que la compañía danesa ha implantado sus sistemas de trabajo y estilo de gestión, anulando los proce-

dimientos y costumbres de la empresa adquirida y dejando escaso margen de negociación (pregunta 2), en la línea de los planteamientos de la *conformance thesis*. Si bien el caso subraya la carencia de circunstancias que permitan articular la resistencia de la plantilla adquirida (Ferner *et al.*, 2004), más que un *efecto rodillo* del comprador. Los ex Sealand no plantean confrontación manifiesta, solo cierta resistencia pasiva y actitud crítica. En este contexto se genera una imagen de pura absorción (*asimilación* en el modelo de Nahavandi y Malekzadeh, 1988), impulsada por factores como: la propia cultura Maersk —fuerte, con protocolos muy articulados y estandarizados—, su control directivo y su superioridad numérica en la terminal. Por su parte, Sales y Mirvis (1984), tras sus estudios, sugerían que el resultado de la aculturación está muy condicionado por la participación de la firma adquirida en la preparación del proceso. Esto dependerá de la existencia de cierto equilibrio y reciprocidad en las relaciones comprador/adquirido, que no se dan en el caso descrito.

La influencia de los modelos sociopolíticos e institucionales de los países de procedencia se ve reflejada en los estilos directivos y la gestión de recursos humanos de ambas organizaciones (pregunta 3). Guillén y García-Canal (2012), al igual que Guillén (1994), apoyándose en las teorías neoinstitucionalistas, resaltan que la tradición e ideología de un país marcan sus relaciones institucionales y la expansión de sus multinacionales. Las naciones proyectan su modelo sociopolítico a sus instituciones (Esping-Andersen, 1999) y, de hecho, el eje anglosajón (Sealand) y los países nórdicos (Maersk) representan adaptaciones al Estado de bienestar tan diferentes como el liberalismo y la socialdemocracia.

De hecho, en Maersk se fomenta la carrera a largo plazo y la protección del empleo, frente a la empresa adquirida (Sealand), que revisa sus relaciones laborales *más* a corto plazo. Las instituciones de influencia social-

demócrata se identifican como responsables del mantenimiento del sistema en su faceta más social. El patrón anglosajón, por su parte, promueve una sociedad de oportunidades que activa la necesidad de logro de los sujetos, que deben justificar sus resultados para promover su continuidad. Tales marcos culturales se hacen notar en los diferentes estilos de liderazgo en Maersk y Sealand: dominio técnico, intervencionismo y supervisión regular de los procesos (daneses); frente a notoriedad, carisma, control de las relaciones informales y orientación al resultado (estadounidenses).

Por último, un nuevo acercamiento al caso en un futuro inmediato permitirá observar una presumible extinción de la cultura Sealand, así como contemplar el rumbo que toma Maersk en su política laboral y de recursos humanos al pasar por una aguda crisis económica: ¿pueden mantener su política «0 despidos»? ¿Pueden mejorar la motivación de la plantilla ante la llegada de tiempos difíciles?

## BIBLIOGRAFÍA

- Adler, Paul; Forbes, Linda y Willmott, Hugh (2007). «Three Critical Management Studies». *The Academy of Management Annals*, 1(1): 119-179.
- Ailon, Galit (2008). «Mirror, Mirror on the Wall: Culture's Consequences in a Value Test of its own Design». *The Academy of Management Review*, 133(4): 885-904.
- Alvesson, Matt y Willmott, Hugh (eds.) (2003). *Studying Management Critically*. London: Sage.
- Angwin, Duncan (2001). «Mergers and Acquisitions across European Borders: National Perspectives on Preacquisition Due Diligence and the Use of Professional Advisers». *Journal of World Business*, 36: 32-57.
- Angwin, Duncan y Vaara, Eevo (2005). «Connectivity in Merging Organizations». *Organization Studies*, 26(10): 1447-1635.
- Ashkanasy, Neal (2005). «Merger and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources» (reseña). *Organization Studies*, 26(10): 1555-1558.
- Boltanski, Luc y Chiapello, Eve (2005). «The New Spirit of Capitalism». *International Journal of Politics, Culture and Society*, 18(3-4): 161-188.
- Bouchikhi, Hamid y Kimberly, John (2012). «1+1+=1, the Central Role of Identity in Merger Math». Wharton University (documentos de trabajo).
- Brunet, Ignasi; Belzunegui, Ángel y Pastor, Inma (2011). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Universitas.
- Child, John; Faulkner, David y Pitkethly, Robert (2001). *The Management of International Acquisitions*. Oxford: Oxford University Press.
- Chhockar, Jaddeep; Brodbeck, Felix y House, Robert (2013). *Culture and Leadership across the World. The GLOBE Book of in-depth Studies of 25 Societies*. London: Routledge.
- Chua, Chei; Engeli, Hans-Peters y Stahl, Günter (2005). «Creating a New Identity and High Performance Culture at Novartis». En: Stahl, G. y Mendenhall, M. (eds.). *Mergers and Acquisitions: Managing, Culture and Human Resources*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Coller, Xavier y Garvía, Roberto (2004). *Análisis de organizaciones*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Coller, Xavier y Marginson, Paul (1998). «Transnational Management Influence over Changing Employment Practice: A Case from the Food Industry». *Industrial Relations Journal*, 29(1): 4-17.
- Du Gay, Paul (2005). *The Values of Burocracy*. New York: Oxford University Press.
- Enderwick, Peter (1986). «Multinationals and Labour Relations: The Case of Ireland». *Journal of Irish Business and Administrative Research*, 8: 1-11.
- Esping-Andersen, Gosta (1999). *Los tres mundos del Estado del bienestar*. Valencia: Alfons el Magnánim.
- Faulkner, David; Pitkethly, Robert y Child, John (2002). «International Mergers and Acquisitions in the UK 1985-94: A Comparison of National HRM Practices». *International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 106-122.
- Ferner, Anthony et al. (2004). «Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy in the Management of Human Resources: Case-study Evidence from US MNCs in the UK». *Organization Studies*, 25(3): 363-391.
- Garmendia, José A. (2004). «Impacto de la cultura en los resultados de la organización». *Revista*

- Española de Investigaciones Sociológicas*, 108: 75-96.
- Geary, John y Roche, William (2001). «Multinationals and Human Resource Practices in Ireland: A Rejection of the New Performance Thesis». *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1: 1-19.
- Gerhart, Barry y Fang, Meiyu (2005). «National Culture and Human Resource Management. Assumptions and Evidence». *International Journal of Human Resource Management*, 16(6): 971-986.
- Guillén, Mauro (1994). *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Guillén, Mauro y García-Canal, Esteban (2012). *Emerging Market Rules. Growth Strategies of the New Global Giants*. McGraw Hill Professional.
- Hofstede, Geertz (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, California: Sage.
- Hofstede, Geertz (1999). *Culturas y organizaciones*. Madrid: Alianza.
- House, Robert; Javidan, Mansour y Dorfman, Peter (2001). «Project GLOBE: An Introduction». *Applied Psychology*, 50(4): 489-505.
- Inglehart, Ronald (1997). *Modernization and Postmodernization*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Kelly, Aidan y Brannick, Teresa (1985). «Industrial Relations Practices in Multinational Companies in Ireland». *Journal of Irish Business and Administrative Research*, 7(1): 98-111.
- Kluckhohn, Florence y Strodtbeck, Fred (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston, Illinois: Row Peterson.
- Kogut, Bruce y Singh, Harbir (1988). «The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode». *Journal of International Business Studies*, 19(3): 411-432.
- Leiva, Pedro (2004). «Importancia de las variables conductuales y organizacionales en la fusión de empresas como estrategia de desarrollo corporativo». *Psicoperspectivas*, 3: 61-83.
- Lubatkin, Michael; Calori, Roland y Very, Philippe (1998). «Managing Mergers across Borders. A Two Nations Exploration of a Nationally Bound Administrative Heritage». *Organization Science*, 9: 670-684.
- Marginson, Paul et al. (1993). «The Control of Industrial Relations in Large Companies: An Initial Analysis of the Second Company Level Industrial Relations Survey». *Warwick Papers of Industrial Democracy*, 45.
- Markides y Oyon (1998). «International Acquisitions: Do they Create Value for Shareholders?». *European Management Journal*, 16: 125-135.
- Martin, Joanne (1992). *Cultures in Organizations: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, California: Sage.
- McSweeney, Brendan (2002). «Hofstede's Identification of National Cultural Differences: A Triumph of Faith a Failure of Analysis». *Human Relations*, 55(1): 89-118.
- Morosini, Piero; Shane, Scott y Singh, Harbir (1998). «National Cultural Distance and Cross-border Acquisition Performance». *Journal of International Business Studies*, 29(1): 137-158.
- Nahavandi, Afsaneh y Malekzadeh, Ali (1988). «Acculturation, Mergers and Acquisitions». *Academy of Management Review*, 13(1): 79-90.
- Ouchi, William (1982). *Teoría Z*. México: Fondo Educativo.
- Perrow, Charles (1986 [1972]). *Complex Organizations: A Critical Essay* (tercera edición). New York: McGraw Hill.
- Reygadas, Luis (2002). *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*. Barcelona: Gedisa.
- Ritzer, George (1993). *The Mcdonaldization of Society*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Sales, Amy y Mirvis, Philip (1984). «When Cultures Collide: Issues in Acquisition». *Managing Organizational Transitions*, 107: 133.
- Schein, Edgar (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Schwartz, Shalom (1999). «A Theory of Cultural Values and some Implications for Work». *Applied Psychology*, 1: 23-47.
- Slangen, Arjen (2006). «National Cultural Distance and Initial Foreign Acquisition Performance: The Moderating Effect of Integration». *Journal of World Business*, 41(2): 161-170.
- Stahl, Günter; Chua, Chee Kai y Pablo, Ami (2003). «Trust Following Acquisitions: A Three-country Comparative Study of Employee Reactions to

- Takeovers». *Academy of Management Best Paper Proceedings*. N1-N6 (CD).
- Stafford, Dale y Miles, Laura (2013). «Integrating Cultures after a Merger». Bain M&A (documento de trabajo).
- Stahl, Günter y Javidan, Mansour (2009). «Cross-cultural Perspectives on International Mergers and Acquisitions». En: Bhagat, R. S. y Steers, R. M. *Culture, Organizations and Work*. New York: Cambridge University Press.
- Tayeb, Monir (1998). «Transfer of HRM Practices across Cultures: An American Company in Scotland». *International Journal of Human Resource Management*, 9(2): 332-358.
- Vaara, Eero (2002). «On the Discursive Construction of Success/failure Narratives of Post-merger Integration». *Organization Studies*, 23: 213-250.
- Vallejo, Alberto (2007). *El análisis de la cultura de una multinacional. El caso Maersk*. Granada: Comares.
- Vallejo, Alberto (2009). «Cultura de empresa y multinacionales. El caso de Maersk España». *Barataria*, 10: 105-121.
- Vallés, Miguel (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Viegas-Pires, Michael (2013). «Multiple Levels of Culture and post M&A Integration: A Suggested Theoretical Framework». *Thunderbird International Business Review*, 55(4): 357-370.

**RECEPCIÓN:** 29/07/2015

**REVISIÓN:** 24/11/2015

**APROBACIÓN:** 26/01/2016



# Organizational Culture and Multinacional Mergers: An Approach to the Case of Maersk Sealand

*Cultura organizacional y fusiones transnacionales:  
una aproximación al caso Maersk Sealand*

**Alberto Vallejo Peña**

## Key words

- Organizational Change
- Organizational Culture
- Managers
- Labor Organization
- Labor Relations
- Workers

## Palabras clave

- Cambio organizativo
- Cultura organizacional
- Directivos
- Organización del trabajo
- Relaciones laborales
- Trabajadores

## Abstract

Within the broad tradition of studies on corporate mergers in the field of the sociology of organisations, the literature has paid special attention to the influence of the organisational cultures and the national origin of the companies involved in such processes. This study addresses the acquisition of Sealand (US company) by Maersk (Danish company) based on a case study of its terminal in Algeciras, Spain. The employees of both companies underwent a complex integration process in the early 2000s. An inquiry into the factors that caused the culture shock they experienced led to a review of their organisational and national cultures and their impact on the post-merger process. The results suggest that differences in organisation, management style and concept of industrial relations hindered the integration of both groups.

## Resumen

Dentro de la amplia tradición de estudios sobre fusiones empresariales en el ámbito de la sociología de las organizaciones, la literatura ha prestado particular atención a la influencia de las culturas organizacionales de las empresas implicadas en tales procesos, así como a su origen nacional. La presente investigación aborda la adquisición de Sealand (Estados Unidos) por parte de Maersk (Dinamarca) en base a un estudio de caso de su terminal en Algeciras. Ambas plantillas viven un complejo proceso de integración en los primeros años 2000. La indagación sobre los factores que condicionan el choque cultural experimentado conduce a una revisión de sus culturas organizacionales y nacionales, así como a sus repercusiones en el proceso posfusión. Los resultados obtenidos apuntan a que ciertas diferencias en organización, estilo directivo y concepción de las relaciones laborales han dificultado la integración de ambos colectivos.

## Citation

Vallejo Peña, Alberto (2016). "Organizational Culture and Multinacional Mergers: An Approach to the Case of Maersk Sealand". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 156: 141-158. (<http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.156.141>)

**Alberto Vallejo Peña:** Universidad de Málaga | [favallejo@uma.es](mailto:favallejo@uma.es)

## INTRODUCTION<sup>1</sup>

Historically, the merger of multinational organisations has been a response to a wide range of difficulties, but it is an increasingly common practice due to the strategic advantages it entails. The barriers to be surmounted include the complex cultural integration involved in the coming together of two different organisational systems. Angwin (2001) identified two phases in mergers, each of a different sociological nature: the preparatory stage and the post-merger stage. For Leiva (2004), while during the preliminary stage the financial difficulties and negotiating tensions are paramount, culture becomes the main source of tension once an agreement has been reached. This stage is the focus of this paper, which addresses the post-merger process generated after the acquisition of the US multinational Sealand by Danish company Maersk from 2000 (merger signed in 1999), based on a case study of its terminal in Algeciras. The diagnosis of the organisational culture of Maersk carried out by the University of Granada was used as a reference (with results published in Vallejo (2007 and 2009)). This study presented a scenario in which A.P. Møller (the group that owns the company) became the worldwide controller of sea transport by acquiring one of its old competitors: the US company Sealand. Maersk Sealand came into existence thanks to a financial operation aimed at countering the preceding movements of its competitor: P&O Nedlloyd. The study highlighted the differences in the management styles of both companies, which had a strong culture and a marked national influence that involved different lifestyles, with the inevitable impact this had on daily business. The conclusions highlighted the relevance of conducting further, more specific studies on the organisation after the merger, which is the purpose of this paper.

The aim of this study is to analyse the possible culture shock generated in the process following the merger between Maersk and Sealand, as well as its impact on the integration of groups of employees from both companies, taking into account the influences that the organisational and national culture may have had on their organisational patterns and management styles. It is also intended to use the case to project some of the discussions currently present in the literature on organisational mergers.

## THEORETICAL APPROACH

The new trends in organisational mergers and the influence that organisational and national culture has on them are discussed below. Some studies will then be reviewed on the behaviour of parent and acquired companies in these contexts.

### **New trends in organisational mergers: their academic repercussions**

Studies on organisational mergers have gained prominence since the 1990s, mainly due to the fact that the mergers and acquisitions of multinationals started to become a worldwide strategic business practice that has continued until the present time. Three perspectives have prevailed (Angwin and Vaara 2005). Firstly, the strategic perspective, which is focused on creating added value through transactions between multinationals. Secondly, the human resources perspective, which is concerned with the social and psychological consequences arising from mergers and acquisitions, with particular emphasis on resistance to change. Thirdly, the intercultural perspective, on which the present paper is based, which highlights the fact that cultural differences are the major cause of problems in merger processes.

Since the 1980s, this field of research (from within the intercultural perspective) has been influenced by the spread of studies ba-

<sup>1</sup> Thanks to Maersk España.

sed on the influence of national cultures, including those with a transnational approach such as those conducted by Hofstede (1980) and those by Ouchi (1982) on Japanese industry. However, for Angwin and Vaara (2005) the studies on mergers in the 1990s had become overly determined by the interest in explaining this phenomenon from the point of view of national culture. In their view, the new studies should be open to the connectivity approach, oriented towards the complex relational and integration processes occurring at supra-organisational and sub-organisational levels, such as the power play, the transfer of knowledge between organisations, and attitudinal and emotional factors, among others.

Mergers also involve the challenge of building a collective identity based on the constitutive elements of different organisational cultures (Bouchikhi and Kimberly, 2012). One of the most noticeable barriers to attain this type of identity is group closeness, as those groups of employees who have been working together for some time develop identity patterns that include defensive attitudes towards outsiders (Vaara, 2002). Others have highlighted the importance of choosing the acculturation strategy that is most appropriate for each context (each company's culture and expectations) to increase the chances of success (Nahavandi and Malekzadeh, 1988). Based on their fieldwork, the latter authors proposed four prevailing types of acculturation: integration, assimilation, separation and deculturation. Sales and Mirvis (1984) suggested that the outcome of the process is very much contingent on the participation of the acquired firm in the preparation stage (balance), and on its determination to maintain its culture.

### **Organisational culture and national culture: Development and influence on merger studies**

The study of organisational mergers is inevitably linked to the development of the field of

study of organisational culture during the second half of the twentieth century. The background for this field notably includes cultural anthropology, with Kluckhohn and Strodtbeck's theory of culture oriented towards the interpretation of values (1961) having played a key role. Human groups tend to have a small number of recurrent problems, and therefore their solutions can also be anticipated. Each group also tends to create and impose its own value system.

In later decades the field was flooded with contributions from sociologists who were generally more interested in knowing what makes organisations more efficient (Garmendia, 2004; Brunet *et al.*, 2011). Coller and Garvía (2004: 60) summarised the distinction between these two schools as follows: 'for sociologists it is a variable, what organisations relive, or have; for anthropologists, it is what organisations are.'

Organisational culture, questioned for its manipulating potential, has also been linked to the vigorous debate about bureaucracy which occurred in the late twentieth century, based on the impact that structure, hierarchy and rules have on social inequalities. Perrow (1986 [1972]) built his neo-weberian model on his critique of the new industrial bureaucracies that absorb society. Organisations should rethink themselves to become oriented towards society, and not the other way around. Along similar lines, Ritzer (1993) denounced the ability that large companies have to alienate the working classes, as these can be manipulated within and outside of the organisation (consumer society). In opposition to this tendency, some post-weberian approaches emerged with a more radical approach, notably Critical Management Studies (CMS), which questioned the prevailing business management styles at the end of the twentieth century, using a vision laden with social demands. These denounced the abuses of power exercised by bureaucracies, moulded by particular, elitist interests, and mainly blamed the development and dissemi-

nation of strong culture models since the 1980s (Alvesson and Wilmott, 2003; Adler *et al.*, 2007). Chiapello and Boltanski (2005) also highlighted the gradual deterioration of the working class from 1968 until the late 1990s, due to the failure of left-wing reformist strategies to oppose the offshoring threat used as blackmail by senior management. This climate led Du Gay (2005) to propose an urgent reformulation of the Weberian bureaucratic model to compensate for these imbalances.

Martin (1992) considered the need to classify the studies conducted on organisational culture into three different analytical perspectives. The first one, integration, contemplates culture as an instrument that seeks consistency within the organisation through value consensus. The differentiation perspective highlights the web of sub-cultures that interact within an organisation, which inevitably engage in conflicting relationships. The fragmentation perspective stresses the relationships between groups with diverging interests that base stability within the organisation on transient consensus.

The influence of Inglehart (1997) was crucial in terms of imposing the line of research concerned with the study of national cultures. He oriented his studies on values towards inter-culturality and national influences. Esping-Andersen (1999) also had an important repercussion, as he connected national culture with the socio-political environment. This author interpreted the three models which have been used to develop the Welfare State in western society after World War II. From his viewpoint, there have been three predominant versions: liberal, conservative and social-democratic. Their features go beyond the scope of the public sector, and penetrate large organisations (whether public or private). Focusing on the countries involved in the merger forming the subject matter of this study, Denmark (a prime example of social democracy) attempts to protect citizens' rights that cannot depend on the market (keeping one's job, work/life balance,

social benefits). In the liberal model (epitomised by the United States) the State promotes the free market and is concerned with citizens having equal opportunities in their access to resources (self-made man).

In this field of study, there is an increasing recognition that the economic and employment relations of a particular country depend on the historical context and the ideology shared by its citizens, as argued by Guillén in *Models of Management* (1994) —and more recently, by Guillén and García-Canal (2012)—relying on neo-institutionalist theories. The tradition in the different countries has a great impact on their institutional relations and the shared ideology is useful to account for a vast part of labour and organisational conflicts. This gives rise to certain paradigms, hence the differences identified in 'catholicism versus protestantism' and 'liberalism versus conservatism', which largely determine the ways in which their multinationals expand.

These concerns also entail an interest in measuring the cultural distance between nations. In the 1980s Hofstede created and applied four indices of cultural distance to the countries with IBM affiliates (which would then be expanded to five). On this basis, Kogut and Singh (1988) developed their own index. Their methodology relied on a simple formula to measure the cultural differences between two given nations, by adding the existing differences in Hofstede's indices, weighted depending on their variance. The index was intended to support and serve as a strategic standard for the offshoring and implementation transactions of multinationals, in order to facilitate their choice of partner and/or destination. As a result, in the 1990s and the early decade of the 2000s, studies on cultural differences have proliferated, with findings based on the application of this index (Markides and Oyon, 1998; Slangen, 2006).

However, Hofstede's methodology has received strong criticism in the last fifteen

years. Some errors have been attributed to how his case study was executed, and it has been argued that there was a certain weakness in the measurement tools and concepts used. More moderate approaches have also emerged that have accepted the relevance and contribution of these initial steps by Hofstede, but have attempted to solve his methodological problems. Along these lines, Schwartz (1999) noted that his dimensions were not perceived and conceptualised in the same way by all cultures, and that they were not the most appropriate to differentiate among national cultures. As an alternative, he presented 7 bipolar dimensions: conservatism, intellectual autonomy, affective autonomy, hierarchy, egalitarianism, mastery and harmony. Later the Project GLOBE developed an instrument to measure and compare the cultural features of 62 nations based on nine dimensions previously agreed upon (House *et al.*, 2001; and more recently, Chhockar *et al.*, 2013). This model provides a measurement both of values and cultural practices, and is nowadays an essential source for intercultural studies (applied in 3.2).

### **Behaviour of the parent company and the acquired company dependent on organisational and national culture**

Studies on the impact of culture on mergers have been carried out across various areas, including: analysis of cultural conflicts (Markides and Oyon, 1998; Ashkanasy, 2005); studies focused on the post-merger impact of cultural differences (Stafford and Miles, 2013 and Viegas-Pires, 2013); analysis of the dynamics of acculturation processes (Chua *et al.*, 2005); studies on the creation of different cultural conceptions (Vaara, 2002; Bouchikhi and Kimberly, 2012); and those that analyse the impact of national cultures on such complex processes (Morosini *et al.* 1998; Slangen, 2006; Stahl and Javidan, 2009).

Within the latter, scholars have been interested both in the ways in which multina-

tionals of different nationalities implemented systems in their expansion (1), and in the social and psychological circumstances to be faced by the employees of acquired organisations, also determined by the cultural shock generated by the differences in terms of national origin (2). Regarding (1), Lubatkin *et al.* (1998), Faulkner *et al.* (2002) and Child *et al.* (2001) produced findings that attributed the difference in implementation styles to the national factor. As to (2), some transnational studies found differences in the reactions of the absorbed that could be attributed to employment values and customs of the country of origin, always within shared criteria in the criticism of the management and efficiency of the parent company (Angwin, 2001; Stahl *et al.*, 2003 and Chua *et al.*, 2005).

Research in this field is also interested in the ability of multinationals to impose their management approaches over other institutional interests such as those of their affiliates, acquired companies and/or the local environments where they operate. With the development of the conformance thesis, some authors have noted the power of multinationals to establish the rules of institutional relations, particularly in those countries with a weak industrial relations system. This perspective was consolidated by authors such as Kelly and Brannick (1985) and Enderwick (1986), and also received the support of major scholars, such as Marginson *et al.* (1993) and Geary and Roche (2001). In this regard, organisational culture is a tool that vertically implements criteria and practices. But, the scope of interest also covers the influence of the parent company's nationality on its management style and human resources policies. Faulker *et al.* (2002) studied practices adopted by companies from different non-UK countries in UK companies that they had acquired. They concluded that national patterns had made the difference in their policies and forms of implementation. Along similar lines, Ferner *et al.* (2004) conducted a broad empirical study on the performance of US



companies outside of the United States, and found that their model was strongly centralised, systematised and tended to be reproduced in their affiliates. However, they admitted that through more detailed observation, some negotiation processes with local agents could be identified which involved significant concessions being made in terms of autonomy. Other authors such as Tayeb (1998) placed even greater weight on the local culture, and argued that the implementation of human resources policies by a multinational was largely determined by the course of the negotiations with local agents. Reygadas (2002) added that, within an organisation, complex sub-cultural networks emerge that are controlled by those locals with the ability to exert political influence.

The literature has extensively covered the influence that organisational culture has on the possible forms of implementation of a multinational, as well as the weight of its national culture (the place of origin of the organisation), as it significantly affects the former.

## METHODOLOGY

In light of the objectives of the study, a mixed research design (qualitative and quantitative) was employed to make best use of the fieldwork carried out by the team from the University of Granada at Maersk Spain after the merger (data in Chart 1). The analysis looked at both the differences related to the organisational cultures of both entities and to their national origin, given the chosen design. Two basic assumptions were made to guide the study, which were broadly supported by theory.

Basic assumption 1. the origin of an organisation determines its regulatory and value systems, as well as the guidelines for action for each working group or organisation. This variable is largely held to have a high degree of influence in this discipline (e.g. Schwartz, 1999; House *et al.*, 2001).

Basic assumption 2. (based on the thesis of cultural distance highlighted in the discipline's theory).

Based on these assumptions, three questions were then proposed that are still current in the discussion on organisational merger studies, which will be projected onto the case under study: Maersk Sealand.

- 1) What impact has the hypothetical culture clash between Maersk and Sealand had on the creation of new teams? To what extent does it hinder the construction of a joint identity?
- 2) Does the parent company (Maersk) unilaterally impose its organisational culture, management style and model of human resource management? What resistance to the implementation of its procedures is encountered in the acquired company?
- 3) To what extent is the above attributable to the national cultures of the two organisations?

To answer the first question, the study enquired into the factors that may have influenced the adaptation and integration of both teams after the acquisition (both cultural and contextual). The second question involved the approaches argued for in the conformance thesis (Kelly and Brannick, 1985; Enderwick, 1986) about the ability of multinationals to transfer their management models around the world, whereby imbalanced negotiation processes open up in which the parent company's criteria tend to prevail. This line has been corroborated by the results of studies such as those by Marginson *et al.* (1993) and Geary and Roche (2001). However, the academic discussion remains undecided in this regard, as other points of view consider that subsidiaries, acquired companies and local entities have important cards to play in such negotiations (Tayeb, 1998). Therefore, the purpose was to find out which model prevailed in the Maersk Sealand case. The third question allowed me to investigate which traits and cul-

tural differences were observed that pointed towards national origin as a cause.

A previous diagnosis had already highlighted the implications of the (Spanish) national origin of locals, in terms of relations with the cultures of Maersk and Sealand. However, no significant influences were detected in terms of addressing the merger process: the discourse continually turned towards the Danish and the Americans and their respective schools.

The first descriptive phase focused on the differences between the organisational cultures of Maersk Sealand. After a general characterisation, four indicators that were included in the survey used to diagnose company culture were analysed: management style, autonomy, recognition and perception of efficiency. The data were segmented according to the origin of the employee (Maersk / Sealand). In a second phase, the distance between their national cultures (Danish and

### CHART 1. *Research structure and technical data*

Stage 1: Cultural distance between Denmark and the United States

**Methodology (models of reference):**

-Kogut and Singh's index.

-Measurements of the 9 cultural dimensions studied in Project GLOBE.

Stage 2: Quantitative: measuring and comparing the attitudes of the employees from Maersk and Sealand

**Selected indicators:** management style, autonomy, responsibility and perception of efficiency.

**Type of questions:** Likert-type scales (1-5) (including doesn't know/ doesn't answer).

**Number of interviews conducted:** 97 (total population approached: 284).

**Estimation Error (E):** 8.09

**Reliability:** 95%

**Fieldwork period:** 19 February, 2003 to 5 June, 2003

Stage 3: Interpretative: analysis of the discourses of the actors involved in the merger (operators, technicians and managers)

3.1 Individual interviews

**Group:** Company management, middle management and technicians.

**Duration:** 50-60 minutes.

**Means of recording data:** audio recorder.

**Place:** Company offices and meeting rooms.

**Number of interviews:** 14.

3.2 Group interviews

**Group:** middle management, technicians and operators. (It was decided to exclude senior managers to prevent intimidation, except in group one).

**Duration:** 2 horas (approximately).

**Means of recording data:** audio recorder.

**Place:** Company meeting rooms.

**Number of group members:** from 6 to 8.

**Distribution and classification:** 5 groups were established, according to the following criteria:

EG1: White-collar: skilled employees (technical and management).

EG2: Blue-collar: low and medium-skilled employees.

EG3: Maintenance department (all skill levels).

EG4: Marine department (all skill levels).

EG5: Administration department (all skill levels).

**Fieldwork period (3.1 and 3.2):** 21 March, 2003 to 11 June, 2005

American) was measured based on proven instruments in the field: Kogut and Singh's index (1988), and the nine dimensions of national culture of Project GLOBE (House *et al.* 2001). The third phase included a discursive interpretation to seek answers to the questions raised. The different assimilation of change by both teams after the acquisition was investigated by the use of the methodology developed by Miguel Vallés (1997) as applied to qualitative interviews. To this end an analysis of the discourse of workers with different roles (operators, administrators, technicians and managers), and from different origins (purchasing company / acquired company), was used. Five group interviews that were structured as shown in Chart 1 were employed as sources, as well as fourteen in-depth interviews with key informants.

## ANALYSIS OF THE RESULTS

The analysis is structured in three steps: characterising and differentiating the organisational cultures of both companies, measuring the distance between their national cultures according to the reference indices and, finally, interpreting the members' discourses in terms of the qualitative techniques used.

### **Organisational culture and management style in Maersk and Sealand: different perceptions of the parent company**

To address the cultural differences between Maersk and Sealand, a preliminary characterisation of their cultures is provided below, relying on the diagnosis made in 2007. Shortly after the acquisition (2003), the company had 284 workers employed in Algeciras (one of the most important European locations in the sector), of whom 190 came from Maersk and 94 came from Sealand. The numerical superiority of the parent company was clear: more than two thirds of the employees were originally from Maersk. The staff came mainly from the teams of both compa-

nies already present in Algeciras before the merger, which did not involve any layoffs. During the period of the study the number of employees of both work forces remained stable, with few variations. It is important to note that most of the players in the process were Spanish nationals. Following the acquisition, there were only 7 Danish employees in Maersk Sealand (plus another foreigner: a British technician). Four of them held technical positions, while the remaining three held some of the most important managerial positions: general manager, project manager and operations manager (see Chart 2). The organisational chart included three other strategic positions held by Spanish nationals (finance director, head of administration and head of HR) in the highest echelons. The better placed former Sealand staff were in technical and middle management positions. Generally, the more senior and/or better placed workers of either group were identified in the diagnosis as carriers of the organisational and national cultures of their companies.

The cultural traits analysed in both organisations showed the implementation of strong cultures, with Maersk showing symptoms of greater strength than the acquired company, mainly due to an employment policy oriented towards long-term careers in the company. This promoted the involvement of the majority of the workforce in the project. In the case of Sealand, employment management was not oriented towards the long-term to such a large extent. Continuity was possible, but depended more on the type of daily relationships between each worker and the company. As for leadership, Maersk had a restrained management style, more latent than expressed. Managers had direct interaction with their subordinates, both for their supervision and if the subordinate so requested, although they tried to go unnoticed on day-to-day basis (with occasional collaborations for technical reasons). In the Sealand culture leadership was evident and managers were welcomed to extend their key role

**CHART 2.** *Distribution of Maersk Sealand's employees by department (Algeciras, 2003)*

Department/area	Personnel (in brackets: number if there were more than one member of staff)	Total: 293 (284 employees: 218 blue-collar and 66 white-collar employees)
Administration	Head of administration, head of human resources, technician and administrative assistants (6)	9
Finance	Finance director, administrative assistants (11)	12
Maintenance	Head, deputy head (2), technicians (6) and operators (60)	69
Terminal	Head, deputy heads (4), technicians (25) and operators (158)	189
Project Management	Project manager and head of technical staff (2)	3
General Management	General Manager and executive assistant	2
Technical Support	Technicians (4)	4 (*)
<i>Trainees</i>	Visiting staff (turnover) (5)	5 (*)

(\*) *Note:* Visitors and external technicians were not included in the study population.

*Source:* Maersk Spain.

to the informal network. In addition, Maersk showed a greater propensity to intervene in their management processes, while Sealand's management was results-oriented, granting autonomy in the execution of tasks, but without allowing for concessions or excuses in terms of failing to meet objectives.

Finally, a significant cultural difference was found in that Maersk had a clear hierarchical workforce structure, which was less noticeable in Sealand. White-collar workers (managers and technicians) interacted with blue-collar workers (operators who were little involved in technical discussions) in different and exclusive circles. These differences were most marked in terms of status and role than in terms of salary (which was high in some blue-collar posts). In addition, Maersk recruited a select group (trusted personnel) from among their members, who acquired an extra-contractual commitment to the company: dedication, commitment and loyalty in exchange for salary, stability and promotion prospects. Crucial decisions and discussions rarely occurred outside this circle. In return, the group offered flexibility: they had to be reachable 24 hours a day in order to

meet any possible emergencies and unexpected issues.

The organisational culture of the parent company was viewed differently by workers depending on their origin (Table 1). Maersk workers scored an average of 2.20 (maximum of 5) in the indicator dealing with the type of management style, that is, they rejected the idea that the *style was personal, transparent and informal* (apparently as a result of the closed circles existing in the company). When the results were segmented (Maersk / Sealand), it could be seen that the workers in Sealand perceived the style to be less personal, and showed a lower degree of agreement with the sentence indicated above (16.51% for Sealand as opposed to 23.27 for Maersk). The atmosphere after the merger could have made the difference. The indicator for autonomy in the workplace showed a more agreeable attitude in the case of the Maersk workers than in the case of Sealand (52.66% versus 35.66%). This aspect could be key, since the literature emphasises the threat that mergers pose to the autonomy of the members of the acquired company (Angwin, 2001; Lubatkin *et al.*, 1998). The Maersk culture had fostered interventio-

nist processes, which may have generated discomfort in the former Sealand employees. Similarly, they did not perceive that their work was recognised in the same way as that of workers in the parent company (33.48% versus 48.84% in terms of recognition). According to Chua *et al.* (2005), this is often the case in employees of acquired companies. Finally, workers showed a positive perception of organisational efficiency (an average of 4.01 out of 5). However, the data showed that the Sealand group was more moderate (74.87% were agreeable, versus 90.93% in Maersk) in their evaluation of this indicator. That is, the ‘home team’ were more convinced of the efficiency of their own organisation.

**Comparing the national cultures of Maersk and Sealand: Denmark and the United States.**

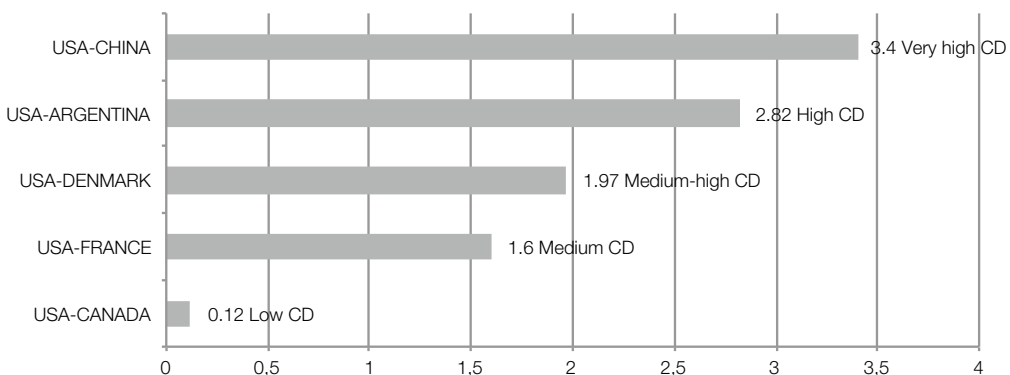
Using Kogut and Singh’s cultural distance index, a distance of 1.97 was obtained between both nations, as a result of applying the following formula:

$$CD_j = \left\{ \sum_{i=1}^4 (I_{ij} - I_{ib})^2 / V_j \right\} / 4$$

This is a high value, as can be seen when taking into account some international benchmarks with respect to the United States (see figure 1). It can be seen how this distance is minimal when compared with Canada (0.12), intermediate when compared with France (1.60), high when compared with Argentina (2.80) and extreme when compared with China, 3.40).

In parallel, the measurements of the scores of the nine cultural dimensions of Project GLOBE (House *et al.*, 2001) were taken as a benchmark. As we can be seen in Table 2, the US had a score of 4.45 in terms of results-orientation, which is above the average (4.09) and also above that of Denmark (4.22). The Danes had high scores for expectation of uncertainty (5.22), well above the US (3.99); and in gender equality (3.93) and in being future oriented, which were well above the average (4.44 / 3.84) and, to a lesser extent, above the US. (4.13). Denmark had low scores for distance from power (3.89), while the US was much closer to the average (4.92 / 5.16). The Danes were further away from the average in in-group collectivism (3.53 / 5.11), and 0.7 from the US (4.22), which was also below average. For assertiveness, Den-

**FIGURE 1.** Kogut and Singh’s index of U.S.A. measuring the cultural distance from other nations



Source: Author’s analysis using Hofstede (1999), and Kogut and Singh (1988).

**TABLE 1.** *Different perceptions of the organisation by employees of Maersk and Sealand*

Selected indicators (Maersk-Sealand diagnosis)	Sealand	Maersk
Management style (The management style of my company is personal, transparent and informal).	16.51 <sup>a</sup>	23.27
Autonomy (The company promotes employees' autonomy and responsibility).	35.66	52.66
Recognition (I think my work is appropriately recognised by the company).	33.48	48.84
Perception of efficiency (In general I think the company is efficiently organised and adapted to the current times).	74.87	90.93

<sup>a</sup> Percentage of employees who stated that they quite or fully agreed with the sentence, by origin (calculated by omitting the intermediate category of the scale: 3).

Source: Vallejo, 2007.

**TABLE 2.** *Nine dimensions of national culture (Project GLOBE; scores)*

Country (values)	Power distance	Collectivism (sense of in-group)	Collectivism (sense of institution)	Uncertainty avoidance	Long-term orientation	Gender egalitarianism	Assertiveness	Humane orientation	Performance orientation
U.S.A.	4.92	4.22	4.21	<b>3.99 l</b>	4.13	3.36	4.50	4.18	<b>4.45 h</b>
Denmark	<b>3.89 l</b>	<b>3.53 l</b>	4.80	<b>5.22 h</b>	<b>4.44 h</b>	<b>3.93 h</b>	3.80	4.44	4.22
Average 62 countries	5.16	5.11	4.25	4.61	3.84	3.37	4.14	4.08	4.09
The highest	6.14	6.37	5.26	5.42	4.88	4.07	4.77	5.12	5.04
The lowest	3.89	3.46	3.41	3.09	3.06	2.45	3.41	3.29	3.34

Note: (l: low/ h: high) Standard deviation scores at least one unit below the average.

Source: Author's analysis using House et al. (2001).

mark had a score close to the average, but lower than the US (3.80 / 4.50).

Finally, the implementation of some major models led to the identification of significant cultural differences between the US and Denmark.

**Interpreting the workers' discourses**

*(1) What impact has the hypothetical culture clash between Maersk and Sealand had on the creation of new teams? To what extent does it hinder the construction of a joint identity?*

The perception that workers had of the existing climate in the post-merger years was of some discomfort, both among Maersk and Sealand employees. However, after the first

few years the situation had become stable, although not without certain tensions and signs of resistance to change.

There has been a culture clash with those from Sealand, there is still some friction. Tensions were strong, they were difficult years, the tension is still there but on a smaller scale. (...) What happens with those who come from outside and don't integrate? (Technician, Maersk)

Maersk showed signs of being a company with a marked identity of its own, as tends to the case with strong cultures. This also happened with Sealand, which was also considered in similar terms by its members. Nevertheless, each of these contexts reflec-



ted a different nature, that is, the reasons why each of the two companies had these features were different. Maersk had achieved the loyalty of its workforce via permanent contracts, in addition to its long-term career approach, which was reinforced by the culture itself (an almost civil-servant's employment relationship). However, identifying with this occurred in varying degrees that depended on the type of criteria that brought the members together: affiliation to the group that took the first steps in Algeciras at the start of operations in 1986 ('86 generation: only 40 workers then), being a white-collar worker, as opposed to a blue-collar worker, or being included in the select group of trusted personnel:

Those who have been here for many years identify with us more, very few have left, (...) those of us who have been here since '86 greatly identify with the company. (Executive, Maersk)

Such differences were marked by stratification factors such as technical knowledge, experience, academic background and English proficiency, in addition to having Danish origin. It must be remembered that, of the seven Danish employees based in Algeciras, three were in managerial positions of high responsibility. In this scenario, coming from Maersk or Sealand became an additional stratification factor:

When they brought the new machines here, they worked automatically but with electronics, so when we had the first machines (...) you had to know a little IT and a little of everything. (Machine operator, Maersk)

What matters here is the language, that's what counts (...). Everything in terms of the way of working and filing is learned there on a day-to-day basis. The only thing is the language, English. (Technician, Sealand)

There is no identification with the company here (...). Those of us who were former Sealand workers

did identify with it, and still we were a very similar company to Maersk (activity). (Technician, Sealand).

Former Sealand employees found it difficult to become integrated, as there was an underlying stratified structure that had been implemented previously. This had generated a cultural construct in which top-down communication was blurred in the lower strata, as well as being affected by certain dependence on informal relationships in terms of information (closed group):

I have noticed that in this company information comes from the top, and as it goes down it gradually gets lost. It is understood that there are people who have to learn this, and once they have mastered it they have to transmit it.

Sometimes the programme is changed or whatever and you find out because there's always someone who knows more than someone else.

(Operators from Maersk and Sealand, respectively, from a group interview)

The Maersk Danish management had a task-oriented style, without much emphasis on social cohesion, and with fairly static informal relationships. This contrasted with the Sealand style, which reinforced informal relationships, and created a space for leaders to exercise their charisma. They perceived a certain coldness in their contact with other departments. In addition to crossing physical boundaries, the feelings described meeting 'people they did not know' when going from one floor to the other. This was a recognised ailment that was assumed as such by the Maersk members: while communication was well managed in the immediate work environment, it was lost at intergroup level. These aspects, in the case of the former Sealand workers, included experiencing particularly uncomfortable feelings.

There was not much external conflict that you could see, but sometimes there's a huge distance

between departments. AP Moller created distance between its subsidiaries and the distances are enormous. Sealand had more cohesion, there were joint roles, here everything is separated and there is a stricter division of labour. (Technician, Sealand)

What is true is that if you go into that building, when moving between the first and second floor (separated by about 20 steps) people don't know each other, and even with people on the same floor you say: Oh, dear! I see this person every morning and we don't talk to each other and you have no idea of what's going on in this person's life. (Administrator, Maersk, in group interview).

The circumstances faced by both groups of workers from the very beginning (division according to a very hierarchical structure and group separation) prevented new teams from being formed and, moreover, hindered the construction of a joint identity.

*2) Does the parent company (Maersk) unilaterally impose its organisational culture, management style and model of human resource management? What resistance to the implementation of its procedures is encountered in the acquired company?*

After the fieldwork was completed, the feeling that prevailed was that Maersk imposed its culture and management style, annulling the ways of working of the acquired company, and leaving little room for negotiation (in line with the contributions of the conformance thesis) (Kelly and Brannick, 1985 and Enderwick, 1986). Two factors emerged that facilitated this implementation. Maersk's own culture—strong, with clearly articulated, standardised protocols—and their numerical superiority (about 70%). Some contextual elements appeared here that the literature identifies as being key for the acquired company to participate (or not) in the process of building a joint identity (Nahavandi and Malekzadeh, 1988; Sales and Mirvis, 1984). In the discourses

analysed, the workforce in the acquired company exhibited some nostalgia for the Sealand style and assumed that Maersk's ways of doing things were unavoidable. Likewise, they perceived the discomfort of former Sealand workers by the forced acceptance of new roles. In fact, in the survey Sealand showed lower levels than Maersk in the perception of autonomy and recognition of the employees' work (see Table 1).

Some of the clearest examples of patterns being imposed by Maersk was the adjustment of the former Sealand workers' salaries, as they were considered to be overpaid, as well as changes to the roles and/or posts held by workers of the US entity. All of the above meant that these workers were faced with new situations to which they were forced to adapt. The unease on the part of the acquired workforce led to some adverse reactions. The managers pointed out that some employees had chosen to take a routine approach to their work, showing no commitments beyond the contractual relationship:

We had some difficult times, we had to join two rival companies together and this has resulted in some discomfort. They came here earning higher salaries and this has generated demotivation. Some people have become almost like public servants and they should know that we are all numbers who have to dance to the tune some people play, the 'all for one' motivation has been diluted since the merger. (Executive, Maersk).

Ultimately, in some cases former Sealand workers exploited the stability of their employment relationship—which was greater than when they were employed by the US company—to express a certain passive resistance. In fact, members of both groups emphasised that there had been a widespread drop in motivation after the merger (a poor score of 2.66 out of 5 on the motivation level indicator was recorded in the survey, with no

major differences being observed between the two groups). The psychological cost of an acquisition is even more noticeable in the workforce of the acquired company (Angwin, 2001; Stahl *et al.*, 2003).

3) *To what extent is the above attributable to each of the national cultures of the two organisations?*

The coexistence of two different human resource policies generated some difficulties in the post-merger process. Maersk's long-term career model was seen by the parent company's workers as key to achieving stability and trust (few layoffs since 1986). Nevertheless, what was at stake between them was achieving a certain status: becoming trusted personnel, for example. Sealand—in line with most American multinationals—sought to promote motivation and commitment by creating a relatively 'temporary job situation', stressing dependence on individual achievement. These differences caused some controversy. Former Sealand workers believed that the conservatism of the Danish management soothed and protected less hard-working employees. Meanwhile, Maersk members were more likely to uphold the 'cautious approach' of the company's management and suggested that the former Sealand workers should improve their motivation regardless of their individual and promotional interests, valuing their security.

(About layoffs) Yes, the Americans are pushier about this and when they have to sack someone they say, 'how much will it cost?' 'A fortune?'... off you go.'

(Answering) I think so. They haven't sacked anyone yet; this has created a problem with irresponsible workers who are less pressured to comply with work to the letter. Why should I do this, if I know that nothing will ever happen to me?

(Technicians from Maersk and Sealand group interview—in that order).

The national differences between US and Danish management styles emerged in the discourse concerning the management of human resources, a central concern in the formation of company culture.

## CONCLUSIONS

A post-merger process such as the one discussed here involves sharing tense, conflict-ridden experiences that put the reaction and adaptation abilities of human teams to the test. These circumstances are particularly hard for the employees of acquired organisations (Stahl and Javidan, 2009). Differences were found between the two groups in their perception of the parent company's management, as shown by the indicators *management style*, *autonomy*, *recognition* and *perception of efficiency*. Maersk employees obtained higher values and showed a generally more positive vision of the company's management. Their national cultures were crucial in terms of management and were distant (1.97, according to the index provided by Kogut and Singh). The US management style was characterised by performance orientation and assertiveness, as opposed to the Danish management style, which involved high control of uncertainty, little hierarchy and long-term projection (GLOBE). These companies therefore have distant cultural patterns, both in terms of their organisational and national cultures.

Focusing on the consequences of the cultural clash unveiled by fieldwork (Question 1), informal relationships cooled as a result of the acquisition. This process began when the employee numbers increased in the 1990s, and has noticeably affected communication between groups and departments. This was also related to the low level of motivation shown by staff in general. In this scenario, the chances that Sealand would contribute to the construction of a

joint identity are scarce. The reasons identified were:

- The clear division of Maersk employees in different levels before the merger (blue collar/white-collar, trusted employees, seniority). This contributed to limiting relationship circles.
- The origin of Sealand as an additional differentiating factor.
- The appointment of some former Sealand employees to non-desired positions and the adjustment of some salaries.
- Fairly static social relationships (trust environment limited to each sub-group).

This context corroborated the results of previous studies on the—mainly psychological—difficulties experienced by the employees of acquired companies (Angwin, 2001; Stahl *et al.*, 2003), which emerged through the exercise of passive resistance described in the analysis in the case of former Sealand employees.

The results showed that the Danish company implemented its work system and management style, eliminated the customs and procedures of the acquired company and allowed little room for negotiation (Question 2), along the lines of the conformance thesis. This particular case underlined that the employees of the acquired company had had few opportunities to articulate their resistance, rather than them being on the receiving end of a ‘steamroller effect’ caused by the buyer. Former Sealand employees did not engage in open confrontation; they only used passive resistance and showed a critical attitude. In this context an image of pure absorption was generated (assimilation, in the model developed by Nahavandi and Malekzadeh, 1988), driven by factors such as: the strong Maersk culture (with clearly standardised and structured protocols), its management control, and its larger number of workers in the terminal. Sales

and Mirvis (1984) suggested that based on their studies the acculturation outcome was highly determined by the participation of the acquired firm in the preparation of the process. This depended on whether there was a certain degree of balance and reciprocity in buyer/acquired relationships, which did not exist in the case described here.

The influence of socio-political and institutional models of the countries of origin was reflected on the management and human resource management styles in both organisations (question 3). Guillén and García-Canal (2012), as Guillén had previously done, relying on neo-institutional theories, noted that the tradition and ideology of a given country has a crucial impact on its institutional relations and the expansion of its multinationals. Nations project their socio-political model on their institutions (Esping-Andersen, 1999) and in fact, the US (Sealand) - Nordic (Maersk) ensemble represented adaptations to the welfare state as different from each other as liberalism and social democracy.

In Maersk, having long-term career and job protection was emphasised, whereas Sealand (acquired company) adopted a rather short-term approach to its labour relations. Institutions influenced by social democracy were identified as being responsible for maintaining the more social facets of the system. The US pattern, for its part, promoted a society of opportunities that enabled the need to achieve, where individuals must justify their results to promote their continuity. These cultural frameworks were noticeable in the different leadership styles in Maersk and Sealand, respectively: technical control, interventionism and regular monitoring of processes (Danish); as opposed to notoriety, charisma, control of informal relationships and result-oriented criteria (US).

Finally, an extension of this study in the near future would presumably show the ex-

tinction of the Sealand culture, as well as observing the direction that Maersk would take in its labour and human resources policies in the face of a severe economic crisis: Will they be able to maintain their '0 redundancy' policy? Will they be able to improve the motivation of their employees when confronted with difficult times?

## BIBLIOGRAPHY

- Adler, Paul; Forbes, Linda and Willmott, Hugh (2007). "Three Critical Management Studies". *The Academy of Management Annals*, 1(1): 119-179.
- Ailon, Galit (2008). "Mirror, Mirror on the Wall: Culture's Consequences in a Value Test of its own Design". *The Academy of Management Review*, 133(4): 885-904.
- Alvesson, Matt and Willmott, Hugh (eds.) (2003). *Studying Management Critically*. London: Sage.
- Angwin, Duncan (2001). "Mergers and Acquisitions across European Borders: National Perspectives on Preacquisition Due Diligence and the Use of Professional Advisers". *Journal of World Business*, 36: 32-57.
- Angwin, Duncan and Vaara, Eevo (2005). "Connectivity in Merging Organizations". *Organization Studies*, 26(10): 1447-1635.
- Ashkanasy, Neal (2005). "Merger and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources" (review). *Organization Studies*, 26(10): 1555-1558.
- Boltanski, Luc and Chiapello, Eve (2005). "The New Spirit of Capitalism". *International Journal of Politics, Culture and Society*, 18(3-4): 161-188.
- Bouchikhi, Hamid and Kimberly, John (2012). "1+1+=1, the Central Role of Identity in Merger Math". Wharton University (Working papers).
- Brunet, Ignasi; Belzunegui, Ángel and Pastor, Inma (2011). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Universitas.
- Child, John; Faulkner, David and Pitkethly, Robert (2001). *The Management of International Acquisitions*. Oxford: Oxford University Press.
- Chhokar, Jaddeep; Brodbeck, Felix and House, Robert (2013). *Culture and Leadership across the World. The GLOBE Book of in-depth Studies of 25 Societies*. London: Routledge.
- Chua, Chei; Engeli, Hans-Peters and Stahl, Günter (2005). "Creating a New Identity and High Performance Culture at Novartis". In: Stahl, G. and Mendenhall, M. (eds.). *Mergers and Acquisitions: Managing, Culture and Human Resources*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Coller, Xavier and Garvía, Roberto (2004). *Análisis de organizaciones*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Coller, Xavier and Marginson, Paul (1998). "Transnational Management Influence over Changing Employment Practice: A Case from the Food Industry". *Industrial Relations Journal*, 29(1): 4-17.
- Du Gay, Paul (2005). *The Values of Burocracy*. New York: Oxford University Press.
- Enderwick, Peter (1986). "Multinationals and Labour Relations: The Case of Ireland". *Journal of Irish Business and Administrative Research*, 8: 1-11.
- Esping-Andersen, Gosta (1999). *Los tres mundos del Estado del bienestar*. Valencia: Alfons el Magnánim.
- Faulkner, David; Pitkethly, Robert and Child, John (2002). "International Mergers and Acquisitions in the UK 1985-94: A Comparison of National HRM Practices". *International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 106-122.
- Ferner, Anthony *et al.* (2004). "Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy in the Management of Human Resources: Case-study Evidence from US MNCs in the UK". *Organization Studies*, 25(3): 363-391.
- Garmendia, José Antonio (2004). "Impacto de la cultura en los resultados de la organización". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 108: 75-96.
- Geary, John and Roche, William (2001). "Multinationals and Human Resource Practices in Ireland: A Rejection of the New Conformance Thesis". *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1: 1-19.
- Gerhart, Barry and Fang, Meiyu (2005). "National Culture and Human Resource Management. Assumptions and Evidence". *International Journal of Human Resource Management*, 16(6): 971-986.
- Guillén, Mauro (1994). *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.



- Guillén, Mauro and García-Canal, Esteban (2012). *Emerging Market Rules. Growth Estrategies of the New Global Giants*. McGraw Hill Professional.
- Hofstede, Geertz (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, California: Sage.
- Hofstede, Geertz (1999). *Culturas y organizaciones*. Madrid: Alianza.
- House, Robert; Javidan, Mansour and Dorfman, Peter (2001). "Project GLOBE: An Introduction". *Applied Psychology*, 50(4): 489-505.
- Inglehart, Ronald (1997). *Modernization and Postmodernization*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Kelly, Aidan and Brannick, Teresa (1985). "Industrial Relations Practices in Multinational Companies in Ireland". *Journal of Irish Business and Administrative Research*, 7(1): 98-111.
- Kluckhohn, Florence and Strodtbeck, Fred (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston, Illinois: Row Peterson.
- Kogut, Bruce and Singh, Harbir (1988). "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode". *Journal of International Business Studies*, 19(3): 411-432.
- Leiva, Pedro (2004). "Importancia de las variables conductuales y organizacionales en la fusión de empresas como estrategia de desarrollo corporativo". *Psicoperspectivas*, 3: 61-83.
- Lubatkin, Michael; Calori, Roland and Very, Philippe (1998). "Managing Mergers across Borders. A Two Nations Exploration of a Nationally Bound Administrative Heritage". *Organization Science*, 9: 670-684.
- Marginson, Paul et al. (1993). "The Control of Industrial Relations in Large Companies: An Initial Analysis of the Second Company Level Industrial Relations Survey". *Warwick Papers of Industrial Democracy*, 45.
- Markides and Oyon (1998). "International Acquisitions: Do they Create Value for Shareholders?". *European Management Journal*, 16: 125-135.
- Martin, Joanne (1992). *Cultures in Organizations: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, California: Sage.
- McSweeney, Brendan (2002). "Hofstede's Identification of National Cultural Differences: A Triumph of Faith a Failure of Analysis". *Human Relations*, 55(1): 89-118.
- Morosini, Piero; Shane, Scott and Singh, Harbir (1998). "National Cultural Distance and Cross-border Acquisition Performance". *Journal of International Business Studies*, 29(1): 137-158.
- Nahavandi, Afsaneh and Malekzadeh, Ali (1988). "Acculturation, Mergers and Acquisitions". *Academy of Management Review*, 13(1): 79-90.
- Ouchi, William (1982). *Teoría Z*. México: Fondo Educativo.
- Perrow, Charles (1986 [1972]). *Complex Organizations: A Critical Essay* (3rd. ed.). New York: McGraw Hill.
- Reygadas, Luis (2002). *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*. Barcelona: Gedisa.
- Ritzer, George (1993). *The Mcdonaldization of Society*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Sales, Amy and Mirvis, Philip (1984). "When Cultures Collide: Issues in Acquisition". *Managing Organizational Transitions*, 107: 133.
- Schein, Edgar (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Schwartz, Shalom (1999). "A Theory of Cultural Values and some Implications for Work". *Applied Psychology*, 1: 23-47.
- Slangen, Arjen (2006). "National Cultural Distance and Initial Foreign Acquisition Performance: The Moderating Effect of Integration". *Journal of World Business*, 41(2): 161-170.
- Stahl, Günter; Chua, Chee Kai and Pablo, Ami (2003). "Trust Following Acquisitions: A Three-country Comparative Study of Employee Reactions to Takeovers". *Academy of Management Best Paper Proceedings*. N1-N6 (CD).
- Stafford, Dale and Miles, Laura (2013). "Integrating Cultures after a Merger". Bain M&A (Working papers).
- Stahl, Günter and Javidan, Mansour (2009). "Cross-cultural Perspectives on International Mergers and Acquisitions". In: Bhagat, R. S. and Steers, R. M. *Culture, Organizations and Work*. New York: Cambridge University Press.
- Tayeb, Monir (1998). "Transfer of HRM Practices across Cultures: An American Company in Scotland". *International Journal of Human Resource Management*, 9(2): 332-358.



- Vaara, Eero (2002). "On the Discursive Construction of Success/failure Narratives of Post-merger Integration". *Organization Studies*, 23: 213-250.
- Vallejo, Alberto (2007). *El análisis de la cultura de una multinacional. El caso Maersk*. Granada: Comares.
- Vallejo, Alberto (2009). "Cultura de empresa y multinacionales. El caso de Maersk España". *Barataria*, 10: 105-121.
- Vallés, Miguel (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Viegas-Pires, Michael (2013). "Multiple Levels of Culture and post M&A Integration: A Suggested Theoretical Framework". *Thunderbird International Business Review*, 55(4): 357-370.

**RECEPTION:** July 29, 2015

**REVIEW:** November 24, 2015

**ACCEPTANCE:** January 26, 2016