

## LA REESTRUCTURACIÓN DE UNA MULTINACIONAL

# Shell

## de Venezuela en los años cincuenta

Alejandro E. Cáceres

A mediados de los años cincuenta, la trasnacional petrolera Shell encargó un estudio en su filial de Venezuela. Esa experiencia fue el punto de partida de innovaciones organizacionales que condujeron al perfeccionamiento de la estructura matricial. De esta manera, una multinacional puede mantener su carácter internacional sin dejar de atender las especificidades de cada país, al coordinar sus actividades mediante la combinación de diversas dimensiones (productos, proyectos, zonas o funciones).

LA HISTORIA EMPRESARIAL se ha convertido en una herramienta para responder preguntas relevantes y actuales en el mundo de los negocios, mediante el estudio de la evolución de emprendedores y empresas, en interacción con sus entornos político, económico y social. Entre estas interrogantes se destacan las referidas a la organización de las empresas; por ejemplo: ¿cómo y por qué evoluciona la estructura organizacional de una empresa? Responderlas cobra gran importancia estratégica, en virtud del impacto que tiene la estructura en la coordinación eficiente de una empresa, la sostenibilidad de su posicionamiento estratégico y su competitividad.

Un caso emblemático de evolución de estructuras organizacionales, si bien poco conocido en la historia empresarial venezolana, ocurrió en la década de los cincuenta: la reorganización llevada a cabo en Shell de Venezuela, vinculada con el perfeccionamiento de la organización matricial en las oficinas centrales de Royal Dutch Shell en Londres y La Haya, por el papel clave que desempeña la empresa consultora McKinsey & Co., en sus primeros trabajos fuera de Estados Unidos a partir de los cuales comenzó su internacionalización. El contraste de ambas reorganizaciones, en Royal Dutch Shell y en Shell de Venezuela, permite apreciar que no existen recetas únicas para lograr la coordinación eficiente de una empresa.

### El debate sobre las estructuras organizacionales

Alfred Chandler, en sus obras *Estrategia y estructura*, *La mano visible* y *Escala y diversificación*, crea el paradigma bajo el cual se desarrolló la historia empresarial y aporta un modelo para el estudio de la evolución de grandes organizaciones empresariales. A finales del siglo XIX, las empresas industriales modernas de Estados Unidos, aún en su etapa embrionaria, llevan a cabo inversiones en tres frentes: plantas de manufactura con capacidad para capitalizar economías de escala, redes de mercadeo y distribución, y jerarquías de gerentes para coordinar las actividades.

Estas empresas adoptan una estructura en la cual operan con departamentos de ventas, manufactura y finanzas, coordinados por una gerencia media que reporta a una oficina ejecutiva, que representa a la junta directiva. Estos cambios dan lugar a lo que se conoce como «estructura funcional». Organizadas de esta manera, desarrollan capacidades que les permiten expandirse en forma dual: escala y diversificación. En cuanto a la escala, se despliegan geográficamente hacia nuevos mercados y se integran verticalmente hacia arriba (con la compra de distribuidores) o hacia abajo (con la adquisición de proveedores). Logran la diversificación al expandir sus líneas de producto. La capitalización de estas economías, en particular las de diversificación, se traduce en una sobrecarga de trabajo administrativo en la alta gerencia, que se debatía entre supervisar las actividades cotidianas o dedicarse a la planificación estratégica y de largo plazo. Tal es la raíz de sus problemas de coordinación.

La manera de resolver estos problemas consistió en crear divisiones autónomas, con capacidad para operar como un negocio descentralizado, y una oficina central que se dedicaría a mirar la empresa como un todo y a planificar su desarrollo a largo plazo. Estos cambios dieron lugar a lo que se conoce como estructura multidivisional. Para Chandler, la adopción de este tipo de estructura y el desarrollo del capitalismo gerencial competitivo (separación de la propiedad y la coordinación de la empresa) constituyen la clave del éxito de las grandes organizaciones empresariales del siglo XX.

Con la evolución posterior de los trabajos en historia empresarial se ha puesto en duda la validez de tal afirmación. Por ejemplo, el caso de las grandes organizaciones empresariales inglesas en los años setenta muestra que la adopción de la organización multidivisional y el capitalismo gerencial competitivo no garantiza un desempeño exitoso (Jones y Zeitlin, 2008). El debate que se ha generado encontró un terreno fértil en el estudio de la empresa multinacional, la gran organización empresarial por excelencia.

La naturaleza compleja y variada de las empresas multinacionales hace que experimenten retos crecientes de coordi-

nación, a medida que capitalizan las economías de escala y diversificación. Ello explica la constante búsqueda de ajustes en su estructura organizacional para enfrentar tales retos. Aunque Chandler consideraba la forma multidivisional una panacea, en la segunda mitad del siglo XX emerge una estructura alternativa: la organización matricial.

Una organización matricial se estructura a partir de dimensiones tales como producto, área funcional o zona geográfica (Galbraith, 2009). En el caso de las empresas que se estructuran por áreas geográficas, los gerentes que operan

## La innovación que aportó la organización matricial a las empresas multinacionales fue la posibilidad de balancear e integrar los papeles y las responsabilidades de unidades geográficas y funcionales, para así reducir la fricción entre ellas

las divisiones de la empresa reportan simultáneamente a un gerente que coordina cada área geográfica y a un gerente funcional. Estos gerentes, a su vez, deben lograr consenso y armonizar los objetivos estratégicos que los gerentes de división deberán cumplir, usualmente por medio de comités estratégicos. Ésta es precisamente la innovación que aportó la organización matricial a las empresas multinacionales: la posibilidad de balancear e integrar los papeles y las responsabilidades de unidades geográficas y funcionales, para así reducir la fricción entre ellas (Jones, 2005).

La organización matricial ha sido adoptada por varias de las mayores y más exitosas empresas multinacionales en el ámbito global (Galbraith, 2009). Pero esto no era así a comienzos de los años cincuenta. Será pionera en su adopción una empresa multinacional anglo-holandesa del sector petrolero: Royal Dutch Shell.

### La adopción de la organización matricial en la Royal Dutch Shell

Los orígenes de Royal Dutch Shell se remontan a 1907, cuando la empresa holandesa Royal Dutch Petroleum Company, dedicada a la exploración, la producción y la refinación de hidrocarburos en las colonias holandesas del Pacífico, presidida por Henri Deterding, se fusiona con la empresa inglesa Shell Transport and Trading Company, especializada en el transporte y la comercialización de productos, encabezada por Marcus Samuel. Esta fusión da lugar a una de las primeras empresas petroleras integradas del mundo: exploración, producción, refinación, transporte y comercialización de hidrocarburos (Jonker y Van Zanden, 2007).

Hasta los años cincuenta Royal Dutch Shell opera con una estructura multidivisional, gobernada por un grupo de siete directores gerentes—cuatro holandeses y tres británicos— desde dos oficinas centrales: La Haya (Países Bajos) y Londres (Inglaterra). Como consecuencia de su expansión geográfica, su condición de empresa petrolera integrada y su incursión en el sector petroquímico, Royal Dutch Shell experimenta problemas de coordinación que llevaron a los directores gerentes a la búsqueda de un balance entre las oficinas centrales y las compañías operativas locales, así como entre las funciones agregadas de negocio manejadas desde las oficinas centrales y el entorno cambiante de cada país. De acuerdo con la perspectiva de los directores gerentes, las

soluciones debían basarse en dos principios rectores: 1) descentralización de la operación para mantener las compañías operativas cerca de sus mercados y lograr la «máxima autosuficiencia», y 2) delegación de autoridad hasta el nivel más bajo posible con reportes periódicos para su seguimiento.

En octubre de 1955, el Comité de Directores Gerentes de Royal Dutch Shell decide designar ocho coordinadores funcionales —suministro, exploración, producción, mercadeo, transporte marítimo, manufactura, petroquímica y finanzas— agrupados en un Comité de Coordinación liderado por un director gerente (Howarth y Jonker, 2007). Ello condujo a una integración entre las áreas funcionales que permitió manejar el negocio de manera mancomunada.

El trabajo conjunto de los coordinadores funcionales y los coordinadores de áreas (responsables de zonas geográficas), así como las reuniones que estos sostenían regularmente con representantes de las compañías operadoras locales, hicieron posible que Royal Dutch Shell diera los primeros

### **El reto de Shell de Venezuela en los años cincuenta era coordinar eficientemente, desde la oficina principal de Caracas, un negocio integrado, con restricciones geográficas y de comunicación, manteniendo suficiente tiempo disponible para las relaciones con el gobierno y otras empresas petroleras, y la formulación de lineamientos y políticas**

pasos hacia una organización matricial. A su vez, esto permitió que los planes fueran discutidos y sopesados cuidadosamente por los coordinadores funcionales y los coordinadores de áreas, antes de ser considerados por el Comité de Directores Gerentes, lo cual permitió a estos últimos dedicar mayor tiempo a la formulación de políticas y decisiones estratégicas (Howarth y Jonker, 2007).

El tránsito hacia una organización matricial fue la solución que encontró Royal Dutch Shell para mantenerse dentro de la dinámica local de cada país y, al mismo tiempo, conservar un fuerte carácter internacional. En la década de los cincuenta, la economía internacional mostraba mucha fragmentación y las naciones, en particular las que se habían independizado recientemente en el Medio Oriente y el Sudeste Asiático, asignaban una alta prioridad a su desarrollo (Sluyterman, 2009).

La organización matricial de Royal Dutch Shell es perfeccionada en 1958, con el apoyo de la consultora gerencial estadounidense McKinsey & Co. En primer lugar, se aplica de forma más rigurosa el principio matricial en las oficinas centrales. En segundo lugar, se fortalece el papel de los coordinadores de áreas, con la designación de un miembro del Comité de Directores Gerentes como director de Coordinación de Petróleo para supervisar a los coordinadores, quienes a su vez reportan a otros directores gerentes con responsabilidad sobre su actividad funcional, mientras se separa el negocio petroquímico del petrolero. Por último, McKinsey contribuye a propagar en Royal Dutch Shell la «gerencia programada» (un marco estructurado de decisión entonces recientemente desarrollado), que contribuye a la implantación efectiva de los principios rectores de descentralización y delegación de autoridad, los cuales se convertirán en uno de los principales diferenciadores de Royal Dutch Shell en la industria petrolera.

En 1955, el Comité de Directores Gerentes había encomendado a McKinsey un estudio piloto, con el fin de verificar si la consultora podía comprender la peculiar y compleja organización de Royal Dutch Shell y resolver los problemas existentes. Este es el primer estudio que McKinsey realiza fuera de Estados Unidos. Para ello, Royal Dutch Shell selecciona su operación más importante en todo el mundo, que aporta cerca del cuarenta por ciento de su producción total de crudo: la Compañía Shell de Venezuela.

### **Los retos de coordinación en Shell de Venezuela**

Para 1955 Royal Dutch Shell tenía más de cuatro décadas de operaciones en Venezuela. Sus inicios datan de 1912, cuando un reporte geológico del país, encargado a Ralph Arnold por General Asphalt, llega a manos de Henri Deterding, presidente de la Royal Dutch Petroleum Company. En vista de la promisoriosa prospección de yacimientos, Deterding decide comprar a General Asphalt sus intereses en la Caribbean Petroleum Company, que tenía derechos de explotación de concesiones en la cuenca del Lago de Maracaibo. Así, a partir de 1913, Royal Dutch Shell expande sus operaciones con la adquisición de acciones en empresas con derechos de explotación de concesiones, a las cuales agrupa, en 1953, bajo el nombre de Compañía Shell de Venezuela. A comienzos de los años cincuenta, la participación de Royal Dutch Shell en la producción petrolera venezolana alcanza 31 por ciento y se convierte en la segunda operadora petrolera en el país. El liderazgo de la producción petrolera venezolana correspondía a la Creole Petroleum Corporation, subsidiaria de la Standard Oil de Nueva Jersey, con 44 por ciento de la producción total.

La operación en la Venezuela de aquellos años tiene la particularidad de ser similar a la operación global de Royal Dutch Shell. En primer lugar, es un negocio petrolero integrado: exploración y producción en el Lago de Maracaibo, refinación en San Lorenzo y luego en Punta Cardón, transporte por tanqueros y oleoductos, y comercialización mediante estaciones de servicio. En segundo lugar, es un microcosmos cultural y organizacional de Royal Dutch Shell con un tren gerencial multinacional y oficinas principales en Caracas y Maracaibo, que reproducían las oficinas centrales de Londres y La Haya desde las cuales Royal Dutch Shell gobernaba el negocio (Edersheim, 2004). En Caracas, como en Londres, se manejaban las relaciones con el gobierno y con otras empresas petroleras, así como las actividades de mercadeo. Mientras que en Maracaibo, al igual que en La Haya, se manejaban, además del transporte, los aspectos técnicos del negocio: exploración, producción y refinación. Esto generaba retos para la coordinación de las operaciones en Venezuela, ya que Maracaibo reportaba a La Haya y Caracas a Londres lo cual, si bien encajaba con los principios rectores de descentralización y máxima autosuficiencia, impedía una coordinación integrada del negocio desde Caracas (Cáceres, 2009).

La coordinación de las operaciones en Venezuela se vuelve más compleja como consecuencia de un hecho crucial en la historia petrolera venezolana: la Reforma Petrolera de 1943. Esta legislación cristalizó en un nuevo esquema de repartición de los beneficios entre el Estado y las operadoras (el famoso «*fifty-fifty*»), la construcción de dos complejos refinadores de alta capacidad (en Punta Cardón por Royal Dutch Shell y en Amuay por Creole), la confirmación de concesiones ya existentes y el otorgamiento de nuevas concesiones en el Oriente del país. Para Royal Dutch Shell, la

coordinación del negocio desde Caracas se complicó por la dispersión geográfica de los polos de exploración-producción (Maracaibo y potencialmente Oriente) y refinación-transporte (Cardón), y las dificultades de comunicación existentes. Además, los desarrollos petroleros en el Medio Oriente pusieron en riesgo la competitividad del crudo venezolano, cuyo costo final para ser colocado en su mercado natural, el estadounidense, resultaba muy superior al del crudo de los países árabes.

Royal Dutch Shell opera en el país con una estructura funcional hasta 1955. Sin embargo, desde 1944 tienen lugar esfuerzos de ajuste en la estructura organizacional para resolver el reto de coordinación fundamental enfrentado por el tren ejecutivo de Royal Dutch Shell en Venezuela: cómo coordinar eficientemente, desde la oficina principal de Caracas, un negocio integrado, con restricciones geográficas y de comunicación, manteniendo suficiente tiempo disponible para las relaciones con el gobierno y otras empresas petroleras, y la formulación de lineamientos y políticas (Cáceres, 2009).

Los ajustes estructurales permiten lograr éxitos relativos, aunque persiste el reto de coordinación. En estas circunstancias es cuando McKinsey lleva a cabo, entre 1956 y 1957, el estudio piloto encomendado por el Comité de Directores Gerentes de Royal Dutch Shell en las operaciones de Shell de Venezuela en Caracas, Punta Cardón y Maracaibo. McKinsey apoya a la gerencia local con recomendaciones para resolver el reto de coordinación sin necesidad de implantar la estructura matricial (Cáceres, 2009). A la estructura funcional existente se le hacen ajustes que permiten clarificar los niveles de autoridad y responsabilidad en Shell de Venezuela: centralización funcional de exploración y producción, refinación y finanzas; descentralización en las áreas operativas de producción, refinación y transporte; y creación de la división de comercialización. Adicionalmente, se logró que la alta gerencia de Caracas dispusiera del tiempo necesario para dedicarse eficientemente a las funciones estratégicas de relaciones institucionales y planificación, dotándola de personal para apoyarla en sus actividades (Edersheim, 2004). Finalmente, se implanta la gerencia programada, que permite enfrentar, de forma más eficiente, las limitaciones geográficas y de comunicaciones, así como contribuir a que la descentralización y la delegación de autoridad a las áreas operativas rindiera frutos (Cáceres, 2009).

Los resultados del estudio piloto de McKinsey en Venezuela fueron considerados exitosos por el Comité de Directores Gerentes de Royal Dutch Shell, y la consultora se dedicó luego a apoyar en el perfeccionamiento de la organización matricial de las oficinas centrales de Londres y La Haya (Howarth y Jonker, 2007). Esta experiencia permitió a McKinsey emprender su exitosa internacionalización (Edersheim, 2004).

### Una lección de historia empresarial

En este caso de historia empresarial las experiencias de Royal Dutch Shell (global) y Shell de Venezuela (nacional) ponen en evidencia que no existen recetas únicas, en materia de estructuras organizacionales, para lograr la coordinación eficiente de una empresa. Este resultado es consistente con la visión de quienes han debatido el paradigma de Chandler en la historia empresarial. Las acciones emprendidas por la gerencia de Shell de Venezuela (adecuación de la estructura funcional) resultan diferentes de las ejecutadas por Royal Dutch Shell en Londres y La Haya (perfeccionamiento de la

estructura matricial); pero, en ambos casos, se logra enfrentar de forma exitosa los retos gerenciales y de organización.

De la mano de Royal Dutch Shell, y con el apoyo de la consultora McKinsey, la industria petrolera en Venezuela efectúa ajustes estructurales que le permiten superar sus retos de coordinación y convertirse en una empresa integrada y competitiva. Durante los años sesenta, tiene lugar la ve-

## Los resultados del estudio piloto de McKinsey para resolver el reto organizacional en Shell de Venezuela fueron considerados exitosos por el Comité de Directores Gerentes de Royal Dutch Shell, y la consultora se dedicó luego a apoyar en el perfeccionamiento de la organización matricial de las oficinas centrales de Londres y La Haya

nezolización de la gerencia: el personal nacional asimila técnicas organizacionales y gerenciales con las cuales asume las riendas de Shell de Venezuela y, a partir de 1976, continúa poniéndolas en práctica para beneficio de la nación en Maraven, filial de Petróleos de Venezuela. ■

### REFERENCIAS

- Cáceres, A. E. (2009): «The McKinsey reports in Compañía Shell de Venezuela during the 1950s and its strategic insights for Royal Dutch Shell». Trabajo presentado para la obtención del título de Maestría en Economía e Historia. Utrecht: Utrecht School of Economics.
- Chandler, A. D. (1990): *Scale and scope*. Cambridge: Harvard University Press. (Versión española: *Escala y diversificación*, Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza, 1996).
- Galbraith, J. (2009): *Designing matrix organizations that actually work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Edersheim, E. H. (2004): *McKinsey's Marvin Bower*. Nueva Jersey: Wiley.
- Howarth, S. y J. Jonker (2007): *Powering the hydrocarbon revolution (The history of Royal Dutch Shell, Vol. 2)*. Oxford: Oxford University Press.
- Jones, G. y J. Zeitlin (2008): *The Oxford handbook of business history*. Oxford: Oxford University Press.
- Jones, G. (2005): *Multinationals and global capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Jonker, J. y J. L. Van Zanden (2007): *From challenger to joint industry leader (The history of Royal Dutch Shell, Vol. 1)*. Oxford: Oxford University Press.
- Sluyterman, K. E. (2009): «Multinational companies and national business systems in the twentieth century». Papel de trabajo inédito. Utrecht: ESG Seminar.

### Alejandro E. Cáceres

Gerente de Estrategia y Finanzas de ICO Group, con Maestría en Finanzas del IESA y Maestría en Economía e Historia de la Escuela de Economía de Utrecht, Países Bajos