

Jan LUITEN van ZANDEN *et. al.*

A History of Royal Dutch Shell

Oxford, Oxford University Press, 2007, 3 vols. y apéndice, 570 pp., 514 pp., 514 pp., y 144 pp.

Hacia 1960 el empresario italiano Enrico Mattei (1906-1962) designó a las siete mayores empresas petrolíferas como las Siete Hermanas. Se trataba de las tres empresas creadas a partir de la aplicación de la ley antitrust americana (Sherman Act) a la Standard Oil (Esso, Mobil, Chevron) y de cuatro empresas más (Royal Dutch Shell, British Petroleum, Gulf Oil y Texaco). De esas Siete Hermanas, como resultado de las crisis del petróleo y del proceso de fusión de dichas empresas, sólo han sobrevivido cuatro: ExxonMobil, Chevron, British Petroleum (BP) y Shell. Una de las supervivientes de todo este proceso de fusión es una empresa singular, de la cual se ha publicado una obra única con motivo de la celebración en 2007 de sus cien años de existencia. Se trata de la Royal Dutch Shell, una gran multinacional fruto de la unión de dos empresas procedentes de dos países diferentes y cuya dualidad se ha mantenido prácticamente durante su primera centuria.

A History of Royal Dutch Shell es una obra de lujo, formada por tres volúmenes de más de quinientas páginas, más uno menor dedicado a apéndices y DVDs, que ha sido editada cuidadosamente, ilustrada maravillosamente y presentada en un formato que permite mantener la unidad. Una obra realizada no sólo con motivo del centenario sino también debido a que, finalmente, después de casi cien años de convivencia dual, el Grupo de empresas que había sido Royal Dutch/Shell se fusionaba definitivamente en una sola, la Royal Dutch Shell plc.

Aunque los autores no lo manifiesten expresamente, pensamos que se trata de una obra encargada por la empresa Shell a un equipo de historiadores económicos de la Universidad de Utrecht dirigidos por Jan Luiten van Zanden quien, además de ser profesor de historia económica de esta Universidad, es investigador senior del Instituto Internacional de Historia Social de Amsterdam. Con él han trabajado el especialista en historia naval y marítima, Stephen Howarth, el especialista en historia financiera y empresarial, Joost Jonker, la profesora de historia de la empresa e investigadora senior del Instituto de Investigación para la Historia y la Cultura, Kees E. Sluyterman y el profesor asociado y coordinador de investigación, Joost Dankers, pertenecientes a la Universidad de Utrecht.

Aun siendo una obra de encargo, los autores han tenido interés en dejar claro que ninguno de ellos es trabajador de ninguna de las empresas del Grupo y que pudieron realizar su investigación manteniendo en todo momento su independencia. No tuvieron ningún tipo de restricciones en la consulta de los archivos y pudieron entrevistar libremente a las personas implicadas. El rigor de esta obra se demues-

tra no sólo en la fidelidad a los materiales consultados sino también en la precisión a la hora de denominar la empresa con el nombre que tenía en cada momento de su historia. Una vez realizada la investigación, se estableció un comité editorial de forma paritaria entre historiadores económicos y representantes de la empresa para supervisar el trabajo. La representación académica estuvo compuesta por Karel Davids (Free University) y Geoffrey Jones (Harvard Business School) y los representantes de la Shell fueron Jeroen van der Veer, Jyoti Munsiff, Adrian Loader y Sir Philip Watts.

Los autores han dividido de forma muy equilibrada la historia de los cien años de la Shell en tres volúmenes cronológicos. El primero, escrito por Joost Jonker y Jan Luiten van Zanden, comienza con la fundación de la empresa holandesa Royal Dutch Petroleum Company en 1890 y, siete años después, la británica Shell Transport and Training Company. Se trata de la prehistoria de la empresa, cuando el petróleo se utilizaba principalmente para el alumbrado y el mercado estaba controlado por la Standard Oil, la empresa monopolística del magnate Rockefeller. El volumen concluye en el año 1939 con el inicio de la Segunda Guerra Mundial.

El segundo volumen, escrito por Stephen Howarth y Joost Jonker, explica la historia de la empresa durante la Segunda Guerra Mundial y describe el periodo de bonanza de los años 50 y 60, concluyendo con la primera crisis del petróleo en 1973. Finalmente, el tercer volumen lo ha escrito Keetie Sluyterman y muestra las reacciones de la empresa a las actuaciones de la OPEP a partir de 1973, sus respuestas para hacer frente a la globalización de los mercados de los años noventa y, finalmente, hace un análisis de su constitución como empresa única, la Royal Dutch Shell plc, en julio de 2005. Afortunadamente, la documentación de estos últimos años es extensa, gracias a la existencia de grabaciones y a las entrevistas realizadas a unos 50 trabajadores de la empresa.

Se trata de una obra que, además de estudiar la historia de una empresa, profundiza en la historia del siglo XX, que bien podía ser designado como el siglo del petróleo, ya que fue durante este periodo cuando dicho combustible pasó de tener un uso menor en la iluminación a ser utilizado como elemento básico en múltiples campos como los carburantes, lubricantes, explosivos, productos sintéticos y pesticidas.

Los inicios de esa historia comienzan con la formación del Grupo a partir de dos empresas pequeñas (Royal Dutch Petroleum Company y Shell Transport and Training Company) de dos países diferentes (Holanda y Gran Bretaña) que no tenían petróleo, pero que llevaron a cabo una expansión tan espectacular que no sólo llegaron a convertirse en competidoras de la gran Standard Oil of New Jersey, la parte mayor en que fue dividida la empresa de Rockefeller, sino también a provocar que ésta sucumbiera a su rival y se acabara convirtiendo en socio de la joven empresa binacional.

El Grupo fue liderado inicialmente por la Royal Dutch, que era la empresa pequeña frente a la Shell que era la mayor. Joost Jonker y Jan Luiten van Zanden se preguntan por las razones de ese liderazgo y sugieren que la diversificación de mercados que supuso la gasolina puede haber sido un factor crucial, rechazando las explicaciones habituales de la historiografía tradicional que atribuye los éxitos de la Royal Dutch a la figura de su director Henri Deterding.

Los años comprendidos entre 1907 y 1914 fueron de plenitud y consolidación del Grupo, durante los cuales el petróleo se convirtió en un gran negocio. Después de una primera etapa de guerra de precios con la Standard Oil, el Grupo alcanzó una posición aventajada, ya que supo aprovechar los cambios del mercado y las oportunidades de exploración y explotación, favorecidas por el hecho de ser una compañía integrada que controlaba todo el proceso del petróleo, mientras que la Standard Oil se había concentrado en las fases de transporte y refino. Sin embargo, la consolidación del Grupo no fue obstáculo para que los directivos siguiesen refiriéndose a él como si se tratase de la acción de dos compañías que se mantenían separadas.

Durante la Primera Guerra Mundial, el nacionalismo dividió la compañía y, aunque este hecho hubiese podido significar una ruptura entre Londres y La Haya, el Grupo supo sobrevivir. Los autores destacan que fue precisamente la flexibilidad de la organización la que le permitió adaptarse, manteniendo unidas algunas partes de la empresa. Además, las operaciones que llevaba a cabo en los EE.UU. le permitieron compensar las pérdidas europeas.

Acabada la guerra, el Grupo asumió el liderazgo del sector petrolero. En este contexto, Deterding forjó unos acuerdos con las otras empresas, con la intención de contrarrestar el poder de los estados, que culminaron en 1928 en el cartel de Achnacarry, mediante el cual se aceptó la congelación de las cuotas de mercado a cambio de estabilizar los precios. Sin embargo, la posición de Deterding como directivo del Grupo se debilitó, hasta llegar al enfrentamiento con los otros directivos y acabar dimitiendo. Los autores analizan las circunstancias de esta crisis interna comparándola a la generada por otros empresarios, como William Lever o Henry Ford, que también estuvieron a punto de destruir sus empresas. La fascinación de Deterding por el nuevo orden alemán fue también otra de las causas que llevaron a sus colaboradores a forzar su dimisión en 1936.

La amenaza de la Segunda Guerra Mundial puso al Grupo en una situación difícil, de manera que, en opinión Stephen Howarth y Joost Jonker, durante este conflicto se vio obligado a transformarse de manera cuádruple. Primero, abolió el desequilibrio que había entre holandeses y británicos en las juntas directivas. Segundo, permitió que la estructura de la alta dirección fuese más transparente, coherente y eficiente. Tercero, situó el centro de gravedad del Grupo en el hemisferio oeste (Venezuela, EE.UU. y Curasão). Y cuarto, hizo desaparecer la discriminación colonial entre personas de diferentes nacionalidades y etnias, reemplazándola por una concepción

moderna basada en los méritos probados por selección interna y formación. Estas transformaciones colocaron al Grupo en una posición nueva que le permitió afrontar el reto de la postguerra. Sin embargo, su posición respecto a su rival, la Jersey Standard, se había debilitado y por eso durante las décadas de los años 1950 y 1960 buscó la expansión aprovechando el declive del carbón como fuente de energía en Europa y su sustitución por el petróleo.

En esos años, el núcleo de producción se desplazó de los EE.UU. al Oriente Medio y la Shell no consiguió una posición fuerte, excepto en Kuwait debido a su colaboración con la Gulf Oil. Esta circunstancia la llevó a aumentar su fortaleza en la parte baja del proceso, como la flota de transporte o las estaciones de refino. Además, diversificó su actividad en la petroquímica. Estos cambios obligaron a la Shell a conformar una nueva estructura organizativa: la estructura matricial, basada en la responsabilidad de beneficios a nivel de compañías que operaban localmente y en la existencia de dos oficinas centrales, situadas en La Haya y en Londres, que actuaban de coordinadoras. Sostienen los autores que esta nueva organización demuestra que aun existían separadamente dos empresas con estilos diferentes. Sin embargo, el Grupo estaba unido gracias al comité de consejeros delegados formado por los directivos de ambas empresas, que establecían las directrices generales. Además, la organización descentralizada basada en compañías que operaban nacionalmente permitió, siguiendo los intereses de cada país, promover una estrategia de expansión principalmente en la construcción de refinerías y complejos petroquímicos.

Las demandas de los países productores obligaron a las empresas del petróleo a afrontar un nuevo régimen petrolero mundial. En el análisis de la crisis del petróleo de 1973, Keetie Sluyterman afirma que las Siete Hermanas fueron, sin embargo, compradoras privilegiadas de la OPEP. En cambio, posteriormente perdieron esta posición y se fueron convirtiendo en suministradoras de servicios tanto de tecnología como de mercadotecnia. En este proceso, el Grupo mantuvo el esfuerzo de continuar la exploración y producción cada vez en lugares más inhóspitos, como el Mar del Norte o Alaska. Sin embargo, empezó a mirar hacia otras áreas nuevas. Así, entró en el negocio de los metales, en la energía nuclear y en el carbón. También mantuvo y amplió su actividad en el sector químico. A finales de los ochenta, al empezar una larga etapa de bajos precios del petróleo, la Shell supo contrarrestar la bajada de precios buscando nuevos mercados y, sobre todo, identificando el gas como fuente de energía puente entre el declive del petróleo y la implantación de las energías renovables.

En los años ochenta, los accionistas manifestaron de forma contundente su punto de vista sobre la política de la compañía y esto llevó a la Shell a reconsiderar su estructura interna y a llevar a cabo, a mediados de los noventa, un proceso de revisión de su estructura matricial para acabar eliminando los elementos del pasado y la dualidad nacional debida a las compañías madre. Además, la opinión pública

era cada vez más crítica con las actuaciones de la empresa, por motivos de confrontación postcolonial y por razones medioambientales. Las críticas sobre su papel en Rodesia, Sudáfrica y Nigeria o las protestas por el hundimiento del gran depósito y boya de carga Brent Spar llevaron al Grupo a revisar su gestión para mejorar su mala imagen. Así fue como en 1996 las ONGs fueron invitadas a dialogar con Shell para buscar soluciones a estos problemas y finalmente la empresa aceptó implicarse en temas de derechos humanos y de desarrollo sostenible.

A finales de la década de los noventa empezó una etapa de megafusiones que afectaron también a las Siete Hermanas. Aunque Shell no participó en un primer momento, sí se percató de la envergadura del proceso, ya que las fusiones la habían relegado a una tercera posición detrás de ExxonMobil y BP. Para recuperar el mercado, introdujo medidas que afectaron a su estructura, de forma que la doble nacionalidad fue cambiada por una estructura simple de British plc. De tener dos oficinas del mismo nivel en Londres y La Haya, sólo esta última pasó a ser la oficina central. Se trataba de dotarse de una estructura de gobierno más simple y más clara, además de hacer más rentable la distribución y el refino e invertir en nuevos campos de petróleo y gas.

El breve espacio de una reseña no permite profundizar en más detalles de esta apasionante y extensa obra, tan importante para comprender la historia del siglo XX. Sus autores han tratado con profundidad y rigor muchos aspectos de la actividad de la Shell, ofreciendo finalmente una obra de referencia para comprender la evolución del sector del petróleo. Para acabar la reseña, queremos destacar tres aspectos que esta obra desarrolla y que la hacen más singular si cabe: 1) el análisis pormenorizado de la estructura nacional dual mantenida por la Shell a lo largo de estos primeros cien años; 2) el estudio de su carácter de empresa global, no sólo por abarcar todo el planeta sino también por diversificar su actividad en múltiples campos tanto horizontal como verticalmente; 3) y finalmente, el análisis detallado de su estructura organizativa, tan singular y sumamente flexible que ha permitido a esta empresa adaptarse y sobrevivir a las guerras y a las crisis que han salpicado la compleja y aun poco estudiada historia del siglo XX.

Francesc X. Barca-Salom

Universitat Politècnica de Catalunya