

Gestión del cambio

# Caso Repsol Portuguesa: cómo vencer la resistencia al cambio

**Pablo Cardona**

Profesor de Dirección de Personas en  
el IESE.

**Carlos Rey**

Socio-Director de DpM Consulting.

**Pedro Heras Carmona**

Business Partner de RRHH de Repsol.



**E**l éxito en la integración de dos empresas pasa por vencer la resistencia al cambio, algo que solo es posible mediante la transmisión de unos objetivos y visión claros, de forma que todos los empleados remen en la misma dirección y sean plenamente conscientes de que sus actuaciones repercuten directamente en la consecución de la misión de la empresa. En este artículo, se analiza de qué forma lo hizo el Grupo Repsol al adquirir Shell Portugal.

## La noticia

Cuando en abril de 2004, en la sede de Shell en Portugal, por fin se confirmó la noticia de que la compañía iba a ser vendida, todos los empleados se sintieron sacudidos por un sentimiento de angustia y temor. No podían creer que Shell, la compañía petrolera más antigua de Portugal, hubiese decidido vender sus activos tras 92 años en el país. Durante meses el rumor corrió por los pasillos de la empresa y era objeto de comentarios en la cantina, en la cafetería y en los pasillos de la sede central de la empresa en Lisboa, pero nadie creía realmente que Shell pudiera ser vendida.

Shell, empresa de origen anglo-holandés, estaba entre las tres primeras compañías del mundo del sector petrolero, poseía una fuerte cultura corporativa y había generado en sus empleados un gran sentimiento de orgullo y pertenencia. Ese sentimiento de orgullo era mayor por el componente cultural añadido que suponía el origen inglés de la empresa: Portugal era un país culturalmente anglófilo y poseía profundos vínculos históricos con Inglaterra. De hecho, durante siglos se constituyó en el aliado estratégico de Gran Bretaña en el sur de Europa para contrarrestar el poder y la influencia de España, “enemigo” histórico de Portugal.

La dirección de la empresa en Londres encargó a un equipo la misión de pilotar y dirigir todos los aspectos relacionados con la venta de la organización. El principal factor que debía considerarse era controlar el rechazo frontal de todo el personal de la empresa para colaborar en la venta, que todavía tardaría unos meses en materializarse. Así, el primer objetivo del comité de dirección fue elegir en todas y cada una de las áreas de la empresa a una serie de personas que, por su especial relevancia y liderazgo, se encargarían de difundir y comunicar todos los aspectos relaciona-

**Uno de los primeros planteamientos que se realizaron, probablemente erróneo, fue asumir que Repsol Portugal debía comportarse como una región más de la organización de Repsol en España**

dos con la venta, además de controlar y redirigir todos los rumores y desviaciones que se fueran detectando en el proceso.

Una vez comunicada la venta y desplegado todo el plan de acción que contribuiría a su materialización, se constituyeron grupos de trabajo funcionales encargados de trabajar el proceso de venta, al tiempo que neutralizaban los rumores o informaciones que pudieran incidir en el desánimo de la plantilla.

Solo un año antes se había lanzado la última encuesta de clima laboral y el punto con mayor adhesión de conformidad, que alcanzaba al 98 % de la plantilla en Portugal, era: “I am proud to belong to Shell” (“Me siento orgulloso de pertenecer a Shell”). Se podría decir que los empleados se sentían casados con la compañía. De hecho, este sentimiento de pertenencia alentaba más la frustración en los empleados al saber que iban a ser “vendidos”. Las incógnitas tenían que ver no solo con la venta de la compañía en sí, sino también con las derivaciones que podían ocurrir desde el punto de vista laboral, la estabilidad en el empleo, los beneficios sociales, las funciones y responsabilidades, etc.

## El ‘shock’

Una vez se comunicó a los empleados la intención de vender la compañía, la siguiente cuestión que flotaba en el ambiente fue: “está bien, vamos a ser vendidos, pero, ¿a quién?”.

Shell había dejado de tener comité de empresa muchos años antes, algo a lo había contribuido la generosa política social de la empresa. Los altos salarios

(todos los empleados de Shell estaban por encima de las bandas salariales establecidas en el convenio colectivo de aplicación), la carrera profesional individualizada y una remuneración variable ligada a los resultados habían desmovilizado cualquier intento de filiación sindical. Simplemente se sentían protegidos y tutelados por la empresa. Sin embargo, el hecho de que la dirección de Shell en Londres hubiera decidido la venta de los activos en Portugal había hecho cambiar las cosas y así, a instancias del comité de dirección, se promovieron elecciones para nombrar un comité de empresa. El comité que salió elegido estaba formado por personas de primer nivel de la compañía, todos ellos con funciones gerenciales, algunas de ámbito europeo, que disfrutaban de unos salarios que rondaban los 100.000 euros anuales, coche de lujo y un paquete elevado de beneficios sociales.

Este comité contrató, con el apoyo de gran parte de los empleados, a un abogado de gran prestigio nacional, perteneciente al Partido Socialista Revolucionario (PSR) de ideología marxista, que había sido en tres ocasiones candidato a la presidencia de la República Portuguesa, consiguiendo en la última elección el 5 % de los sufragios. A pesar de no tener gran recorrido electoral se trataba de un abogado mediático, muy bien relacionado con los *mass media* portuguesas.

En el mes de agosto de 2004 fue convocada toda la plantilla de Shell a una reunión en un hotel de la ciudad, donde directivos llegados de Inglaterra comunicarían oficialmente el nombre de la compañía a la que los activos de Shell en Portugal serían vendidos. Ante la atenta mirada de todos los asistentes fue anunciado que Repsol era la empresa compradora. Los ánimos terminaron por desplomarse y ni siquiera las llamadas de atención del comité de dirección pudieron contener la indignación y la ira del personal asistente, que comenzó a dirigir insultos a los directivos ingleses.

---

**Las continuas y profundas modificaciones de la estrategia que se realizaron no ayudaron a la trasmisión de unos objetivos y visión claros**

Repsol era una empresa de origen español que llevaba apenas diez años en Portugal intentando abrirse un hueco en el ya saturado y maduro mercado luso de la distribución de combustibles y gas. Aun tratándose de una empresa referente en el sector petrolífero en España y algunos países de Latinoamérica, en Portugal apenas era conocida. Además tenía mala imagen, no solo por tratarse de una empresa española, sino también porque años antes se había difundido la falsa noticia de que el gas y el combustible que vendían eran de peor calidad. Cuando a continuación del mencionado comunicado acudieron los representantes de Repsol, prácticamente la totalidad del personal de Shell se levantó de sus asientos y abandonó la sala del hotel donde se encontraban.

## Un difícil comienzo

Tras la fusión, los primeros años estuvieron marcados por la confusión y la resistencia al cambio. Uno de los primeros planteamientos que se realizaron, probablemente erróneo, fue asumir que Repsol Portugal debía comportarse como una región más de la organización de Repsol en España. Esto generó, además de bastante recelo en el personal portugués, una excesiva simplificación del mercado, de la cultura y del comportamiento de los clientes, que no produjo buenos resultados económicos ni sociales.

Las continuas y profundas modificaciones de la estrategia que se realizaron en este periodo, unas relativas a Portugal y otras a la organización internacional, no ayudaron a la trasmisión de unos objetivos y visión claros. Esto causaba continuos acelerones y paradas en la dirección, que trasmitían desconfianza y falta de consistencia en los gestores. A su vez, se realizaron distintos procesos de reingeniería organizacional, a raíz de los cuales se redujo buena parte de la plantilla y se estableció que diversas divisiones debían reportar directamente a la central en España.

Tras varios años de reducciones de plantilla y otros proyectos reorganizativos, el personal de la empresa se sentía desconcertado. Además, se pensaba que la dirección de la empresa no era consciente de que el resultado de Repsol Portuguesa se esfumaba por la falta de proyecto y de compromiso de sus empleados. Esto último se dio en mayor grado en

el personal procedente de Shell, que no asumía a Repsol como su empresa y manifestaba una resistencia de carácter emocional que era muy difícil de tratar con esquemas estrictamente profesionales o racionales.

Junto a esto, el personal de Repsol también manifestaba un profundo sentimiento de decepción por cómo derivaron los acontecimientos después de la integración de Shell. Este sentimiento se acrecentaba debido a determinadas cuestiones “heredadas”, como la diferencia en las condiciones salariales y el paquete de beneficios sociales, comparativamente mucho más elevado entre el personal procedente de Shell que entre sus colegas de Repsol. Todos estos problemas dificultaron enormemente que la dirección de la empresa se centrara en el mercado y el crecimiento, dado que su atención se dirigía a la resolución de conflictos internos. El equipo de dirección se encontraba dividido y fragmentado, y esa división se transmitía a toda la organización.

El principal y gran desafío del nuevo equipo de dirección de Repsol Portuguesa era claro: conseguir la integración del personal procedente de organizaciones con culturas tan diferenciadas. Un paso importante en la línea de lograr el alineamiento de las diferentes partes fue la integración de todos los profesionales en el esquema organizativo de personal de Repsol. En el equipo de dirección tenían una premisa clara, y aunque las dificultades no siempre les permitieron cumplirlo, lo intentaron: la credibilidad en el cambio se basaba en dar ejemplo y en vencer la resistencia por medio de la comunicación. Aunque, desde ninguna perspectiva, el cambio parecía algo fácil...

## Primeros intentos de cambio

Con el objetivo de mitigar las diferencias, durante el período de 2006 a 2008 el comité de dirección, formado tanto por directivos de la antigua Shell Portugal como de Repsol, realizó varias salidas fuera de Lisboa para, con la ayuda de un equipo consultor externo, trabajar las competencias del liderazgo y la cohesión de grupo a través de ejercicios y sesiones *outdoor*. Se realizaron igualmente jornadas de trabajo y lúdicas con todo el personal en las que realizaron ejercicios y juegos para fortalecer el trabajo en equipo y avanzar en la cohesión de la plantilla.

## El principal y gran desafío del nuevo equipo de dirección de Repsol Portuguesa era claro: conseguir la integración del personal procedente de organizaciones con culturas tan diferenciadas

A pesar de los esfuerzos realizados, transcurridos cuatro años desde la fusión de las dos empresas, los resultados no parecían ser satisfactorios. Una encuesta de clima laboral mostró que los empleados de Repsol Portuguesa seguían sin ver un rumbo claro. A raíz de estos datos y del progresivo deterioro en los resultados económicos de las diferentes líneas de negocio, en abril de 2008 se realizó un nuevo *outdoor training* con la primera y la segunda línea de mando. En esta reunión, se realizaron una serie de sesiones de trabajo en las que se analizó en detalle la situación interna de la empresa. Como conclusión, tres cuartas partes de los participantes estaban de acuerdo en que los principales problemas eran:

- la falta de confianza;
- una deficiente comunicación;
- un bajo grado de colaboración entre los distintos departamentos; y,
- la falta de liderazgo.

En cierta medida, estos resultados fueron como un jarro de agua fría para el equipo de dirección y revelaron que los “fantasmas” de los primeros años de la fusión seguían presentes en la empresa. El equipo de dirección de Repsol Portuguesa, entendió que había que dar un cambio de rumbo a esta situación.

### ‘A nossa missao’

En junio de 2008, con la intención de dar un giro definitivo a la situación de la empresa, el equipo de dirección se reunió para reactivar el proceso de cambio. Todos los directivos de Repsol Portugal estuvieron de acuerdo en que la situación actual era insostenible. Tanto los miembros de la antigua Shell como los de Repsol decidieron aparcarse todas las



## La credibilidad en el cambio se basa en dar ejemplo y en vencer la resistencia por medio de la comunicación

diferencias y comenzar a trabajar en la construcción de un nuevo proyecto.

A diferencia de otras acciones anteriores, esta vez se buscó una solución distinta, fundamentada en el diseño de un nuevo modelo de gestión que denominaron “A nossa missao” (“Nuestra misión”), basado en el modelo de dirección por misiones. Este modelo buscaba ganarse el compromiso de la gente desde los ci- mientos, generando un sentido de misión. De esta forma, se pretendía que las personas dejaran de lado sus diferencias y centraran su atención en la esencia y

la razón de ser del negocio. Es lo que en algunas co- rrientes de gestión se conoce como “motivación tras- cendente” o “motivación prosocial”, que se apoya en la necesidad de que las personas dediquen sus esfuerzos y energía a un proyecto que vale la pena. Según varios expertos, este tipo de motivación, en comparación con otros como el basado en las recompensas, tiene la capacidad de ofrecer unos resultados extraordinarios.

El primer paso de este nuevo programa consistió en bloquear dos días de la agenda de los directivos para realizar un ejercicio de reflexión en el que debatir y concretar la misión de Repsol Portugal. Esta misión debía estar conectada con la propia del grupo Repsol y, a su vez, reflejar las particularidades del mercado, así como de los clientes portugueses. Como punto inicial de la reflexión se tomaron como referencia los principales *stakeholders* del Grupo Repsol –clientes, accionistas, personas y sociedad– y, en base a ellos, se estableció la misión de Repsol Portuguesa. En

definitiva, se trataba de dar respues- ta a la pregunta: ¿Cómo contribuye nuestra unidad de negocio a realizar la misión del Grupo Repsol?

Para sorpresa del equipo de direc- ción, encontrar respuesta a esta pregunta fue bastante más fácil de lo que imaginaban. Durante el debate, fueron muchos los puntos de en- cuentro. Los directores, con inde- pendencia de su procedencia, se dieron cuenta de que, al menos cuando se hablaba acerca de la esen- cia del negocio, las opiniones coinci- dían notablemente. De esta forma, el comité de dirección estableció un compromiso común que, simbólicamente, firmaron todos los asistentes.

### El despliegue de la misión

Una vez conseguido el reto más importante, es decir, el compromiso de la alta dirección con el proyecto, el siguiente paso consistía en lograr lo mismo con el siguiente nivel de la organización: un colectivo de unas 300 personas repartidas entre las distintas áreas y funciones de la empresa. Para impulsar el despliegue de la misión, y siempre buscando el

CUADRO I



apoyo de las motivaciones trascendentes de las personas, se iniciaron un conjunto de acciones que, de forma coordinada, buscaban atacar el problema desde varios frentes. Una de las principales claves de este programa es que, si bien se centralizaron las acciones desde el departamento de recursos humanos, los verdaderos impulsores eran los directores de cada una de las áreas y sus colaboradores directos. El programa de despliegue de la misión estaba basado en tres ejes.

### Misiones compartidas

Como primera actividad del proceso de despliegue, cada uno de los directores de departamento se reunió con su equipo para elaborar la misión de su área. En total se definieron nueve, que recogían el “para qué” de cada una de las distintas divisiones de la empresa. Estas misiones estaban conectadas con la de Repsol Portugal –y a su vez con la del grupo Repsol– y mostraban la forma en que cada área contribuía a su consecución.

La elaboración de estos ejercicios fue supervisada por un experto externo, pero en todos los casos se aseguró que fuera el propio directivo del área quien liderase el proceso. De hecho, en ninguna de las reuniones de equipo celebradas en cada uno de los departamentos estaba presente el consultor externo y era el propio directivo quien lideraba y orientaba los distintos debates. Esta forma de proceder y de transmitir resultó ser de especial importancia, pues así se aseguró que la misión contaba con la credibilidad y el apoyo de todos los directivos.

Una vez finalizado este proceso en las diferentes áreas, se realizó una acción específica para poner en común el trabajo desarrollado y comunicárselo a toda la plantilla. Junto a la presentación de las distintas misiones, se construyó un gran mural de la misión en el que se invitó a los empleados a que firma-

ran, mostrando, de forma simbólica, su compromiso con ella. Con este gesto, se repetía el ya realizado por el equipo de dirección meses antes al finalizar el taller de reflexión. En total se recogieron 280 firmas, que representaban el 90 % de la plantilla, y el mural –de 10 metros de ancho por 2,5 metros de alto– se colocó en la cantina, donde todos los empleados podían verlo diariamente.

### Integración de la misión en el día a día

Una vez definidas las misiones participadas, el siguiente paso fue darles vida a través de varias iniciativas que se realizaron en los distintos niveles de la empresa. Se conectaron los objetivos con las misiones, se establecieron proyectos interdisciplinares ligados a la misión, que se introdujo en las agendas de las distintas reuniones de equipo, se establecieron proyectos para mejorar la cooperación e interdependencia entre áreas (compromisos de apoyo), se diseñó un “cuadro de mando de la misión” para medir el progreso y la evolución, y se desarrollaron proyectos especiales para los distintos ámbitos de la misión, como el servicio al cliente, la satisfacción de los empleados, la mejora de la rentabilidad y las obras sociales, entre otros.

Algunos de estos programas, como los compromisos de apoyo entre áreas, fueron creados a raíz del proyecto, pero otros, como el cuadro de mando de la misión, se construyeron a partir de iniciativas o acciones que ya existían en la empresa. En el caso de los indicadores, por ejemplo, el cuadro de mando de la misión se construyó principalmente con los indicadores que ya se venían utilizando en la organización –por ejemplo, las ratios de ventas, el beneficio, los índices de satisfacción del cliente y las encuestas de satisfacción de empleados–, si bien se aseguró que existiera una fuerte coherencia entre los indicadores diarios y la misión de la empresa.

Con estas iniciativas se pretendían dos objetivos. Por un lado, materializar las misiones en planes de acción y mejoras concretas y, por el otro, que todos los empleados fueran conscientes de cómo, a través de los proyectos y las acciones que llevaban a cabo, contribuían a realizar una misión común. La idea central era dejar palpable que “el gran puzzle de la misión” estaba realmente construido con la aportación de todos. Esto fue una de las principales claves del proyecto pues la integración de la misión debía

---

**Una de las principales claves del programa de despliegue de la misión es que los verdaderos impulsores eran los directores de cada una de las áreas y sus colaboradores directos**

hacerse en la gestión corriente del día a día, no como un añadido sino como parte integrante de ella. El mensaje que se transmitió en todos los casos era que no se trataba tanto de hacer muchas cosas nuevas sino que, en la mayoría de los casos, se trataba de hacer las mismas, pero con una motivación y energía distinta.

### Comunicación “envolvente”

Todos estos esfuerzos de despliegue de la misión en la empresa habrían sido mucho más difíciles si no hubieran ido acompañados por lo que se llamó la comunicación “envolvente” de la misión de la empresa. Cuidando el equilibrio estético que debe existir siempre en este tipo de comunicaciones, se buscó que la misión estuviera visualmente presente en las distintas oficinas y puestos de trabajo. De forma sencilla pero efectiva, se colocó la imagen de la misión en los distintos pasillos, las salas de reuniones, los despachos y se entregó a todos los empleados una alfombrilla para el ratón con el logotipo de la misión.

Ahora bien, la clave de la comunicación envolvente no se encontraba en estas acciones, sino en utilizar la misión como esquema básico para canalizar las distintas comunicaciones e interacciones de la empresa con sus empleados. Por ejemplo, la revista de la empresa se rediseñó íntegramente utilizando el esquema, colores y formas gráficas de la misión. Cuando se hablaba de cualquier noticia, evento o suceso, se relacionaba, tanto de forma gráfica como denotativa, con un determinado aspecto de la misión. Esto mismo se hizo con la *intranet*, los vídeos corporativos, las comunicaciones a los empleados, la cena de Navidad, las sesiones de presentación de resultados, etc. De esta forma, la misión pasó de ser un mensaje de comunicación entre varios a convertirse en la base lógica, gráfica y simbólica que estructuraba todas las comunicaciones de la empresa. Este tipo de actuación seguía un principio relativamente simple: dado que todas las acciones de la empresa, en principio, contribuyen a realizar la misión (esto es, de hecho, un principio axiomático), ¿por qué no hacerlo evidente y palpable en la comunicación? Y así, cada vez que la empresa emitía un nuevo mensaje, daba una noticia o realizaba cualquier comunicación a los empleados, se reforzaba la transmisión de la misión y se mostraba como una realidad vivida en el día a día de la empresa.

A su vez, para facilitar el trabajo de los directivos, se puso a su disposición un programa voluntario de *coaching* individualizado. Este programa, que fue acogido por todos los directores, tenía como objetivo acompañar a los principales impulsores del proyecto y ayudarlos en el desarrollo del liderazgo necesario para emprenderlo con éxito. Como punto de partida de este programa, se realizó un diagnóstico individualizado de 360 grados de las competencias necesarias para ejercer el liderazgo centrado en la misión (para más información, véase el artículo de Pablo Cardona y Carlos Rey, “El liderazgo centrado en la misión”, publicado en la revista *Harvard Deusto Business Review* número 180, junio 2009). Mediante este diagnóstico se identificaron para cada persona los puntos débiles y puntos fuertes, y, posteriormente, mediante sesiones particulares de *coaching*, se trabajó para mejorar los puntos débiles y sacar un mayor partido de los fuertes. En el conjunto del proyecto, este trabajo individualizado con cada uno de los directivos resultó ser de gran relevancia. Los líderes emprendieron de forma voluntaria el cambio y, así, ganaron fuerza moral y se constituyeron en ejemplo para impulsarlo entre sus colaboradores.

### Los resultados

A los pocos meses de iniciar el proceso de despliegue de la misión, empezaron a verse muestras de los resultados, entre otras, una mayor cooperación, un mejor alineamiento de objetivos, el aumento del sentido de pertenencia, un mayor reconocimiento y un mejor ambiente de trabajo. Esto empezó a evidenciarse en las distintas encuestas de clima y auditoría EFQM que la empresa ha ido realizando periódicamente entre sus empleados. Estos buenos resultados vinieron acompañados por un incremento del beneficio operativo en más del 150 % entre el período 2007-2010.

---

**Una vez definidas las misiones participadas, el siguiente paso fue darles vida a través de varias iniciativas que se realizaron en los distintos niveles de la empresa**

## Las diferentes unidades de Repsol Portuguesa trabajan de forma natural y espontánea en un contexto de cooperación y colaboración realmente excepcional

Una de las muestras de mayor simbolismo y emotividad de los avances que se estaban logrando en la empresa se produjo durante la reunión de diciembre de 2009 a la que, como es habitual en la empresa, los empleados asistieron para revisar los resultados del año. Siguiendo con la filosofía del proyecto “A nossa missao”, esta reunión estaba centrada, tanto en la forma como en el contenido, en la misión de la empresa. Mediante distintas presentaciones, acompañadas de vídeos preparados por los propios empleados, los equipos iban mostrando los resultados obtenidos en los distintos ámbitos de la misión, es decir, los clientes, los accionistas, los empleados y la sociedad. Tras las presentaciones, la audiencia entera, puesta en pie, comenzó a aplaudir en un arrebato espontáneo de emoción que recorrió a todos los presentes.

A día de hoy, Repsol Portuguesa sigue manteniendo unos resultados excepcionales y el proyecto “A nossa missao” –que se inició como un programa de cambio cultural– ha pasado a ser parte integrante y fundamental de la cultura de la empresa. Esta realidad se ha hecho palpable en la reciente encuesta realizada por el Grupo Repsol entre mayo y junio de 2011 en los diferentes países y divisiones de la empresa, y que en Portugal contó con una participación del 94 % de los empleados. En esta encuesta, ante afirmaciones como “Me siento identificado con el proyecto de

futuro de Repsol” o “Me siento orgulloso de ser parte de Repsol”, Repsol Portuguesa ha obtenido un 87 % y 90 % de respuestas favorables. Estos resultados muestran que, en tan solo unos años, la unidad de negocio de Repsol Portuguesa ha llegado a convertirse en una de las divisiones con mayor compromiso e identificación de toda la compañía.

Igualmente, una de las dimensiones que ha generado un mayor protagonismo ha sido la relacionada con iniciativas vinculadas con el grupo de interés “sociedad” y, en concreto, con el compromiso de responsabilidad social y reputación. En los últimos años han sido muchas las iniciativas que han partido de los empleados y que van desde proyectos de voluntariado y de cooperación con organizaciones de integración social hasta la inclusión de discapacitados en el ámbito laboral.

Por último, es importante resaltar que en la actualidad las diferentes unidades de Repsol Portuguesa trabajan de forma natural y espontánea en un contexto de cooperación y colaboración realmente excepcional, y esto solo ha sido posible gracias a la confianza de todos aquellos que vieron que la generosidad era un valor que debía ser compartido y defendido por todos. Prueba de ello es que, recientemente, cada una de las unidades ha decidido premiar a aquellos integrantes de otras unidades que se hayan distinguido por su capacidad de colaboración e integración. ▽

---

«Caso Repsol Portuguesa: cómo vencer la resistencia al cambio». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3953.