

La decisión de Gonzalo

“Esta situación se hace insostenible”, pensaba Gonzalo Urtubia, gerente de Finanzas de Enermob, empresa chilena del rubro petrolero con presencia en las principales ciudades de ese país. Nunca antes Gonzalo había enfrentado la disyuntiva en la que, por una parte, debía hacer lo que su cargo le demandaba y comunicar problemas de gestión de larga data y, por otra, darse cuenta que eso significaría algo que él sentía como una traición para sus compañeros más cercanos, quienes antes lo habían apoyado para asumir el desafío más importante de su carrera, según el mismo Urtubia aseguraba. Era marzo de 2013.

El contexto tampoco ayudaba. Enermob pasaba por una delicada situación pues sus accionistas buscaban a toda costa desprenderse de ella mediante la venta de sus operaciones. La decisión de vender había sido tomada hacía ocho meses; sin embargo, en julio de 2012 los compradores no aparecían, lo cual había hecho lenta la dinámica de funcionamiento de la organización: los proyectos y planes de trabajo se detuvieron, se congelaron las capacitaciones, se dejó de participar en licitaciones y no se cubrieron puestos vacantes; aumentó así el nivel de incertidumbre y el número de decisiones desafortunadas.

Gonzalo debía tomar una decisión en ese difícil escenario, que se sumaba a la presión de un directorio que demandaba respuestas. El ejecutivo consideraba que, sin importar el camino que escogiera, enfrentaría consecuencias negativas para él.

Antecedentes organizacionales

Enermob, tercera compañía líder en el rubro petrolero en Chile, todos los años mostró utilidades por sobre 10 % en sus líneas de negocios; se trataba de una compañía de menos de mil empleados, lo que le permitía acotar sus gastos y generar un servicio personalizado y adaptado a las necesidades de los clientes.

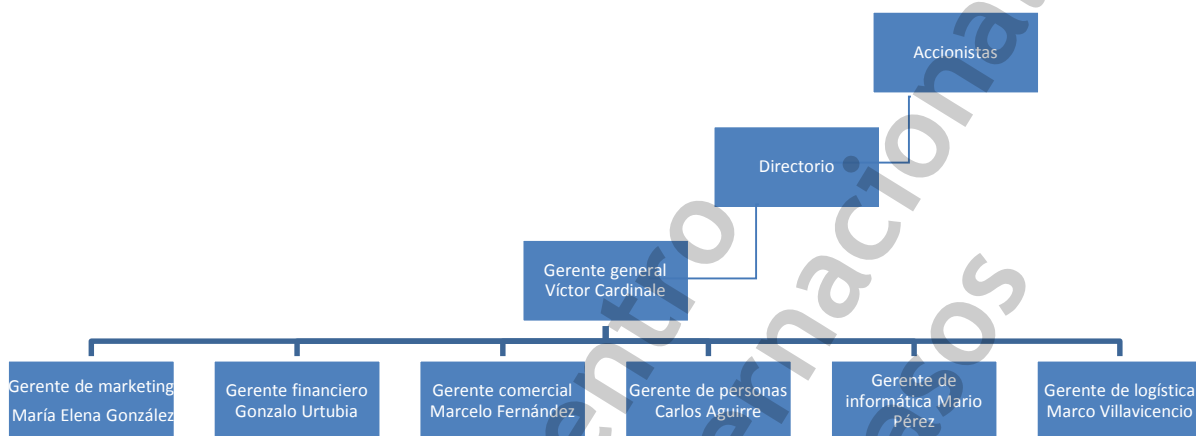
Su plana gerencial estaba conformada por Víctor Cardinale, gerente General, quien reportaba el funcionamiento a un Directorio independiente y dirigía a un equipo de seis

Este caso fue escrito por la profesora Sofía Elizabeth Jara Inostroza (sjarai.@fen.uchile.cl) y el profesor Matías Sanfuentes Astaburuaga (msanfuentes@unegocios.cl), con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas. Algunos datos de este documento han sido modificados a petición de las personas e instituciones involucradas.

Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nuevo México, Zapopan, Jalisco 45140, México. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

gerentes, entre ellos Gonzalo Urtubia, de Finanzas, y Marcelo Fernández, a cargo del área Comercial.

Figura 1. Organigrama Enermob.



Fuente: Elaboración de los autores con datos proporcionados por Enermob.

El posicionamiento de Enermob como empresa líder del rubro se vinculaba, además, con tener entre su cartera de clientes a Voltamin, la empresa minera más grande del país, muy apreciada por la competencia. Y cómo no, si los volúmenes de compra de esa compañía representaban casi 30 % de la producción de Enermob. En reuniones de Gerencia era habitual destinar tiempo extra para analizar las propuestas de licitación para este cliente con el fin de mantenerlo dentro de la cartera: las acciones de la competencia para adquirir a ese cliente eran continuas. También era habitual, en esas reuniones, revisar los volúmenes de venta que no se reflejaban en ganancias, y que más bien representaban una sistemática pérdida de dinero, producto de ineficiencias en la gestión. Víctor Cardinale recalca esta situación al indicar que durante años Voltamin sirvió a Enermob como carta de presentación, excelencia y estatus.

Para complementar la situación, la empresa se vio enfrentada a movimientos en el mercado que la llevó a estar en venta y a congelar sus procesos, una cadena de hechos que generaron dinámicas organizacionales que se presentan a continuación.

Parte 1: Comprar para vender

El año 2005 Enermob fue adquirida por cuarta vez en sus 30 años de historia. En esta oportunidad la compra la realizó una compañía multinacional europea por un monto de 300 millones de dólares. Su objetivo era generar los cambios y eficiencias para venderla por un precio mayor en el menor tiempo posible.

Para lograrlo, la empresa compradora propició importantes transformaciones, todas ellas orientadas a la restricción de recursos y creación de mejores niveles de eficiencia en cada etapa de la operación. El liderazgo del gerente General se focalizó en la generación de resultados; la misión apuntaba a obtener un negocio lo suficientemente atractivo para ser adquirido por otra compañía.

Las directrices tomadas por los nuevos accionistas impactaron a todas las áreas de la empresa. Desde el punto de vista de las Personas, se congelaron las capacitaciones; se detuvo la contratación de personal; se externalizaron operaciones para reducir el capital humano y no se informó de accidentes laborales para disminuir los índices de siniestralidad del negocio.

Desde una perspectiva Comercial se restringieron las revisiones preventivas y correctivas de equipos e instalaciones; se flexibilizaron los requisitos de créditos hacia los clientes (lo que aumentó el nivel de riesgo por incobrables) y se incorporó el indicador de captación de volúmenes al *Balanced Scorecard* de la compañía, es decir, la cantidad de productos vendidos cobraría un lugar destacado en los resultados: representaba 70 % de éstos, incluso más importante que las propias ganancias que aquello generaba.

Según el gerente de Recursos Humanos, esa estrategia orientada hacia la eficiencia, produjo un fuerte desgaste en las relaciones humanas y en la calidad de los procesos de Enermob. La Gerencia asumió la responsabilidad de la decisión tomada, la que para varios de los integrantes de la compañía implicaba una filosofía no declarada de “el fin justifica los medios”.

Una de las consecuencias de esta estrategia fue que una serie de señales de alerta respecto a inconsistencias en las cifras de la compañía fueron silenciadas, pues el volumen de ventas no se relacionaba con los retornos esperados. Esa situación afectaba en especial a Voltamin, el cliente más importante de la empresa en cuanto a volumen, que presentó pérdidas constantes en los últimos cinco años por más de 10 millones de dólares por año.

La situación de Voltamin era conocida por los empleados de Enermob, quienes en diferentes reuniones de trabajo comentaban la inconsistencia de los resultados. De esta forma, las pérdidas no se reconocían y la respuesta oficial compartida por el equipo gerencial (ver **Figura 1**) era que las “aparentes” pérdidas serían recuperadas el siguiente año, siempre y cuando se velara por mantener dentro de la cartera a ese importante cliente.

Tras dos años viviendo ese escenario, los accionistas europeos cumplieron con lo propuesto: vendieron Enermob a una compañía latinoamericana del rubro por más de 400 millones de dólares, quienes tomaron el control con altas expectativas, pues significaba la internacionalización de su negocio en un país como Chile.

Parte 2: Sueños de conquista y expansión

Los nuevos accionistas de la compañía tomaron las riendas del negocio con entusiasmo, pues las cifras eran prometedoras. Así, se instauró una serie de cambios e iniciativas relacionadas con sus planes de crecimiento: se inició el asentamiento de su cultura organizacional caracterizada por un fuerte compromiso hacia las personas, la cercanía con el cliente y la gestión por procesos; se implementaron campañas comunicacionales de cambio organizacional, y se crearon cargos y subdivisiones, a las que se destinaron sumas de recursos económicos superiores a años anteriores.

Tales iniciativas fueron recibidas de manera positiva por parte de los colaboradores según se reflejó en los comentarios recibidos en *focus group* realizados por la Gerencia de Recursos Humanos. Los empleados no sólo conservaron sus puestos de trabajo, sino que pudieron acceder a oportunidades tales como liderar proyectos al abrirse nuevas líneas de negocios con incentivos monetarios y de reconocimiento organizacional; y a cargos de mayor responsabilidad para dar soporte al crecimiento geográfico de la compañía.

Tras un año y medio de control, los nuevos accionistas de Enermob comenzaron a dilucidar que, si bien el negocio poseía cifras muy rentables, también existían ineficiencias que contrarrestaban esos resultados. Sumado a esto, se percataron de que las cifras prometedoras recibidas en el proceso de venta no tenían directa relación con la realidad, pues se habían omitido datos sobre fallas en equipos, necesidad de reparaciones y una tasa de incobrables que alcanzaba 15 %, cifra considerada preocupante para ese mercado. Eso sin contar con el mayor dolor de cabeza de Enermob: las históricas pérdidas producidas por su relación comercial con Voltamin.

En reunión de gerentes, Víctor Cardinale mencionó que el precio de venta que se pagó por Enermob estaba muy por encima de la realidad del negocio y sus abultados indicadores no eran fieles con respecto a la realidad de la compañía. Sin embargo, los accionistas, con la seguridad de poder revertir esos resultados, encomendaron al equipo gerencial que siguieran adelante con sus proyectos de expansión.

Así pasaron los meses, en los que la vorágine del día a día y las directrices de crecimiento entregadas por el equipo directivo se convirtieron en prioridad, desatendiendo en particular los problemas con Voltamin. Marcelo Fernández comentaba en las reuniones de evaluación mensual los logros y nuevas implementaciones de la organización, tales como la apertura de negocios que volcaron todos los esfuerzos en la búsqueda de ganancias económicas y en la mejora de la reputación de la marca.

Los proyectos avanzaban y los problemas con Voltamin seguían sin atenderse, hasta que algo inesperado sacudió de nuevo a la empresa. Al cumplirse casi tres años de la compra de Enermob en 2010, los accionistas latinoamericanos sorprendieron a la compañía al oficializar una nueva puesta en venta, pues sus intereses de inversión se encaminaban hacia otros horizontes.

Los proyectos de la organización siguieron en marcha mientras se buscaba a un nuevo comprador, el que tras un año de infructuosos intentos no se encontró. Cerca de 25 % de los colaboradores renunciaron, entre ellos Jorge Salinas, quien se desempeñaba como gerente Financiero. En los *focus group* que Recursos Humanos siguió realizando, se registró cómo la salida del gerente de Finanzas aumentó aún más la sensación de inestabilidad.

Al poco tiempo, Gonzalo Urtubia asumió la Gerencia de Finanzas vacante. Él era un profesional de 37 años, con siete de experiencia laboral en multinacionales y con estudios de posgrado. Gonzalo asumía por primera vez un cargo gerencial, algo que para él significaba una gran oportunidad y el desafío más importante en su carrera. Si bien al inicio, para el equipo gerencial de Enernob esa incorporación causó cierta incomodidad – pues todos ellos llevaban años en sus cargos y habían establecido una relación de amistad que sobrepasaba las barreras de la oficina– no tuvieron mayor inconveniente en integrar a Gonzalo como uno más del grupo.

En las primeras interacciones, los recuerdos de historias vividas junto a Jorge, el antecesor de Gonzalo, resultaban un tanto incómodas para él, pues acentuaban la sensación de vacío que había dejado su partida en el grupo. Comentaban que Jorge era el alma de la fiesta en sus salidas extra laborales, y en el trabajo había sido muy exitoso, en gran parte responsable del éxito del negocio, gracias a su astucia en el manejo de la información y los números, que lo habían llevado a recibir el apodo de *El Mago*.

Poco a poco, Gonzalo intentó ocupar el vacío que dejó Jorge en el grupo, participando de sus tradicionales almuerzos en un fino restaurante, las cenas mensuales con sus respectivas parejas, y los campeonatos de tenis en los que todos los ejecutivos jugaban. Participar en todas estas actividades ayudó a Gonzalo a integrarse a su nueva posición en la compañía.

Gonzalo sabía que había asumido el cargo de gerente gracias a sus propios méritos, lo cual estaba refrendado en el proceso de selección externa que evaluó de manera positiva su experiencia y formación académica. Previo a ese desafío, había trabajado en una compañía del rubro financiero, y recién había terminado con honores su segunda maestría, en el área de Control de Gestión. El motivo por el cual aceptó esa oferta fue, sin duda, lo que representaba para él ascender de subgerente a gerente de área, eso sin hablar de la magnitud de Enernob y los desafíos de una empresa como ésta, enfrentada a un constante proceso de cambio.

Los primeros meses fueron de intenso trabajo para Gonzalo. Largas y estresantes jornadas fueron la tónica. Quería destacarse por una gestión impecable y demostrarle a sus pares y al Directorio que su elección para el cargo había sido la correcta. En el ámbito social, los tiempos eran también demandantes. El equipo gerencial lo hacía partícipe de todas sus actividades y él no se negaba para favorecer así su integración a ese grupo cerrado de colegas y amigos.

Al cumplir seis meses en el cargo Gonzalo descubrió que había números que no cuadraban, en especial los relacionados con Voltamin. Los volúmenes no tenían relación con las ganancias, pues existían pérdidas cuantiosas de combustible acumuladas por años, y no se habían levantado mayores alertas, cosa que le extrañó y comenzó a investigar.

El primer consultado fue Marcelo Fernández, gerente Comercial, quien llevaba directamente la cuenta de Voltamin, cuya respuesta fue muy extraña para Gonzalo: “Tranquilo, Gonzalo, estamos en conocimiento de esa situación, es parte del negocio. No te preocupes, las pérdidas se recuperarán el próximo año. Déjame eso a mí, que es mi responsabilidad y, tranquilo, este negocio por años se ha manejado así”.

Gonzalo siguió indagando, pero al ver la insistencia de los argumentos de Marcelo terminó por conformarse y comprender que, tal vez, esa parte del negocio la desconocía y que lo mejor era no entrometerse. Pero la inquietud de Gonzalo continuó, pues los números no cuadraban. Nada de esto le parecía razonable, pese a la seguridad y tranquilidad de sus colegas frente a la anómala situación. Esa inquietud lo llevó a comentarle directamente a Víctor Cardinale, gerente General, quien prestó interés en los antecedentes expuestos; sin embargo, optó por minimizarlos, explicándole a Gonzalo que no se podía correr un riesgo con un cliente tan importante:

Es un tema que desde hace tiempo seguimos. De hecho, con Jorge, la persona que te antecedió, acordamos ser flexibles con Voltamin. Lo que pasa es que la competencia está muy ruda Gonzalo, y no podemos darnos el lujo de perder un cliente así. Tener a Voltamin en nuestra cartera nos da prestigio y nos sirve para subirle el precio a la compañía. Hay que tener cuidado de cómo planteamos este tema, pues si los presionamos no tendrían problemas en cambiarse de proveedor cuando así lo estimen.

Gonzalo comprendió que la situación era particular y pensó que tal vez los conocimientos adquiridos en la academia debían ser usados de forma más flexible. Después de todo, la realidad comprende miles de aspectos que hay que considerar, y eso no siempre es lo que dicen los libros.

En uno de aquellos tradicionales almuerzos gerenciales, Gonzalo hizo un comentario en broma que incomodó al grupo. Mientras hablaban de la falta de carácter del gerente General y de cómo eso afectaba a los proyectos, el ejecutivo señaló: “Con razón los números de Voltamin no cuadran, yo en su lugar hubiese puesto el grito en el cielo”. Ante las miradas algo molestas, Gonzalo pensó que no volvería a mencionar ese tema, pues no quería ser grosero y ganarse las enemistades de este grupo, al que no le había sido fácil entrar, pues actuaban siempre en bloque y se protegían coordinadamente.

Parte 3: Cuando el dedo no pudo tapar el sol

Los compradores de Enernob no llegaban y los accionistas se vieron en la obligación de ser más radicales en sus decisiones. En septiembre de 2012 y, sin mayores explicaciones, decidieron cambiar por completo la plana ejecutiva que conformaba el Directorio representante de la Junta de Accionistas.

El nuevo equipo asumió el cargo a los pocos días e inmediatamente exigió antecedentes a Víctor Cardinale, quien puso en movimiento a todas sus gerencias para entregar la información necesaria a las nuevas autoridades. Además, se ordenó realizar una auditoría externa con una firma especializada, con el fin de obtener la mayor cantidad de cifras que permitieran a los directivos gestionar con mayor precisión. La constante solicitud de datos sobre el estado financiero y contable de la compañía generó un ambiente tenso, ya que corrían toda clase de rumores y temores frente a eventuales desvinculaciones, lo que comenzó a aparecer en los *focus group* y en las reuniones que los mismos empleados solicitaban a sus superiores.

Una mañana, Gonzalo recibió una llamada de parte de los directivos; querían hablar con él personalmente. Nervioso, el profesional se reunió con ellos. Era su primer encuentro con el nuevo equipo directivo. Una sencilla pregunta lo descolocó: “Los números con Voltamin

no nos cuadran. Según nuestros antecedentes existen pérdidas crecientes que se arrastran de años. ¿Qué pasó acá?, ¿tú sabías de esto, Gonzalo?”.

Miles de imágenes pasaron por la cabeza de Gonzalo: cuando ingresó a ese nuevo puesto; la cordial bienvenida de los gerentes que hoy eran sus amigos; cuando descubrió el desbarajuste con Voltamin; cuando preguntó por ello; cuando se conformó con las respuestas; cuando no quiso indagar más; cuando optó omitir la situación y guardar silencio.

Tenía que responder, y pronto. La situación se hacía insostenible para Gonzalo Urtubia, preguntándose ¿qué debía hacer? ¿Debía entregar toda la información incluyendo aquello que le perjudicaría directamente? ¿Cuál sería la magnitud de las consecuencias de su respuesta? ¿Podría perder su puesto? ¿Podría perder la confianza de sus pares y superiores? ¿Debía mantener la independencia de sus respuestas o quizás sería mejor comentarlas antes con sus pares?...