



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CASO VÍA ALTO: EL PLANEAMIENTO DE UNA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL Y LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN

Carla Campos-Llerena

Lima, octubre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Campos, C. (2016). *Caso Vía Alto: el planeamiento de una reestructuración organizacional y los estilos de dirección* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



PROGRAMA

SENIOR EXECUTIVE MBA

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Caso Vía Alto

**El planeamiento de una reestructuración
organizacional y los estilos de dirección**

Carla Campos Llerena

Lima, octubre de 2016

*A mi esposo Juan, mi compañero eterno,
y a mis hijos Juan Luis y Daniela,
dueños de mis aventuras e ilusiones.*

Índice

CASO VÍA ALTO	1
LA EXPECTATIVA	2
EL ESTUDIO	4
LA IMPLEMENTACIÓN.....	8
LAS ALERTAS	11
LA CRISIS	14
LOS DILEMAS.....	17
ANEXOS.....	20
<i>Teaching note</i>	24
Síntesis	24
Objetivos pedagógicos	25
Objetivos específicos.....	26
Oportunidades de análisis.....	26
Preguntas sugeridas	28
Plan de clase sugerido	29
CONCLUSIONES	31

INTRODUCCIÓN

Esta investigación aborda una situación real que expone las consecuencias de emprender un plan de crecimiento y el diseño de una nueva estructura cuando la Dirección no considera sus propias capacidades internas, y frente a la generación de crisis se toman decisiones sin tener en cuenta su impacto en el personal y en la cultura organizacional.

Las empresas son entes complejos formados por un conjunto de distintos factores coordinados entre sí para alcanzar los objetivos señalados por la Dirección, que a su vez enfrenta una evolución permanente para poder responder a los desafíos que les presenta el entorno competitivo y la incertidumbre de un contexto continuamente cambiante.

Es responsabilidad de la Dirección establecer una estrategia coherente de largo plazo que no solo tenga en cuenta elementos coyunturales referidos a las particularidades del sector y de su entorno, sino también a dos aspectos clave: la cultura de la empresa y el equipo de colaboradores, dado que

sin el aporte de estos elementos a la organización esta sería incapaz de alcanzar sus objetivos, al menos en forma satisfactoria. No tenerlos en cuenta —tanto en la planificación como en la toma de decisiones— puede acarrear graves dificultades en la operación de la empresa en el mediano y el largo plazo.

Por otro lado, en la ejecución de la estrategia si bien se considera qué tan alcanzables son los objetivos y metas perseguidos, dado el contexto de incertidumbre en que opera toda organización cabe que se presenten desvíos y obstáculos a los que se responderá con planes de contingencia, que deben ser lo menos traumáticos y disruptivos posible.

Frente a los obstáculos, analizar posibles escenarios solo desde el punto de vista financiero resulta incompleto si no se considera a las personas que forman parte de una empresa. No podemos olvidar que son las personas las grandes protagonistas en la consecución de resultados de la compañía. En este sentido son vitales tanto la identificación y el compromiso como la forma en que la Dirección estructure las relaciones de autoridad y responsabilidad.

En este contexto, cuando las compañías atraviesan resultados económicos adversos, una decisión apresurada suele ser reducir personal sin análisis previos y sin mensajes adecuados que, lejos de contribuir a fortalecer al equipo, lo debilitan, propiciando la incertidumbre interna que en lugar de acompañar a las empresas a salir de la crisis, la acentúan. La reducción del personal solo por un tema de costo puede afectar el desempeño de áreas funcionales, ya sea por pérdida de talento como también por desmotivación.

El crecimiento de una empresa trae consigo también otros desafíos. La adaptación a las nuevas

circunstancias conduce a una revisión de las capacidades actuales, así como de los perfiles de las personas que forman parte de la organización, con el ánimo de entender qué tan preparada está la empresa para el crecimiento y qué aspectos debe fortalecer. Es un hecho que dentro de toda organización el cambio genera estrés e inseguridades.

Es entonces que la cultura y el estilo de liderazgo son claves en la transmisión de los mensajes adecuados que permitan alinear, comprometer y fortalecer a las personas y equipos para enfrentar los nuevos desafíos.

Los líderes de la organización se convierten en actores clave en la transmisión de la cultura y son ellos los responsables de generar con sus decisiones un mensaje coherente y firme dentro de las empresas, teniendo claro que sus miembros solo harán suyo un mensaje que llegue acompañado de actitudes sinceras desde las altas esferas de la organización.

OBJETIVOS

1. Clarificar que el diseño de la estructura organizacional debe estar alineado con la estrategia de la empresa; de lo contrario, el logro de objetivos se dificultará por carecer de un soporte humano adecuado.
2. Destacar el rol de los líderes en la implementación de nuevas estructuras.
3. Entender la cultura organizacional como un aspecto clave en el diseño de estrategias y estructuras.
4. Destacar la importancia que los mensajes transmitidos por los líderes dentro de la organización tienen para la unidad de la misma, ya que contribuyen a fortalecer o debilitar la cultura de la empresa y la credibilidad del equipo.

Caso Vía Alto

El planeamiento de una reestructuración organizacional y los estilos de dirección

La mañana del 15 de enero del año 2000, Víctor Manuel Cox, gerente de Administración y Finanzas de Vía Alto, envió un correo al CEO y al gerente de Recursos Humanos de la compañía. Les solicitaba una reunión de manera urgente para esa misma tarde.

José Duarte leyó entre líneas y comprendió lo que estaba a punto de decirles. Ya era un secreto a voces: los resultados de ese año no eran para nada los esperados. Duarte, como encargado de la oficina de Recursos Humanos, sabía lo que eso significaba: no solo un grave retroceso para las operaciones de la empresa sino también el aumento de las desvinculaciones —un proceso iniciado ya meses atrás—. Lo más probable era que se produjeran renuncias del personal más talentoso que alguna vez había logrado reunir Vía Alto.

Quizá era hora de hacer algunas preguntas clave sobre las responsabilidades de la alta dirección al

momento de establecer las metas, y la crisis que ellas habían generado indirectamente. El mismo José Duarte se incluía en la autoevaluación.

LA EXPECTATIVA

Hasta no hacía mucho, Vía Alto era una empresa modelo en el sector de los combustibles, puesto que no había período en que no generara ganancias. Fundada en 1990 por un grupo familiar chileno, conocido por sus diversos emprendimientos en ese país, Vía Alto inició operaciones con cinco estaciones de servicio y, paulatinamente, fue ampliando su red tanto con estaciones propias como a través de terceros, operando con una estructura organizacional sencilla (ver el **Anexo 1**).

Hacia 1999, la compañía administraba una importante red de servicios con más de 100 estaciones distribuidas a lo largo del país, y se convirtió también en uno de los principales proveedores de combustible para las empresas del sector minero, el pesquero, el agroindustrial y de logística de la nación sureña. Para esa fecha, Vía Alto había conseguido un 20% de participación en el mercado, lo que significaba una facturación de alrededor de 100 millones de dólares anuales.

La política de remuneración de la empresa estaba directamente enlazada al pago de bonos por desempeño. Las cifras positivas de Vía Alto siempre fueron una buena noticia para sus más de 1.000 colaboradores. El planteamiento para el personal administrativo —compuesto por 200 personas— funcionaba así: una remuneración mensual ligeramente por debajo del mercado y bonos anuales por desempeño. Estos bonos se pagaban una vez al año y representaban un promedio de seis sueldos anuales por cada trabajador. El pago de bonos no respondía a un modelo de evaluación de desempeño establecida sino que estaba asociado a los resultados de la compañía. Es decir, si la

empresa cumplía con los resultados financieros esperados, el 100% de los colaboradores cobraba hasta seis sueldos por desempeño.

Esta forma de pago se convirtió en una promesa para los trabajadores administrativos y también para las nuevas incorporaciones. Desde su fundación, Vía Alto hablaba de remuneración anual. De esta manera, considerando la remuneración mensual y los bonos, los empleados sí llegaban a percibir anualmente más que sus pares de otros negocios. En Vía Alto los bonos marcaban la diferencia.

Durante los primeros nueve años se llegó al resultado esperado. La política de remuneración impactó en el desempeño del personal, que se consolidó como un equipo altamente eficiente. Los viajes de placer al exterior, la solicitud de créditos hipotecarios o vehiculares y las matrículas en universidades y colegios prestigiosos para los hijos se hicieron cotidianos entre los colaboradores, derivando en un círculo virtuoso que parecía impulsar la productividad. Desde el inicio de las operaciones de la empresa, la Gerencia General reforzó y comunicó constantemente el mensaje de que en la compañía los bonos eran una parte asegurada del sueldo.

En enero de 1994, el Directorio de Vía Alto decidió aumentar el ritmo de los acontecimientos porque el crecimiento de la empresa había superado rápidamente las expectativas iniciales: después de tres años en el mercado chileno, se pensó en su expansión a países vecinos. Para julio de ese mismo año se concretó el ingreso a la provincia de Córdoba, Argentina, al comprarse una pequeña cadena local de estaciones. Esto significó un desembolso de 50 millones de dólares, para lo que se obtuvo un financiamiento bancario a 15 años. Con esto, por primera vez en su breve historia, la compañía entró en una fase de endeudamiento. La fecha de inicio del pago se fijó para 1999. Si

bien es cierto que la expansión era una muy buena noticia, también desde ese momento surgieron algunas preocupaciones: ¿cómo afectaría esta decisión al resultado final? ¿La compañía sería capaz de seguir creciendo y fortaleciéndose en Chile?

En segundo lugar, el Directorio y la Gerencia General de Vía Alto establecieron cinco nuevos lineamientos estratégicos para consolidarse en ambos mercados: (1) aumentar la participación de mercado al 40% en Chile para el año 2000; (2) obtener el 10% de participación de mercado de Córdoba para el año 2000; (3) ingresar en cinco ciudades más de Argentina para el año 2000; (4) generar eficiencias regionales de las operaciones, de manera que les permitiera prepararse para ingresar en otros países de América del Sur; (5) convertirse en una empresa reconocida como un *great place to work*¹. Todos eran objetivos que exigirían no solo mayores esfuerzos del personal, sino también una enorme disciplina y, sobre todo, una gran capacidad de responsabilidad de los directivos. Los estilos de liderazgo y las competencias para implementar estructuras dentro de Vía Alto se pondrían a prueba en los próximos años.

EL ESTUDIO

A inicios de 1997, Vía Alto contrató los servicios de una reconocida consultora internacional para que ayudara a diseñar un planeamiento de administración estratégica que garantizara el logro de las nuevas metas. La Gerencia General tenía sus razones: unos meses atrás una consultora local especializada en asesoría organizacional había demostrado que Vía Alto Chile y Vía Alto Argentina no tenían sinergias, no compartían políticas corporativas, no mantenían comunicación,

¹ Un gran lugar para trabajar.

cada una poseía un liderazgo particular y, más preocupante aún, tenían culturas diferentes. Prácticamente eran dos empresas distintas. Así fue como en noviembre de 1996 surgió la idea de que Vía Alto nombrase a un solo mando para ambos países, y un mes después Rony Sánchez Valdivia asumió las riendas de la compañía.

Pensando en departamentos capaces de controlar las operaciones de la empresa en contextos internacionales, se decidió establecer gerencias corporativas. La primera en crearse fue la Gerencia de Recursos Humanos por un tema clave: desde esa oficina se asegurarían las políticas y los procesos del personal, sobre todo considerando la necesidad de contratar perfiles diferentes y con mejores competencias para lograr los nuevos y ambiciosos objetivos.

En el mismo nivel corporativo se creó la Gerencia de Administración y Finanzas y se abrió otra denominada Seguridad Ambiental. A mediados de 1997, el diagnóstico reveló lo que los directivos sospechaban: que la estructura de la compañía no era la más adecuada a pesar de su posicionamiento en el mercado nacional: Vía Alto, simplemente, no poseía una organización propia de una compañía transnacional.

La consultora analizó la estructura organizacional, el modelo de gobierno y los procesos de la empresa chilena. Propuso que se necesitaba, más que un gerente general, un CEO —un *chief executive officer*, es decir, alguien con una visión más estratégica, un líder central— que manejara la compañía con una visión integral de largo plazo. En su reporte también coincidían en que dentro de Vía Alto existían dos esquemas independientes en las operaciones entre Chile y Argentina, y que se estaban desaprovechando oportunidades de negocios.

Así, en el estudio se indicó que:

- a. Había una cantidad demasiado grande de reportes directos al cargo máximo para la toma de decisiones.
- b. Faltaba formalidad y optimización en el flujo de información entre las gerencias de los dos países.
- c. Varios proyectos —que bien podían ser desarrollados bajo una sola unidad de negocio— aparecían desligados.
- d. Las responsabilidades en las funciones de ciertas áreas no estaban delimitadas —de hecho, el departamento de Finanzas solo se dedicaba a créditos y cobranzas—.
- e. No existía un planeamiento de *marketing* que integrara a toda la compañía —por ejemplo, cada oficina establecía sus propias estrategias al respecto—.
- f. En especial, en toda la organización no había atisbos de planificación en la demanda y la oferta.

En pocas palabras, en Vía Alto imperaba el desorden en los procesos internos y la experiencia de los altos cargos de la empresa se invertía solo en la resolución de asuntos inmediatos y de escaso impacto. Nadie parecía estar mirando hacia el futuro.

Como solución, se propuso un rediseño de la estructura organizacional de Vía Alto en el que se pasaba de un modelo funcional (ver el **Anexo 2**) a uno divisional. Visto desde esta perspectiva, Vía Alto se ordenaría desde un cargo máximo de corte estratégico —el del CEO—, seguido de un *staff* corporativo que, a su vez, tendría bajo su mando una serie de divisiones. El organigrama propuesto aparecía así como un engranaje en donde estas últimas reportaban directamente al *staff* en tiempos establecidos de antemano. Esto significaba, por supuesto, que el gerente general se alejara un poco más de la dirección del día a día y asumiera un papel más estratégico, redefiniéndose como CEO.

Esta propuesta se entregó al gerente general, Víctor Manuel Cox —por entonces contador general— y al gerente de Recursos Humanos, José Duarte, para quien quedaba claro por qué la consultora sugería esta alternativa: la estructura funcional de Vía Alto había sido útil en sus primeros años. Sin embargo, esa estructura funcional demasiado simple podía limitar las innovaciones y las soluciones de cada gerencia, creaba una excesiva dependencia del cargo máximo —el gerente general—, y la burocratización entre áreas impedía las sinergias apropiadas, algo crucial cuando se trataba de establecer competencia en la región.

Con todo, la mayor inquietud del gerente de Recursos Humanos radicaba en cómo se plasmaría esta propuesta en una implementación y cómo impactaría en el costo de la planilla; así que sugirió que se desarrollara por etapas, según se fueran presentando los resultados de la compañía.

Los representantes de la consultora concluyeron la presentación del nuevo diseño organizacional con estas palabras:

«Si Vía Alto quiere llegar a las metas propuestas, necesita una estructura que pueda soportar nuevas geografías y nuevos negocios y que le permita centralizar áreas. Lo recomendable es que la sede de Chile se convierta en la casa matriz y se estandaricen procesos, de manera que estos puedan ser homogéneos y comprensibles para ambos países».

En resumen: el rediseño de la estructura era necesario para que se pudieran gestar estrategias y forjar uniformidad, pero también flexibilidad en la toma de decisiones y en la incorporación de nuevos negocios en contextos diversos, y proporcionar claridad en los mandatos, roles y responsabilidades.

LA IMPLEMENTACIÓN

Se definieron tres fases para establecer la nueva estructura: cada una de ellas debía producirse en un tiempo máximo de noventa días para la sede de Chile. La primera fase consideraba los cambios que podían hacerse de inmediato y sin generar mayores repercusiones dentro de la compañía. La segunda, sentaba las bases para que la empresa creciera con la nueva estructura en el año 1998, y la tercera era la que permitiría centralizar funciones, estandarizar procesos y proporcionar escalabilidad de negocio.

En el diseño de las fases se consideraron tres lineamientos:

1. Soporte al crecimiento. Consistía en la creación de una estructura que permitiera incorporar nuevas geografías y negocios.
2. Centralización de información. Así sería posible capturar sinergias en funciones *core* y de soporte.
3. Estandarización. Con esto se asegurarían procesos homogéneos y estándares de calidad en Vía Alto para ofrecer una propuesta de elevado valor al cliente.

La nueva estructura fue presentada a toda la plana administrativa de la compañía en enero de 1998. En aquella reunión el gerente general presentó el nuevo organigrama, explicó las ventajas del esquema y señaló las posiciones que serían ocupadas próximamente, tanto en los nuevos puestos como en aquellos que se habían replanteado. Sus palabras produjeron cierto impacto en el personal: la mayoría de los colaboradores se entusiasmó ante la expectativa de lo que iba a suceder. Algunos vieron venir promociones de cargo y aumentos de sueldo. No faltaron aquellos que se mostraron escépticos y hasta con temor de ser desvinculados.

Al término de la comunicación se reunieron los gerentes para revisar las acciones de la implementación, y fue entonces cuando empezaron a surgir las primeras contingencias. Como bien lo había advertido el gerente de Recursos Humanos, la primera fue la presupuestaria: una reorganización como esta implicaba una distribución de recursos económicos que podía generar conflictos en las divisiones e, incluso, en el *staff* corporativo. El otro riesgo era que, al existir divisiones, la comunicación se dificultara y, de pronto, las nuevas unidades de negocio en Chile y Argentina podían perder versatilidad al momento de identificar oportunidades en sus propios mercados, haciendo peligrar las inversiones o afectando el desarrollo de las ventajas competitivas.

La plana gerencial de Vía Alto era consciente de todo esto y aceptó el reto: se seguiría la propuesta de la consultora. Había un plazo de un año para ponerla en marcha. A la cabeza de toda la estructura (ver el **Anexo 3**) aparecía el CEO, y a sus oficinas directas se las denominó N1: allí estaban el *staff* corporativo —compuesto por las gerencias de Recursos Humanos, de Administración y Finanzas, Seguridad y los mandos de las divisiones, denominadas gerencias funcionales dentro de Vía Alto—. Se establecieron las divisiones principales: *Supply Chain*, Estaciones de Servicio, Comercial, Administración y Finanzas y Recursos Humanos. Todas aquellas oficinas que estuvieran bajo la dirección de estas divisiones se denominaron N2.

Recursos Humanos se enfocaría en la creación de políticas corporativas, en la gestión de talento estratégico de ambos países, en la gestión de clima laboral, en procesos de selección con criterios unificados, en el desarrollo de las bases de una cultura organizacional única y en tareas de comunicación interna y responsabilidad social.

Por su parte, el *staff* de Administración y Finanzas se encargaría del planeamiento financiero y el

control de gestión de Vía Alto. Sus funciones abarcaban tesorería, los créditos y las cobranzas de la empresa, la contabilidad, monitorización y control de indicadores financieros y la evaluación financiera de los proyectos de inversión. Asimismo, se incluyeron dentro de esta área las funciones de Sistemas y TI y las tareas de gestión legal.

La Gerencia de *Supply Chain* sería la encargada de las funciones de almacenamiento y transporte del combustible, compras e importaciones. Esta área representaba prácticamente toda la cadena de suministros en la que se generaban las sinergias y los ahorros de la compañía. Estaciones de Servicio Industrial se encargaría de la red de estaciones en la región y de su mantenimiento, del desarrollo del *marketing* de la empresa y de los procesos de ingeniería necesarios para las estaciones. La Gerencia Comercial se haría cargo de la atención de los grandes sectores como minería, pesca y agroindustria, entre otros.

La nueva estructura asignaba indicadores económicos a todas las gerencias y estas, a su vez, establecieron nuevos indicadores a sus equipos. Sin embargo, esta modalidad de indicadores económicos no preocupó al personal, puesto que Vía Alto siempre llegaba y sobrepasaba los resultados esperados. Bajo la nueva perspectiva de Vía Alto, se encargó a la Gerencia de Recursos Humanos contratar a ejecutivos con el perfil necesario para hacer frente a los nuevos desafíos. Eran prioritarias las áreas *Supply Chain*, Comercial y Estaciones de Servicio. Debía contarse con un personal gerencial con más experiencia en empresas multinacionales dentro del sector *retail*, con conocimiento de prácticas internacionales del negocio, con manejo de volúmenes de venta mucho más grandes que los que hasta entonces se habían considerado, y con competencias diferentes y estilos de liderazgo más enérgicos.

LAS ALERTAS

A octubre de 1998 ya se había terminado de implementar la nueva fase de la propuesta. Sin embargo, dos meses después el CEO y Cox empezaron a mostrar las primeras señales de preocupación: el balance financiero del año 1998 resultaba demasiado incierto para Vía Alto. Si bien había sido un período histórico —pues nunca antes se había llegado al volumen de ventas registrado en esos meses—, se observó que no era lo suficiente para llegar a las cuotas objetivo de participación de mercado. Fue entonces cuando se hizo notorio que esas metas habían sido demasiado optimistas y no se habían basado en argumentos sostenibles. Rony Sánchez, con el apoyo de Víctor Manuel Cox, había ideado esos objetivos en el año 1997, pero los resultados no acompañaron este sueño. Por otro lado, su táctica de captar los mejores cuadros para el *staff* corporativo estaba significando mucho dinero de la planilla.

Ese panorama demostraba que en Vía Alto el plan de captación de talentos no había sido bien calculado: era como si alguien con un automóvil de gama baja deseara convertirlo en uno deportivo y, para ganar una competencia, le agregara piezas de un vehículo de gama alta sin verificar si eso coincidía con el sistema y mejoraba el desempeño de la máquina. Empezaba a ser evidente que iniciar una plana con las contrataciones más costosas del mercado sin un liderazgo y una estrategia sustentada de desarrollo no garantizaría los resultados esperados.

En las divisiones empezaron los problemas: primero habían surgido pequeños incidentes en las reestructuraciones de las áreas comercial y de estaciones, pero lo realmente grave sucedió en noviembre de 1998, cuando el *staff* corporativo se percató de que la unidad de *Supply Chain* —el área más estratégica de la compañía según el nuevo diseño— no estaba dando los resultados

esperados, pese a las contrataciones e inversiones que se habían realizado.

Vía Alto esperaba altos ingresos y en vez de ello estaba padeciendo fuertes pérdidas. El contador general le solicitó al CEO que reestructurara esa área. El CEO llamó al gerente de Recursos Humanos y le pidió que advirtiera al gerente de *Supply Chain* acerca de su mediocre desempeño. Poco tiempo después, el CEO tomó la decisión de desvincular a este ejecutivo y reestructurar de forma drástica el área. Además, el gerente de Recursos Humanos también desvinculó a los tres reportes directos de la Gerencia de *Supply Chain*. El CEO decidió asumir la conducción de esta área en tanto evaluaba qué hacer con ella.

En esos últimos meses de 1998 quedó en evidencia algo más: otras dos divisiones clave de la empresa —Comercial y Estaciones de Servicio— no habían tenido la atención debida durante la reestructuración. En el primer caso, el Directorio, pasando por encima del CEO, puso al mando a un gerente con un estilo personal que parecía no demostrar compromiso con la empresa: acudía tarde a las reuniones, casi nunca estaba en su oficina, y hasta obviaba los intentos de comunicación —las llamadas telefónicas y los correos— del CEO, Rony Sánchez Valdivia.

En el caso de Estaciones de Servicio, durante dos años no tuvo una cabeza clara que lo liderara: el mismo CEO se encargaba de dirigirla con el apoyo de Ignacio Cárdenas, un ejecutivo con amplia experiencia en el sector, que trabajaba en Vía Alto desde sus inicios. Ignacio era quien se veía como el “natural gerente” de Estaciones; sin embargo, Rony Sánchez no quiso nombrarlo formalmente y le encargó el área mientras buscaba a alguien que pudiera asumir la gerencia. Según explicaba, «no encontraba a alguien que reuniera las competencias suficientes para ese puesto, aun cuando la Gerencia de Recursos Humanos había evaluado el *currículum vitae* de al menos 120

personas en todo ese tiempo».

Como nuevo líder de la Gerencia de Administración y Finanzas se decidió nombrar al contador general. El CEO, sin darse cuenta, estaba adoptando un estilo de gestión orientado al detalle y la ejecución, a veces en exceso, y obstaculizó los procesos internos entre áreas porque, al generar un efecto embudo, dificultó e hizo más lenta la toma de decisiones. Con su estilo, la implementación de los comités de trabajo —una de las principales indicaciones de la consultora— quedó también de lado. La consultora había identificado que en la compañía no existían espacios de decisiones formales y que todos los procedimientos, hasta el mínimo detalle, siempre debían ser examinados por el entonces gerente general. En cierto modo, el trabajo de sus colaboradores dependía de su disponibilidad personal.

En Vía Alto de Córdoba, mientras tanto, no hubo necesidad de crecer como estructura. Mientras que en la sede chilena se invertía mucho dinero en atraer a los mejores talentos para las gerencias N1 y N2, en el país gaucho continuaron su gestión con el mismo personal. Hubo en todo esto, también, una cierta reticencia a aplicar las nuevas políticas de estructuración. En un momento dado, la Gerencia de Vía Alto Argentina anunció que no aceptaría el planteamiento de la consultora de tener una sola Gerencia de *Supply Chain* para ambos países, puesto que no lo consideraba estratégico y le generaba una mayor carga de responsabilidad que no estaba bajo su supervisión. Ante esa objeción, Rony Sánchez decidió obviar la recomendación de la consultora y dejar la Gerencia de *Supply Chain* solo para Chile. Más adelante, el gerente de Vía Alto Argentina también llegó a afirmar que estaba de acuerdo en que existieran gerencias corporativas en ambos países, pero agregó que, «hasta que no vea que funcionen, olvídense de aplicarlo aquí».

LA CRISIS

Tal como estaba programado, en 1999 se inició el pago de la deuda de Vía Alto. En un escenario en el que los ingresos del año 1998 no habían crecido como se esperaba y el nivel de gastos, en cambio, se había elevado considerablemente, se empezó a evaluar el rendimiento de algunas iniciativas. La primera de ellas fue la revisión de los nuevos ejecutivos contratados para implementar la estructura propuesta.

La primera semana de enero de 1999, el gerente de Administración y Finanzas convocó a una reunión a toda la plana gerencial, incluyendo al CEO. El objetivo era revisar los resultados de fin de año, pero al término de la reunión sorprendió a todos cuando exigió que cada gerente preparase una lista de cinco personas por cada área para que fueran desvinculadas. Los gerentes se miraron entre sí por un instante, hasta que el silencio fue interrumpido por la voz del CEO: «Debemos hacer lo que dice Víctor; preparen su lista», sentenció.

Al salir de esta reunión, las conversaciones de pasillo entre los gerentes apuntaban hacia el gerente de Administración y Finanzas: ¿qué estaba haciendo él realmente, desde su cargo, para que la compañía no se viera afectada por el endeudamiento? ¿Cómo había sido su negociación para el pago de la deuda? Al solicitar a todos que despidieran personal, ¿no estaba mostrando acaso su incapacidad para manejar una situación financiera adversa? ¿Pedir la desvinculación arreglaría la situación financiera? ¿Acaso Víctor Manuel Cox no era tan responsable de la situación actual como todos los demás?

Algo que aumentó la crisis fue el hecho de que el endeudamiento se había realizado en dólares,

siendo Vía Alto una compañía que facturaba en pesos chilenos. La situación se vio agravada por la repentina variación del tipo de cambio, que entró a una espiral histórica que generó pánico en los mercados de todo el mundo: 1999 sería recordado como el año en que, en Chile, el dólar pasó de costar 410.00 pesos a 570.00 pesos en pocos meses. Eso resultaba alarmante para una empresa con un compromiso de 50 millones de dólares sin incluir los intereses.

El gerente de Administración y Finanzas no tuvo mejor idea que empezar a desvincular a los colaboradores de su área, diciendo que daba el ejemplo de generar eficiencias. Y así continuó la presión de reducir costos: se hizo común que cada semana Víctor Manuel Cox ingresara a la oficina del CEO para instarlo a que presionara a sus reportes con eso de «cortar grasa aunque saliera algo de músculo». Esta situación resultó demoledora para el espíritu de los colaboradores: ahora, las demás áreas también debían considerar desvinculaciones y de improviso estaban obligados a generar más ingresos sin ningún plan previo.

El gerente de Recursos Humanos también sintió que una cultura negativa se había implantado dentro de la compañía: José Duarte notó que los gerentes monitorizaban constantemente quién más podía ser retirado de su cargo para ahorrar costos de planilla. Así, antes de que terminara abril del año 1999, ya habían sido desvinculados los ejecutivos contratados hacía menos de doce meses al lanzarse la nueva estructura. No importó que muchos de estos hubiesen abandonado su estabilidad en empresas anteriores.

En ese contexto se detuvo la implementación de la nueva estructura a casi un año de haberse iniciado. En medio de ese clima de desconcierto y preocupación, ningún gerente estaba seguro de su puesto y prefería abocarse —una vez más— a las tareas inmediatas. En consecuencia, la nueva

organización perdió credibilidad entre todos sus mandos ejecutivos.

En el primer trimestre de 1999 se desvinculó a más de 30 personas. La capacidad de retención de talento de Vía Alto empezó a disminuir al existir inseguridad en los cargos: nadie sabía cuándo sería su turno de abandonar la empresa.

Dado que la reestructuración se detuvo, las líneas de desarrollo se cortaron y las capacitaciones del personal fueron detenidas. El presupuesto destinado a las áreas también fue interrumpido. El área responsable de Recursos Humanos fue la que más sintió la limitación porque ya no se le permitía hacer contrataciones con las altas prestaciones de los que habían sido despedidos. Algunos puestos quedaron desiertos.

En octubre de 1999, el gerente de Administración anunció a los reportes del CEO que se suspendía la ejecución de la estructura propuesta por la consultora. El CEO solo escuchó y asintió con la cabeza. En los siguientes meses, las renuncias se sucedieron una tras otra. No solo apremiaba la incertidumbre por la dirección que tomaría la compañía, sino que surgían inquietudes aún más grandes. ¿Cómo serían los resultados financieros ese año? ¿Qué pasaría con el pago de bonos que hasta ese momento había sido siempre de seis sueldos? ¿Cobrarían igual los empleados? Nadie daba una respuesta concreta. Sin embargo, los colaboradores rumoreaban que la cosa no iba bien, por lo que no sabían si recibirían su acostumbrado bono anual por desempeño. Al no haber llegado a los resultados esperados por primera vez en nueve años, el inicio del prepago de la deuda por la cadena de estaciones y el impacto del tipo de cambio hicieron que los bonos se afectaran.

Los colaboradores, que se habían acostumbrado al esquema de los bonos invariables, descubrieron

con amargura que su sueldo anual para el próximo año se reducía drásticamente en un gran porcentaje. A la oficina de Recursos Humanos se acercaban personas que, al entrevistarse con su empleador, le decían con un hilo de voz: «Y ahora, ¿con qué pagaré el colegio de mis hijos?» o «¿De dónde sacaré dinero para amortizar mi crédito hipotecario?». Eran preguntas muy difíciles de responder.

El panorama era complicado dentro de Vía Alto: se había despedido personal, se había estrechado la estructura organizacional, se había anunciado que se paralizaba la implementación de la estructura, se había propiciado una mal entendida cultura de ahorro de costos, y ahora se confirmaba a las oficinas que su siguiente sueldo anual no solo no aumentaría, sino que se vería mermado en comparación con los de años anteriores.

No ayudó mucho que Víctor Manuel Cox informara que así se mantendría la situación en los próximos diez años como mínimo. Para mediados de 1999, casi cien colaboradores de la plana administrativa habían abandonado la compañía, entre los desvinculados y los que renunciaron voluntariamente. La cifra representaba la mitad de la compañía.

LOS DILEMAS

En agosto de 1999, el CEO convocó a una reunión. Allí comentó que, dada la compleja situación, era necesario que los departamentos fueran más conservadores con sus gastos. Acto seguido, se implementaron políticas de restricciones: por ejemplo, a partir de ese momento los gerentes y supervisores tenían más limitaciones para el uso del servicio de taxis, se interrumpió la señal de *roaming* para aquellos colaboradores que viajaban fuera del país para reuniones de negocios, se

limitaron los útiles de oficina, entre otras medidas.

Para los colaboradores, esta política no era más que un cúmulo de medidas absurdas e inconsistentes, considerando lo que ganaba el gerente promotor de las desvinculaciones. Las operaciones de la compañía empezaron a perder ritmo. Los encargados de la supervisión de estaciones de servicio dejaron de salir a visitar los establecimientos para verificar su funcionamiento. «¿Cómo voy a salir si no tengo auto y no puedo tomar taxi?», era su respuesta. Al igual que ellos, muchos colaboradores y jefes empezaron a adoptar la ley del mínimo esfuerzo: paralizaron sus acciones. «A mí no me pidan resultados» se convirtió en la frase favorita de los responsables de áreas.

Ante eso, la orden de despidos del gerente de Administración y Finanzas se hizo más cotidiana. El círculo vicioso se alimentaba a vista y paciencia de los directivos. Si tuviera que hacerse un resumen de la historia de Vía Alto en unas pocas líneas, sería de este modo: tras su fundación en 1990, la compañía había mostrado éxito en sus niveles de ingresos durante casi toda una década. Precisamente el alto rendimiento en el negocio y la necesidad de establecerse en otros mercados de la región fue lo que impulsó al Directorio a solicitar auditorías que llevaran a analizar y establecer la mejor estructura organizacional para la compañía. Entre 1996 y 1997 dos firmas especializadas hicieron una serie de recomendaciones que propiciaban la unificación y sinergia de la sede en Santiago (Chile) y la filial en Córdoba (Argentina) a la vez que, por primera vez, se entraba en un endeudamiento.

La implementación de la nueva estructura iniciada en 1998 se fue desacelerando en cuestión de meses por falta de liderazgo y de diseño de estrategias para llevarla a cabo incluso ante

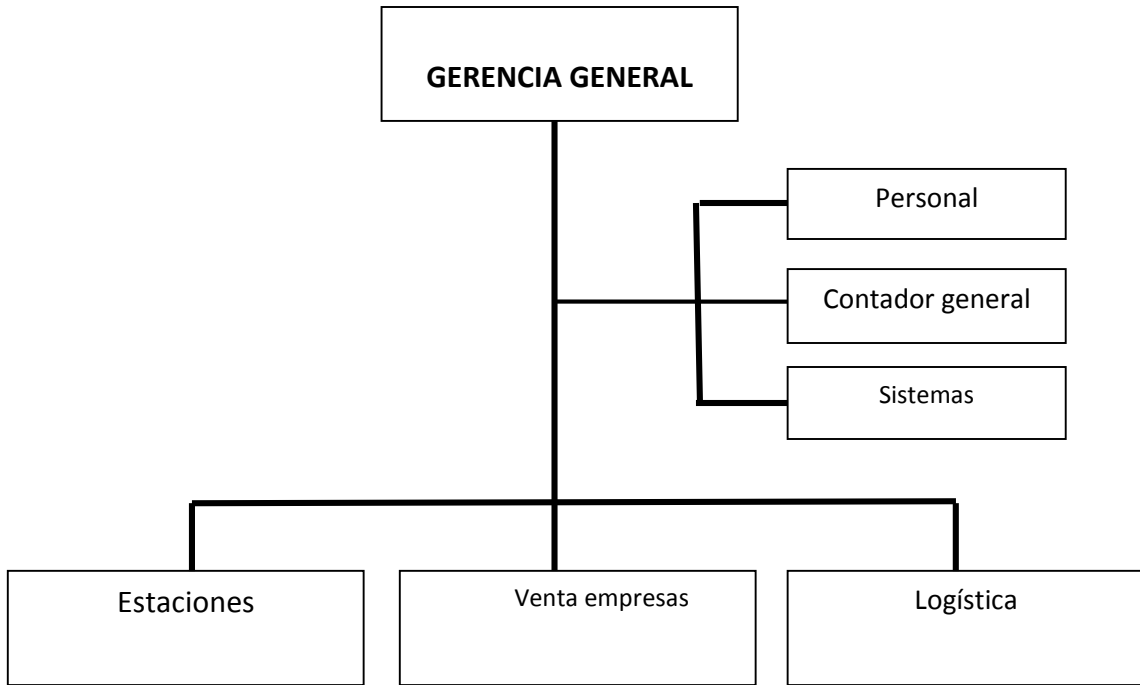
contingencias. Para el año 1999, en un contexto poco favorable del país debido a condiciones de mercado internacionales, Vía Alto ingresó en una etapa de crisis que la llevó a perder a la mitad de su personal administrativo y se redujo considerablemente el monto de los bonos anuales a pagar dentro de las remuneraciones de los colaboradores.

Aquella mañana del año 2000, cuando el gerente de Administración y Finanzas convocó a su oficina a Rony Sánchez y a José Duarte para hablar sobre la caída en los resultados de la empresa, necesitaban, además, preparar un mensaje al Directorio sobre cómo se afrontaría esta situación con los empleados de la compañía. Víctor Manuel Cox y el CEO no sabían qué mensaje debían dar.

ANEXOS

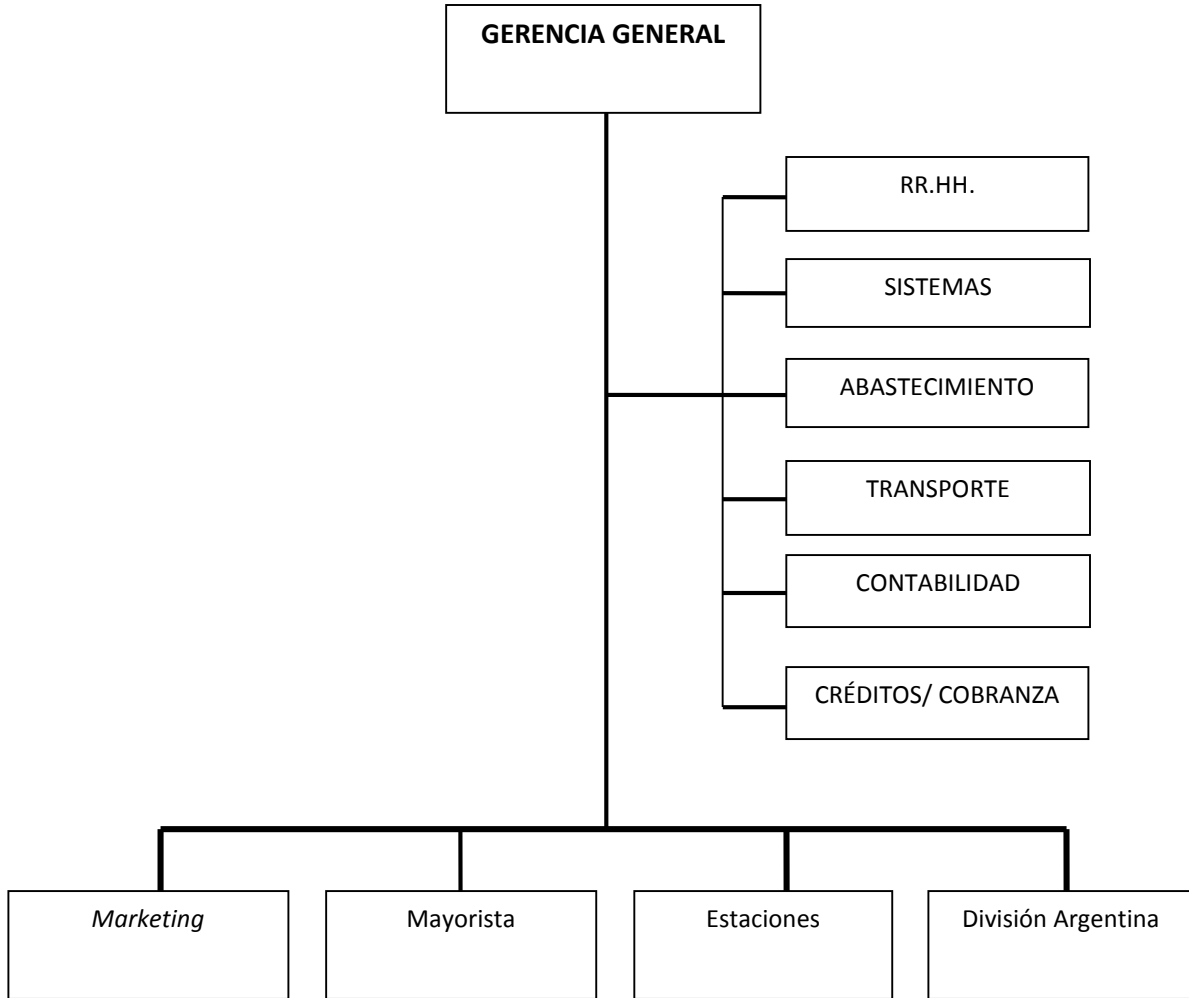
ANEXO 1

Organigrama inicial Vía Alto - Chile



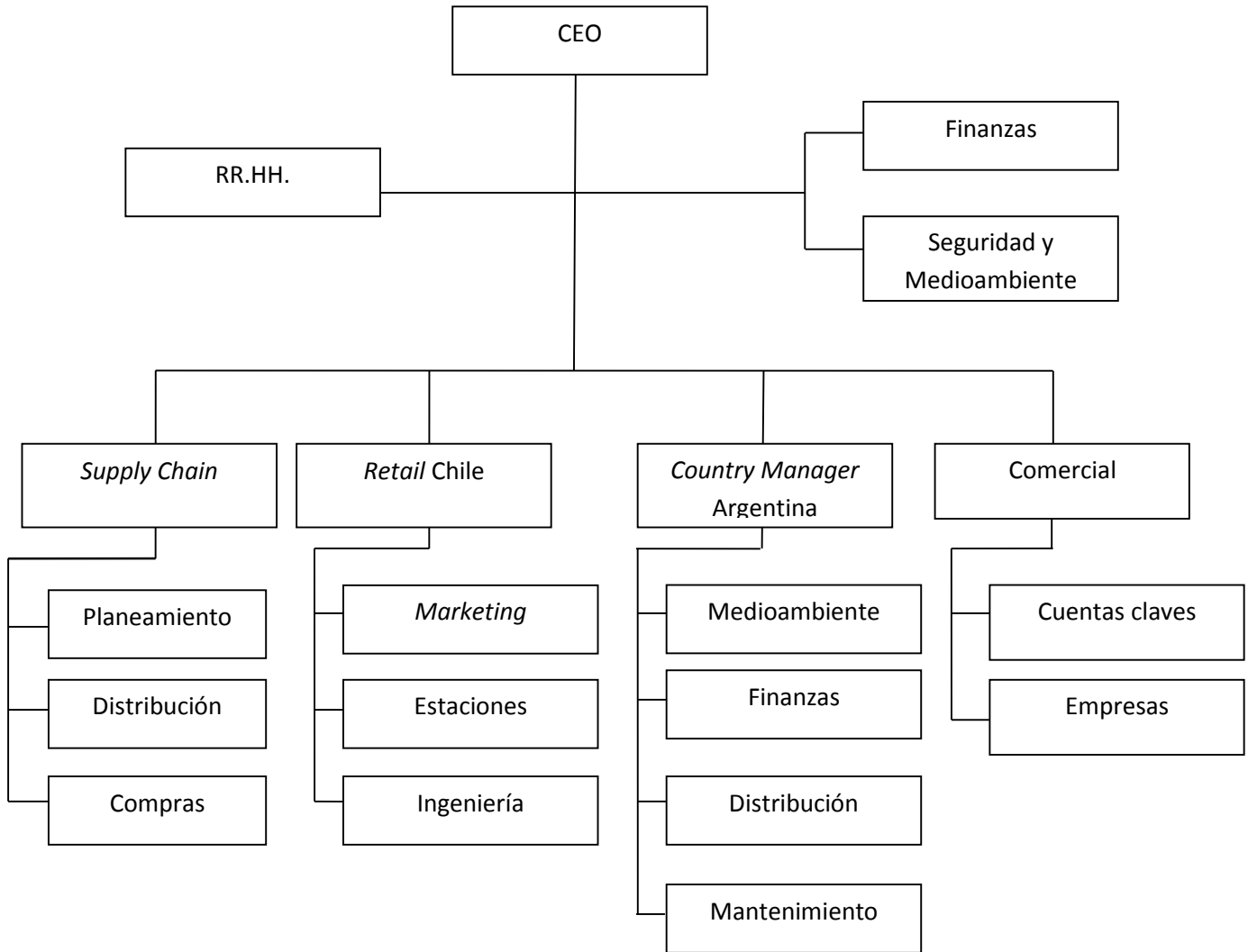
ANEXO 2

Estructura actual Vía Alto - Chile



ANEXO 3

Propuesta de la consultora



Teaching note

Síntesis

En el momento del caso, Vía Alto se encuentra en una etapa de incertidumbre originada por unos objetivos ambiciosos que no se llegaron a cumplir, resultados que llevan a cuestionarse si la nueva estructura planteada —justamente para hacer frente a estos retos— fue una decisión acertada o es hora de pensar en un cambio radical.

Ante este nuevo panorama, la Gerencia General y la Gerencia Financiera solicitan a Recursos Humanos reducir personal, incluyendo las nuevas contrataciones (en algunos casos con menos de un año de trabajo en la empresa). Adicionalmente, se inicia una reestructuración importante en un área clave de la compañía, *Supply Chain*, generando ya un gran desconcierto en el interior de Vía Alto.

En paralelo, los resultados adversos generan la discusión sobre la política de remuneraciones, que contemplaba el pago de bonos como parte de la remuneración anual y era una tradición cobrar el 100% de dichos bonos. Ante esta nueva situación, se prevé que para los próximos años el pago de

bonos por persona tendría una reducción que oscilaría entre 60% y 70% por debajo de lo que la compañía había dado en una década, desde su fundación.

Este caso es útil porque permite evaluar:

- a) Implementación de nuevas estructuras frente a lo que sucede en la realidad y el contexto de la compañía.
- b) Estilos de liderazgo, dado que se evalúan las posiciones con respecto a los colaboradores y cómo las cifras y los resultados de la empresa influyen en las políticas que se tienen para ellos.
- c) Mensajes dentro de la organización, sobre todo en lo que se refiere a temas sensibles, como el de las remuneraciones anuales.
- d) Política de remuneraciones.

Objetivos pedagógicos

- 1) Ilustrar la relación existente entre la estrategia de la empresa y el diseño de una nueva estructura organizacional, así como la complejidad del proceso de implementación.
- 2) Mostrar que el diseño de una nueva estructura organizacional:
 - a) Requiere de la decisión del equipo directivo para su implementación en el tiempo.
 - b) Necesita de los perfiles de liderazgo alineados a la cultura de la organización para asegurar su sostenibilidad en el tiempo.
 - c) Debe sustentarse en una estrategia que permita conocer las ventajas y desventajas del nuevo modelo y prevenir posibles reacciones de los colaboradores y gerencias.

Objetivos específicos

- 1) Evidenciar que toda implementación de una nueva estructura organizacional necesariamente exige un compromiso de las personas al mando de la compañía para garantizar su concreción y lograr el compromiso de todo el equipo.
- 2) Resaltar que el respeto por los valores corporativos forma parte de toda cultura organizacional al punto de influenciar en el clima interno de una empresa durante procesos de cambio en su estructura.
- 3) Mostrar las maneras en que la posición e influencia de un directivo que no esté alineado con la cultura de la compañía puede afectar la evaluación y el desarrollo progresivo de competencias de liderazgo entre los mandos gerenciales.
- 4) Destacar la necesidad de mantener canales efectivos de comunicación para los colaboradores y gerentes de una empresa inmersa en la ejecución de un cambio estructural, a fin de resolver dudas y cuestionamientos durante el proceso.
- 5) Mostrar la importancia de respetar los acuerdos y mensajes dados a los colaboradores, y su repercusión en la credibilidad de la compañía.

Oportunidades de análisis

El caso permite analizar los siguientes aspectos:

- a) La definición de una estrategia y objetivos en una compañía debe considerar diversos factores como entorno, sector, capacidades internas y equipo de personas con los que cuenta la compañía. Esta mirada permitirá establecer objetivos retadores pero reales. En el caso de Vía Alto no se evaluaron en profundidad algunos de estos aspectos como las capacidades internas y el equipo actual. Se implementó una estructura sin tener en cuenta no solo si los objetivos serían realmente alcanzables sino también sin revisar los sistemas actuales como

el de compensaciones, y si serían sostenibles frente a esta nueva organización.

- b) Al definir una nueva estructura, es relevante analizar a las personas que formarán parte de ella. Un alineamiento cultural y un perfil adecuado garantizan gran parte del éxito. En el caso de Vía Alto, existieron contrataciones de posiciones clave sin tener en cuenta estos puntos, lo que originó cuestionamientos internos sobre las capacidades de los líderes de la compañía.
- c) En momentos de crisis en las compañías, se deben analizar todos los aspectos que pudieron originarla y diversas alternativas para enfrentarla. En el caso de Vía Alto hubo una sola mirada: las personas. Se plantearon desvinculaciones, se cerraron las contrataciones, se cuestionaron los reemplazos, generando un gran malestar en el equipo, que en realidad no se sentía responsable de la crisis, pues no había sido partícipe ni de los objetivos inalcanzables ni de la nueva estructura propuesta; sin embargo, estaba asumiendo las consecuencias.
- d) El análisis de este caso permite también evaluar la importancia de la comunicación de los líderes con el equipo. Qué comunicar, cuando comunicar, cómo comunicar una crisis y acciones para enfrentarla. En el caso de Vía Alto, los colaboradores recibieron un mensaje inicial de nuevos desafíos y nueva estructura, y de forma repentina vieron acciones que no coincidían con el mensaje recibido un año atrás, y nadie dio explicaciones. Fueron testigos de desvinculaciones, estructuras que no se cumplían y renuncias, generando tensión en el equipo y el pensamiento de “cuándo me toca a mí”.
- e) La generación de eficiencias conlleva una mirada a los costos, gastos administrativos, etc., pero de la mano de un análisis y un mensaje interno claro al respecto, que permita entender hacia dónde va la compañía. En el caso de Vía Alto se generó un mensaje de “recortar gastos sin mayor explicación”, lo que originó inacciones internas y en algunos casos ahorros

mal entendidos que, lejos de contribuir a generar eficiencias, ahondaban el malestar presente en la compañía.

Preguntas sugeridas

1. Ante la nueva estructura propuesta, debió evaluarse su implementación por etapas, ya que esta respondía más a unos objetivos futuros que a una situación actual. ¿Cómo debió evaluarse su implementación? ¿Quién debía liderarla?
2. ¿Debía comunicarse a la organización la estructura que se implementaría? ¿Debía comunicarse por etapas o por áreas?
3. Si la política de la empresa era hablar de compensación anual, que incluía como práctica habitual pagar el 100% del tope máximo de los bonos (seis sueldos) dado que siempre llegaban a los resultados financieros, ¿debía o no pagarse el bono si la compañía no había llegado al resultado previsto? Dado que los indicadores financieros se habían alcanzado solo al 30%, ¿debía pagarse, entonces, el 30% del tope de bonos? ¿Debía eliminarse la figura de esos bonos y cambiar la política de remuneraciones ese mismo año? ¿Debía evaluarse un plan de revisión de compensaciones que permitiera equilibrar la caída en la remuneración anual que tendrían los empleados administrativos? ¿Cómo explicar a los colaboradores que su remuneración anual se vería afectada por los próximos años?
4. Así como el gerente general comunicó a toda la compañía los nuevos objetivos y la nueva estructura que se implementaría, ¿debió comunicar, también, por qué no se lograron los resultados? ¿Por qué se está desvinculando a personas? ¿Cómo debería ser el accionar de los líderes en este contexto? ¿Qué mensaje debían dar a la compañía? ¿Cómo evitarían que la crisis se agudizara dentro de una empresa que ya había perdido gran parte de su equipo de trabajo?

5. El gerente de Recursos Humanos tenía claro que debía apoyar la estrategia de la compañía, pero ¿cuál es su rol en contextos como el de Vía Alto? ¿Debe apoyar las acciones de desvinculación o debe cuestionarlas? ¿Esta acción debería ser liderada por el gerente de Administración y Finanzas, como muestra este caso?

Plan de clase sugerido

Para una mayor comprensión y evaluación del caso, se sugiere considerar los siguientes puntos:

- a. Comprender las etapas por las que pasa una organización y entender la etapa actual que presenta el caso.
- b. Entender el estilo de liderazgo existente.
- c. Evaluar el organigrama de la compañía para entender la estructura formal y analizar la estructura real, a fin de identificar los puntos de mejora que existen en el organigrama de las empresas a estudiar. De esta manera, se puede conocer qué desafíos tiene la compañía y por qué es necesario replantear sus estructuras para lograr mayores beneficios en el tiempo.
- d. Resaltar el componente de la comunicación interna dentro de la planificación de toda estrategia corporativa. Sin este elemento, cualquier iniciativa no solo corre el riesgo de pasar inadvertida sino, peor aún, mal comprendida, impactando negativamente en los colaboradores.
- e. Analizar si las políticas actuales de la empresa acompañan el cambio de estrategia de la misma.
- f. Esclarecer el rol del gerente de Recursos Humanos como socio del negocio.

Se resalta que en la investigación propuesta se utiliza el recurso de las preguntas en varios

momentos de la narración. De este modo el lector-estudiante puede plantearse algunas reflexiones previas y reforzar los conocimientos sobre los nuevos conceptos que se proponen en el programa. El punto de partida en este trabajo es que no hay verdades concretas sino posibilidades de respuestas: el mejor modo de llegar a soluciones creativas.

CONCLUSIONES

1. Los objetivos planteados por las organizaciones deben estar acompañados de un claro conocimiento de las capacidades internas, a fin de evaluar si son alcanzables en el tiempo.
2. Todo cambio en la organización debe ser comunicado de forma transparente y oportuna, ya que tiende a generar expectativas y temores en las personas que son parte de la empresa.
3. La desvinculación de personas debería ser el último recurso en los momentos de crisis, por cuanto significa una fuga de talento y conocimiento, y genera pérdida de compromiso con la empresa en las personas que se quedan.
4. En todo proceso de cambio es clave el rol de los líderes, quienes deben generar confianza en las decisiones que se toman y transmitir tranquilidad dentro de la compañía.