



## Dilema 6

**Autores responsables:**

Esteban Olivares  
Catalina Soto

Caso ficticio, creado con fines académicos

# ¿El gerente general siempre tiene la razón?

Ignacio no sabe que hacer, debe decidir si salva su trabajo o delata el error de su mejor amigo.

Ignacio Gervais es el Gerente de Riesgos de la compañía de telecomunicaciones Movistel, empresa con un alto número de clientes debido a la calidad de su señal y cobertura. Respaldado por un destacado desempeño laboral, Ignacio ganó una codiciada beca interna para una especialización en el extranjero. En las últimas semanas la compañía ha tenido problemas para prestar un buen servicio, principalmente debido al clima desfavorable que ha dañado su cableado y puntos de conexión. A esto, se han sumado momentáneos blackouts producto de leves temblores en el sector centro norte del país. En una reunión extraordinaria del Directorio, el Gerente General – amigo cercano de Ignacio- dice que el área de riesgos tiene mucha responsabilidad en el actual escenario, pues no ha desarrollado planes de contingencia adecuados para enfrentar este tipo de situaciones. Sin embargo, Ignacio sabe que esto no es verdad, ya que los planes fueron presentados, pero no aprobados por el Gerente General quien los catalogó de “innecesarios”. Ahora Ignacio debe decidir entre contar la verdad frente al Directorio o bien asumir la responsabilidad y no contradecir al Gerente General.

Movistel es una exitosa compañía de telecomunicaciones chilena, que destaca por una excelente señal y cobertura a lo largo del país. Sus principales servicios son telefonía e internet, además del Club Movistel como línea de fidelización con descuentos y promociones. Al año

2016 la compañía cubría el 70% del mercado objetivo, principalmente adultos jóvenes entre 25 y 35 años. Sin embargo, en el último semestre del año 2017 ha sufrido la pérdida del 11% de sus clientes debido a los reiterados problemas que ha sufrido en su cableado y puntos de

conexión producto del mal clima y por los recurrentes blackouts<sup>1</sup> ocurridos después de leves temblores en el sector centro-norte del país. Con ello, Movistel ha experimentado una pérdida del 17% en términos monetarios respecto al trimestre anterior.

Una situación similar vivieron durante el 27F<sup>2</sup>, donde producto del terremoto vivido en la zona centro-sur del país no lograron entregar su servicio de comunicación, y gran parte de sus clientes quedaron incomunicados por días. En ese momento notaron que no tenían un área encargada de prever los riesgos a los que podría estar enfrentada la compañía ni planes para mitigarlos. Es por esto que decidieron re-estructurar la compañía, quedando desde ese momento, conformada por el Directorio, la Gerencia General y 7 Gerencias, entre las cuales se encuentran la Gerencia de Personas, Finanzas, Riesgos, Legal, entre otros<sup>3</sup>. La Gerencia de Riesgos, en la cual trabaja Ignacio, sería la encargada de identificar los riesgos que podría enfrentar la compañía y establecer planes de contingencia en conjunto con las gerencias implicadas.

Ignacio Gervais se incorpora a Movistel como Gerente de Riesgos el año 2013, luego de un destacado desempeño como subgerente de riesgos en una empresa de la competencia. Desde que inició su trabajo en Movistel hasta el día de hoy, Ignacio ha fortalecido los lazos de amistad con Benjamín, su compañero de universidad y actual Gerente General de la compañía. Esto se debe a que tienen que trabajar día a día juntos para definir los principales riesgos que pueden afectar a la compañía y los planes a seguir para mitigarlos o eliminarlos. Además, uno de los factores más importantes que consolidó esta relación fue la preocupación e interés que mostró Ignacio al enterarse de que el hijo menor del Gerente General, Vicente, tiene una grave enfermedad, y debe someterse a un costoso tratamiento.

A pesar de contar con destacadas evaluaciones de desempeño desde su ingreso a Movistel, Ignacio ha recibido en las últimas semanas, comentarios acerca de su mal desempeño en el último mes. Específicamente, los asistentes a las reuniones de las distintas gerencias<sup>4</sup> lo han responsabilizado por la pérdida de clientes

experimentada. Ante esto, Ignacio siente que la beca que ha obtenido para especializarse en el extranjero, luego de un arduo proceso de postulación, podría verse en riesgo. Sin embargo, por otra parte piensa que una especialización de tres meses en Londres también significaría un beneficio para la compañía, al contar con nuevos softwares y metodologías en la industria de las telecomunicaciones que haría más eficiente el flujo de información interna.

Debido a que la situación de Movistel se agravaba cada día más, el Directorio convocó a una reunión extraordinaria con los Gerentes de cada Área, buscando analizar la situación y decidir los planes de acción para afrontar las complicaciones actuales. Ignacio estaba un tanto nervioso antes de entrar a la reunión ya que había escuchado los comentarios que se hacían acerca de su desempeño. Lo calmaba el hecho de que su mejor amigo, el gerente general, conocía todo el trabajo que había realizado para mejorar la situación de la empresa. La reunión comenzó con la alta cifra de clientes que habían dejado la compañía en el último mes producto de las fallas en la conectividad y las atractivas rebajas (de hasta un 30%) que la competencia había ofrecido a aquellos clientes que decidieran portarse a sus nuevos planes.

Transcurrida media hora de la reunión, el Gerente General mencionó conocer perfectamente qué área era la responsable de esta baja, argumentando que dicha área tendría que sufrir modificaciones para volver a desempeñarse como lo había hecho años atrás. Luego de mencionar esto, declaró: "La Gerencia de Riesgos es la única responsable de estos problemas y deben hacerse cargo de su falta de previsión y negligencia". Señaló que al no disponer de los planes de contingencia mínimos necesarios para superar los problemas que estaban pasando y mantener satisfechos a sus clientes, estaban incumpliendo su labor dentro de la empresa.

Ignacio quedó bastante sorprendido luego de las afirmaciones del Gerente General ya que sabía que sus acciones, tales como los planes de contingencia propuestos para superar los blackouts, eran los adecuados. Además, todo su trabajo se basaba en comunicar en forma oportuna y de la manera adecuada

1 *Blackout: Suspensión de suministro eléctrico.*

2 *Fecha del terremoto que afectó a Chile, el 27 de febrero del 2010.*

3 *Anexo 1: Organigrama Movistel.*

4 *Reuniones de Gerencia: Reunión mensual de las distintas gerencias en conjunto con el Directorio para mostrar la información más relevante del mes.*

hallazgos relacionados con los riesgos que podría enfrentar la compañía y establecer las actividades de control necesarias para mitigar los riesgos encontrados. Para realizar esta tarea, siempre se ha basado en los lineamientos entregados por el gobierno para el funcionamiento de compañías de telecomunicaciones, dando especial énfasis a la calidad de los servicios entregados<sup>5</sup>.

Lamentablemente, los planes de contingencia presentados para hacer frente a situaciones como las ocurridas, no fueron aprobados por el Gerente General, quien consideró que era un proyecto innecesario ante la baja probabilidad de ocurrencia de ese tipo de eventos. El rechazo del proyecto no fue documentado, razón por la que no existe evidencia para demostrar que los planes de contingencia fueron presentados y rechazados. Por tanto, para los integrantes de la compañía, y especialmente para el Directorio, Ignacio jamás ha presentado planes de contingencia para los blackouts.

En los últimos minutos de la reunión el presidente del directorio dio a conocer el descontento que sentían y le pidió a Ignacio que justificara el desempeño que había tenido y que provocó las altas pérdidas momentarias. Ignacio se quedó pensando sin saber qué responder. Por una parte, admitir la responsabilidad que se le atribuía podría costarle la oportunidad de especializarse en el extranjero e incluso su trabajo. Por otra parte, sabe que históricamente ante una crisis, el directorio ha optado por buscar un nuevo Gerente General, decisión que se adelantaría si se descubre que su amigo no sólo ha tomado malas decisiones profesionales sino que también ha acusado injustamente a un colaborador. Sumido en estas reflexiones, el gerente de riesgos no sabe si salvar su prestigio profesional (y seguramente el curso de especialización) o el puesto de su mejor amigo, especialmente conociendo el estado de salud de Vicente.

*Considerando los antecedentes presentados, ¿Cuál es el dilema ético que enfrenta Ignacio?*

*¿Cuáles son sus alternativas de solución?  
¿Qué debería hacer?*

*¿El problema suscitado tiene relación con Control Interno o Gestión de Riesgos?, ¿por qué?*

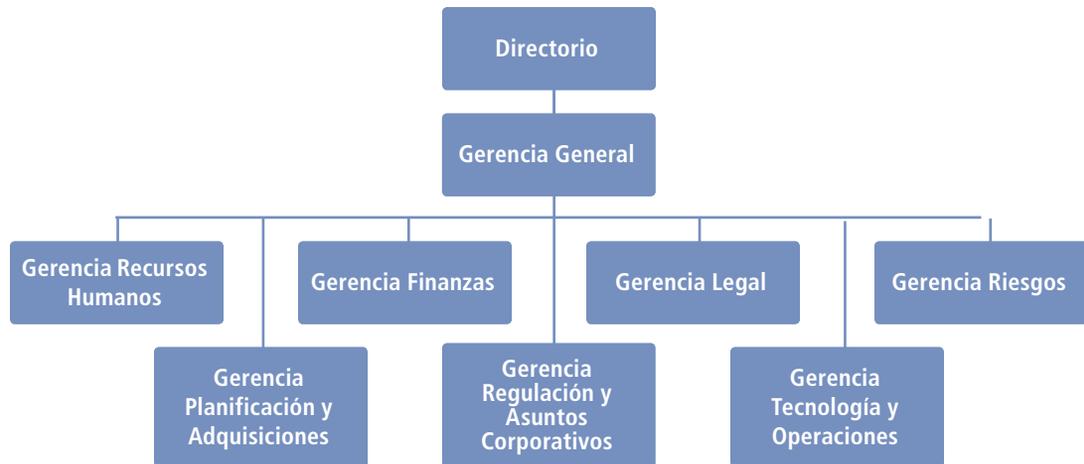
*Teniendo en cuenta la respuesta anterior, ¿qué medida preventiva propondría para que una situación así no volviera a ocurrir?*

---

5 Anexo 2: Políticas ministeriales en telecomunicaciones.

## Anexos

### Anexo 1: Organigrama Movistel



Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 2: Extracto Políticas ministeriales en telecomunicaciones

#### a) Disminuir la Brecha Digital y Potenciar la Inclusión Ciudadana

Reducir la brecha digital y aumentar la conectividad, para que los beneficios de la sociedad de la información estén disponibles para todos los chilenos. Además de Establecer normativa que permita un amplio acceso de la población a Internet y la banda ancha.

#### b) Defensa de los Usuarios de Telecomunicaciones

El segundo eje clave tiene relación con proteger al usuario de servicios de Telecomunicaciones, para esto se pretende reforzar las facultades de los organismos fiscalizadores, donde se deberá aumentar el personal fiscalizador y se estudiarán modificaciones de la ley para endurecer multas y simplificar el proceso de cargos.

Se incluirán nuevos controles a los contratos de servicios que busquen impedir la inclusión de cláusulas abusivas, aprobación previa de la autoridad para todo contrato de servicios que se comercialicen en el mercado, junto con mejorar la transparencia en el contenido de cada contrato.

#### c) Aumentar la Calidad de Servicio en las Telecomunicaciones

En el tercer eje central se fomentará la prestación de servicios con altos estándares de calidad, donde se impondrán estándares internacionales que permitan implementar normativas técnicas a los servicios de telecomunicaciones con la obligación de incorporar estándares de calidad de servicios en cada contrato, donde se incluirán fórmulas de compensación en los contratos, para impedir la disminución de la calidad.

#### d) Impulsar la Competencia para el Desarrollo de la Sociedad de la Información

Para el cuarto eje se busca modificar el régimen tarifario vigente, centrado exclusivamente en los servicios públicos de telefonía para que, con previo pronunciamiento del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, para que se puedan fijar otras tarifas destinadas a público final o a otros proveedores de telecomunicaciones, entre ellas las de acceso a

internet. Se establecerá un organismo independiente y colegiado que resuelva divergencias que se presenten entre las partes en el proceso de fijación de tarifas.

También es necesario modificar el régimen de concesiones para que se pueda prestar múltiples servicios a través de una misma red. Promover el uso compartido de infraestructura, lo que ayudará a bajar el impacto en nuestras ciudades, como también mejorar el balance y la competencia en este mercado.

Y por otro lado se busca incentivar la desintegración vertical en el mercado, separando el rol de proveedor de infraestructura de la de servicios.

#### **e) Infraestructura con Sentido para el Desarrollo Digital y Espacial**

Finalmente en el quinto eje estratégico, el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, participa a través del Comité de Ministros para el Desarrollo Digital, Infraestructura de Telecomunicaciones y Gobierno Electrónico, para "Asesorar a la Presidenta de la República en la elaboración, revisión y actualización permanente de la Política Nacional de Infraestructura de las Telecomunicaciones, así como en la fijación de las orientaciones, programas y acciones necesarias para su implementación, colaborando además en la coordinación, seguimiento y evaluación de las mismas."; y someter a la aprobación del Comité de Ministros la propuesta del "Plan de acción de Desarrollo Digital para la conectividad, desarrollo social e inclusión digital". A su vez, corresponderá al Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, a través de la Subsecretaría de Telecomunicaciones, elaborar y someter a la aprobación del Comité de Ministros la propuesta de los lineamientos estratégicos de largo plazo que orientará y definirá la política pública nacional de infraestructura pública y/o privada de telecomunicaciones para la conectividad, el desarrollo social e inclusión digital.

Fuente: Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, 2014.

## **Referencias**

Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (2014). Cuenta pública participativa 2014. Recuperado de <http://www.mtt.gob.cl/wp-content/uploads/2015/03/CuentaPublicaMTT2014.pdf>