

## EGYPTIAN OIL CO. LTD (A).<sup>1</sup>

Era fines de octubre de 2008 y a la salida de una reunión en las oficinas de la Sede Central, María siguió su rutina de recoger los mensajes telefónicos y escuchó uno que la dejó preocupada. Eliseo Fernández, uno de sus colaboradores le pedía conversar con ella lo antes posible.

A pesar de que eran ya las ocho de la noche y no era su práctica habitual molestar a la gente en su casa, el tono del mensaje la decidió a responder la llamada en ese mismo momento. En la conversación, Fernández le planteó la necesidad de un traslado a alguna de las otras Unidades de Negocio de la compañía donde, por existir el concepto remunerativo de “región desfavorable”, pudiera ver incrementado su salario. Quedaron en conversar personalmente dos días después cuando María regresara a El Cairo, sede habitual de ambos.

María conocía la situación personal de Eliseo y percibía que si estaba haciendo este planteamiento la necesidad debía presionarlo, sobre todo sabiendo que cuatro años atrás había solicitado ser trasladado a las oficinas de la ciudad de la capital para estar cerca de su familia. Ahora el planteamiento era el inverso y esto la confundía. Esta situación no sería fácil de explicar si el tema debía ser elevado a la Gerencia de Recursos Humanos.

La política actual de mantener o disminuir la estructura en la Compañía le generaba algunas dudas adicionales sobre cómo debía actuar. Por un lado, aún con la conversación pendiente para tener alguna información adicional, entendía que tenía que hacer algo

---

<sup>1</sup> Caso de la división de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Marcelo Vázquez Avila para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

rápidamente. Por el otro, sabía que el intercambio con alguna persona que estuviera en una Unidad de Negocio y que tuviera el mismo perfil de Eliseo sería casi imposible. También le preocupaba que si realizaba una oferta para que Fernández pasara a otro sector, esto la dejaría, sin duda alguna, con una persona menos en su equipo de trabajo donde ya faltaba gente.

## LA EMPRESA.

*Egyptian Oil Co. Ltd.* (EPCL) era una empresa de producción y comercialización de hidrocarburos integrada verticalmente. Había sido adquirida recientemente por la COMPAÑÍA INTERNACIONAL EGIPCIA DE PETROLEO (IEOC), que tenía su centro de actividades en el Golfo de Suez, en el Desierto Occidental, y en el Delta del Nilo, concentrando sus esfuerzos especialmente en las tierras áridas lindantes con Libia.

IEOC tenía, en el año 2009, unos ingresos de USD 8.000 Millones, unos resultados operativos de USD 420 Millones, con 2.500 empleados y presencia en otros países africanos y de oriente medio. La casa matriz se encontraba ubicada en El Cairo.

La compañía estaba organizada en dos vicepresidencias: Exploración & Producción; y, Refino & Marketing.

La Vicepresidencia de Exploración y Producción (VP de E&P) era la más importante en términos de ingresos y rentabilidad, con ingresos por ventas de USD 6.300 Millones y resultados operativos por USD 300 Millones. Con activos por USD 12.000 Millones e inversiones anuales por algo más de USD 1.600 Millones; representaba un negocio complejo y dinámico.

Las actividades de la VP de E&P abarcaban la generación de proyectos (estudios, análisis, evaluaciones económicas), exploración, desarrollo de campos hidrocarburíferas, obras de ingeniería asociadas y producción mediante distintos sistemas de extracción de petróleo y gas natural. Además, abarcaba el tratamiento del gas natural y la generación de energía eléctrica.

En la IEOC y dentro de su VP de E&P, la recientemente adquirida *Egyptian Oil Co. Ltd.* tenía un peso fundamental, era la más grande de todas y aportaba casi el 50% de los ingresos y beneficios de la IEOC en su conjunto. Había sido adquirida en el 2004 y sometida a planes de reestructuración para bajar costes que a octubre de 2008 todavía eran comentados como de éxito.

## TRES UNIDADES DE NEGOCIO

La *Egyptian Oil Co. Ltd.* Estaba formada por tres Unidades de Negocio con operaciones e instalaciones en distintas partes del país y oficinas centrales en la ciudad de El Cairo. En el año 2005 la compañía alcanzó una producción de 200 millones de barriles. La dotación era de 350 empleados. Las Unidades de Negocio reportaban a la Central de El Cairo y en general todas tenían una estructura similar, tenían sus oficinas en la *operación*<sup>2</sup> donde trabajaban los empleados que pertenecían a cada una de ellas.

---

<sup>2</sup> En el negocio de E&P de hidrocarburos la mayoría de las empresas tenían sus oficinas en los mismos campos que se estaban explotando.

De acuerdo a las condiciones geográficas de cada una de las Unidades de Negocio sus empleados debían vivir en un barrio que la empresa había montado cerca de las oficinas y de la operación durante toda la semana, o en su defecto, se debían trasladar diariamente a las mismas desde la ciudad más cercana. Estas características del trabajo y de vida del empleado, que lo mantenían casi toda la semana alejado de su familia, trataban de ser compensadas en el salario a través del concepto de región o *sector*<sup>3</sup>.

La Unidad de Negocio Suez Norte, tenía sus instalaciones en la ciudad de El Cairo, donde trabajaban 180 personas (de las 350 del total de la Unidad). Las oficinas de Sede Central en El Cairo junto con la unidad estratégica Suez Norte eran las que se tomaban como punto de referencia de cuota de 0% para determinar el porcentaje de cuota de sector que le correspondía a cada una de las operaciones.

La Unidad de Negocio Suez Sur se encontraba a 60 Km. de la ciudad de El Cairo, hacia el golfo de Suez y sus empleados se trasladaban diariamente en vehículos proporcionados por la empresa, que pasaban a buscar a cada una de las personas por su casa. En estos vehículos iban todos los empleados, incluyendo al Director de la Unidad de Negocio, puesto que la política era evitar que la gente condujera diariamente la distancia que la separaba de los yacimientos con el firme propósito de evitar accidentes. La gente salía de su casa alrededor de las 7 de la mañana, regresando 12 horas más tarde. El almuerzo era también a cargo de la empresa en el comedor que ésta tenía en los yacimientos. Por política de la empresa, la unidad Suez Sur tenía asignada una cuota de sector del 15%.

El régimen de trabajo en la Unidad de Negocio de Occidente que se encontraba a 350 Km. de El Cairo, con infraestructura de carretera, era más sacrificado. Estaba situada en una localidad bastante precaria llamada Siwa. Las instalaciones que la empresa había construido en ese lugar constaban, además de las oficinas, de casas y espacios comunes (gimnasio y campo de fútbol) de buena calidad. Un avión salía todos los lunes desde el aeropuerto de El Cairo (ciudad donde los empleados debían tener su residencia y donde vivían sus familias) hacia el aeropuerto de Siwa. Media hora de vuelo separaba la ciudad de esta Unidad de Negocio. Los miércoles a las 18 hrs. un avión partía en sentido contrario y la rutina se repetía el jueves por la mañana con regreso el viernes a última hora. El objetivo del vuelo del miércoles que muchos consideraban solamente para ir a “cenar y dormir a casa” era cortar la semana y permitir a quienes quisieran estar ese día junto a su familia.

Esta Unidad de Negocio tenía el *sector* más alto que podía percibirse en el país, el 40% y si bien esto era una compensación importante, la vida en estos lugares se hacía muy dura. No solo se estaba alejado de la familia durante toda la semana sino que se compartía toda la jornada con los compañeros de trabajo puesto que en cada casa vivían 4 personas. La empresa, con su plan de rotaciones, trataba que ninguna persona pasara en estos lugares, tiempos excesivamente largos (superiores a los 3 ó 4 años).

---

<sup>3</sup> El “*sector*” era un concepto remunerativo que se añadía al salario de acuerdo al lugar físico en el que cada persona desarrolla sus actividades.