

ENR

Engineering News-Record



CH2MHILL

www.ch2mhill.com

Una Potencia Perdurable

**CH2M HILL empuja los límites,
pero cuenta con sus valores
fundamentales**

Ralph R. Peterson
Presidente y Director General



La formula del éxito para CH2M Hill:

Volar alto — con los pie

Gigante de la industria en desarrollo se atiene a los fundamentos aun cuando se amplían su huella y sus servicios

A los ejecutivos de las Compañías CH2M Hill Ltd. les gusta exhibir el “pequeño libro Amarillo”, un folleto ilustrado de 10 x 13 cm. de 15 páginas de “valores clave” que ha sido un manual corporativo de operación desde el momento en que fue escrito por el antiguo presidente, Jim Howland en

1982. Se entrega a todos los empleados y subcontratistas nuevos, ha sido traducido en muchos idiomas y se exhibe muy a la vista en los pasillos de las sedes centrales; éste se enfoca en lo que define a la empresa, aun ahora como constructora-ingeniera global con unos 20.000 empleados e ingresos de \$4,5 mil millones en 2006. El folleto puede parecer anticuado, pero todavía energiza los esfuerzos de CH2M HILL basado en Denver por individuos, proyectos y utilidades, y también por la administración ambiental y la “inmortalidad corporativa”.

CH2M Hill ha avanzado mucho desde su fundación en 1946 como empresa ingeniera

involucrada en agua y agua residual. Las líneas lucrativas de la empresa ahora incluyen transporte, residuos nucleares, potencia, tecnología industrial y alta tecnología, con servicios ampliados para diseño-construcción, administración de programa, ingeniería-procuración-construcción, operaciones, investigación y desarrollo. Diseño-construcción estaba prohibido en CH2M HILL hasta 1997.

La evolución de CH2M Hill para constituirse en un gigante en la industria está adaptada a la visión y el empuje del Presidente y Director Ejecutivo Ralph R. Peterson, un veterano de 42 años con la compañía quien llegó a ser jefe en 1991. La empresa se precia de atraer los mejores y más brillantes de la industria, y de retenerlos por medio de tareas cada vez más desafiantes, y un amplio programa de empleado propietario. El trabajar con los “desafíos más difíciles del planeta es una fuente importante de ventaja competitiva”, explica. “Contamos con un estado contable fuerte, no tenemos deudas, y nos hemos financiado de tal modo que la empresa ha doblado su valor cada cinco años durante los últimos 15 años, con capital generado internamente”.

La empresa declaró \$4 mil millones en ingresos el año pasado, con otros quinientos millones proce-

—



▲ El “Libro Amarillo” (arriba) define la vida en CH2M Hill, en la cual la cafetería viene a ser un espacio clave en el cual pueden colaborar los empleados. El Presidente de la Compañía, Ralph R. Peterson (derecha) a menudo visita e interactúa con el personal.



s firmemente plantados en la tierra



dentes de empresas colectivas. Al reflexionar sobre su crecimiento, en 2006, CH2M Hill ocupó el 5º puesto en la lista ENR de las 500 Empresas Principales de Diseño, y No. 38 entre los 400 Contratistas Principales. Paul Zofnass, presidente de la empresa de asesoría de administración de la Ciudad de Nueva York, EFCG Inc., y asesor financiero de CH2M Hill, se refiere a la empresa como la “Goldman Sachs del negocio de ingeniería y construcción. Es una empresa muy funcional”.

Apodado “el gran cerebro” por un empleado, Peterson es un icono en CH2M Hill. Añade David Rosenblum,

ejecutivo en la unidad comercial del Departamento de Defensa: “Ralph es un individuo extraordinario”.

Peterson, 62, dobla de intelectual y visionario fuera de la empresa. La lista de sus afiliaciones corporativas, académicas y con mesas directivas comunitarias completan una hoja entera en su Currículum Vitae. “Ralph es un hombre brillante”, dice Murli Tolaney, presidente de MWH, Broomfield, Colo.

Pero Peterson prefiere que CH2M Hill y sus empleados se lleven el protagonismo. La falta de egocentrismo personal se transmite por toda la empresa. “No existe comedor, lugares de estacionamiento ni otros beneficios ejecutivos”, explica S. Wyatt McCallie, su director jurídico, quien se jubila. “No hay tronos en CH2M Hill”.

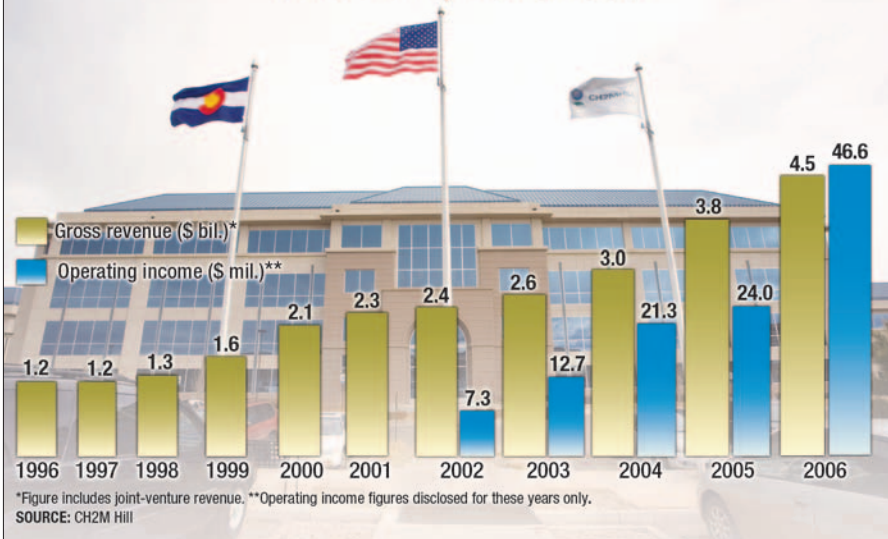
Peterson se pasea y conversa abiertamente con los empleados. “A Ralph le



“La profundidad de nuestra asesoría – es ésa la diferencia.”

—LEE A. MCINTIRE, PRESIDENTE Y COO

CH2M Hill: By the Numbers



▲ El recinto corporativo diseñado por CH2M Hill tiene clasificación LEED y está construido para nuevas empresas.

comienzan ya a las primeras horas de la mañana son legendarios dentro y fuera de la empresa.

Aquello se refleja en el crecimiento y la diversificación de la Compañía en nuevos mercados y geografías, pero no se ha creado sin sus dificultades. La evolución de CH2M Hill desde una cultura puramente de ingeniería a una con mayores influencias de construcción y mayor riesgo continúa. Ahora tiene alrededor de \$2 mil millones de trabajo “en riesgo”, dicen los ejecutivos. La empresa ha aprendido a administrar las fuerzas que compiten y a buscar nuevos y mayores clientes, a la vez que sirve a los más pequeños. “Las culturas tienen que cambiar y adaptarse al mercado”, dice Peterson. “Lo que no debe cambiar son los valores éticos, de sinceridad y el compromiso a la seguridad”.



TUOR

“endo que hagamos más,” explica Donald Evans, director ejecutivo de grupo, quien llegó a la empresa en 1971.

La Ciudad de Aurora, Colo., un cliente de servicios de tratamiento de agua servida desde los 1970 es un ejemplo. CH2M Hill es ahora gerente de programa para su proyecto Prairie Waters, un programa de expansión de \$754 millones.

“Nos estamos transformando de ser empresa de servicio público orientada a operaciones a una de gran capital”, dice

Peter Binney, director de Aurora Water. “Aún existen oportunidades en el mercado para el CH2 de los 70, pero aquí no. Éste es el proyecto de agua más grande en las Rocallosas”.

El Grupo civil también incluye el trabajo de transporte de CH2M Hill, el cual ahora tiene trabajo acumulado de construcción por \$1 mil millones. “Ha sido un negocio sobresaliente para nosotros”, dice Evans. Este otoño la empresa ha de terminar el trabajo de diseño-construcción en la Cosmix Parkway (Alameda Cosmix) por \$150 millones, un proyecto mayor de mejora vial en Colorado Springs, Colorado. También mantiene una presencia clave en Vancouver, Colombia Británica, que incluye modernizaciones para los Juegos Olímpicos de Invierno de 2010, y una empresa colectiva de diseño-construcción del puente atirantado Golden Ears de \$650 millones, y también la administración de programa por miles de millones de dólares de acceso vial nuevo para el ingreso y la salida de la ciudad. “Estamos muy satisfechos con nuestro posicionamiento”, dice Michael Kennedy, presidente del Grupo de transporte.

La empresa ha ampliado sus esfuerzos para captar el auge de trabajo en ambas costas de EE.UU. La Comisión de trans-



▲ La limpieza de Rocky Flats, ahora completa, instaló a CH2M Hill en la rehabilitación de residuos nucleares.

Diversa

La gama de empresas de CH2M Hill se encuentran en tres sectores comerciales: la infraestructura civil, federal e industrial. La fortaleza en sus mercados tradicionales de agua, tanto en EE.UU. como en el extranjero, aumentó los ingresos del Grupo civil en un 26,5% el año pasado. Las ganancias antes de impuestos aumentaron en un 82,7%. “Seguimos con los mismos clientes, pero éstos nos están pidi-



CH2M HILL es socio de construcción en el programado puente Golden Ears en Vancouver.

porte de California anunció el mes pasado los primeros proyectos aprobados por los votantes por una cantidad de \$4,5 mil millones. Es posible que se aprueben miles de millones más el año entrante, dijo Evans. La competencia por el trabajo será fuerte, y CH2M Hill dedicará una dotación de personal de 3.000 a esa oportunidad, explica.

Los rivales de sector y socios, quienes a menudo se intercambian, ofrecen sus elogios. En lo que se refiere a proyectos ambientales, “son nuestros mejores competidores y socios de trabajo en equipo”, dice Bob Uhler, director ejecutivo de MWH. “Nunca hemos tenido un proyecto malo”. Randy Larson, vicepresidente ejecutivo de PBS&J, Orlando, Fla., dice, “Cuando competimos con ellos, sabemos que nuestra labor no será fácil”.

El sector industrial de CH2M Hill, el cual también incluye potencia, electrónica y de soluciones TI de “empresa”, nació de la adquisición de Lockwood Greene, que se realizó en 2003 en forma de torbellino. La nueva combinación parece estar funcionando. “No nos hemos perdido entre medio de los cambios”, dijo Fred Brune, antiguo presidente de LG, ahora presidente del Grupo de instalaciones e infraestructura de gobierno de CH2M Hill. “Nuestros negocios

son más robustos que nunca”. Con el alboroto que se produjo al separarse Lockwood Greene del ahora difunto contratista J.A. Jones, “nuestra gente estaba ansiosa de formar parte de una organización estable”, declara un ejecutivo. CH2M Hill se desempeñó en forma “muy deliberada con respecto a la manera en la cual nos ingresó.”

Pero el mercado no ha estado sin sus “hipos,” el término que utiliza Peterson para referirse a los excesos de costos de proyecto que reducen las ganancias, las que están impulsadas en particular por los aumentos de costos de mano de obra y materiales. El Grupo industrial experimentó una pérdida de un 32,7% antes de impuestos el año pasado.

Dichos aumentos de costos significaron una pérdida para CH2M en sus trabajos en una planta de plásticos con un valor aproximado de \$100 millones en suma alzada que terminó el año pasado en Carolina del Sur para Eastman Chemicals. Ejecutivos confirman la pérdida, pero no desean cuantificarla insistiendo en que la planta se entregó en forma segura.....y en cumplimiento del programa. “Desde la perspectiva del

cliente, el contratista cumplió con sus compromisos”, dice Jim Harlan, vicepresidente de operaciones mundiales de polímeros de Eastman. “Estamos contentos con la planta que recibimos, y estamos haciendo negocios adicionales con la empresa”.

El enfoque más amplio también ha convertido a CH2M Hill en una fuerza de mercado en el campo federal, particularmente en lo que respecta al servicio de residuos nucleares. El éxito técnico y financiero de la empresa pare expedir el trabajo de limpieza de \$7 mil millones de Rocky Flats en Colorado, para el Departamento de Energía de EE.UU., fue catalizador clave del

mercado (ENR 24/10/05 p. 10). “Fue un proyecto decisivo que debe incluirse en cualquiera lista que defina la empresa”, dice Robert G. Card, quien desarrolló el enfoque de empresa colectiva de CH2M Hill allí, vicepresidente principal y ejecutivo clave que administra el recién adjudicado contrato de administración de programa para los Juegos Olímpicos de Londres 2012.

Rocky Flats convirtió a CH2M Hill en un participante principal para el DOE, compitiendo con robustas empresas como Bechtel Group, Fluor Corp. y Washington Group, y llevando a nuevos trabajos en el sitio Hanford del DOE en el Estado de Washington, y en ubicaciones en Idaho y Carolina del Sur. En Hanford, la empresa se fortaleció contra



EVANS



HIGDEM



▲ CH2M Hill concluyó el trabajo EPC en la planta eléctrica de Las Vegas el año pasado, se le adjudicó otro trabajo en un lugar cercano el mes pasado, y prevé grandes crecimientos en los mercados de la energía.

PHOTOS CENTER BY MICHAEL GOODMAN FOR ENR; RENDERING TOP AND PHOTO BELOW COURTESY OF CH2M HILL

“Tenemos que desarrollar una cultura de liderazgo en esta empresa.”

— BUD AHEARN, VICEPRESIDENTE PRINCIPAL



▲ Enlaces 'Inteligentes' para las salas de juntas a todas las oficinas de CH2M Hill para datos sobre proyectos y evaluaciones de riesgo. La empresa también fue el primer socio certificado de GIS Google Earth y productos IT (derecha abajo).

los problemas que se suscitan en la administración de seguridad temprana para convertirse en “una de las mejores en el complejo del DOE”, dijo Shirley Olinger, gerente interina de la Oficina de Protección Fluvial del DOE.

Nancy Tuor, economista y administradora de Rocky Flats hasta su cierre, es ahora vicepresidenta y, más recientemente, se hizo cargo del Grupo de sector federal, lo cual incluye sus actividades de ayuda y limpieza realizadas después del Huracán Katrina el año pasado. Los ingresos del Grupo aumentaron el año pasado en un 20,7%. Está posicionando al Grupo para administrar miles de millones de dólares adicionales en nuevos trabajos, lo cual incluye importantes contratos de administración en los sitios DOE de Hanford, Savannah River y Oak Ridge. “Estamos determinando dónde se encuentran las adquisiciones, qué estrategias competitivas se van a necesitar, y dónde podemos reunir los mejores equipos”, dice. “¿Tenemos el talento disponible?”

Aún más desafiante serán las procuraciones de servicios de muchos miles de millones de dólares para servicios de residuos nucleares en la construcción de la redis-

tribución militar del Reino Unido y de EE.UU. en Corea y en otros lugares. “Esos tipo de desafíos son difíciles pero personalmente gratificantes”, explica Tuor.

Integradores

La integración de una cultura EPC y de construcción ha recaído en nuevos hombres. El antiguo ejecutivo de Granite Construction Garry Higdem se incorporó a la empresa en 2005 como presidente de grupo y director ejecutivo de EPC. “Habían comenzado el grupo antes de que llegara, pero éste no contaba con la dirección de aquel ‘tipo de construcción’” dice. “Entrevisté a la empresa para asegurarme de que estaba tomando en serio la cuestión de EPC”.

Higdem reconoce los problemas de

Eastman Chemical. “¿Fue un éxito para nosotros? Definitivamente no”, dice. “¿Fue un éxito financiero para Eastman? Consulte el precio de las acciones del día en que se anunció que la planta estaba lista. El mejor desarrollo comercial es siempre la entrega de proyectos”.

Higdem hace hincapié en la capacidad en ingeniería de CH2M Hill como activo para la cultura creciente de la construcción. Ahora lidera un ‘centro de excelencia’ corporativo para EPC que incluye las capacidades de asesoría y el traslado de las mejores prácticas a través de todas las líneas comerciales de la empresa. “Las oportunidades significativamente superan las pequeñas dificul-



▲ La administración de la construcción de Londres 2010 es un desafío, con costos en flujo y programa apretado.



▲ Liderado por un equipo administrativo experimentado, CH2M HILL Cos. se está convirtiendo en jugador de servicio completo, enfrentado mayores riesgos y proyectos más prominentes. Pero no olvida sus raíces.

tades que se interponen a la impulsión del negocio”, explica Higdem. “Contamos con una buena lista de lecciones aprendidas”.

También añadiendo dimensiones administrativas está Lee A. McIntire, antiguo ejecutivo de Bechtel, quien fue nombrado presidente y COO (Director general de operaciones) hace un año. Al reconocer la ‘profundidad de talento en asesoría’ como beneficio competitivo, dice, “Me he reunido con 4.000 individuos en unos pocos meses para informarles que no estaba aquí para cambiar la cultura. Contamos con una compañía que realmente ofrece servicio completo, y no hay muchas de éstas”. Después de haber pasado su primer año fortaleciendo los procesos de análisis de riesgo y procuración, McIntire se está dedicando al desarrollo comercial. “Somos muy buenos para las ventas, pero podemos ser más eficientes en esta área”, dice.

CH2M Hill necesitará mucha eficiencia en la administración del mercado internacional. La empresa cumple una función de liderazgo en una empresa colectiva de administración de programa de aproximadamente \$6 mil millones para los Juegos Olímpicos de Londres 2010, un codiciado galardón que se ganó el año pasado en un enfoque único de

procuración. “Estamos especialmente orgullosos y complacidos”, indica Card. “El proceso fue muy bueno”. Los ejecutivos están contractualmente obligados a mantener silencio en lo que se refiere al trabajo de la empresa, pero los informes de prensa sugieren que es inminente una propuesta de costo largamente esperada. Los Juegos también se están planeando para que sean un modelo de sostenibilidad ambiental.

Hay trabajo restante en Irak, y nuevas oportunidades en el programa de \$6 mil millones para la expansión del Canal de Panamá, en la industria electrónica en Asia, y en trabajo farmacéutico en Irlanda y Singapur, pero con advertencias, indica McIntire. “El mercado es tan grande y estamos limitados por el número de individuos”, dice. Al igual que otras empresas en la industria, está promoviendo su imagen a la gente joven. Bud Ahearn, vicepresidente principal, está liderando nuevas actividades de administración de talento nuevo. “Tenemos que desarrollar una cultura de liderazgo”, explica. Una inversión continuada en la capacitación es clave.

Mientras se reduce la reserva de talento disponible de ingeniería en EE.UU., el “abastecimiento global” será crítico, dice Peterson. “Tenemos un componente de

oferta que requiere la interconectividad de las fuerzas laborales”.

Una piedra angular del atractivo de CH2M Hill es su programa de acciones de propiedad del empleado. Antiguamente limitado a los gerentes principales, se abrió en 1999 a todos los empleados en forma directa, por medio de planes 401 k. Ahora hay unos 11.000 empleados que están involucrados en la posesión de acciones, con 6.454 en el listado de propietarios directos. “El hecho de que los proveedores de capital intelectual y humano y los proveedores de capital financiero sean los mismos es un beneficio competitivo en una empresa dedicada a los servicios”, explica Peterson. “Pueden comer lo que matan”.

El tamaño del programa de acciones lo somete al escrutinio federal y al cumplimiento de los requisitos Sarbanes-Oxley, pero CH2M Hill desea evitar la preocupación con los “asuntos financieros de corto plazo”, dice Peterson. “Nuestro modelo nos permite adoptar una perspectiva a largo plazo”. La empresa minimiza las especulaciones de la industria con respecto a que es posible que tenga que cotizarse en la bolsa para financiar el crecimiento futuro. “No veo la necesidad basado en la trayectoria en la cual nos encontramos ahora”, dice Peterson.

Habiendo sobrevivido los tratamientos para el cáncer al estómago el año pasado, Peterson está listo para abordar el futuro. Espera retirarse dentro de tres años, pero insinúa que es posible que quiera ser gerente de proyecto. Los rumores abundan en cuanto que McIntire sea el heredero forzoso, pero es posible que otros ejecutivos principales sigan en el combate. Peterson se rehúsa a especular.

El todavía energético jefe prefiere planificar la década próxima para CH2M Hill, notando los desafíos de financiamiento de proyecto, la ‘seguridad’ de energía para los clientes, y la administración de los recursos naturales. “Seremos una empresa más grande porque existen grandes necesidades”, dice Peterson. “El mundo necesita nuestra ayuda para ser sostenible, y nosotros lo vamos a lograr”. ■



Sesenta años de liderazgo responsable en transportación



Con más de 19,000 empleados permanentes en cientos de ubicaciones alrededor del mundo, CH2M HILL ejecuta e impone su liderazgo en gerenciamiento de programa para algunos de los proyectos marítimos y portuarios más complejos del mundo. Cualesquiera que sean los retos de infraestructura de transporte a los que se enfrenten, confíen en CH2M HILL para soluciones prácticas, sostenibles e innovadoras que excederán sus expectativas. Para soluciones activas, visítenos en-línea.

Soluciones Sin Fronteras
ch2mhill.com/ports