

PROCCSA¹

Aquella mañana de principios de febrero de 2008, Pablo Salazar, Director de RRHH de PROCCSA, no las tenía todas consigo. El día anterior, en la reunión del comité de dirección, habían debatido en profundidad el principal punto del orden del día: el informe de los resultados del ejercicio anterior. Y ahora, esta llamada del Director General, Carlos Manrique, para que acudiera a su despacho

“Buenos días Carlos, ¿me has llamado?”

“Buenos días Pablo, pasa y cierra la puerta”, contestó Carlos sin levantar los ojos de los papeles que estaba consultando.

Carlos tomó la palabra sin dilación. *“Los resultados de la delegación de Almería son inadmisibles. Nunca en la historia de esta compañía hemos arrojado pérdidas absolutas en una delegación. Una obra puede torcerse, pero esto ha de compensarse con otras obras que obtengan beneficios, y, lo más importante, debe preverse. Hemos registrado pérdidas en seis de las ocho obras que tenemos en el Levante almeriense: 1.500.000 euros en total”.*

Sin dejar intervenir a Pablo, continuó muy serio. *“Y no me preocupa sólo el importe. Lo más grave es que, en el avance de resultado esperado entregado en septiembre, se obtenía un mínimo y ligero beneficio. Ya he hablado seriamente con Alberto y hoy por la tarde tendré una reunión con él y con Luis. Éste ya me ha adelantado que, en la obra de Mojácar, unas unidades de obra pendientes de facturar se han convertido, tras la salida de la empresa del jefe de obra, en unas pérdidas de 600.000 euros. Y no creen que fuera sólo una negligencia en el control de la obra, algo huele mal...”*

Pablo sentía que, tras las referencias a Alberto y Luis, Director de Producción de la empresa y Director de la delegación de Almería, respectivamente, el largo discurso de Carlos estaba a punto de centrarse sobre él. Así fue: *“y esto confirma lo que ya hemos hablado en multitud de ocasiones de los ‘fichajes estrella’ que tú has propugnado”.*

¹ Caso de la División de Investigación San Telmo Business School, España. Preparado por D. Pio Salvador Aguirre (EMBA 2008) y el profesor Antonio Hidalgo Pérez, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © julio 2011, San Telmo Business School. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

Pablo recogió inmediatamente el guante, viendo una oportunidad de exponer su enfoque sobre las políticas de contratación de la empresa. *“Carlos, la empresa no genera profesionales al mismo ritmo que crece su actividad. Es necesario acudir al mercado, y este jefe de obra era el más idóneo, atendiendo a su experiencia anterior, y el que encajaba con el sueldo ofrecido por la empresa. A priori, en un proceso de selección, es complicado advertir todo sobre un candidato, y éste pasó, incluso, los filtros del Área de Producción”.*

Llegados a este punto, no se resistió a manifestar lo que juzgaba debilidades del enfoque de Carlos. *“Además, no creo que sea un tema puntual de esta obra, pues han fallado varias de la delegación. Luis llegó a su puesto por su trayectoria en la empresa como jefe de obra, pero un delegado requiere capacidades adicionales, y ya en algún informe de evaluación anterior se ha apuntado que no las alcanza óptimamente. Recuerda incluso los problemas que tuvo para manejar los casos de conflictividad laboral”.*

“Conozco a Luis sobradamente, y goza de mi confianza absoluta, es muy trabajador, honesto y fiel a esta empresa”, respondió Carlos de inmediato.

Pablo siguió argumentando por un camino en que se sentía seguro. *“No discuto su capacidad de trabajo, y mucho menos su honestidad y entrega, pero pasa lo mismo con Marta, la jefa de grupo del levante almeriense, tiene cinco años de experiencia, y ha demostrado ser una excelente jefa de obra, pero sus capacidades directivas estimo que no son suficientes para el cargo. Esta empresa ha crecido mucho en volumen y en extensión geográfica y, aunque es bueno ir mandando a personas de confianza a las nuevas delegaciones, determinados puestos de responsabilidad han de ser ocupados por profesionales con experiencia suficiente y contrastada en los mismos. Si no contamos con esas personas dentro de la empresa, hay que buscar fuera, y pagar en función del mercado”.*

Carlos no estaba dispuesto a dar la razón a Pablo. *“Sabes mi opinión al respecto. Sé que es un problema del Área de Producción, que debe mejorar el control de costes de las obras. Pero, en gran parte, es también un problema de Recursos Humanos. Hemos perdido eficiencia y no nos lo podemos permitir. Tú achacas la mayoría de los problemas a la dificultad de encontrar profesionales en el mercado debido a nuestra política retributiva. Pues bien, tienes 3 semanas para ofrecerme una alternativa al sistema seguido hasta ahora”.*

Pablo salió del despacho pensativo. El sistema de retribución en PROCCSA no sólo ocasionaba problemas para contratar a profesionales de valía, ya que las categorías establecidas llevaban aparejados sueldos por debajo del mercado, sino que, además, la retribución variable tampoco estaba funcionando adecuadamente. Tenía que buscar un sistema que le sirviera para solucionar los problemas planteados.

LA EMPRESA

“Promociones y Construcciones Cordobesas, S.A.” fue fundada en 1982 por tres profesionales del sector de la construcción. Al principio, la actividad principal era la obra civil, pues uno de los socios aportó algunos contratos surgidos a partir de la actividad que realizaba otra empresa de su propiedad, especializada en excavaciones y movimientos de tierras.

A los pocos años, PROCCSA comenzó a especializarse en edificación pública, licitando a obras promovidas por la Junta de Andalucía, Diputaciones y Ayuntamientos, teniendo una facturación en 1991 cercana a los 6 millones de euros. Durante ese período, Juan García ocupó el puesto de Director General y Carlos Manrique el de Director de Producción.

Ese año comenzó la construcción de una importante promoción de viviendas para un promotor privado, en la costa de Cádiz. Esta obra, acometida en plena crisis del sector del año 1992, provocó una suspensión de pagos en la empresa que casi la obligó a desaparecer, ya que el promotor dejó de atender sus compromisos, al no ser capaz de vender las viviendas.

No obstante, el cobro y descuento de certificaciones públicas, junto con el apoyo de sus proveedores, permitieron a la empresa remontar, no sin bastantes dificultades: hasta transcurridos 6 años de esa crisis, la empresa no recuperó los niveles de actividad y confianza anteriores.

A partir del año 2000, y al amparo del “boom” inmobiliario acaecido en España durante esos años, la actividad de promoción y, sobre todo, la construcción, comenzó a crecer exponencialmente, llegando el volumen de facturación a alcanzar un ritmo de crecimiento del 45% anual, hasta casi 200 millones de euros en 2007 y, de forma parecida, la plantilla, llegando a dar trabajo a más de 600 trabajadores directos. Durante los primeros cinco años de esa década, el presupuesto medio de las obras ejecutadas se incrementó de 1,5 a 4 millones de euros. La dirección de la empresa se había fijado el crecimiento como objetivo principal de la compañía, pues entendía que era el modo de asegurar su continuidad y solidez.

Desde 2005 se había decidido diversificar, ya que la empresa había crecido con edificación residencial privada, pasando a comprar una empresa de obra civil, para reiniciar la actividad en ese campo. Además, se fue realizando una expansión de la empresa desde el punto de vista geográfico, creando una dirección territorial en Andalucía Oriental, en Málaga, así como otra en Extremadura.

Para acometer este crecimiento, Carlos Manrique, que a partir de ese año había pasado a ocupar el puesto de Director General, decidió modernizar la estructura de la empresa dotándola de un Área de Recursos Humanos, que, hasta ese momento, había sido gestionada directamente por el anterior Director General.