

## SUSANA NAVARRO (A): UNA CONTRATACIÓN FALLIDA<sup>1</sup>

*“Buenas tardes:*

*Por los motivos que hace un momento he explicado a Jaime Álvarez<sup>2</sup>, he tenido que tomar una decisión personal precipitada y complicada. Me gustaría tener la oportunidad de aclarar todo, explicar mis motivos y marcharme de una manera más apropiada, pero espero que entiendan que ha sido un día muy duro y en estos momentos no encuentro mejor manera de hacerlo.*

*Atentamente,  
Susana Navarro”*

Adolfo Hernández, uno de los principales responsables de los procesos de contratación en la empresa, no terminaba de entender a qué decisión se refería Susana en el correo electrónico que acababa de leer. Estaban a principios de Julio de 2008, y Adolfo tenía la cabeza en ir cerrando diversos frentes abiertos, ansiando poder disfrutar de unas merecidas vacaciones. Era viernes por la tarde. Fuera de su despacho, el calor era casi asfixiante. Y aquel correo no era precisamente lo que necesitaba para acabar bien la semana.

Inmediatamente recabó algo más de información, y el resultado fue una copia del correo que Susana había enviado a Jaime:

*“Buenas tardes, Jaime:*

*En vista de la situación que hemos comentado telefónicamente me veo obligada a comunicar a la empresa a través de ti la finalización de la prestación de mis servicios en ACdN.*

*Sabía que mi contrato anterior era por un año y que finalizaba en estas fechas. Estaba dispuesta a esperar a que se me comunicaran las condiciones del nuevo*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Hidalgo Pérez San Telmo Business School, con la colaboración de la asistente de investigación D<sup>a</sup> Carmen Hernández Rodríguez-Mancheño, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © mayo 2012, 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](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> Jaime Álvarez era la persona encargada de confeccionar las nóminas en la empresa.

*contrato y a firmar si se cumplían mis expectativas, pero no era consciente de que mi contrato finalizó ya el pasado 29 de junio y de que la ley marca un plazo de 5 días hábiles para comunicar a la empresa mi voluntad de marcharme para poder percibir la prestación de desempleo, si por algún motivo el nuevo contrato no se firmara.*

*A fecha de hoy desconozco las condiciones que se han previsto para mi contrato y, aunque no quiero marcharme así, no estoy en situación de, conociendo los detalles legales, renunciar a la opción del desempleo en caso de desacuerdo.*

*Me gustaría que las cosas se hubiesen hecho de otra manera, que se me hubiera planteado antes el nuevo contrato para evitar esta situación, pero hoy se cumple el último día de plazo. Te ruego consideres este email como notificación de mi decisión a cualquier efecto.*

*Todo ha sido muy repentino y ahora no tengo la serenidad suficiente como para pensar qué temas debo cerrar contigo o que cuestiones tenemos que aclarar, pero si te parece podemos ponernos en contacto en unos días para cualquier cosa.*

*Gracias,  
Susana”.*

Adolfo cada vez entendía menos lo que estaba pasando. Recientemente, el comité directivo de ACdN había aprobado la conversión del contrato de Susana en indefinido, a propuesta del responsable del Área en la que trabajaba, y en lo que él alcanzaba a conocer, las condiciones de ese nuevo contrato mejoraban sustancialmente las que hasta el momento se estaban aplicando. Además, esas condiciones eran acordes con el compromiso adquirido con Susana en el momento de su contratación. Por último, estimaba que los argumentos legales aducidos por Susana no eran de aplicación en este caso: alguien la había asesorado mal, o ella no había ponderado adecuadamente lo que le habían dicho.

Adolfo Hernández se había incorporado a ACdN hacía 8 años, después de haber desarrollado parte de su carrera profesional durante más de 15 años en otra empresa de servicios. Licenciado en Derecho, con una buena formación en aspectos gerenciales, y muy familiarizado con las cuestiones de control económico y financiero, su contratación era una apuesta personal del Director General de ACdN, al ver en él una persona que le podría ayudar en la organización interna de la firma. En 2008 era el responsable del Área de Recursos Humanos, y ejercía sus funciones tanto en la consultoría y asesoramiento externos, como en determinadas responsabilidades relacionadas con la dirección de personas dentro de la firma. Formaba parte del comité directivo de la empresa. Vista la situación que se había producido, dudaba de si debía presentar alguna propuesta de acción al comité, o limitarse a informar de lo sucedido.

## LA IDEA DE NEGOCIO

ACdN, S.L. (Asesoría y Consultoría de Negocio) era una firma de servicios profesionales, enfocada a la asesoría estratégica de empresas pequeñas y medianas. Había comenzado su andadura en Las Palmas de Gran Canaria, a principios de los años 80, fruto de la visión empresarial de su fundador Alejandro Sánchez. Alejandro había estudiado Derecho, pero desde joven ocupó puestos de responsabilidad en instituciones políticas y empresariales, a la vez que desarrollaba una intensa dedicación a los negocios familiares, relacionados con la consignación de buques y el transporte marítimo. Preocupado por el desarrollo de su región, estaba convencido de que éste sería fruto del desarrollo empresarial. Viendo la calidad de la gestión y de los enfoques de negocio de muchos empresarios y directivos, pensó que una empresa de consultoría, que estuviera cercana a las necesidades de aquellos, sería de gran ayuda para mejorar las empresas del archipiélago canario, tradicionalmente poco innovadoras y con mucha aversión al riesgo. Además, podría ser un buen negocio.

Alejandro supo rodearse de personas jóvenes y brillantes que le ayudaran a lanzar la empresa. Para ello, buscó entre los egresados del MBA de una prestigiosa Escuela de Negocios en la que él había cursado un programa de perfeccionamiento directivo. En los algo más de 25 años de existencia, ACdN había conseguido un reconocido prestigio. Además de ese núcleo inicial de jóvenes profesionales, a lo largo de los años se habían ido incorporando otros profesionales de prestigio y con experiencia previa en gestión empresarial, bien a tiempo completo, bien mediante un acuerdo de prestación de servicios a tiempo parcial, a través de la figura del Consultor Asociado.

El Consultor Asociado (CA) era un profesional autónomo o sociedad interesada en representar parte o la totalidad de la cartera de servicios de ACdN. Los CA no debían pagar ningún canon de entrada o mensual, ni cualquier otro tipo de royalty, pero se comprometían a trabajar en exclusividad en aquellos ámbitos específicos de actuación de ACdN. Podían desarrollar otras actuaciones profesionales, incluso de consultoría, siempre que no supusiera competencia directa de ACdN. Los Consultores Asociados desarrollaban dos tareas fundamentales: prestación del servicio al cliente, siguiendo las indicaciones y el know-how de ACdN; y captación de nuevos clientes para ACdN.

Igualmente, la plantilla de la empresa se había incrementado con otras personas que se encargaban de tareas administrativas, documentales y de apoyo a los consultores. En 2005, alrededor de 45 personas formaban parte del equipo de la firma, entre personas a tiempo completo y consultores asociados.

En 1988, Alejandro había nombrado Director General a Manuel Martínez, una de las primeras personas que se habían incorporado a la empresa, con la que tenía gran sintonía de enfoques, quedándose como Presidente y prestando una atención continua a los enfoques estratégicos. Para ello, mantenía una relación muy fluida con Manuel, que era quien, con iniciativa y fidelidad a las líneas marcadas por Alejandro, llevaba el día a día de la empresa. Alejandro seguía siendo para todos los que trabajaban en ACdN una referencia moral y profesional y la persona cercana a la que todos podían acudir