

## **CIFSA: LA DESIGNACIÓN DE RESPONSABLE PARA UN NUEVO PROYECTO<sup>1</sup>**

Tras los últimos análisis del mercado y de la situación del negocio, todo el equipo directivo de CIFSA (Compañía Ibérica de Fertilizantes, S. A.) coincidía en que era el momento de impulsar el nuevo proyecto de apertura de una nueva planta para producir biofertilizantes. El incremento de precios del producto, las buenas expectativas de demanda para absorber la capacidad productiva de CIFSA, y la necesidad de crecimiento que demandaba la entrada de un nuevo inversor privado, determinaban que era el momento idóneo para afrontar este proyecto, al que llevaban años dándole vueltas.

Pero casi tan importante como la decisión sobre la puesta en marcha del proyecto era la identificación de la persona que se iba a poner al frente del mismo: aparte de un elevado nivel técnico, que se suponía entre todos los posibles candidatos, se requería experiencia en la empresa, conocimiento de la misma, liderazgo con los equipos y un alto nivel de compromiso con el proyecto y la empresa: el crecimiento comprometido con los accionistas pasaba, en buena medida, por el cumplimiento de los ambiciosos objetivos de producción asociados al proyecto de producción de biofertilizantes.

Realmente, el Equipo Directivo no tenía muchas dudas al respecto: la persona idónea para todos, tanto los que le conocían directamente por haber trabajado con él, como los que lo conocían por referencias o de una forma más superficial, era Sergio Gallego, un joven titulado que había hecho toda su carrera profesional en CIFSA, y que había pasado por distintos puestos de responsabilidad dentro de la línea de producción, habiéndose ganado no solo la aprobación de sus superiores, sino el apoyo y admiración de sus compañeros y de sus subordinados.

Aunque para algunos era una persona “un poco cuadrículada”, con cierta vehemencia en la defensa de sus planteamientos, y a veces algo tajante en la separación entre lo personal y lo profesional —no era muy dado a compartir su tiempo de descanso en las

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores José Miguel Caballero Real y 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 © octubre de 2019, 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 correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org)

numerosas actividades lúdicas y de confraternización que organizaba CIFSA—, su profesionalidad y su capacidad de trabajo le hacían el candidato idóneo al entender de todo el equipo directivo.

Además, todos consideraban que incorporar a un puesto de tanta responsabilidad a alguien “de la casa”, podría ser un buen mensaje al resto del equipo, máxime porque en los últimos años habían fallado algunos de los fichajes externos que se habían hecho para puestos directivos, bien porque no encajaron con la cultura de la empresa, bien porque no se entendieron con el resto del equipo: algunos eran de origen sudamericano, con un bagaje profesional por distintos países del mundo; y otros anglosajones, que unían a las diferencias culturales, las idiomáticas; aunque ello no había sido impedimento para otros directivos, que sí se adaptaron con gran rapidez al entorno social y cultural de CIFSA.

El caso es que la designación de Sergio, como el candidato perfecto para el puesto, no ocupó apenas tiempo en la reunión del equipo directivo, que ya llevaba semanas dando por hecho este nombramiento.

El problema surgió cuando días antes de publicar el nombramiento, la Dirección de Recursos Humanos trasladó a la directora general de la empresa que Sergio, a raíz del reciente nacimiento de su primer hijo, había pedido el permiso de paternidad y había dejado entrever su interés por una posible reducción de jornada; Sergio creía que su responsabilidad como padre era dedicar más tiempo al cuidado de su hijo, aunque eso supusiera limitar su dedicación a la empresa y a su desarrollo profesional, en lo que había empleado mucho tiempo en los últimos meses.

Esta noticia desconcertó profundamente al equipo directivo, muchos de cuyos miembros ni siquiera conocían que Sergio estuviera esperando un hijo, pero sobre todo a la directora general, una mujer práctica, enfocada a resultados y que tenía claro que un puesto como el del responsable del nuevo proyecto de biofertilizantes exigiría, a quien se encargara del mismo, una gran intensidad en esfuerzos y en dedicación. Tenía serias dudas de que una persona con reducción de jornada, aunque aún no se había concretado el porcentaje, pudiera asumir el grado de estrés y de presión al que iba a estar sometido.

Se abrió entonces un inusitado debate en el equipo directivo, donde nadie cuestionaba la capacidad técnica de Sergio, pero donde sí se entabló una controversia sobre qué suponía dirigir un proyecto y en qué medida ello era incompatible con determinadas fórmulas de conciliación de la vida familiar y profesional. De hecho, casi todos ellos habían realizado grandes esfuerzos personales por sus carreras profesionales, cambiando de país y teniendo que mantener grandes períodos de alejamiento de sus familias, cuando no, como ocurría con la propia directora general, haberlas trasladado cuando se habían incorporado a CIFSA.

La directora del Departamento Legal era consciente de esa situación, pero también sabía los graves problemas legales y de reputación que podrían surgir si este debate se

judicializaba. Ella misma estaba viviendo esa polémica interna a raíz de la reciente maternidad de su segundo hijo, en la que ni siquiera llegó a agotar su permiso de maternidad, aunque suplía esto con el esfuerzo de su marido y con una flexibilidad horaria que le daba su condición de directiva.

La directora general sintetizó el quid de la cuestión: “No es solo que tengamos un proceso continuo 24/7, sino que, como directivos, todos tenemos libertad horaria y nadie ha pedido reducción de jornada por cuestiones familiares; sencillamente tenemos capacidad de organizarnos nuestro tiempo como veamos más oportuno para compaginar las necesidades personales y las profesionales. Lo que me hace dudar con esta pretensión inusual es el grado de compromiso de Sergio. ¿No se estará queriendo blindar de alguna manera? Sabe que jamás pondríamos ninguna traba a que saliera del trabajo cuando lo considerara oportuno. ¿Por qué hacerlo de una forma más rígida y perjudicial para él como con la reducción de jornada legal por cuidado de hijo?”.

Resultaba curioso ver cómo las diversas opiniones no dependían del origen geográfico de cada uno de los directivos pues, con independencia de eso, los había que entendían la función directiva como un compromiso en el que priorizaban las necesidades organizativas y productivas de la empresa, mientras que otros, más movidos por su deseo de conciliar que por su conducta real —nadie había pedido nunca reducción de jornada entre directivos, ni siquiera entre mandos intermedios— pensaban para sus adentros: “¿Es que las medidas de conciliación van a ser solo para el personal de convenio?”, refiriéndose al personal que estaba sujeto a las condiciones laborales fijadas con carácter general en el Convenio Colectivo de empresa.

De hecho, la petición realizada por Sergio hizo que algunos miembros del equipo directivo se plantearan si lo que consideraban una de sus fortalezas —las políticas de recursos humanos— no sería algo más formal que real. Otros, en una línea de pensamiento diferente, empezaron a cuestionar si les había compensado, en su propia vida, sacrificar los intereses familiares y personales en función de su desarrollo profesional.

El debate interno estaba abierto, aunque aún nadie había hablado con Sergio, ni le había expuesto la oportunidad profesional que se le iba a ofrecer ni su disposición a asumirla.

## **CIFSA**

CIFSA cuenta con tres proyectos industriales en operación en las provincias de Huelva y Sevilla. Su origen data de la época en que España explotaba los yacimientos de Fosfatos en el Sahara Occidental, a través de la empresa Fosfatos de Bucraa, S. A. (conocida también como Fos Bucraa o Fosbucraa), cuyo negocio exclusivo consistía en la explotación de los yacimientos de fosfatos situados en Bucraa, descubiertos en 1947. Se trataba de yacimientos al aire libre con una calidad de los fosfatos excelente. CIFSA, al igual que Fosbucraa, pertenecía al INI (Instituto Nacional de Industria), aunque en 2002 había sido vendida a la multinacional WOFCO (World Fertilizer Corporation LTD), dentro