DPO-140
Rev. 7/2016

Laia Bertran (A)

¿Es el momento de comunicarlo?

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

El viernes 7 de diciembre de 2006, Laia Bertran Rabassa regresaba, como cada viernes, de Bruselas a París en el tren Thalys de las 18:15. De pronto, recibió una llamada de un número español no reconocido por su móvil.

El Thalys es un TGV (tren de alta velocidad) muy usado por los profesionales de Arcelor para recorrer el trayecto de París a Bruselas, pues, en una hora y cuarenta minutos, permite desplazarse entre la Gare du Nord de París hasta la Gare du Midi de Bruselas.

Los inicios laborales de Laia y su marido

Laia, ingeniera industrial de profesión, trabajaba en el Departamento Global de Compras de Alstom, compañía francesa constructora de trenes radicada industrialmente cerca de Barcelona. Se trataba de su primer trabajo tras licenciarse de manera brillante en la Escuela de Ingenieros y realizar un Erasmus en la École Polytéchnique Fédérale de Lausanne, en Suiza. Laia trabajaba en Alstom desde septiembre de 2000, y consideraba que podía hacer carrera en la empresa.

En paralelo, el que sería su marido, Jordi, también ingeniero industrial, empezó a trabajar en la consultora Andersen Consulting –que cambiaría de nombre pocas semanas después para pasar a denominarse Accenture–. Durante esta época, participó en el proyecto Piscis. La empresa cliente era Barcelonesa de Metales (Bamesa), una compañía que gestiona centros de servicio del acero[1]. Cuando el proyecto se encontraba en la fase de mantenimiento, Accenture negoció con

[1] Un centro de servicio del acero trabaja en gran medida, normalmente, para la industria del automóvil, y se dedica a proporcionar servicio *just-in-time*, básicamente, a subcontratistas de rango I de los fabricantes de automóviles, también llamados Tier I. Básicamente, este tipo de subcontratistas son estampadores. El negocio del centro de servicio consiste en disponer del *stock* de materia prima necesario, del tipo necesario (tanto en calidad como en espesor) y en el momento necesario para dar servicio de manera inmediata al cliente tras una sencilla operación industrial de corte a medida. La dificultad del negocio radica en que la materia prima, comprada en forma de bobina, requiere unos *lead times* de entrega de entre quince y veinte semanas, mientras que la demanda, el cliente final, la realiza a una semana vista.

Caso preparado por Jordi Brossa, EMBA 2009, bajo la supervisión de las profesoras Nuria Chinchilla y Maruja Moragas, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Junio de 2009. Revisado por la profesora Mireia Las Heras en julio de 2016.

Copyright © 2009 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 6/3/18

Bamesa que, de entre todo el equipo que había participado en Piscis, sólo Jordi y un compañero suyo se quedarían durante un año. Con el tiempo, lo que había supuesto un proyecto apasionante se estaba convirtiendo en un «final de proyecto» poco interesante para Jordi. Por esta razón, a principios de agosto del año 2002, Jordi transmitió a uno de los directores generales de Bamesa que, si no se le proponía alguna función atractiva dentro de la empresa, buscaría otro trabajo, a lo que éste le contestó:

> «Jordi, por favor, estamos en agosto y creo que no debes precipitar las cosas. Dame algo de tiempo y verás cómo las cosas cambian. Te propongo que volvamos a hablar a finales de septiembre. Probablemente entonces te pueda ofrecer un proyecto que te interese».

Tanto Laia como Jordi se caracterizaban por sus grandes ambiciones y por sus ganas de progresar. También tenían, tras casi siete años de noviazgo, ganas de casarse y de formar una familia. Jordi le pidió a Laia que se casara con él y eligieron la fecha rápidamente. A los dos les gustaba tomar las decisiones de forma resuelta. Se casarían el 9 de mayo de 2003, por lo que disponían de unos diez meses para preparar la boda.

La oferta de trabajo de Bamesa

A finales de septiembre, el director de la DOSI[2] de Bamesa llamó a Jordi a su despacho para proponerle un posible trabajo en el extranjero, pero sin proporcionarle más detalles. Únicamente le manifestó que se trataría de un puesto de responsabilidad y que la dirección general había pensado en él. Si aceptaba la propuesta, debería realizar una entrevista con el CEO del grupo. Esperaban su respuesta al día siguiente para saber si debían empezar a buscar candidatos externos o no.

Por la tarde, en casa de Laia, comentaron la propuesta y decidieron «subirse al tren» sin contar con muchos más datos. Aún no sabían ni el país, ni la propuesta, ni las condiciones, pero no podían dejar pasar la oportunidad de una posible oferta de trabajo realmente interesante. No tenían muy claro qué pasaría con la boda ni con el trabajo de Laia, pero pensaron que, por probar, no pasaría nada, pues sólo tenían 26 años.

Al día siguiente, Jordi le comunicó al director de la DOSI que quería seguir adelante y saber de qué trataba la oferta. El director le contestó que lo citarían cuanto antes para hablar con el CEO.

Al cabo de unos días, Jordi recibió una llamada de la secretaria del CEO para citarlo para al día siguiente. Jordi acudió nervioso a la entrevista, pues había aceptado una propuesta, que intuía que sería buena, sin saber muy bien de qué se trataba. La entrevista transcurrió de manera muy cordial y con un buen *feeling* entre ambos. Le estaban ofreciendo liderar la implantación SAP de un nuevo centro de servicio para el que estaban acabando de cerrar el acuerdo de compra cerca de París. El proyecto tendría una duración de unos seis meses, pero, al finalizar el mismo, debería permanecer unos años como director de Operaciones del centro de servicio para transmitir la «cultura» del grupo.

[2] Dirección de Organización y Sistemas de Información.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

¡No se lo podía creer! La cabeza le iba más rápido de lo que podía llegar a imaginar. ¡Una expatriación, y a París! Además, Laia, al trabajar en Alstom, empresa francesa con *headquarters* en París, seguramente podría solicitar el traslado y empezar una nueva etapa en su veloz carrera profesional.

Decidieron tomarse el fin de semana para reflexionar, pero debían decidir rápidamente si aceptarían o no la oferta, pues se preveía terminar de cerrar los aspectos legales de la compra y desembarcar en París el 1 de enero de 2003.

> «¡Qué agobio! —dijo Laia—. Además, está el tema de la boda... ¿Cómo lo haremos? ¡Bueno, de peores hemos salido!, acepta la oferta, pero, cuando negocies, pide, al menos, que puedas volver cada fin de semana hasta que nos casemos en mayo y me vaya a vivir contigo a París».

Jordi anunció a Accenture su decisión de causar baja para entrar a formar parte del equipo del cliente. Pactó con la empresa unas buenas condiciones para la expatriación y comentó el tema de los viajes. Su decisión fue aceptada sin problemas.

La marcha a París

En enero de 2003, Jordi se desplazó a París. En total, los expatriados serían tres: el gerente, el director financiero y Jordi, el responsable de Operaciones. La empresa había sido adquirida por el gigante mundial del acero, Arcelor[3]. El desembarco no fue tarea fácil, pues lo primero que hizo Bamesa fue adecuar el nuevo centro de servicio a los estándares del grupo, tanto en procesos como en recursos humanos. Se tuvo que llevar a cabo una reestructuración que resultó bastante traumática.

En paralelo, Laia empezó a moverse dentro de Alstom para intentar solicitar la movilidad internacional y poder mudarse a París tras la boda. Ya en el año 2003, Alstom perdió importantes concursos relacionados con la alta velocidad, y su situación financiera congeló el asunto de los traslados. Además, la estructura de compras cambió radicalmente, por lo que el traslado a París empezaba a entreverse como algo complicado.

Jordi regresaba cada viernes en el avión de las 19:40 para pasar el fin de semana en casa de sus padres, ver a Laia y preparar los detalles de la boda prevista para el 9 de mayo. Cada lunes, cogía de nuevo un avión, siempre a las 7:15, y volvía a París.

La fecha de la boda se iba acercando, y Laia seguía sin haber resuelto el asunto del trabajo en París. Alstom parecía ser una opción por descartar, y decidieron empezar a buscar vías alternativas. A través de Internet y de otras fuentes, inició búsquedas de contactos con proveedores franceses. Su jefe en Alstom sabía que, después de la boda, Laia se marcharía, pues ésta había sido la decisión de la pareja.

[3] Arcelor se creó mediante la fusión de las tres grandes siderurgias europeas: la española Aceralia, la francesa Usinor y la belga-luxemburguesa Arbed.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post