DPO-441
Rev. 9/2019

La Republican Pacific Company

Carlos Sánchez-Runde

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

Do Not Copy or Post

La Republican Pacific Company (RPC) fue fundada en California (Estados Unidos), en 1995, para producir materiales de construcción. La compañía disfrutó durante años de un crecimiento sostenido, vendiendo prácticamente todo tipo de materiales para la construcción y el mantenimiento de viviendas, y fabricando parte de los productos que ofrecía. Sus divisiones incluían la fabricación de muebles, armarios, puertas y ventanas, así como la comercialización de herramientas para la construcción y material para tejados y aislamientos. Sus cuatro fábricas y algo más de doce tiendas se extendían por los estados de California, Oregón, Washington, Idaho y Nevada. Era una empresa familiar, con un estilo de dirección fuerte y paternalista.

En septiembre del 2007, la explosión de la burbuja de las llamadas "hipotecas basura" originó la mayor crisis del sector financiero que cabía imaginar. La industria de la construcción se fracturó, y las ventas de la RPC cayeron en picado. La empresa entró en quiebra y se cerraron todas sus instalaciones, excepto la fábrica de puertas de Harrisburg, en Oregón.

Resurgir de la quiebra

En el año 2008, Buddy Kaplan compró la fábrica de Harrisburg. Los once empleados a los que había quedado reducida la planta trabajaban en todo lo que hiciera falta. El propio Kaplan conducía un camión de reparto por la mañana y vendía puertas por la tarde. La telefonista llevaba la administración de personal, asistía en la redacción de informes financieros y atendía a los clientes que se personaban en la planta. Los operarios de fabricación desempeñaban cuantas tareas eran necesarias para elaborar las puertas.

Kaplan adoptó un enfoque conservador para la recuperación, con sueldos bajos, jornadas largas y una cuidadosa vigilancia de la evolución de la deuda de la empresa.

A medida que los estados del oeste se recuperaban de la recesión, las ventas aumentaban y la nueva RPC empezó a crecer. En el 2010, se creó un centro de distribución en Portland (Oregón).

Caso preparado por el profesor Carlos Sánchez-Runde. Abril del 2019. Revisado en septiembre del 2019.
Esta publicación está basada en el caso "The Royal Pacific Company" del mismo autor.
Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.
Este caso se ha escrito con la colaboración de la Cátedra SEAT de Relaciones de Trabajo, IESE.

Copyright © 2019 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu 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: 27/4/22

La demanda siguió aumentando y la distribuidora de Portland se convirtió en una segunda planta de fabricación, de características muy similares a la de Harrisburg. En el 2013, se abrió un centro de distribución en Sacramento (California), para servir al mercado de este estado. A finales del 2018, la RPC había pasado de 11 trabajadores en un centro de fabricación a 220 en tres centros (100 en la fábrica de Harrisburg, otros 100 en la de Portland y 20 en la distribuidora de Sacramento). Su situación financiera era muy satisfactoria, con beneficios (relativos al tamaño) superiores a los de la competencia. En el Anexo 1 se presenta información básica sobre la empresa.

La RPC es un fabricante-distribuidor de bajo coste que sigue una marcada orientación de beneficios a corto plazo.

Aunque algunos directivos trataban de motivar a los empleados para que se esforzasen por fabricar las mejores puertas del mercado, la realidad era que las puertas de la compañía eran muy comunes y tecnológicamente sencillas. Además, por la naturaleza cíclica de la construcción, la dirección de la compañía estaba convencida de que era necesario explotar al máximo las oportunidades de beneficio a muy corto plazo en previsión de crisis futuras. En ese esquema, la probabilidad de subsistir a recesiones cíclicas aumenta en relación inversa al volumen de deuda, los costes laborales y otros costes en general.

Kaplan, que además de ser el dueño de la empresa ocupaba el cargo de director general, se planteaba una nueva expansión. La demanda de puertas había aumentado hasta el punto de tener que rechazar pedidos por falta de capacidad de producción. Una primera alternativa consistía en construir una nueva fábrica en Sacramento (donde la RPC solo tenía un centro de distribución) y otro centro de distribución –o, incluso, una planta de fabricación– en Seattle (Washington). La segunda alternativa era aumentar la capacidad de producción de Harrisburg y Portland, ambas en Oregón. Por un lado, disponer de cuatro fábricas pequeñas –dos en Oregón, una en California y otra en Washington–, en lugar de dos plantas mayores en Oregón, supondría duplicar maquinaria, *stocks* y *staff* administrativo, pero también conllevaría ahorros de transporte de puertas a sus mercados fuera de Oregón. Por otro lado, aunque cuatro plantas pequeñas gozarían de una mayor simplificación organizativa y estructural, la mano de obra en California y Washington era mucho más cara que en Oregón.

Años de crecimiento

El rápido crecimiento había afectado al funcionamiento de la empresa. Mientras que la rotación de empleados antes del 2008 había sido prácticamente nula, en enero del 2017 alcanzaba el 15% mensual. Los trabajadores prácticamente no recibían formación y se quejaban de tener sueldos bajos. No solo el absentismo era muy alto, sino que los supervisores valoraban irregularmente a los empleados que faltaban al trabajo sin previo aviso, pues algunos de ellos eran expedientados, y otros, no. Los costes y reclamaciones por accidentes laborales parecían estar fuera de control: entre octubre del 2017 y septiembre del 2018, 117 accidentes en las plantas de Harrisburg y Portland costaron a la RPC algo más de 250.000 dólares. Además, durante ese tiempo, la dirección tuvo noticias de que algunos trabajadores consumían marihuana y anfetaminas dentro y fuera del trabajo.

En el 2017, los empleados nuevos cobraban 12 dólares por hora, cantidad ligeramente superior al salario mínimo fijado por la legislación de Oregón. Tras un periodo de prueba de 90 días, los recién llegados percibían aumentos de entre 0,25 y 0,75 dólares por hora, en función del criterio de cada supervisor. En teoría, los trabajadores tendrían que recibir nuevos aumentos a los cuatro meses de terminar el periodo de prueba y, posteriormente, una vez al año desde su

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

Do Not Copy or Post

incorporación a la empresa; todo ello si, lógicamente, su evolución era satisfactoria. En la práctica, los empleados podían darse por satisfechos si las evaluaciones tenían lugar dentro de los tres meses siguientes a la fecha en que debían haberse llevado a cabo. En tales circunstancias, los aumentos se hacían efectivos desde el momento en el que se realizaba la evaluación, no desde que tenía que haberse producido. De hecho, en algunas unidades, los empleados no habían sido evaluados nunca.

El paro en Oregón era en aquellos momentos ligeramente inferior al 5%. De cada diez solicitudes de empleo para puestos de Producción en la RPC, solo dos o tres correspondían a candidatos adecuados a lo que la empresa buscaba. De media, de cada diez personas que mandaban la solicitud, dos o tres aparecían con traje y corbata, otras dos llevan camisetas desgarradas con frases como "Sexo es todo lo que quiero", y otras tres o cuatro apenas sabían leer y escribir. Las dos o tres restantes solían ser contratados. La mayor parte de los contratados solo había cursado la enseñanza mínima obligatoria y prácticamente ninguno tenía experiencia en empresas de fabricación. En dos ocasiones, durante los últimos cuatro años, la RPC había tenido que contratar mendigos procedentes del asilo local y reclusos de la cárcel del condado en régimen abierto. Sin embargo, la compañía no solía tener problemas para captar el número de solicitudes de empleo necesarias para cubrir las vacantes que se producían. De hecho, algunos mandos pensaban que el alto nivel de rotación de trabajadores permitía no tener que despedir a nadie cuando la demanda bajaba más de lo normal.

Los supervisores en la RPC no habían pasado mucho tiempo en las aulas de colegios y, menos aún, en universidades. Solían ser trabajadores a los que se promovía en compensación a su rendimiento en puestos más básicos. La mayoría llevaba mucho tiempo en la empresa y creía que la dirección debía ser autoritaria, jerárquica y algo paternalista. En cualquier caso, Kaplan tomaba siempre personalmente las decisiones importantes, que luego descendían en cadena al director de planta, a los supervisores y a los empleados. La estructura de la empresa, bastante elemental, era la misma en Harrisburg y Portland, con solo dos niveles de mando entre el dueño y los empleados de Producción.

El entorno legal era cada vez más complejo. En algunos casos, otras compañías de la zona tuvieron que pagar multas importantes por violar la normativa laboral, especialmente en materia de discriminación, seguridad y accidentes.

Creación del Departamento de Recursos Humanos: la llegada de Ralph Smith

Por primera vez en la historia de la RPC, Kaplan contrató a un director de personal en octubre del 2016. El nuevo directivo, que impartía clases de Recursos Humanos en un centro asociado a la universidad estatal y contaba una experiencia empresarial bastante limitada, se centró en conocer a los empleados y ayudarles a resolver sus problemas. Sin embargo, confirió a su actuación un carácter marcadamente técnico y tuvo dificultades de comunicación con ellos, por lo que tres meses más tarde fue despedido.

En enero del 2017, fue contratado Ralph Smith para sustituir al recién despedido director de personal. Tras un breve repaso a la empresa, Kaplan le explicó: "No puedo decirle cómo debe usted hacer su trabajo porque no sé lo que es. Solo sé que necesitamos uno".

Smith entró en la RPC con una variada experiencia como psicólogo, vendedor, consultor de informática, cómico y, más recientemente, consultor de recursos humanos. Se había licenciado

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

Do Not Copy or Post