



Universidad de Navarra

FH-262  
0-486-013

## Matías Cárdenas

Matías Cárdenas era uno de los encargados de obra más prometedores de la empresa constructora Itracsa. El mes de marzo cumplió los 35 años y había recorrido toda la escala de categorías profesionales de albañilería, desde peón hasta su puesto actual, alcanzado hacia poco más de tres años (véanse Anexos 1 y 2). Sus comienzos fueron con su padre, oficial de albañil, en un pueblo de mediana importancia de la provincia de Salamanca. Más tarde pasó a formar parte de una cuadrilla que hacía trabajos por su cuenta en varias localidades próximas a su casa. Entonces no le iban mal las cosas, había bastante trabajo y ganaba sus buenas pesetas, pero siempre tras muchas horas de labor y de desplazamientos.

Cuando se casó, hace casi once años, empezó a pensar, al igual que su mujer, que podía ser más conveniente encontrar un buen empleo fijo en una de las principales empresas constructoras. Así podrían vivir en una gran ciudad, tener un piso confortable y ofrecer en el futuro, a los hijos que tuvieran, mejores oportunidades de educación que en su pueblo natal. Pronto encontró respuesta a sus aspiraciones. Por medio de un conocido suyo consiguió un empleo eventual (véase Anexo 2) de oficial de albañil en una obra importante que la empresa Itracsa, de Madrid, estaba realizando en León. Fue contratado sólo para esa obra, pero se ganó la confianza del encargado, Juan Roldán, que prometió contratarle en la siguiente obra que tuvieran en la zona.

---

Caso preparado por el Profesor Germán Gómez-Llera, bajo la supervisión del Profesor Juan A. Pérez López, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Febrero de 1986.

Copyright © 1987, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, dirijase a IESE PUBLISHING a través de [www.iesep.com](http://www.iesep.com), o bien llame al +34 932 534 200, envíe un fax al +34 932 534 343, escriba a IESEP C/ Juan de Alós, 43 - 08034 Barcelona, España, o a [iesep@iesep.com](mailto:iesep@iesep.com).

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: 10/10/08



Efectivamente, tres meses después de terminar la de León, le contrató para una obra, también grande, en Valladolid. Más tarde, en una obra en Palencia, y luego en otra en Ávila. Con estas obras, más las realizadas recientemente, llevaba diez años trabajando con Itracsa y cambiando de residencia de un sitio a otro.

A la vez fue aumentando su familia. Ahora tenía dos niñas, de 9 y 7 años, y un niño de 3. Su mujer añoraba volver a su pueblo, pero, por otro lado, quería tener un hogar definitivo en una gran ciudad. Deseaba adquirir un piso propio, con los muebles a su gusto. Como se mudaban con tanta frecuencia, no habían comprado nada bueno, pues pensaban que se podría deteriorar en los traslados. En cambio, habían reunido unos ahorros respetables que, con el consejo de un ingeniero de la empresa, habían colocado en una buena inversión, en un banco. Además, las hijas empezaban a presentar problemas de estudios con los cambios de colegios.

Matías había entrado a formar parte de la plantilla, como fijo en la empresa, hacía cuatro años. El encargado, Juan Roldán, con el que había estado trabajando desde el principio en Itracsa, había sido trasladado a las oficinas centrales, al departamento de estudios, un año después de que Matías se incorporara como fijo en la empresa. Este tipo de movimientos no se solían dar en Itracsa, pero Juan Roldán era un gran conocedor de los rendimientos de producción y de todas las habilidades y trucos de la construcción. El crecimiento que últimamente había tenido Itracsa había llevado a la dirección a decidir reforzar el equipo de estudios con buenos auxiliares técnicos, que conociendo a fondo las prácticas de la construcción pudieran prestar a los responsables de las obras el apoyo necesario para estudiar costes, presentar nuevas ofertas, concertar los suministros y las compras importantes, ver los posibles cambios de los proyectos y hacer planes y programas de las obras más complejas.

Matías tenía un hermano, Roque, algo más joven que él, que pudo estudiar en una escuela de formación profesional y consiguió un empleo en una de las principales compañías de seguros del país. Por su indudable valía y su laboriosidad fue ascendiendo en la escala administrativa, hasta ocupar un puesto de cierta categoría en las oficinas centrales de Madrid. Matías sentía una gran estima y admiración por su hermano. En parte representaba el modelo de lo que él hubiera deseado ser. Se veían bastante a menudo, pues los dos eran aficionados a la pesca y se solían encontrar en algún río de la sierra de Gredos, a medio camino entre Madrid y Salamanca, donde Matías tenía últimamente su residencia.

Unos meses antes de que Juan Roldán fuera trasladado a Madrid, Matías recibió del jefe de construcción de Itracsa en la zona de Castilla-León, la oferta de ascender a la categoría de encargado de obra, lo cual era una muestra de confianza de sus jefes en su competencia profesional y una meta que muchos hubieran deseado, pero que para Matías significaba, con bastante seguridad, no poder disponer de un lugar fijo de residencia en muchos años. Ante tal propuesta tenía sensaciones contradictorias. De momento, y a falta de otra alternativa, aceptó la oferta que incluía el reto de desempeñar el puesto, a prueba, en una obra pequeña, de diez meses de duración, en Zamora.

La prueba fue satisfactoria para todos. Matías había hecho en anteriores ocasiones las veces de capataz, bajo el mando de Juan Roldán, pero ahora era distinto. Sentirse el

responsable directo de la ejecución material de la obra y tratar con los técnicos le producía una gran satisfacción. Tanto que empezó a dedicar mucho más tiempo a su trabajo, con las consiguientes protestas de su mujer y de sus hijas. Realmente se sentía absorbido por los problemas que de forma continua se le presentaban. No medía el tiempo del mismo modo que antes. Notaba también que aprendía más cosas y mucho más deprisa. Asimismo, por parte de los directivos de Itracsa, se valoró muy positivamente esta prueba. Vieron en Matías un hombre responsable y trabajador que pronto iba a adquirir la soltura necesaria para ser un destacado encargado de obra de la empresa. Especialmente el jefe de la obra, Emilio Cifuentes, que era un ingeniero joven del que se decía que tendría una promoción muy rápida por su inteligencia y empuje. Cifuentes consiguió para Matías una gratificación económica muy sustanciosa al finalizar esa obra. En la siguiente obra a la que Emilio Cifuentes fue designado como jefe, reclamó a Matías para su equipo y allí fue donde éste se consagró como encargado de calidad. Era una obra en Salamanca, mucho más grande y compleja que la anterior, con una duración de poco más de año y medio que, sin embargo, representaba un tiempo récord para su envergadura. El equipo formado entre Matías y Emilio demostró una gran potencia en nuevas realizaciones de Itracsa. Ambos recibieron una felicitación muy calurosa de los clientes por la rapidez, limpieza y calidad en la construcción. También recibieron una cuantiosa gratificación económica de la empresa, en reconocimiento por el éxito obtenido ante los clientes y por los beneficios tan elevados que aportó esa obra.

Estas experiencias acrecentaban el interés que Matías ponía en su trabajo. Pero al mismo tiempo le inquietaba el futuro de su familia. Los años pasaban más deprisa y él añoraba el hogar definitivo, que cada vez parecía más lejano. Las hijas temían que su padre llegara a casa con otro cambio de domicilio, de colegio y de amigos.

Por fortuna, la siguiente obra a la que fueron asignados Emilio Cifuentes y Matías Cárdenas estaba en las proximidades de Salamanca, con lo que no hubo necesidad de trasladarse. La nueva obra no tenía para Matías los alicientes de las anteriores, por el tipo de construcción que implicaba y por no ser ya su función una novedad. No obstante, había unos plazos de ejecución muy justos y exigía una pericia profesional sólida por parte del jefe de obra y del encargado. Tenía que estar concluida en catorce meses, cuando lo normal hubiera sido un plazo mínimo de año y medio.

A los tres meses de iniciarse esta obra, Juan Roldán fue a Salamanca para colaborar en el estudio de una nueva obra que se pretendía contratar allí para el próximo año. Con tal motivo, Juan tenía que permanecer en Salamanca más de una semana, así que Matías le invitó a que el domingo, que no regresaba a Madrid, les acompañara a pescar a él y a su hermano, que tenían planeado ir a un embalse cercano a la ciudad.

Fueron los tres en el coche de Roque, el hermano de Matías, que la noche anterior había llegado de Madrid. En el trayecto, Juan Roldán dijo a Matías que había mucho trabajo en el departamento de estudios y que sin duda necesitaban más personal, dándole a entender que Matías podría ser un buen candidato si conseguía el apoyo de algún jefe. Su hermano Roque pareció interesarse especialmente por esa oportunidad que se le presentaba a Matías de trasladarse a Madrid, obtener un puesto de residencia más estable