



CYASA

El 27 de febrero de 1992, mientras preparaba su equipaje para viajar a Zaragoza, Jaime Casado, director general de Cyasa, no se quitaba de la cabeza un problema que le tenía preocupado desde hacía tiempo. El problema había surgido por la enfermedad de Tomás Vila, a quien se había confiado un laborioso proyecto. Jaime no veía cómo sacar adelante este proyecto al que se habían comprometido y que requería, al menos, un viaje semanal a dicha ciudad y muchas horas de trabajo y dedicación en la propia oficina. Tomás acudió a la oficina el martes y el miércoles, pero hoy, jueves, había faltado de nuevo.

Historia de Cyasa

Cyasa era una firma de consultoría en sistemas de información y organización, situada en Madrid, con apenas seis años de vida. Fue creada en 1986 por el actual consejero delegado, Pablo Suárez, y por Jaime Casado y Augusto Martín. En 1991, su facturación había sido de 500 millones de pesetas.

La idea surgió de Pablo Suárez cuando, debido a una serie de diferencias con la dirección de la anterior empresa en la que trabajaba como director comercial, decidió establecerse por su cuenta. La nueva empresa se especializaría en un tipo de consultoría muy semejante a la anterior, pero tenía grandes y nuevas ideas con las que esperaba tener éxito.

Tres meses antes, Jaime Casado había sido contratado como consultor por una conocida firma de la capital. Todavía estaba en fase de formación y no se habían definido con claridad cuáles serían sus próximas responsabilidades profesionales. Este era su primer empleo tras obtener un MBA en Estados Unidos.

Caso de la División de Investigación del IESE.

Preparado por el profesor Domènec Melé, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Enero de 1993. Revisado en febrero de 2000.

Copyright © 2000, IESE.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

Ultima edición: 9/2/00

Pablo Suárez apenas había tenido contacto con Jaime Casado cuando decidió montar la nueva empresa, pero las pocas conversaciones que había tenido con él por motivos profesionales le habían hecho pensar que podría ser una persona con la que debía contar. Decidió hablar con él y explicarle sus planes. La situación no cambiaría demasiado, ya que le ofrecía seguir siendo consultor, bajo las órdenes de un director técnico con el que ya había hablado para incorporarse al nuevo equipo. Pablo sería el director general con funciones enfocadas principalmente al área comercial. Le ofrecía además la posibilidad de participar en el capital de la nueva empresa, junto con otros nueve socios, todos a partes iguales, de los cuales sólo tres, incluyendo a Jaime Casado, a él mismo y otro comercial, trabajarían efectivamente en el desarrollo de la empresa.

Jaime no dudó mucho en aceptar el ofrecimiento, que se convirtió en realidad muy pocos días después. En estos seis años, la evolución de Cyasa fue extraordinariamente rápida. A pesar de contar con muy pocos medios, tanto económicos como humanos, habían conseguido consolidarse como una empresa puntera en su especialidad, con una reconocida fama en el mercado. Su preocupación principal era lograr ser líderes en temas innovadores y poder ofrecer servicios en temas de actualidad. Cyasa dispone actualmente de una delegación en Bilbao, además de la central en Madrid, y un equipo de casi 50 personas para atender una nutrida relación de clientes entre los que se encuentran las principales empresas del país.

Durante todo este tiempo, Jaime Casado ha sido la mano derecha de Pablo Suárez. Aprendía rápidamente, no escatimaba esfuerzos ni sacrificio personal, y participaba en todas las decisiones de la dirección de la empresa. Esto le hizo merecedor de la confianza de su jefe y de los otros socios.

En 1987 fue nombrado director técnico y, a principios de 1991, director general. Aunque durante este último año dedicó gran parte de sus esfuerzos al área comercial, siempre se ha visto más atraído por la parte técnica y ha mantenido estrechas relaciones con los consultores. Sus relaciones con Pablo Suárez seguían siendo excelentes y gozaba de toda su confianza.

El trabajo en Cyasa

Las personas que integran Cyasa se agrupan en cuatro tipos de profesionales:

- a) Los consultores, que forman el departamento técnico (12 personas).
- b) Los informáticos (10 personas).
- c) Los comerciales (5 personas).
- d) Personal auxiliar: secretarías, administrativos, grabadoras, etc. (21 personas).

La mayoría de consultores y comerciales encontraron en Cyasa su primer empleo. Casi todos ellos tienen un Master en economía y dirección de empresas y su edad es inferior a 32 años. Algunos son solteros, mientras que la mayoría se han casado y tienen uno o dos hijos de corta edad.

El ritmo de trabajo era muy fuerte. Consultores, informáticos y comerciales entraban a las ocho de la mañana y, con frecuencia, salían de la oficina pasadas las nueve de la noche. Eso sí, un par de días a la semana, antes de comer, muchos de ellos iban a jugar una partida de «paddle». El director general pensaba que era un buen medio para liberar tensiones.

Una o dos veces al año, se invitaba a los cónyuges de los empleados a una cena. Así se fomentaba la camaradería y, de algún modo, se paliaba el sacrificio familiar por la elevada dedicación al trabajo que la empresa exigía.

Ana María, esposa de Jaime Casado, había podido detectar no pocas quejas y cierto malestar entre las esposas de los ejecutivos. Trabajaban demasiado, llegaban a casa agotados, sin ánimo de hablar ni de jugar con los hijos. Ella había hablado de este problema con Jaime, pensando también en su propia familia: «La educación de los hijos –decía Ana María– es obra tanto del padre como de la madre: cada uno tiene algo que aportar». Jaime no lo negaba, pero la empresa le exigía mucho tiempo: «Además, gracias al trabajo, tenían bienestar y no les faltaba nada». Con respecto a sus colaboradores, Jaime solía decir: «En Cyasa todos están muy motivados y cada uno tiene mucha iniciativa y autonomía en sus actividades. La empresa necesita su trabajo y ellos están de acuerdo; lo que hagan fuera de la empresa no es asunto mío. El ritmo de trabajo que llevamos es inevitable. En todas las consultoras pasa lo mismo, y más en los comienzos».

Pablo Suárez siempre había prestado una especial atención a las personas de su «equipo». Exigía mucho a su gente, pero procuraba que todos se sintieran partícipes de la empresa. Los tenía bien informados y, sobre todo, procuraba que su esfuerzo fuera ampliamente reconocido. También atendía sus problemas, tanto profesionales como personales, cuando le eran planteados.

En Cyasa había relaciones de colaboración, camaradería y predisposición a realizar cualquier esfuerzo por la empresa, aunque a veces el cansancio y las tensiones acumuladas se manifestaban en algunas brusquedades en el trato.

Tomás Vila

Tomás Vila era algo más que un consultor en Cyasa. Aunque no había estrictas jerarquías en la organización, Tomás se había consolidado como uno de los mejores y más experimentados consultores, e incluso el mejor en algunas áreas concretas de la actividad de Cyasa, de lo cual se sentía muy orgulloso. También se le podía considerar una excepción debido a su edad, una de las más altas de la empresa, y al hecho de haberse incorporado a Cyasa con experiencia previa que aportar al negocio.

Tenía 36 años y era licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Había trabajado durante 16 años en un banco nacional de gran prestigio, llegando a alcanzar un puesto de alta responsabilidad al mando del departamento de banca para empresas. Era un experto en legislación bancaria y en temas financieros. Estaba considerado como un hombre brillante y muy trabajador. Probablemente podría haber llegado aún más lejos si no fuera por sus antecedentes en actividades sindicales, que siempre defendió con orgullo y tesón.

A mediados de 1987, Cyasa le propuso la incorporación a la empresa, tras un año de colaboración externa en temas legislativos. Su trabajo no decepcionó en ningún aspecto las expectativas que Pablo Suárez y Jaime Casado albergaban. En tres meses había conseguido una respetable cartera de clientes, cuando otros necesitaban ocho o nueve meses. Dedicaba muchas horas a la empresa y demostraba día a día ser un excelente profesional, con elevados conocimientos, facilidad de aprendizaje de nuevas áreas y alto nivel de inteligencia. En un par de años pasó a formar parte del comité de dirección, integrado hasta ese momento por cinco personas (todos socios de la empresa). Posteriormente, se le ofreció la posibilidad de