

Funciones asignadas al Departamento de RRHH

Conflicto entre Directivos. Delicious, SL

Sergio Estévez, con experiencia en distintos sectores, es ahora Director General de una empresa de elaboración y distribución de productos lácteos: Delicious, SL.

La actividad se desarrolla principalmente en ámbito regional, aunque ya están abriéndose al resto del mercado nacional. Actualmente, tiene una plantilla de 250 personas, aunque meses antes habían llegado a ser 300.



Imagen dominio público

Situación.

A pesar de que la empresa apuntaba una fuerte progresión que la llevó a una estrategia de expansión, parece que la situación actual no se corresponde con sus previsiones. La plantilla tuvo que reducirse para minimizar costes, las ventas no se corresponden con las estimaciones y el malestar general entre los trabajadores y el aumento de las quejas de clientes se hacen cada vez más patentes.

La publicación de resultados del último año, hace que Sergio, Director General, convoque una reunión urgente para todos los directivos de la organización, donde se tratarán las posibles razones que, a juicio de cada uno, nos han llevado a este punto, así como ideas para cambiar esta tendencia.

Bajo la dirección del Director General, se describe a continuación el departamento de cada responsable y titulación, así como las intervenciones de cada uno de los participantes:

Departamento Financiero

>Eva (Licenciada en Matemáticas).

“Como dice nuestro Director, los resultados son pobres. La inversión en maquinaria no ha supuesto una reducción de coste suficiente aunque si hemos mejorado en materia de coste de personal. Eso sí se ha materializado en nuestras cuentas. No podemos bajar nuestros precios porque si no, no obtendríamos beneficio suficiente para pagar nuestra financiación o poder lanzar nuestros dos nuevos centros de negocio proyectados para el año que viene y el siguiente.”

Departamento de Marketing y Producto

>Gema (LADE y Máster en Marketing).

“Estamos satisfechos con nuestro trabajo, cosa que no deben decir algunos de mis compañeros. Los nuevos productos que hemos lanzado han tenido una excelente acogida y las campañas realizadas han obtenido todas una elevada tasa de retorno, obteniendo en cada una de ellas unos ingresos directos que en el peor de los casos lograron superar los costes de lanzamiento.”

Dpto. Jurídico y Cumplim. normativo

>Salomé (Licenciada en Derecho y Máster en Dir empresas).

“El cumplimiento normativo de nuestra empresa es perfecto. Ya nos encargamos nosotros, gracias. Y esto a pesar de los desaguizados en los que nos han metido algunos de los recientes despidos quizá no tan procedentes como parecía a priori y de las reclamaciones que nos están poniendo algunos de nuestros clientes. Desde luego, no sé quien está orientando a RRHH, quién está diciendo cómo hay que tratar a nuestros clientes o qué respuestas se recomienda darles ante sus consultas, pero no se está haciendo tan bien como deberíamos.”

Departamento Atención al Cliente

>Paco (Licenciado en Filosofía y letras, 5 años de responsable de Telemarketing, 10 años en Banca comercial, 5 años de corredor de seguros).

“La gente nos llama y la verdad es que desde un tipo de explicación digamos técnica no sabemos qué decir, les atendemos con educación y les decimos

que recibirán respuesta adecuada y en plazo, cosa que cumplimos; sin embargo, en la mayoría de ocasiones decimos que lo que reclaman no es achacable a nuestra actuación ni forma de trabajar y eso no los deja satisfechos. Desde luego, si otros departamentos atendieran nuestras consultas alguna vez, las respuestas serían más adecuadas y se reducirían las reclamaciones.”

Departamento de Calidad

>Gabriel (Ingeniero Industrial y varios Másters en calidad).

“Yo estoy satisfecho con nuestro trabajo. Se mantienen los estándares de calidad en los procesos y hemos vuelto a obtener la certificación en calidad ISO 9001. Por suerte tenemos asegurado que hay normas claras de cómo trabajar y nadie hace locuras ni toma iniciativas por su cuenta. Esto lo tenemos bien atado.”

Departamento de Ventas y Distribución

>Javier (LADE, Diplomado en CC. Empresariales y Máster en Gestión de Personal).

“Si queremos que esto funcione, tenemos que mimar a nuestros mejores vendedores. No podemos escatimar esfuerzos en incentivación ya que somos el departamento más importante de la empresa. Esto es algo que visiblemente, mis queridos compañeros, no lográis entender y así no llegaremos a ningún lado. Por otro lado, los clientes se están quejando de que hemos bajado la calidad de nuestros productos; creen que antes estaban más ricos. No sé si es que ya no los hacemos con tanto cariño o que las materias primas no son tan buenas como fueron, el caso es que nuestra imagen en el mercado está cayendo.”

Departamento Atención a Proveedores

>Raúl (sin formación homologada pero gran experiencia y multitud de contactos en el sector).

“Atendiendo a las directrices dictadas, se han reducido al máximo los costes y seleccionado los proveedores que pueden proporcionar materias y suministros con un nivel adecuado para seguir manteniendo nuestros estándares de producción. Si el presupuesto fuera mayor, compraríamos mejor materia prima y quizá venderíamos más; pero lo que está claro es que las cosas se siguen haciendo igual y no es culpa nuestra si las ventas bajan. Igual los vendedores no están motivados o les falta

formación en cuanto a lo que se está demandando ahí fuera. ¿Tenéis algún plan de realizar algún nuevo fichaje estrella que pueda liderar nuestra salida a flote? Nuestro Departamento ha sido el más afectado por los recortes de sueldo y personal y eso no nos ayuda mucho para mantener el esfuerzo diario. Por otro lado, la nueva maquinaria se instaló con éxito aunque la formación para su manejo no fue más que un curso online y, lamentablemente, nos hemos encontrado con numerosas incidencias. Pedimos ayuda al Dpto. de RRHH, pero nos explicó que estaban colapsados con los estudios de reducción de costes laborales.”

Departamento de RRHH

>Marta (amplia trayectoria en puestos similares y experiencia en otras empresas, Licenciada en Derecho).

“Ya era hora de que pudiera hablar. Lo que quiero dejar claro es que hemos cumplido fielmente con las normas y políticas de la empresa, hemos reducido significativamente el coste de personal, ajustando salarios y logrando deshacernos de algunos de los empleados más “caros”. También hemos reducido los efectivos de este departamento, y no nos quejamos tanto. Esto, lógicamente, ha venido afectando a ciertos aspectos que han pasado a delegarse y sobre los que no podemos mantener responsabilidad, como por ej.: la Formación ha pasado a ser gestionada de cada uno (no podemos ser unos policías permanentes), la gestión de vacaciones y ausencias de cada uno se supervisará por su responsable directo....”

Departamento de Producción

>Miguel (Ingeniero Industrial).

No interviene en la reunión.

Cuestiones a comentar

Tras escuchar todo, ponte en el sitio de Sergio y comenta:

1. ¿Cuáles pueden ser tus principales conclusiones? ¿Qué debilidades detectas? ¿Qué fortalezas?
2. ¿Qué valoración te merece el comportamiento de los directores?
3. Identifica los aspectos que crees que son competencia del Departamento de RRHH en el caso.