Dirección de Personas

Divergencias de opinión en Carcass, S.A.

El Sr. Sergio Estévez, ha sido contratado recientemente como Consejero Delegado de una empresa de producción de Hardware.

Situación

Las cuotas de mercado han ido descendiendo durante los últimos tres años y ése es el principal motivo para la contratación de Sergio. En su primer día de trabajo, dirige una reunión con el Comité ejecutivo y pregunta a cada uno de sus cinco miembros cuáles son, a su juicio, los problemas más habituales con las que se enfrentan en sus áreas de responsabilidad y qué acciones emprenden para mejorar. Comienza el turno de intervenciones:

Directora de RRHH.

Teresa Moreno, toma la palabra: "Sergio, es un placer contar entre nosotros con alguien que sepa de qué va esto. Preparado y con tu experiencia, seguro que rápidamente vas a ver dónde están los problemas y vas a dar un golpe sobre la mesa y ponerlos a todos firmes. Te pongo al día, creo que puedo hablar en nombre de todos pues ya hemos discutido esto en cientos de ocasiones:

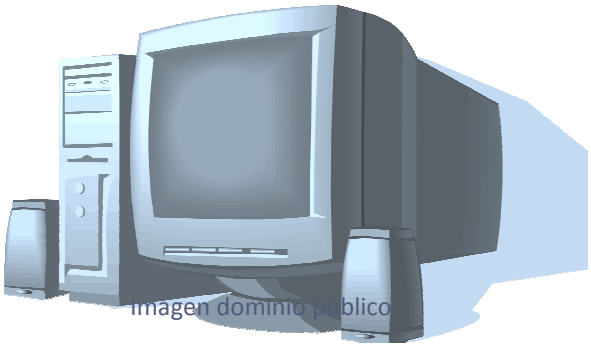
La competencia nos hace difícil atraer al mejor personal, más aún con la deficiente marcha del negocio que no da para pagar demasiados sueldos. Esto implica que miembros del Comité ejecutivo, como nosotros, tengamos que estar encima de todos y cada uno de nuestros empleados para que hagan su labor correctamente, como se les manda".

Tras una pequeña pausa, Sergio, le preguntó: "Teresa, dígame… **¿qué tipo de situaciones son las más habituales en cuanto a estos dos temas?**

1- A la hora de evaluar el desempeño de los trabajadores de Carcass, SA.

2- Al analizar el grado de satisfacción personal con la empresa, ¿qué resultados obtendríamos?"

Teresa le contestó: "1- Dependiendo de cuáles sean sus tareas. Hacemos reuniones entre jefes y empleados. Tenemos muy controlado el tema de tiempos y resultados de producción en cifras y en estándares de calidad. Igualmente, recibimos, para los empleados del área de ventas, reportes



periódicos de las cifras comerciales y de cumplimiento de objetivos. Para trabajadores que no entran en los grupos anteriores, hemos puesto en marcha un sistema de acuerdos de servicio y respuesta que son una especie de compromisos de servicio internos; rellenamos unas fichas de atención y se procesa la información. Estos datos se toman como base en la evaluación que realizan los jefes directos y que, después, solemos poner en común en este Comité.

2- Me alegro de que saques este tema. Me ha llevado muchísimo tiempo lanzar un sistema de recogida de satisfacción de nuestros clientes. Finalmente, conseguimos acordar un modelo de encuesta sencillo que nos está permitiendo registrar qué opinan de nosotros. Hasta ahora nos limitábamos a cumplir estándares y normas de calidad. Las primeras conclusiones son bastante favorables, lo que indica que lo estamos haciendo bien. Las quejas y reclamaciones son puntuales y no les prestamos más atención que un acuse de recibo y considerar si son razonables o no. Intentamos dar un trato que sea justo, pero esto no es una ONG".

Director Comercial.

Javier Muñoz, el Director Comercial, Graduado en Harvard y Oxford en Administración y Dirección de Empresas es un gestor de éxito. Ha venido desempeñando, desde su incorporación al mercado laboral, puestos de alto nivel en empresas de primera fila y su expediente de resultados es impecable. Ha logrado ver a sus anteriores empresas en posición de liderazgo en su actividad, sin embargo, aquí aún no ha destacado su labor.

"Teresa, si me deja usted, diré algo más. Aquí falta control, falta carácter. Pero esto, lo voy a arreglar yo. Tengo a mi equipo en la calle, 25 horas al día. Aquí no vuelve nadie sin una venta… a su padre, a su madre o al de la ONCE; y, si no, ¡fuera, a la calle! Hay que alcanzar los objetivos, sí o sí ".

Sergio, dicho esto, **le dirigió las siguientes cuestiones**: "Javier, dígame…

Díaz Muñoz, Rocío. (2014). Dirección de Recursos Humanos. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es. Bajo licencia Creative Commons Attribution-NonComercial-ShareAlike 3.0 Spain

1- Hábleme de su equipo: ¿quiénes son, cómo son, qué situaciones se enfrentan diariamente y qué suelen hacer…? ¿Encuentra diferencias evidentes entre nuestros equipos y otros que haya dirigido?

2- ¿Cómo enfocamos el proceso de búsqueda o selección de clientes a los que dirigirnos?

>Javier le contestó: "1- Buena pregunta. Mi gente son vendedores; no puede ser de otra forma. Así los seleccioné, buscando rendimientos sobresalientes en el curriculum. Pienso que una empresa de ventas como ésta debe estar esencialmente enfocada a eso, a las ventas. Mi departamento debería tener mayor protagonismo, pues si no vendemos (como ahora), puede ser que pasado mañana ya no estemos aquí.

La diferencia esencial respecto a las empresas anteriores en las que estuve es que antes mandaba yo, sin concesiones. Si hacemos lo que yo quiero hacer, seguramente, las cosas irían mejor; sin embargo, con demasiada frecuencia debemos afrontar problemas como: "a este empleado no podemos pagarle tanto" o a este otro "ni siquiera podríamos contratarle"; "no deberíais haberos comprometido con tal cliente en una entrega en ese plazo tan corto"; "contestar al cliente si podemos ofrecer ese pequeño cambio en el diseño de nuestro producto nos llevará un mes de estudios"; "es imposible que podamos vender a los precios que solicitáis; si la competencia lo está haciendo es porque el producto es distinto; nuestra estructura de costes no soportaría tales descuentos"….

2- Reparto los clientes según el grado de valía de cada comercial. No damos una venta por perdida hasta que el cliente nos dice que "no" explícitamente. Somos insistentes, aunque sin molestar. Intentamos exprimir las oportunidades. Mis jefes de sección y yo mismo analizamos los resultados. Con base en ellos, mantengo los planes o marco las nuevas directrices a seguir para mejorar.

A los buenos clientes les cuidamos; les decimos que sí en lo que sea y vamos a su casa si hace falta."

Director de Producción.

Andrés Murcia. Es ingeniero, lleva 10 años de experiencia en su puesto actual y tiene una implicación importante en el día a día de la empresa.

"Estamos pendientes de innovar, claro que sí, pero el 90% de nuestro trabajo siempre se ha venido haciendo igual y los cambios hay que hacerlos donde se falla, y no en lo que funciona bien. He tenido empleados más preocupado por preguntar por qué que por trabajar. Por supuesto, casi todos están ya fuera, pero es una plaga. Creo que además falta preparación, lo he comentado repetidamente con Teresa. Necesitamos gente más preparada. Y yo no puedo hacerlo todo.

Otro tema es el que describe mi queridísimo compañero Javier. Si el proceso requiere una serie de pasos para que las cosas estén bien hechas, no podemos saltarnos ninguno de esos pasos para cumplir fechas de entrega propuestas por los clientes, ni tampoco atender especificaciones ideales, esto no es una carta a los Reyes Magos. Los milagros, ¡a Lourdes!"

Sergio le preguntó: "Andrés, dígame… **¿qué tipo de situaciones son las más habituales en cuanto a estas dos cuestiones?**

1- ¿Qué tipo de conversación es la más habitual que tiene con sus empleados?

2- ¿Cuál sería la primera acción que esperaría que alguien como yo pudiera poner en marcha?

Sus respuestas son las siguientes: "1- Les pregunto que qué problemas tienen. A pesar del fuerte I+D aplicado en nuestra empresa ya que estamos al día en todo lo que tiene el mercado, no tengo soldados, sólo encuentro exploradores. Si invirtieran un 10% del tiempo que dedican a pensar a hacer lo que les decimos, esto iría de otra forma. Aquí no pagamos por pensar, queremos que trabajen. Para pensar ya estamos nosotros. Eso es lo que a mí me han enseñado a ser paciente y modesto… y a ganarme el grado. Y me ha ido bastante bien.

2- En este trabajo, el acabado debe ser perfecto. Tenemos que tener profesionales que avalen (100%) un resultado final impecable. La responsabilidad es esencial. No podemos permitir charlas, despistes o what's apps, por favor. En mi departamento deben estar absolutamente prohibidos los móviles y, si me apura, hasta las conversaciones que duren más de un minuto."

Cuestiones a comentar. Tras escuchar todo esto ponte en el lugar de Sergio y comenta:

1. ¿Cuáles pueden ser tus principales conclusiones? ¿Qué debilidades detectas?¿Qué fortalezas?
2. ¿Quién parece tener más razón?
3. ¿Has podido identificar ideas de mejora?
4. ¿Qué planes de acción pondrías en marcha?

Díaz Muñoz, Rocío. (2014). Dirección de Recursos Humanos. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es. Bajo licencia Creative Commons Attribution-NonComercial-ShareAlike 3.0 Spain