



## **Control del equipo comercial de Vendomicasita.com**

Trabajo de investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**Juan Rodrigo Mazzini Zarco**

**Asesor:**  
**Dr. Manuel Alcázar García**

**Lima, septiembre de 2020**



## Resumen ejecutivo

*Este caso está desarrollado sobre la base de una experiencia real en la cual Juan Reyes entró a tener un nuevo reto como jefe de ventas de Vendomicasita.com. El ingresó a corregir ciertas discriminaciones en el ámbito del trato y la exigencia que se habían formado por el anterior jefe del área, Paulo Bringas. Él había formado un círculo de confianza con tres ejecutivos del área que posteriormente, al ceder su puesto, seguía actuando de mala fe tratando de poner su círculo de confianza en contra de Juan. Sobre esta presión, Juan plantea cuatro alternativas que tendrá que analizar.*

**Palabras clave:** *enemigos laborales; conflictos internos; liderazgo; manejo interpersonal; decisiones de mando*





## Abstract

*This case is based on a real-life experience, where Juan Reyes had to face a new challenge as he became the Sales Manager at Vendomicasita.com His goal was to mend certain discriminations and behavioral preferences that Paulo Bringas, the previous manager, used to have with some of his team members. Paulo had made up a circle of friends with three agents of the team, which he kept manipulating to oppose Juan's guidance. With the pressure of having to lead a team who was against him, Juan formulated four options to analyze.*

**Keywords:** labor adversaries; internal conflicts; leadership; interpersonal management; command decisions





## Tabla de contenido

Resumen ejecutivo .....	iii
Abstract .....	v
Índice de figuras .....	ix
Índice de tablas.....	xi
Introducción .....	1
Capítulo 1. Caso: control del equipo comercial de Vendomicasita.com .....	3
Capítulo 2. El Holding .....	5
Capítulo 3. Mi historia .....	7
Capítulo 4. Paulo Bringas.....	9
4.1. Antecedentes.....	9
4.2. Jefatura en Vendomicasita.com .....	10
Capítulo 5. Mi gestión como jefe de ventas .....	15
Capítulo 6. Teaching Note .....	19
6.1. Objetivos de aprendizaje.....	19
6.2. Diagnóstico y análisis .....	19
6.2.1. Problemas.....	19
6.2.2. Análisis .....	20
6.2.2.1. Silvia bajó su rendimiento, ¿cómo recuperar su desempeño?.....	20
6.2.3. Sugerencia de método de enseñanza.....	25
6.2.3.1. Área de discusión 1 .....	25
6.2.3.2. Área de discusión 2 .....	26
6.2.3.3. Área de discusión 3 .....	29
6.3. Epílogo.....	30
Conclusiones .....	31
Bibliografía.....	33



## Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de la gerencia comercial de UNC-HSL (2011).....	7
Figura 2. Organigrama de la gerencia comercial de UNC-HSL (2013).....	8
Figura 3. Organigrama de la gerencia de los portales UNC-HSL (enero de 2015) .....	10
Figura 4. Organigrama de la gerencia del portal HSL (abril de 2015).....	11
Figura 5. Organigrama de la gerencia de los portales UNC-HSL (enero de 2017) .....	13
Figura 6. Organigrama de la gerencia de los portales UNC-HSL (noviembre de 2017) .....	14





## Índice de tablas

Tabla 1. Ficha de datos.....	19
Tabla 2. Resumen.....	23





## Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo mejorar la capacidad de análisis y la evaluación de criterios en una situación nombrada, en donde el liderazgo de un jefe se pone tela de juicio. La crisis del caso expone los factores externos que deterioran el clima del equipo; sin embargo, es difícil notar que la solución puede manejarse de manera interna.

Dentro del caso, se verán temas como el liderazgo, la ética, el clima de un área y los enemigos laborales.

Principales objetivos:

- Identificar las causas del problema y su cronología.
- Distinguir el verdadero problema del caso y diferenciarlo del problema que el autor reconoce.
- Ejemplificar el límite del campo de acción de un buen líder.
- Identificar al autor del caso como el principal responsable de la problemática.





## Capítulo 1. Caso: control del equipo comercial de Vendomicasita.com

Era un jueves por la tarde, corría el mes de febrero de 2018 y era verano. Estaba manejando mi Subaru Forester con dirección a la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura (PAD) para encontrarme con Manolo Alcázar, mi *coach* y asesor de trabajo de investigación. Mientras esperaba mi turno para cruzar el óvalo de Los Álamos, empecé a recordar todos los sucesos que habían transcurrido durante los últimos meses y cómo estos habían desencadenado en el problema por el cual le había pedido a Manolo que postergue su acostumbrada visita al albergue de perros de La Molina.

Esa mañana, Remy —uno de mis vendedores— se había acercado a mi escritorio para entregarme el reporte de facturación de uno de sus clientes y aprovechó que nos encontrábamos solos en la oficina para comentarme la incomodidad que el equipo estaba sintiendo. Según él, Paulo Bringas —a quien yo había sustituido como jefe— estaba generando inseguridad en mis vendedores al hablar mal de mí en los almuerzos, llegando al punto de inventar una historia en la que yo, supuestamente, bloqueaba el ascenso de Silvia.

Luego de escuchar la historia de Remy, empezaba a tener sentido la disminución del rendimiento y el cambio de actitud que Silvia había tenido, así como también la percepción de incomodidad de una parte de mi equipo.

Me quedé analizando la situación el resto del día, y terminé por aterrizar algunas posibles soluciones:

- Hablar con todos mis ejecutivos y sincerarme con ellos.
- Comentar a Recursos Humanos (RR. HH.) lo sucedido y dejar que ellos se ocupen del tema.
- Enfrentar a Paulo.
- Despedir a Silvia por su bajo rendimiento.

Me sentía confundido con la situación que estaba enfrentado, no sabía qué actitud tomar y esperaba que Manolo, con su experiencia, pudiera darme claridad.



## Capítulo 2. El Holding

El Holding San Lorenzo —o conocido por sus siglas HSL— es una sociedad financiera que lleva la administración de varias unidades de negocio dedicadas a la venta de soluciones publicitarias digitales. Cada una de estas categorías se caracteriza por estar dentro de la categoría de clasificados, y realiza la función de medio de comunicación ya que conecta a las empresas anunciantes con los usuarios que buscan sus productos o servicios.

Dentro de sus divisiones se encuentra la Unidad de Negocios Comerciales (UNC), la cual se subdivide en tres: Vendmicoche.com (portal de publicación para la compra y venta de vehículos automotores), Buscotrabajo.com (portal de ofertas de trabajo) y Vendmicasita.com (portal inmobiliario). Cada una de las unidades tenía un equipo de producto encargado de buscar iniciativas que impulsaran el desarrollo de los servicios que ofrecían.

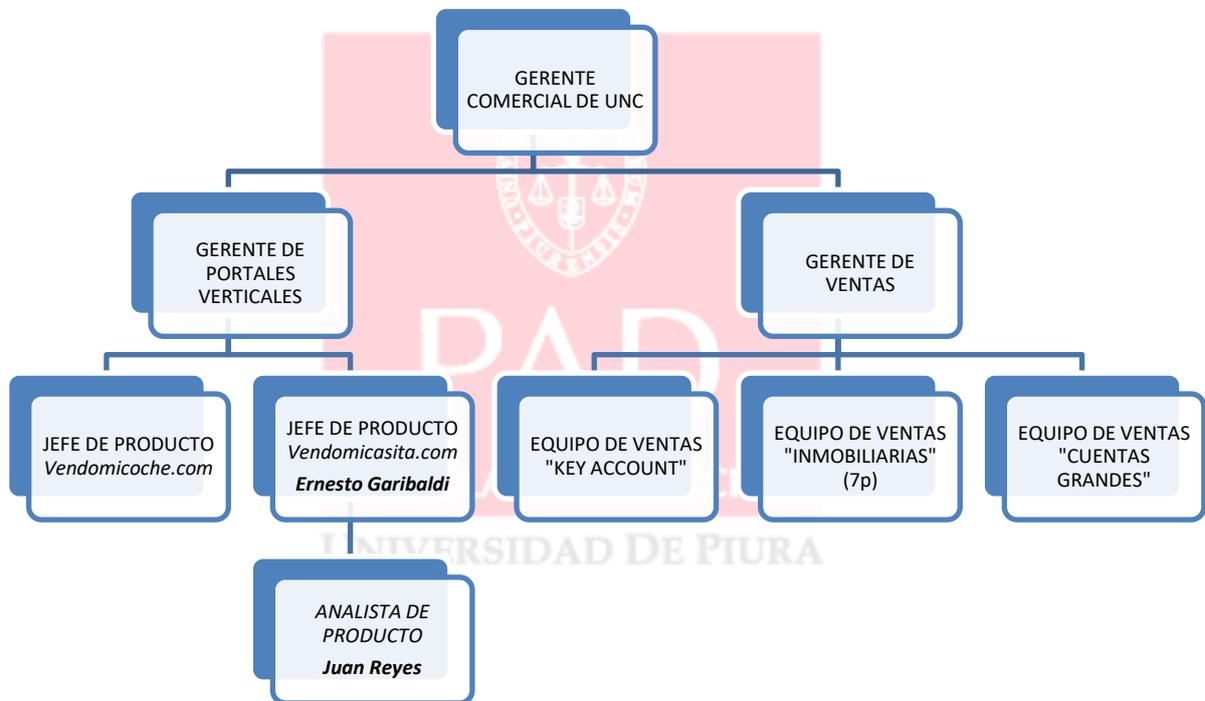




### Capítulo 3. Mi historia

En noviembre de 2011, por recomendación de un amigo de la infancia, ingresé al *holding* como analista de producto de Vendomicasita.com, gracias a mi experiencia en el sector inmobiliario. Mi jefe directo en ese entonces era Ernesto Garibaldi, jefe de producto del portal. Gracias a su apoyo constante y a mis conocimientos en publicidad y *marketing*, desarrollé diferentes propuestas para el lanzamiento de nuevos productos. Tal era el éxito comercial de dichas soluciones que Ernesto mencionó en un par de ocasiones un posible ascenso para mí.

Figura 1. Organigrama de la gerencia comercial de UNC-HSL (2011)



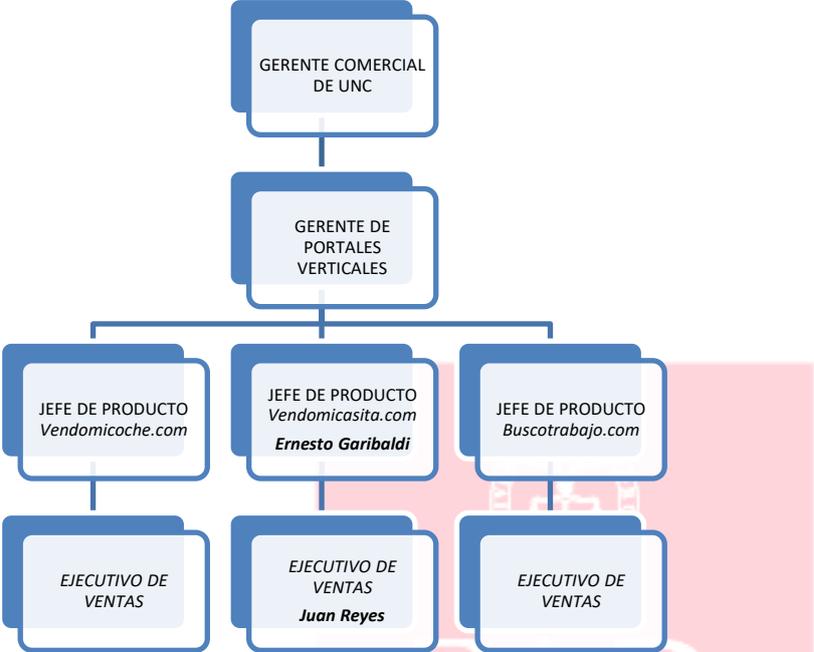
Fuente: elaboración propia

Luego de dos años en la empresa, creía haber alcanzado el máximo de mi curva de aprendizaje en HSL, así que empecé a buscar nuevos retos laborales que maximizaran mi potencial. Afortunadamente, la junta directiva de la compañía decidió que la gerencia de ventas se independizaría de UNC, obligando a la gerencia de portales verticales a formar un equipo de ventas para cada marca, con lo que se ganaba independencia en el manejo del equipo comercial.

Ernesto analizó la situación de Vendomicasita.com y, considerando que el presupuesto para tener dos analistas de producto iba a reducirse, me ofreció formar parte del nuevo equipo

de ventas como ejecutivo comercial. Analicé la propuesta por un par de días y, finalmente, decidí aceptar el reto de cubrir yo solo las siete plazas de la anterior fuerza de ventas.

**Figura 2. Organigrama de la gerencia comercial de UNC-HSL (2013)**



Fuente: elaboración propia

Con mucha dedicación y esfuerzo, logré gestionar toda la cartera de clientes que habían quedado desatendidos y aumentar la facturación de mi unidad de negocio. La verdad era que, muchos días, mi horario de trabajo iba desde las 7:00 am hasta la 1:00 pm del día siguiente, considerando la carga operativa que demandaba ingresar las ventas en el sistema.

Poco a poco, la carga laboral fue incrementándose para toda la unidad, por lo que se incorporaron tres nuevos vendedores y Paulo Bringas.

## Capítulo 4. Paulo Bringas

### 4.1. Antecedentes

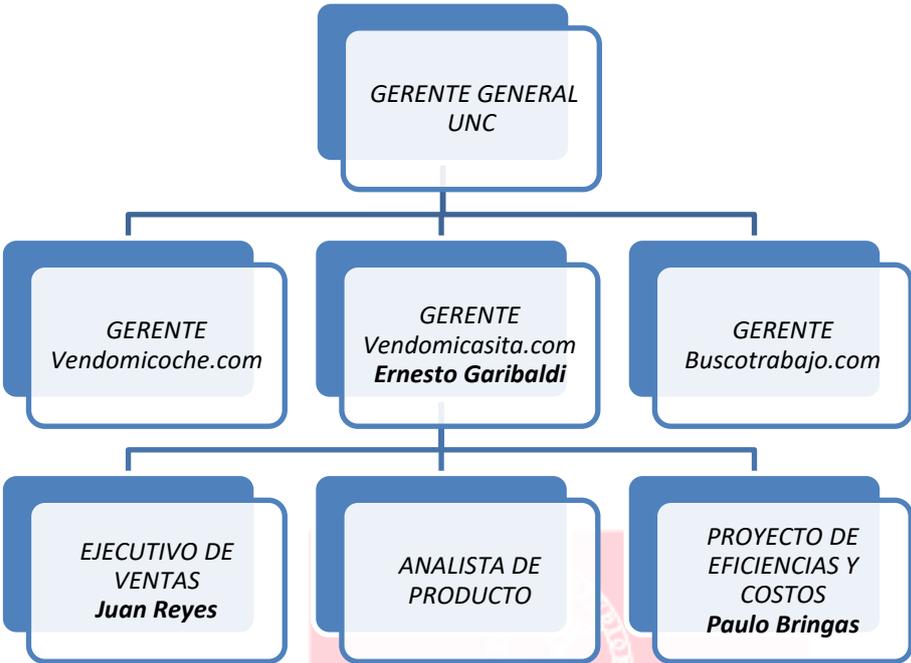
Paulo llegó al área con malas referencias. Las personas que habían trabajado un tiempo significativo con él en el pasado no confiaban en su palabra, ya que, en diferentes oportunidades, había alterado cifras comerciales de su gestión para su propio beneficio. Según comentarios de sus colegas, era el tipo de profesional que buscaba ganarse la confianza de los demás por intermedio de favores.

Empezó a trabajar en el *holding* como jefe de producto en Elvendedor.com en el 2008, una plataforma que competía directamente con eBay y Amazon. Para su mala suerte, la propuesta no pudo mantenerse estable y las ventas cayeron. Según su equipo, fue la poca capacidad de Paulo para desarrollar una estrategia rentable lo que terminó por quebrar el negocio.

Ernesto me había mencionado que, tras el cierre de Elvendedor.pe, Paulo empezó a liderar Full Mercado, una plataforma nueva con una propuesta similar que también apuntaba a ser competencia directa de los *e-commerce* más conocidos, pero tampoco sobrevivió en el tiempo debido a las descoordinaciones de su gestión.

Luego del fracaso de ambas plataformas, la situación de Paulo era precaria, sin puesto fijo dentro de la empresa. El gerente de Recursos Humanos se reunió con todos los jefes comerciales para pedir un *feedback* de su desempeño, ya que se pensaba tal vez despedirlo. Ernesto decidió acogerlo bajo su tutela y asignarlo como asesor en un proyecto de estudio de eficiencias y costos, no sin antes conversar con él e indicarle que “debía hacer las cosas bien o lo invitarían a retirarse”.

**Figura 3. Organigrama de la gerencia de los portales UNC-HSL (enero de 2015)**

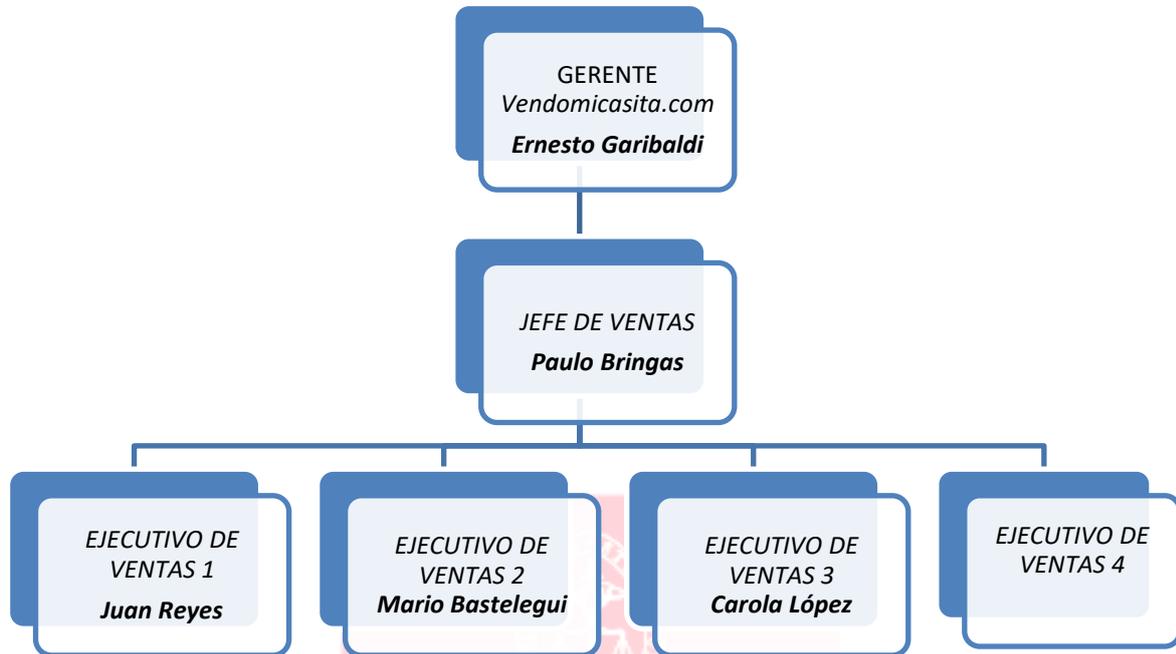


Fuente: elaboración propia

**4.2. Jefatura en Vendomicasita.com**

Aprovechando la oportunidad que se le brindaba, Paulo repotenció sus gestiones y se consagró con Ernesto, y llegó a ser nombrado jefe de ventas de Vendomicasita.com una vez terminado el estudio.

**Figura 4. Organigrama de la gerencia del portal HSL (abril de 2015)**



Fuente: elaboración propia

En ese momento, éramos cuatro ejecutivos en el equipo y, con el transcurso del tiempo, nos íbamos dando cuenta de cuál era el estilo de trabajo que aplicaba Paulo: se aprovechaba de ciertas situaciones y manipulaba la información para atribuirse reconocimientos que lográbamos nosotros. También se victimizaba y hablaba mal de los demás, muchas veces achacando a Ernesto pedirnos información irrelevante cuando en realidad era él quien la solicitaba.

Durante el 2015, Ernesto puso a prueba las aptitudes que Paulo tenía como líder; asimismo, sostuvo varias charlas con él sobre su bajo rendimiento laboral y las expectativas que tenía para el puesto que ocupaba. Poco a poco empezó a cambiar su forma de trabajar, pero Ernesto no terminaba de estar satisfecho con su autogestión, así que decidió seguir presionándolo para lograr una óptima formación en su carácter.

En mayo de 2016, uno de los vendedores renunció al área y Paulo le propuso a Mario Bastelegui que cubriera la plaza que había quedado disponible. Mario era un excelente vendedor, los números de su producción reflejaban el arduo trabajo y empeño de su compromiso con el área. Además, era considerado una de las personas con mayor espíritu integrador del equipo, ya que siempre nos incitaba a realizar actividades en conjunto. Poco después del ingreso de Mario, Paulo despidió a una de las ejecutivas de ventas y nos justificó

su decisión diciendo que no había tenido un buen seguimiento a su cartera de clientes. Sin embargo, varios desconfiaban de su honestidad y algunos ejecutivos creían que había sido la accidentada relación laboral de ambos lo que había motivado a Paulo a despedirla.

Traté de no dejarme influenciar por los comentarios de los demás; siempre tuve un trato cordial y profesional con Paulo y continué demostrando mi compromiso con la empresa al sobrepasar mis metas. Gracias a mis gestiones, Ernesto me nombró el primer *key account* de Vendomicasita.com el primero de agosto de 2016. No obstante, las oportunidades de crecimiento en el puesto no eran muchas, razón por la que decidí postular a diferentes convocatorias. Conversando con Ernesto sobre la situación de la unidad, me comentó que seguía insatisfecho con el desempeño de Paulo y me aconsejó reconsiderar mi salida del equipo, ya que “se venían cosas mejores”.

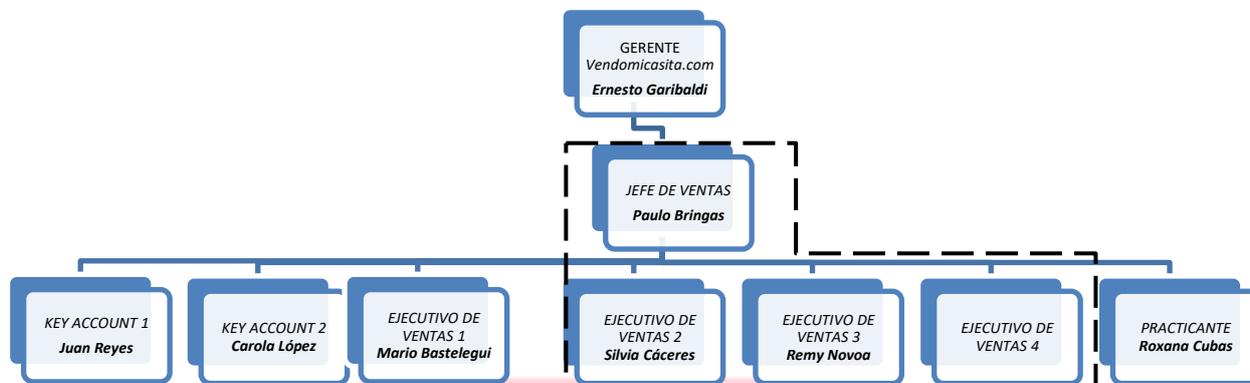
Finalizando ese año, los ejecutivos y yo empezamos a percatarnos de que Paulo justificaba las decisiones que tomaba en función de su beneficio personal en lugar de el del equipo, lo cual ocasionaba disconformidades entre nosotros, que considerábamos su accionar injusto y deshonesto. Tanta fue nuestra insatisfacción que, para diciembre de 2016, Carola López (la segunda *key account* de la unidad) solicitó ser trasladada al equipo de Vendomicoche.com. Luego de recibir esta solicitud, Paulo se acercó a Antero Soldevilla —*HR business partner*<sup>1</sup> asignado a UNC— y juntos establecieron una regla laboral. Según la regla, a partir de ese momento los miembros de un equipo no podrían postular a ofertas de otras unidades de UNC, con lo que se bloqueó la salida de Carola y se evitó una eventual solicitud de cambio de otro ejecutivo.

A inicios de 2017, la meta anual que nos colocaron fue mucho más ambiciosa que la anterior, por lo que Ernesto logró que le aprobaran un presupuesto adicional para la contratación de nuevas personas: ingresaron tres vendedores más a Vendomicasita.com. Paulo, visualizando la oportunidad, decidió formar un círculo social con las personas del equipo más allegadas a él, excluyéndonos a Mario, Carola y a mí. Poco a poco, empezó a ser más notoria la diferencia de trato con estas personas, e incluso mostró su favoritismo al definir metas más bajas para ellos y compensar su déficit en las nuestras. De un momento a otro, los demás ejecutivos empezaron a aislarnos de los almuerzos grupales, mientras que Paulo aprovechaba esos momentos de integración para asignar capacitaciones y cursos que brindaba la empresa.

---

<sup>1</sup> Socio comercial de gestión de talento y Recursos Humanos.

**Figura 5. Organigrama de la gerencia de los portales UNC-HSL (enero de 2017)**



Nota: - - - Círculo de confianza de Paulo  
Fuente: elaboración propia

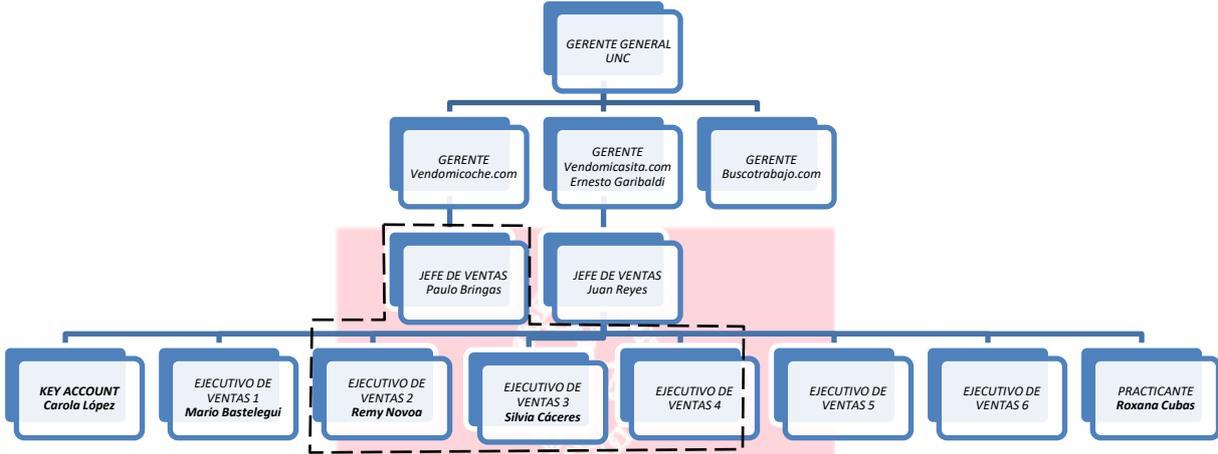
De un momento a otro, durante las reuniones de estatus que teníamos los jueves, Paulo empezó a menospreciar el trabajo de Mario y a avergonzarlo frente al equipo exagerando sus debilidades. Al sentirse rechazado y angustiado por las preferencias laborales, Mario empezó a disminuir su *performance* y tener un trato cortante con los demás. Ernesto, al percatarse de la situación del equipo, le dio un ultimátum a Paulo y, aunque él intentó defender su posición con excusas, el primero le contestó que debía dejar de mentir y cumplir con las indicaciones básicas que le pedía o terminaría despidiéndolo.

En octubre de 2017, Paulo solicitó que se contratara un practicante comercial para brindarle soporte a los ejecutivos con los procesos operativos que conllevaba la venta de cada producto. El presupuesto fue aprobado y Paulo, gracias a la relación que había construido con Antero Soldevilla (*HR business partner*), logró que se seleccionara para el puesto a Roxana Cubas, la hermana de una de las ejecutivas de otra área.

A mediados de ese mes, Ernesto se reunió con el gerente general de UNC y le comentó que iba a despedir a Paulo por no cumplir con las expectativas que él tenía para el cargo que desempeñaba. Para suerte de Paulo, el gerente de UNC lo tenía en consideración y se sentía en deuda con él por la cantidad de favores extralaborales que le había facilitado. Es así como, en

noviembre de ese año, Paulo fue asignado como jefe de ventas de Vendomicoche.com y yo fui promovido a jefe de ventas en Vendomicasita.com.

**Figura 6. Organigrama de la gerencia de los portales UNC-HSL (noviembre de 2017)**



Nota: - - - Círculo de confianza de Paulo

Fuente: elaboración propia



## Capítulo 5. Mi gestión como jefe de ventas

Cuando se hizo efectivo mi ascenso, traté a través de diferentes medios de mantener una relación cordial con Paulo, ya que él había sido mi jefe y conocía las gestiones que yo debía realizar en adelante. Ernesto nos pidió que nos juntáramos para que Paulo me diera el *feedback* de cómo se había estado manejando la jefatura y sus indicadores de gestión. Grande fue mi sorpresa al reunirme con él y descubrir que no había implementado ningún indicador; es más, la capacitación que tuvimos duró cinco minutos y lo único que aprendí fue cómo aceptar las vacaciones de mis ejecutivos en el sistema. Tuve que resignarme a aprender sobre la marcha las labores que el día a día me exigían, siempre con la finalidad de darle el mejor soporte a mi equipo y guiarlo para conseguir los objetivos de ventas que nos trazaban.

En noviembre de 2017, la dirección nos comentó que el nivel de facturación que la gerencia esperaba de nosotros sería mucho más alto<sup>2</sup> para el 2018, por lo que me vi en la necesidad de contratar a dos vendedores más. Como ya no tenía más lugares disponibles en mi ambiente, RR. HH. me asignó dos escritorios cerca de Vendomicoche.com y cuando fui a revisarlos, observé que tenían artículos de oficina en la mesa. Le pregunté a Paulo si conocía quiénes se sentaban ahí para coordinar la reasignación de sus ubicaciones y me contestó que eran dos personas de finanzas que visitaban la oficina esporádicamente. Traté de contactarlos sin éxito durante dos semanas y al finalizar la segunda semana, uno de los ejecutivos de Buscotrabajo.com me dijo que los lugares no estaban ocupados y que Paulo utilizaba los escritorios como almacén porque el suyo no tenía más espacio.

Luego de un par de semanas, el gerente de Buscotrabajo.com me preguntó sobre la performance del único *key account* que tenía en mi equipo en ese momento. Al preguntarle cuál era su interés en mi ejecutivo, me contestó que tenía una plaza disponible en su área y que Paulo había referido a mi vendedor como el candidato más idóneo. Me acerqué donde Paulo para conversar y pedirle una explicación, puesto que él conocía la situación en la que se encontraba mi fuerza de ventas y lo mucho que desestabilizaría nuestra meta si el ejecutivo con mayor facturación se iba. Él solo atinó a pedirme perdón y decirme que no se había dado cuenta de su accionar. Traté de no pensar demasiado en lo ocurrido y acepté sus disculpas; afortunadamente, mi vendedor no se encontraba interesado en la oferta.

---

<sup>2</sup> Aproximadamente, un 40 % más que el año anterior.

En diciembre de ese mismo año, Roxana —la practicante que ingresó en noviembre— vino a mi oficina y me preguntó si podíamos conversar en persona de un tema que le preocupaba.

—Hola, Juan, perdón que te moleste, pero ¿podemos conversar un momento?

—Sí, claro, por favor, acompáñame.

Noté que se encontraba bastante intranquila y, para su comodidad, decidí que era mejor conversar en una de las salas de reuniones.

—Cuéntame, ¿todo bien?

—La verdad... no. Eh, estoy pasando por un momento difícil y me gustaría contar con tu apoyo, porque la verdad es que me preocupa mi permanencia en la empresa.

—Roxana, desde ya, déjame comentarte que nos encontramos contentos con tu desempeño y actitud. Has logrado acoplarte bastante bien al equipo en estos pocos meses que llevas con nosotros.

—Gracias, Juan, estoy muy contenta en Vendomicasita.com y es por eso que esta situación no es fácil para mí. Mira... mi novio y yo vamos a tener un bebé, llevo trece semanas de gestación.

Me acerqué a felicitarla, pero sentí un aire de preocupación en sus palabras; además, me respondió que había empezado a presentar los síntomas más comunes y que iban a ser imposibles de ocultar. Empecé a cuestionar por qué no quería que supieran de su embarazo.

—Cuando recibí los resultados de mi prueba... la verdad es que entré en pánico. No tenía planeado salir embarazada por primera vez aún; mi prioridad era terminar el séptimo ciclo de la carrera y no estaba trabajando. Mi hermana fue un gran apoyo para mí en ese momento, y me dijo que hablaría con uno de los jefes de su oficina para ver si podían ayudarme; y así fue como entré al proceso de selección para el puesto de practicante.

Mientras escuchaba a Roxana, comencé a sospechar que algo no andaba bien. No sabía exactamente qué, pero era evidente que su historia albergaba un problema mucho mayor.

El día que Paulo me entrevistó, me dijo que había quedado encantado con mi perfil y que empezaba a trabajar en dos semanas. Cuando nos despedimos quise agradecerle por la oportunidad, pero antes de irme me pidió que no le mencionara al reclutador que estaba embarazada porque eso podría costarme el puesto; y el primer día que vine a trabajar me repitió

lo mismo en el almuerzo, diciéndome que si RR. HH. se enteraba de mi situación, iban a anular mi contrato, pero que no me preocupara porque él iba a cubrirme.

Antes de que continuara, le contesté que sería ilegal que la despidieran por estar embarazada, pero que sí podría ser un problema el haber omitido esa información en su proceso de selección. Traté de tranquilizarla y le dije que hablaría con RR. HH. para aclarar la situación y que recalcaría que no había sido su culpa.

Después de conocer sus antecedentes en la compañía y analizar cómo manipulaba a las personas para su propio beneficio, mi confianza en Paulo decayó enormemente y me sentía inseguro de tenerlo como colega. Considerando que anteriormente ya había intentado perjudicarme al mentir sobre la disposición de espacios de trabajo para mi equipo, empecé a temer que en un futuro cercano él podría realizar alguna otra jugarreta en mi contra y no tendría reparo en generar situaciones de conflicto. Finalmente, opté por intentar manejar la situación de Roxana por mi cuenta, debido a que conocer la versión de Paulo no sería de utilidad.

El 24 de enero de 2018, Paulo aprovechó uno de los desayunos corporativos que teníamos para comentarme que quería pasar a Silvia Cáceres, una de mis ejecutivas, a su fuerza de ventas<sup>3</sup>. Le respondí que no podía autorizar el traspaso porque acabábamos de reasignar las carteras de clientes y no era un crecimiento para Silvia. Además, le recordé que era él quien había establecido la regla de que ningún ejecutivo de UNC podía postular a un puesto en otra unidad. Con el fin de dejar un precedente frente a testigos y evitar que Paulo tergiversara la situación, subimos juntos a la oficina de RR. HH. para explicar la situación. Luego de conversar con el encargado, acordamos no divulgar nuestra plática para no generar falsas expectativas.

Lamentablemente, después de ese día el rendimiento de Silvia disminuyó abruptamente. Poco a poco, noté que parte del equipo se sentía incómodo conmigo, ya que no tenían la misma disposición de conversar como antes. No fue hasta que Remy, un mes después de la baja de rendimiento de Silvia, me explicó lo que había sucedido que pude hilvanar los acontecimientos. Según él, Paulo aprovechaba los almuerzos para hablar mal de mí frente a ellos, haciendo comentarios como los siguientes:

- “Juan nunca fue un buen ejecutivo. Su producción era la más alta porque tenía las cuentas más grandes y no por su buena gestión. La facturación máxima que alcanzó fue gracias a mi apoyo, porque yo conversaba con sus clientes y facilitaba los acuerdos”.

---

<sup>3</sup> Anteriormente, también había conversado del mismo tema con Ernesto, quien, al igual que yo, le había transmitido la inviabilidad de la propuesta.

- “En mi experiencia, él no tiene las actitudes de un buen líder. Siento que no aporta al crecimiento de la unidad ni al de ustedes, más bien los retrasa. Cuando nos hemos reunido, el menosprecia la calidad de trabajo que ustedes realizan”.

También me comentó que Paulo había filtrado la conversación que tuvimos con el equipo de RR.HH., y señaló que yo había bloqueado un ascenso por egoísmo y celos, cuando en realidad no había sido así.

Luego de escuchar cómo había sido el desglose de la situación, entré en un momento de indecisión. Empecé a pensar cómo las malas jugadas de Paulo estaban perjudicándome y no estaba seguro de qué posición debía tomar. En ese momento, fue que decidí escribirle a Manolo para pedirle un consejo.



## Capítulo 6. Teaching Note

Caso: Control del equipo comercial de vendomicasita.com

**Tabla 1. Ficha de datos**

Público:	Estudiantes de posgrado
Nivel de instrucción:	Posgrado
Curso:	Gobierno de personas
Posición del caso:	A mediados del curso (bajo sugerencia del autor)
Método de investigación:	Experiencia del autor* *El caso ha sido parcialmente disfrazado debido a las políticas de confidencialidad de la empresa a la que hace referencia el autor.
Preparación del instructor:	No aplica

Fuente: elaboración propia

### 6.1. Objetivos de aprendizaje

- Identificar las causas del problema y su cronología.
- Distinguir el verdadero problema del caso y diferenciarlo del problema que el autor reconoce.
- Ejemplificar el límite del campo de acción de un buen líder.
- Identificar al autor del caso como el principal responsable de la problemática.

### 6.2. Diagnóstico y análisis

Antes de comenzar a desarrollar las alternativas brindadas en el caso, se realizará un análisis de los principales problemas y sus soluciones.

#### 6.2.1. Problemas

1. Silvia bajó su rendimiento, ¿cómo recuperar su desempeño?
2. Paulo habla mal de la gestión de Juan, ¿cómo puede evitar esta situación?, ¿qué puede hacer para que no pase esto?
3. El equipo de Juan no confía en él, ¿cómo puede recuperar la confianza de su equipo en la situación nombrada en el caso?

4. El equipo no se encuentra motivado, ¿qué estrategia debería emplear Juan para motivar a sus ejecutivos?

## **6.2.2. Análisis**

### **6.2.2.1. Silvia bajó su rendimiento, ¿cómo recuperar su desempeño?**

Se entiende que Silvia disminuyó su rendimiento al encontrarse desmotivada por el aparente bloqueo de Juan, según los comentarios de Paulo. Si bien Paulo tergiversó los sucesos, logró que ella no se sintiera cómoda en el equipo porque para ella esa versión era verídica.

#### **6.2.2.1.1. Opción 1: despedir a Silvia por su mal rendimiento**

##### **6.2.2.1.1.1. En el ámbito ético**

¿Qué tiempo se tendría que esperar para despedir a Silvia? Si bien Silvia disminuyó su desempeño de un momento para otro, es importante recordar que solo había transcurrido un mes desde ese cambio. Lo recomendable sería conversar con ella y comentarle sobre la situación. Luego de tener esta conversación, lo prudente según la industria publicitaria sería esperar de dos a tres meses y analizar si hubo un cambio en su actitud y una mejora en su rendimiento.

¿Se puede despedir a Silvia sin haber conversado con ella, sin haber revisado alguna alternativa de solución? No es correcto despedir a una persona si no sabe en qué está fallando. En este caso, lo idóneo hubiera sido que Juan conversara con Silvia sobre su rendimiento desde su baja del desempeño, para entender cuál era el fondo de su accionar.

¿Es correcto despedir a Silvia porque esté desmotivada? ¿Quién es el responsable de su desánimo? Teniendo en consideración su anterior producción, no sería correcto despedirla, puesto que, según el historial en la empresa y los números anteriores de su producción, se podría descartar la idea de que no está a gusto con su trabajo. Para conocer la razón de su desánimo y entender su situación, es importante que Juan converse con ella. Asimismo, se podría asumir que, por los comentarios de Remy, Silvia está desmotivada porque piensa que Juan no le dará un ascenso.

Por otro lado, si bien Juan no tuvo la intención de afectarla negativamente, sí es el responsable de no haber conversado con ella al respecto. En resumen, no sería correcto despedirla por este motivo.

¿Despedirla sería ético o correcto? No sería ni ético ni correcto despedir a Silvia sin haber conversado previamente con ella y darle la oportunidad de mejorar su situación.

#### **6.2.2.1.1.2. En el ámbito legal**

¿Es legal despedir a una persona que tiene un mal rendimiento? No se puede sustentar un despido de manera legal solo por un mes de mal desempeño. Cualquier persona que trabaja en el área comercial puede no llegar a su meta por diferentes motivos y ello no es suficiente para un despido. En cambio, tener meses sucesivos de mal rendimiento o cometer una falta grave sí es causal de despido.

¿Qué acciones legales puede tomar Silvia? Silvia podría sustentar que el despido es infundado porque los meses anteriores ha obtenido buenos resultados y solo presenta un mal mes comercial en su historial.

#### **6.2.2.1.1.3. En el ámbito de la unidad**

¿Qué pensaría el equipo si Juan despide a Silvia? El círculo formado por Paulo conoce sobre el presunto bloqueo de Silvia; por ende, se sienten inconformes con la gestión de Juan. En el caso de que se opte por despedir a Silvia, esta inconformidad aumentaría, ya que sustentaría la versión de Paulo. Por otro lado, podrían pensar que Juan actuará de la misma manera en el eventual escenario de que se sienta amenazado por el crecimiento de alguien. Esto resultaría en una posible disminución de rendimiento del equipo y en la desmotivación de seguir en la empresa por las bajas posibilidades de crecer.

#### **6.2.2.1.1.4. En el ámbito de la credibilidad**

El círculo pensará que Juan no está siendo íntegro y transparente con sus decisiones; por ende, perderían confianza en él.

#### **6.2.2.1.2. Opción 2: sancionar a Silvia**

La sanción a Silvia no tiene viabilidad, ya que, al ser una ejecutiva comercial, su remuneración se basa en su rendimiento: a un menor rendimiento, ella obtendría un menor sueldo. Por lo tanto, al sancionarla no se obtendría la reacción esperada por parte de Silvia.

¿Se puede sancionar a Silvia sin haber conversado con ella previamente o haber revisado juntos alguna alternativa de solución? Un mal rendimiento voluntario sí es una causal de

sanción. No obstante, al no tener un sueldo fijo, ella misma estaría perjudicándose con su baja de rendimiento.

¿Sancionarla sería ético o correcto? No sería ni ético ni correcto despedir a Silvia sin haber conversado previamente con ella y darle la oportunidad de mejorar su situación.

#### **6.2.2.1.2.1. En el ámbito legal**

¿Es legal sancionar a una persona que tiene un mal rendimiento? Sí es legal bajo el sustento de una baja de rendimiento voluntaria.

#### **6.2.2.1.2.2. En el ámbito de la unidad**

¿Qué pensaría el equipo si se sanciona a Silvia? Al igual que el despido, se incrementaría la inconformidad sobre la gestión de Juan y podría transmitirse al resto del equipo.

#### **6.2.2.1.2.3. En el ámbito de la credibilidad**

Si se sanciona a Silvia, el círculo pensaría que Juan no está siendo íntegro y transparente con sus decisiones: por ende, perderían confianza en él.

#### **6.2.2.1.3. Opción 3: seguimiento a Silvia**

Se podría considerar esta opción como solución al bajo rendimiento de facturación de Silvia; sin embargo, Juan necesitaría de tiempo y dedicación para realizar el seguimiento al trabajo de gestión que realiza Silvia con sus clientes e identificar cuáles son las deficiencias para apoyarla. Además, como el tiempo es escaso, tendría que restarlo a otras labores que realiza.

Por otro lado, el seguimiento puede incrementar la inconformidad de Silvia debido a que ella no está motivada para trabajar, y con eso tendría un factor adicional para sustentarlo: el seguimiento de un jefe por el cumplimiento de sus objetivos, por más que él estuviera en una condición de apoyo, posiblemente cause que ella se sienta vigilada y que ha perdido su libertad en el trabajo. No obstante, una vez se termine el seguimiento, ella seguirá con la misma inconformidad o una mayor, y se reducirá su rendimiento.

Lo que se debería realizar primero es descubrir por qué tiene un mal rendimiento, y realizar un seguimiento no es la solución.

#### 6.2.2.1.4. Opción 4: sincerarse con Silvia

Esta es la opción recomendada por el autor. Sin embargo, si uno busca justificar la decisión del bloqueo, podría tomarse como una excusa de las decisiones de Juan. Asimismo, Silvia podrá sentir un resentimiento porque antes de tomar una decisión no la consultó con ella.

Lo más recomendable sería que Juan le pidiera disculpas por no haberle comentado nada y, en segundo lugar, decirle lo apenado que se encuentra por el error que cometió al no haber conversado con ella sobre el tema. Al sincerarse, Juan podría ganar credibilidad por reconocer su error. Este acto contribuye de manera importante al compañerismo en el ambiente de trabajo, porque evidenciaría que no actuó de mala fe. Con ello, se podría llegar a una mayor apertura por parte de Silvia, y Juan generaría una mayor empatía. Con esta opción se podría solucionar el rendimiento de Silvia al no sentirse inconforme con Juan.

**Tabla 2. Resumen**

Alternativas/ criterios	Ético	Legal	Unidad	Credibilidad	Silvia (satisfacción)
Despedir	x	x	x	x	x
sancionar	x	x	=	x	x
Seguimiento	✓	✓	=	=	x
Sincerarse	✓	✓	✓ o =	✓	✓

Nota:

- ✓ Calificación positiva
- x Calificación negativa
- = No afecta

Fuente: elaboración propia

#### 6.2.2.1.4.1. Paulo habla mal de la gestión de Juan, ¿cómo puede evitar esta situación?, ¿qué puede hacer para que no pase esto?

Como se muestra en el caso, Paulo tiene una personalidad definida. Asimismo, Ernesto ha tratado de disciplinarlo hasta amenazarlo con el despido sin llegar a tener resultados positivos. Por ende, no habría forma de limitar los comentarios de Paulo.

Lo que se podría hacer, como medida de cautela, es dejar cualquier tipo de comunicación que Juan pueda tener con él porque en cualquier momento podría utilizar esa información para ponerla en contra de Juan.

#### **6.2.2.1.4.2. El equipo de Juan no confía en él, ¿cómo puede recuperar la confianza de su equipo en la situación nombrada en el caso?**

¿El equipo cree que el trabajo realizado por Juan no es íntegro? Debido al bloqueo de Silvia y los comentarios generados por Paulo, el equipo puede pensar que Juan no es una persona íntegra.

¿Cómo ganar la confianza del equipo en la situación nombrada en el caso? La confianza no se gana solo con lo que pueda decir Juan, sino con el cumplimiento de las palabras y aterrizándolas en hechos. De esta manera, si Juan entabla una buena comunicación con su equipo y trabaja de forma íntegra, el tiempo determinará cuál es el verdadero liderazgo de Juan.

Si bien Paulo podría estar trabajando en su contra, el tiempo dará a relucir las verdaderas personalidades de ambos.

#### **6.2.2.1.4.3. El equipo no se encuentra motivado, ¿qué estrategia debería emplear Juan para motivar a sus ejecutivos?**

¿Cuál es el motivo de la desmotivación? Para poder entender la desmotivación, primero hay que tener claro cómo era el círculo de confianza de Paulo. Este círculo de confianza estaba conformado por Paulo y tres ejecutivos en donde, desde el momento que entraron, tenían preferencias.

¿Qué tipo de preferencias se pueden dar dentro del círculo de Paulo?

- Metas ventajosas para los ejecutivos del círculo.
- Tendrían que realizar un menor esfuerzo para ganar lo mismo que las personas que están fuera del círculo, o trabajando lo mismo ganar mucho más.
- Mejor trato por parte de Paulo ante alguna incidencia o equivocación.
- Con el otro grupo tendría un trato más duro y exigente.
- Mayor contacto y confianza por parte de Paulo a los ejecutivos del círculo.
- Invitaciones a almuerzos o reuniones con exclusión a los que no pertenecen al círculo.
- Mayor flexibilidad para permisos extralaborales.
- Capacitaciones selectivas para ejecutivos del círculo.
- Con ello se logra que el esfuerzo de un ejecutivo dentro del círculo sea distinto del que está afuera por las distintas condiciones brindadas por Paulo.

Vale la pena resaltar que hubo un cambio con el equipo. Desde el ingreso de Juan, ya no existen preferencias y todos tienen el mismo trato. Asimismo, combinando esto con el perfil de Juan sobre su nivel exigencia, esta se ha incrementado en el equipo. Con ello, hubo cambios bastante fuertes para el círculo de confianza porque ya no tienen las preferencias que tenían antes y, peor aún, la exigencia del equipo es mayor. Por lo tanto, los ejecutivos integrantes del círculo han sido sacados de su zona de confort.

¿Qué conlleva la salida de la zona de confort? Disconformidad y malestar con la gestión de Juan. Este malestar podría ser aprovechado por Paulo para incrementar el sentimiento de inconformidad de parte del círculo hacia Juan.

¿Dejar de ser exigente sería la mejor solución? En primer lugar, si se deja de ser exigente, se tendría que dejar de serlo para todos los ejecutivos y no solo para el círculo. No obstante, la exigencia está más relacionada con la meta propuesta, y ello no se puede bajar para todos. Hacerlo para una parte del equipo sería, nuevamente, cometer el mismo error de la anterior gestión y se podría generar disconformidad con la parte del equipo que está fuera del círculo.

¿Cómo solucionar la desmotivación? Los ejecutivos del círculo están inconformes porque los han sacado de su zona de confort. Sin embargo, esto no quiere decir que, internamente, no piensen que Juan está haciendo lo correcto.

Lo ideal sería conversar con cada uno de ellos para que puedan entender el nuevo entorno y explicarles que, si bien hubo cambios, estos serán para una mayor homogeneidad y transparencia con todo el equipo, así como para tener el sustento analítico de la situación. Gracias a esto, la desmotivación o inconformidad probablemente disminuiría en el tiempo y se apacigüe con su nueva forma de trabajo.

### **6.2.3. Sugerencia de método de enseñanza**

#### **6.2.3.1. Área de discusión 1**

Pedirles a los estudiantes que mencionen los aspectos generales del caso:

- ¿Cuáles son los personajes del caso?
- ¿Qué se dice de ellos en la lectura?
- ¿Cuál es el personaje o personajes principales? ¿Por qué?

Continuar la dinámica identificando los hechos más relevantes de la lectura y ordenándolos cronológicamente en la pizarra. El docente puede optar por consultar quiénes de los asistentes han experimentado una situación similar y contextualizar la clase con base a sus respuestas.

### 6.2.3.2. Área de discusión 2

Una vez que estén definidos los aspectos del caso, se procederá a desarrollar las alternativas propuesta por Juan. El docente dividirá la pizarra en cuatro secciones y pedirá a los estudiantes que dicten las soluciones descritas por el autor y que escriban cada una en una sección.

Una vez listadas, se procederá a analizar cada una con base en las siguientes interrogantes, incitando a la clase a identificar las respuestas. Asimismo, cabe resaltar que las opciones brindadas por el autor en el caso no son las más recomendables, debido a que inicialmente puede que tenga un objetivo; sin embargo, este no termina por resolver el problema.

#### 6.2.3.2.1. Solución 1: hablar con mis ejecutivos y sincerarme con ellos

Opción 1: Juan comenta al equipo que sabe que algunas personas hablan mal de él.

- ¿Cuál es el objetivo?
- Dejar un precedente para que no vuelvan a suceder los comentarios y para que tengan la apertura de conversarlo con Juan, generando un espacio de credibilidad.
- ¿Cuál sería la reacción de los ejecutivos? ¿Soluciona el problema?
- Si se decidiera utilizar un estilo de comunicación agresiva reprochando la actitud y comentando que no se toleraría ninguna situación similar, no se recibiría ningún tipo de retroalimentación por parte del equipo. Esto no solo aumentaría el rechazo que tienen hacia Juan, sino que en gran parte podría reafirmar los comentarios negativos que Paulo profesaba.
- En caso de que se decida utilizar un tono pasivo y receptivo, generando confianza, lo más probable es que algunos de los ejecutivos se acerquen personalmente a indagar más sobre el caso y conocer de quién se trataba. Esto es debido a que su apertura y confianza podría generar espacios de comunicación que desarrollen el tema de manera pasiva. A diferencia del primer tono de comunicación, este no generaría un estímulo negativo y hasta se podría crear cierta conciencia en aquellos que pertenecen al círculo, llegando a influenciarlos de tal manera que disminuyan los comentarios negativos en sus reuniones.

Opción 2: exponer la personalidad de Paulo.

- ¿Cuál es el objetivo?  
Exponer a Paulo.

- ¿Cuál sería la reacción de los ejecutivos?

Se podría considerar comentarles a los vendedores el *background* de Paulo y cómo han sido sus gestiones durante su tiempo en la empresa, exponiendo su verdadera personalidad y citando las ocasiones en las que tergiversó a su favor los acontecimientos.

- ¿Soluciona el problema?

No se solucionaría la situación actual del equipo, ya que se estaría incurriendo en el mismo sistema que se intenta eliminar y esto daría pie a que la conversación se divulgue y Paulo la utilice a su favor. Además, podrían generarse mayores conflictos al cuestionar el objetivo por el cual un jefe hablaría mal de otro mientras este no está presente, considerando que el círculo de Paulo tiene una creencia preestablecida de cómo él actúa y dudarían de la credibilidad de Juan.

Opción 3: Justificar la gestión de Juan.

- ¿Cuál es el objetivo?

Esclarecer el buen desempeño que tuvo Juan cuando se desempeñaba como ejecutivo y *key account*, desmintiendo los comentarios de Paulo a través de pruebas e información verídica y corroborable.

- ¿Qué dirían los ejecutivos?

Podría ser que los ejecutivos interpreten el *speech* como si Juan tratara de encubrir algunas deficiencias. Al fin y al cabo, ¿por qué un jefe debería dar explicaciones de su desempeño pasado y liderazgo actual a sus vendedores? ¿Acaso no se reflejan en las decisiones comerciales que toma para el bien del equipo?

- ¿Soluciona el problema?

No lo hace.

#### **6.2.3.2.2. Solución 2: hablar con RR. HH. y comentarles que Paulo divulgó el bloqueo**

¿Cuáles son los escenarios que podrían suceder y cuáles serían los resultados?

- Escenario 1: Antero *HR bussines partner* le comenta a Juan que iba a discutir el tema directamente con Paulo y, teniendo en cuenta la relación de amistad entre Paulo y Antero, conversarían para tener más cuidado con Juan. En este caso, el tema no podría pasar a mayores y no existiría una sanción por ello hacia Paulo.

- Escenario 2: Sumado al escenario anterior, Antero se junte con Ernesto Garibaldi para comentar la mala gestión orientando el error hacia Juan.
- Observación: Lo más probable es que Paulo no acepte la culpabilidad de sus hechos, por lo que la única forma en que Juan pueda probar la verdad es pidiéndole a Remy que “testifique”. Esta situación es delicada ya que podría complicar la situación laboral del ejecutivo, debido a que quien debería conversar con él es el equipo de RR. HH.
- ¿Soluciona el problema? No lo soluciona. Adicionalmente, se podría tener a Antero como enemigo después de acontecimiento al ser el un amigo de Paulo.

#### **6.2.3.2.3. Solución 3: enfrentar a Paulo por todos los hechos ocurridos**

- ¿Cuál es el objetivo?  
Que terminen los agravios de Paulo.
- ¿Cuál sería el mensaje?  
Enumerar los casos en los que Paulo haya entorpecido la gestión de Juan, preguntándole si tiene algo en su contra y buscando el motivo por el cual lo hace.
- ¿Cuál sería el resultado?  
Anteriormente, Ernesto ya le había comentado a Paulo que debía cambiar su actitud y no se produjo ningún cambio, por lo que enfrentar a Paulo podría no dar ningún resultado. Asimismo, él podría visibilizar la oportunidad y sacarle provecho a la situación.

#### **6.2.3.2.4. Solución 4: despedir a Silvia por disminuir su rendimiento**

- ¿Cuál es el objetivo?  
Despedir al ejecutivo por no cumplir con los estándares esperados.
- ¿Qué comentarios se generarían en el círculo de confianza?  
Puede que se generen comentarios como:
  - - “No solo la bloquean, sino también la despiden”
  - - “¿Por qué puede haber personas tan malas?”
  - - “Paulo tenía razón diciendo que Juan sentía envidia y celos”
  - - “¿Cuál ha sido el criterio para que tome esa decisión?”
- ¿Cuál sería el resultado?

Debido a la anterior situación que se suscitó, esto generaría una mayor disconformidad en los ejecutivos e impactaría en su rendimiento. Esta decisión podría complicar aún más la situación en el área por el mensaje que llegaría a los demás vendedores. Además, el buscar un nuevo ejecutivo que cubriera la plaza libre de Silvia implicaría un presupuesto adicional y tiempo para su capacitación.

### **6.2.3.3. Área de discusión 3**

Luego de analizar las soluciones listadas por el autor, el docente consultará a algunos de los estudiantes si han pasado por alguna situación similar, incitando a la clase a que se involucren en el problema y puedan aterrizar dos alternativas adicionales que no se mencionan en el caso.

#### **6.2.3.3.1. Solución alternativa 1: hablar con Silvia y explicar**

- ¿Cuál es el objetivo?  
Explicar por qué se realizó el bloqueo.
- ¿Cuál sería el mensaje?  
Enlistar las razones por las cuales Juan optó por tomar esa decisión:
  - -Una regla que tenía el área, instituida por Paulo.
  - -No sería un ascenso pasar a al otro producto.
- ¿Cuál sería el resultado?

Es importante resaltar que, en este punto de la historia, si uno busca justificar una decisión es porque ha cometido un error e intenta convencer al otro de que su accionar fue el correcto. En ese sentido, Silvia podría cuestionar el por qué Juan toma decisiones por ella sin consultarle previamente.

#### **6.2.3.3.2. Solución alternativa 2: pedir disculpas a Silvia por no haber hablado con ella antes y tomar una decisión sin su consentimiento**

- ¿Cuál es el objetivo?  
Pedirle disculpas al ejecutivo afectado reconociendo todo el daño realizado al tomar una decisión por él y bloquear su traslado a otra área.
- ¿Cómo reaccionaría el ejecutivo?  
El ejecutivo entendería que Juan tiene errores, pero los acepta. Asimismo, podrían llegar a un nivel de confianza mayor con él demostrando su apertura y honestidad ante los

hechos. Esto no solo apoyara al ejecutivo afectado, sino que, posiblemente, se transmita a todo el equipo.

### **6.3. Epílogo**

Finalmente, Juan conversó con Silvia, le comentó todo lo sucedido con Paulo y RR. HH. y le ofreció disculpas por no haberle comentado antes sobre la situación. Ella le pidió disculpas por haber hablado mal de él sin sustento y le prometió que mejoraría su rendimiento, lo cual sucedió. El círculo de confianza se disolvió, pero el grupo mantuvo la amistad. Con el tiempo se distanciaron de Paulo al conocerlo mejor.

Por último, despidieron a Paulo de la empresa después de medio año, debido a la disconformidad de su nueva fuerza de ventas e incumplimiento de sus metas.



## Conclusiones

En la siguiente sección, se enumerarán las principales conclusiones sobre el caso.

- Juan no tenía claro el plano de acción para tomar una decisión. Las cuatro alternativas propuestas no llegan a solucionar el problema. Asimismo, por la premura o su estabilidad emocional, puede que no las haya analizado correctamente.
- Según lo revisado en el Teaching Note, Juan Reyes no puede enfrentar a Paulo ni competir con él, puesto que no se tiene control sobre sus acciones; se debe considerar a su personaje como parte del contexto para aprender a lidiar con su actitud e identificar las posibles soluciones.
- Comentarle a RR. HH. y a Paulo que no se divulgue la conversación de traspaso de Silvia no fue la mejor opción. Teniendo en consideración el perfil de Paulo, Juan debió anticiparse y comentarle lo sucedido a Silvia, evitando así su malestar y el del círculo de confianza. Si bien Juan intentó estar adelante un paso de Paulo, este no fue el paso correcto.
- Si bien Juan tuvo buenas intenciones, estas no se vieron reflejadas en la efectividad de sus acciones para mantener el liderazgo de su equipo.
- El contacto y comunicación de un líder con su equipo es muy importante. Como figura en el caso, debido a que Juan no llegó a tener estos pilares con el círculo de confianza, Paulo llegó a tener una mayor cercanía e influencia sobre ellos.



## Bibliografía

- Alcázar, M. (2018). *Cómo mandar bien: Consejos para ser un buen jefe*. (4a ed.). Lima: Infobrax.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2016). *Gobierno de personas en la empresa*. (6a ed.). Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.

