



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

LA ASISTENTE COMERCIAL

Ernesto Uribe-Rivera

Lima, septiembre de 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



LA ASISTENTE COMERCIAL

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

ERNESTO URIBE RIVERA

Asesor: Enrique Seminario Antúnez de Mayolo

Lima, septiembre de 2017

RESUMEN EJECUTIVO

El caso trata de cómo un personal de mando medio (Jefe comercial) puede tomar la mejor decisión con respecto a un trabajador (la Asistente comercial), es decir, si despedirla es la mejor opción, ya que actualmente es catalogada como la persona que genera un mal clima laboral reclamando por hechos que considera justos.

En el caso se verá la eficiencia de las personas y valores que se comparten y si hay coherencia entre la estrategia y misión externa, si se vela por la unidad de la empresa a pesar de que mucho se habla de crear y mantener un buen ambiente laboral.

Además, veremos la evolución de las ventas en los últimos 3 años y los gastos que se producen evaluando el actuar de los socios, cuáles son los valores que transmiten, si las comunican, si saben mandar, etc.

La solución del dilema tiene que ser evaluada detenidamente ya que el impacto de este tipo de decisiones donde se busca "buen clima laboral" y "reducción de costos" a costa de las personas pueden cambiar el rumbo e imagen que tenía la empresa y por ende sus resultados.

Palabras clave: *relación con los trabajadores; clima laboral; reducción de costos; competitividad; productividad; ética*

ABSTRACT

The case is about how a middle management staff (Commercial Manager) can make the best decision regarding a worker (the Commercial Assistant), that is, if firing her is the best option, since she is currently classified as the person who generates a bad work climate claiming for facts that he considers fair.

In the case you will see the efficiency of the people and values that are shared and if there is coherence between the strategy and external mission, if you watch over the unity of the company even though there is a lot of talk about creating and maintaining a good working environment.

In addition, we will see the evolution of sales in the last 3 years and the expenses that are produced by evaluating the actions of the partners, what are the values they transmit, if they communicate them, if they know how to send, etc.

The solution of the dilemma has to be carefully evaluated since the impact of this type of decisions where "good working environment" and "cost reduction" are sought at the expense of the people can change the direction and image that the company had and therefore Your results.

Keywords: *relationship with workers; work environment; cost reduction; competitiveness; productivity; ethics*

TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	ii
Abstract.....	ii
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. La Asistente Comercial (A)	3
1.1. Condiciones laborales.....	8
CAPÍTULO 2. La Asistente Comercial (B) – Decisión	9
CAPÍTULO 3. La Asistente Comercial (C) – Final	11
CAPÍTULO 4. Teaching Note.....	13
4.1. Objetivos pedagógicos.....	13
4.2. Preguntas propuestas	13
4.3. Análisis del Caso	13
4.4. Análisis Situacional	14
4.4.1. Octógono	14
4.4.2. Problemas por niveles.....	20
4.4.3. Perfiles y análisis de la persona	21
4.4.4. Consecuencias	21
4.4.5. Alternativas.....	22
4.4.6. Criterios	22
4.4.7. Elección de la alternativa.....	24
4.4.8. Plan de acción.....	24
4.4.9. Preguntas y respuestas	25
Conclusiones.....	27
Bibliografía.....	29

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultado de ventas	5
Tabla 2. Ventas ejecutadas	5
Tabla 3. Presupuesto de gasto de marketing	6
Tabla 4. Presupuesto de gasto de ventas	6
Tabla 5. Estructura de gasto del proyecto JM1	6
Tabla 6. Análisis de las alternativas y criterios	24

INTRODUCCIÓN

El presente caso nos sitúa en la disyuntiva que tiene un mando medio con respecto al personal que tiene a su cargo.

El Jefe Comercial, como encargado del área comercial de una empresa inmobiliaria tiene como responsabilidades, además de vender y promocionar los productos y marca, mantener un ambiente laboral sano, enseñar y liderar su equipo y además velar por su desarrollo y bienestar.

Conforme se avanza en el caso se podrá ver la situación en la que se encuentran los trabajadores y actitudes de los mandos directivos con respecto al personal operativo y como buscan solucionar los problemas, dando una falsa libertad para elegir (al mando medio) dando una enseñanza negativa.

Así mismo se pondrá en juicio si realmente este es el lugar en el que debería estar el mando medio, si va con sus valores y cuáles son las alternativas que tiene para tomar la mejor decisión.

CAPÍTULO 1. LA ASISTENTE COMERCIAL (A)

Gonzalo salió con muchas dudas de la reunión con los socios de la empresa inmobiliaria MICASA. Una semana más tarde Gisella, la asistente comercial, se reincorporaría a su trabajo, después de tres meses de permiso por maternidad. El clima laboral había mejorado mucho durante su ausencia y los socios no querían tener a una persona constantemente crítica hacia la gestión de los directivos, por lo que le recomendaron a Gonzalo que no le renueve el contrato que estaba por vencer.

MICASA es una inmobiliaria promovida por tres socios, que llevaba 8 años de funcionamiento. Se había especializado en la construcción y venta de edificios para viviendas en zonas de nivel socioeconómico B, con buenos resultados. En Anexo 1 se pueden ver sus resultados económicos de los últimos años.

Gisella Almenara era una chica con facilidad para las gestiones comerciales. Había sido un gran apoyo para Gonzalo y en el año que tenía trabajando en MICASA había aprendido mucho del negocio. Gonzalo le había enseñado a ir más allá de las gestiones operativas para incorporar habilidades analíticas. Gisella era una persona seria y cumplidora y Gonzalo sabía que podía confiar en ella cuando le daba un encargo.

Por otro lado, Gisella era una chica de carácter pesimista y suspicaz y se quejaba con facilidad de cualquier contrariedad. Transmitía su malestar a sus compañeros animándolos a quejarse también cuando algo no funcionaba bien.

Un tema constante de crítica por parte de Gisella era la calidad de los materiales con los que construían los edificios. Decía que ella nunca compraría un departamento de MICASA porque la calidad era mala y que a los dueños lo único que les interesaba era el dinero y no prestar un buen servicio. Gonzalo trataba de explicarle que los materiales eran de calidad estándar, no eran de alta calidad porque la estrategia comercial de la empresa era dirigirse a un sector de clase media y que era lo que más se ajustaba al modelo de negocio, pero Gisella no quedaba convencida y repetía esas quejas.

Parte del trabajo comercial es ir a ferias inmobiliarias y ofrecer información en un stand. Es una buena oportunidad para tomar contacto con clientes interesados en adquirir una vivienda. La última feria en el distrito de San Miguel había terminado y estaban contentos con los resultados. Habían dedicado buen tiempo a la preparación y atención durante la feria y habían conseguido un buen número de ventas. El horario de la feria era de 10 de la mañana a 10 de la noche y los del área comercial se habían tenido que turnar para atender el stand. Había sido una semana sacrificada, pero había dado sus frutos y los del equipo estaban contentos, salvo Gisella. La asistente comercial se quejaba de que habían trabajado más horas de las establecidas y que debían haberles pagado horas extra, pero

que estaba segura de que no lo harían porque los directivos de la empresa solo pensaban en el dinero y no en su gente.

Gonzalo se quedó pensando. En los días de feria toda el área comercial debía ir inclusive sábados y domingos. No se daba ningún reintegro por días laborados, horas extras, almuerzos, pasajes ni tampoco un día de descanso posterior. El lema era aprovechar después de la feria para cerrar la venta. Gonzalo planteó a sus jefes dar días libres en compensación por las horas extra. Al principio se negaron aduciendo que tenían que seguir trabajando para cerrar las ventas acordadas en las ferias, pero Gonzalo propuso retrasar los días de compensación para momentos de menor presión y finalmente los socios accedieron. Más tarde, Gonzalo decidió sin consultar a sus jefes incluir en el presupuesto de cada feria almuerzo y movilidad para su gente. Como era una cantidad pequeña en comparación con el costo operativo total (alrededor de 9,000 soles) y más aún en comparación con los montos de venta conseguidos (alrededor de un millón de soles), los socios o no se dieron cuenta o no le dieron importancia.

Poco después, los directivos de la empresa decidieron la desvinculación de dos trabajadores antiguos. La noticia produjo tristeza entre los trabajadores y los directivos explicaron que tenían que ajustar costos para ser más competitivos. Al día siguiente, Gonzalo fue a comprar al quiosco de la esquina donde lo atendía María, una señora que llevaba años allí y conocía bien a la gente de la empresa. María le preguntó que qué estaba pasando en la empresa porque Gisella le había dicho que estaban echando gente de manera injusta y que a ella cualquier día la echarían de igual forma.

Durante el año de trabajo en MICASA Gisella quedó embarazada y su contrato vencía poco antes de iniciar su permiso por maternidad. Los socios sugirieron a Gonzalo no renovar el contrato a Gisella. La razón principal era el ambiente crítico que transmitía a su alrededor.

Tras la reunión con los socios, Gonzalo se puso a reflexionar: los socios le habían manifestado su preferencia de manera explícita. Por otro lado, si no le renovaba el contrato a Gisella la gente de la empresa pensaría que era por haber quedado embarazada o en todo caso pensarían que no era el mejor momento para desvincularla de la empresa.

Quedaban pocos días y Gonzalo tenía que tomar una decisión.

Tabla 1. Resultado de ventas

Proyectos	2014		2015		2016		2017		Total	
	Und	Monto	Und	Monto	Und	Monto	Und	Monto	Und	Monto
SB1	5	S/. 3,097,200							5	S/. 3,097,200
SB2	7	S/. 4,318,300	9	S/. 5,552,100					16	S/. 9,870,400
JM1			15	S/. 5,948,280	24	S/. 9,517,248			39	S/. 15,465,528
SB3					4	S/. 3,300,000	11	S/. 9,075,000	15	S/. 12,375,000
Total	12	S/. 7,415,500	24	S/. 11,500,380	28	S/. 12,817,248	11	S/. 9,075,000	75	S/. 40,808,128

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Ventas ejecutadas

Proyectos	2014		2015		2016		2017		Total	
	Und	Monto	Und	Monto	Und	Monto	Und	Monto	Und	Monto
SB1	5	S/. 3,681,300							5	S/. 3,681,300
SB2	7	S/. 4,816,000	9	S/. 6,480,000					16	S/. 11,296,000
JM1			10	S/. 4,810,000	23	S/. 11,063,000	6	S/. 2,886,000	39	S/. 18,759,000
SB3					4	S/. 3,570,600			4	S/. 3,570,600
Total	12	S/. 8,497,300	19	S/. 11,290,000	27	S/. 14,633,600	6	S/. 2,886,000	64	S/. 37,306,900

Fuente: elaboración propia

*Gonzalo ingresó en diciembre del 2014, cerró la última venta del proyecto SB1 y 1 departamento del proyecto SB2.

*El proyecto JM1 tuvo un retraso de 6 meses: al inicio no se contaba con una caseta de ventas, los diseños aprobados por la municipalidad, lista de acabados, licencias de construcción de la municipalidad ni un banco definido que respaldara el proyecto.

Gonzalo, ante las dificultades, logró gestionar con la vecina el alquiler de su estacionamiento para que sirviera de caseta de ventas a un muy buen precio de alquiler.

*El proyecto SB3 tuvo que ser paralizado por un problema que tenía la propiedad el cual salió a la luz luego de haber vendido las 4 unidades, se estimaba que estaría saneado para noviembre 2016 pero en mayo 2017 aún no se tenía una fecha exacta, mientras tanto Gonzalo tuvo que estar al pendiente de los clientes que habían separado y dado la inicial de los 4 departamentos vendidos.

*El presupuesto comercial (marketing y ventas) se dividía en 2% para marketing y 1% para ventas sobre el presupuesto de ventas inicial, en total el presupuesto era 3% fijo sobre el presupuesto de venta inicial calculado y la meta era nunca sobrepasar este % así se hagan más ventas en dinero.

Tabla 3. Presupuesto de gasto de marketing

	Ppto	Ejec.	Ppto vs Pto de ventas	Ejec. Vs Ppto de ventas	Ejec. Vs ventas
SB2	S/. 197,408	S/. 235,000	2%	2.38%	2.08%
JM1	S/. 309,311	S/. 360,000	2%	2.33%	1.92%
SB3	S/. 247,500	S/. 60,000	2%	0.48%	

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Presupuesto de gasto de ventas

	Ppto	Ejec.	Ppto vs Pto de ventas	Ejec. Vs Ppto de ventas	Ejec. Vs ventas
SB2	S/. 197,408	S/. 235,000	2%	2.38%	2.08%
JM1	S/. 309,311	S/. 360,000	2%	2.33%	1.92%
SB3	S/. 247,500	S/. 60,000	2%	0.48%	

Fuente: elaboración propia

*Gonzalo había sobrepasado el presupuesto de marketing en los últimos proyectos, pero había hecho algunos ahorros importantes en ventas y además siempre pidió ser medido bajo el presupuesto de ventas ejecutado (y no el presupuestado) lo cual fue rechazado varias veces.

Tabla 5. Estructura de gasto del proyecto JM1

JM 1	Gasto Total	Tipo
S/. 3,500,000	24% Terreno, alcabala y demolición	Fijo
S/. 8,600,000	60% Costos de construcción	A suma Alzada
S/. 1,000,000	7% Costos inmobiliarios	Fijo
S/. 262,000	2% Marketing y ventas	Fijo
S/. 960,000	7% Comisión por Gerencia de proyectos	Fijo

S/. 14,322,000	Gasto Total
----------------	-------------

S/. 1,143,528	Utilidad ADI presupuestada
S/. 15,465,528	Presupuesto de Ventas

S/. 17,012,081	Crec de ventas minimo esperado vs ppto 10%
S/. 2,690,081	Utilidad ADI con el crecimiento de ventas esperado

S/. 18,759,000	Ingreso de Ventas final (+21%)
S/. 4,437,000	Utilidad ADI con el crecimiento de ventas esperado

Fuente: elaboración propia

El proyecto fue financiado en parte con un fondo de inversión el cual recibía un 70% de la utilidad presupuestada, pero si se hacía una sobre utilidad ellos recibían el 85% de la sobre-utilidad y el resto era para los socios.

El costo de construcción es a suma alzada, eso quiere decir que todo ahorro que se generara en la construcción era utilidad directa para la constructora, se estimaba regularmente un ahorro de 8%

La comisión por gerencia de proyectos era una comisión generada para la inmobiliaria y era un ingreso directo para los socios.

Finalmente, los ingresos de los socios eran:

- Sueldo mensual: S/. 9,000 mensual.
- Pago de vivienda, servicios, vehículos: S/. 6,000 mensual aprox.
- Utilidad: S/. 1'143,528-> 30% entre 3 (114,352 cada uno).
- Sobre utilidad: S/. 3'293,472->15% entre 3 (164,673 cada uno)
- Ahorros de gastos de construcción: 8% de S/. 8'600,000 (229,333 cada uno)

Ingresos mensuales por el proyecto JM1 (vida útil 24 meses): S/. 37,181.

Sueldos mensuales:

Jefes	: S/. 7,200
Administrador	: S/. 2,500
Asistente Sr.	: S/. 1,500
Asistente	: S/. 850
Básico Vendedor	: S/. 1,300 ¹
Comisiones promedio vendedor	: S/. 2,500 ²

¹ Cuando llegó Gonzalo eran S/. 850.

² Gonzalo pidió ajustar el pago de comisiones; antes se pagaba toda la comisión al final de la venta total del proyecto, ahora pidió pagar 50% contra la firma de minuta y 50% restante contra desembolso del crédito hipotecario del banco.

1.1. Condiciones laborales

- Horario de trabajo de lunes a viernes de 7:45am a 5:30pm con 1 hora para almorzar al medio día.
- Penalidad por llegar tarde.
- Cuando llegó Gonzalo se descontaba de planilla medio día, cuando Gonzalo vio esto en su boleta pidió una explicación, todo el personal sabía de esto. Luego averiguó y explicó que lo que estaban haciendo era ilegal y que podían tener repercusiones si el Ministerio de Trabajo se enteraba. Finalmente devolvieron a todos los trabajadores los descuentos que habían hecho en ese lapso de tiempo, los socios se disculparon con todos.
- Los socios establecieron que no había tiempo de gracia a la hora de entrada y a modo de “castigo” por llegar tarde que:
- Si Gonzalo llegaba tarde, así sea un segundo, debía pagar el almuerzo de los 3 socios con un monto mínimo de S/. 200.00
- Para los trabajadores por llegar tarde debían aportar a una caja S/. 10 y al final del mes podían usar ese dinero para un desayuno o almuerzo del grupo.³
- En los días de feria toda el área comercial debía ir inclusive sábados y domingos. Inicialmente no se daba ningún reintegro por días laborados, horas extras, almuerzos, pasajes ni un día de descanso posterior (el lema era aprovechar después de la feria que los clientes estaban “frescos”).

³ Esta fue idea de Gonzalo.

CAPÍTULO 2. LA ASISTENTE COMERCIAL (B) – DECISIÓN

Dos semanas antes de que Gisella salga de licencia, los directivos y Gonzalo se reunieron para ver la decisión que había tomado con respecto a Gisella.

En la reunión se le presionó a Gonzalo para que busque la renuncia voluntaria de Gisella, dada la cercanía y confianza de ella hacia su jefe, pero Gonzalo sacó un tema a relucir, el vencimiento de su contrato.

El contrato de Gisella se vencía días antes de su programación de parto, quizá esta era la oportunidad de informarle a Gisella que no le renovarían contrato, de cierta manera era una solución, pero Gonzalo no estaba tranquilo, así que averiguando se topó con que EsSalud es la que paga el sueldo cuando el trabajador sale por maternidad y además tiene un bono por el mismo concepto.

En la reunión logró convencer al directorio, que al inicio no estaba contento por tocar nuevamente el tema, de no solo no despedir Gisella sino renovarle por tres meses y medio más bajo el concepto de que la empresa no gastaría y además se le daría un beneficio al trabajador mejorando el ambiente de trabajo. Además, aseguró que Gisella renunciaría antes de regresar de su tiempo de natalidad; si no eventualmente no se le renovaría, reduciendo el riesgo de que se quede.

Luego de conversarlo se aprobó la decisión, pero con la condición de que la persona que reemplace a Gisella tenía que estar mínimo a su nivel o quizá un poco más, lo cual fue aprobado por todos.

A los días Gonzalo habló con Gisella de este tema de que quizá no le renueven, pero se le ampliaría el contrato con el afán de que aproveche EsSalud y un ingreso extra para ella, pero que no se confíe en el futuro en esta empresa, ella se mostró muy decepcionada de los directivos, pero agradecida con Gonzalo por la gestión.

Patricia la nueva asistente fue contratada interinamente, no tenía experiencia laboral, recién había salido de la Universidad y en su afán de lograr el puesto y ganar experiencia aceptó un sueldo básico, menor al que tenía Gisella⁴

⁴ Gisella fue contratada inicialmente por un sueldo básico y con recibos por honorarios, a los 6 meses Gonzalo pidió que se le incluya en planilla y además un aumento de sueldo dado la productividad y eficiencia que generó.

Para Gonzalo el trabajo que hacía Patricia era limitado, demoraba mucho en aprender y era muy confiada, él tuvo que hacer mucho del trabajo que hacía Gisella y esto le molestaba, la extrañaba, pero tuvo la fe de que Gisella cambiaría su actitud y los directivos podrían renovar el contrato bajo su pedido.

Un mes antes de que regresara Gisella, los socios se reunieron con Gonzalo y le dieron una noticia que lo dejó helado: dada la mejora en el ambiente laboral y el mantenimiento de los estándares del área comercial Patricia se quedaría y que había que hablar con Gisella diciéndole que ya no se le iba a renovar definitivamente.

Gonzalo ya había hablado de esto con Gisella antes de que saliera por pre-natalidad, lo que no esperaba es que le mantengan a la asistente sin experiencia; la razón que le explicaron a Gonzalo es que había hecho un buen trabajo con Gisella, ella prácticamente llegó sin experiencia y con un sueldo básico por honorarios y que podía hacer lo mismo con la nueva asistente, de paso podían hacer un ahorro.

CAPÍTULO 3. LA ASISTENTE COMERCIAL (C) – FINAL

En mayo del 2017, tras haber concluido las clases del MBA Part Time, Gonzalo se reunió con un profesor y le contó que había perdido el trabajo 3 semanas antes. Le habían dicho que los proyectos se habían demorado y que como ya no tenía nada que hacer iba a estar hasta la quincena de mayo, que quizá en 3 o 4 meses que se reactiven los proyectos lo volverían a llamar⁵.

Para todo esto también comentó que él tenía un contrato indeterminado ya que en el año 2 no hubo renovación de contrato cuando este finalizó además ya tenía 3 años trabajando en esta empresa.

Gonzalo se sentía decepcionado y enojado⁶, ya que le había dedicado mucho tiempo a esta empresa, mucho esfuerzo y pasión además había dejado ir oportunidades en otras empresas más grandes con sueldos similares por la lealtad que sentía a la empresa, mejor dicho a los socios.

Gonzalo le contó al profesor que en el último proyecto tenía un presupuesto de ventas de S/. 15 MM y había logrado cerrar, junto con su equipo, las ventas en S/. 18MM, habían 3MM de sobre utilidad, y aunque el fondo de inversión se llevaba el 85% de esta sobre utilidad, lo que restaba igual seguía siendo un monto importante.

Así mismo logró vender todo el proyecto antes de entregar los departamentos, algo que rara vez se logra en los proyectos, sobre todo en la coyuntura en la que se encontraba el actual mercado y la feroz competencia de empresas grandes alrededor.

Por todo esto, Gonzalo no recibía un sueldo variable ni un bono por la sobre utilidad, recibió a fin del año pasado, por primera vez, un bono de S/. 12,000 por la productividad del año pasado, mejora de procesos, control del presupuesto e innovación.

El profesor le preguntó ¿qué iba a hacer ahora? Gonzalo le comentó que hace 4 meses había iniciado un pequeño emprendimiento y que el sueldo que recibía servía de inyección para este negocio, pero ahora no sabía que hacer ya que el mercado de empleos estaba

⁵ Al igual que Gonzalo, todo el equipo de construcción fue liquidado 2 semanas antes de que terminaran los acabados, solo se quedó un ingeniero de campo y con ayuda de un arquitecto de post venta se encargarían de terminar de afinar los acabados que ya habían instalado al 95%, la idea general era reducir costos de staff, así mismo luego por el banco se enteró que ya habían pagado el 50% de un nuevo terreno.

⁶ 2 meses antes tuvo que despedir a su asistente Patricia porque no había mucho trabajo que hacer y que se había decidido que él interinamente haga todo el trabajo comercial mientras se reactivan los proyectos.

difícil⁷ y además quería enfocarse en hacer crecer su negocio, pero igual necesitaba seguir teniendo un ingreso de capital.

El profesor además le dice: me imagino que has pedido una indemnización... a lo cual Gonzalo le respondió que no, ya que la empresa le había pagado el 45%⁸ de la maestría y que la indemnización salía aprox. S/. 30,000, el profesor le dijo: ¿es que eres tonto o te sobra la plata? Para lo cual Gonzalo le respondió: que curioso, mi novia me acaba de decir lo mismo... Por cierto, la segunda no es.

⁷ Gonzalo le comentó al profesor que hace 4 días lo habían llamado para una entrevista, pero le estaba ofreciendo un sueldo 40% inferior a lo que ya ganaba y no estaba dispuesto con una maestría recibir tan bajo sueldo.

⁸ Gonzalo luego de salir de la reunión con su profesor fue a revisar el contrato que firmó por el pago de la maestría, en ella había una cláusula que decía: “En caso de cambio de trabajo o retiro por cualquier motivo el trabajador deberá reembolsar la inversión a la empresa”.

CAPÍTULO 4. TEACHING NOTE

El caso presentado está diseñado para ser utilizado en el curso de Gobierno de Personas 1, 2 y/o 3. Es un suceso real en una empresa que construye y vende departamentos en diferentes distritos de Lima, preferentemente en sectores B y B+.

El caso permite a los participantes del curso ponerse en el rol de un mando medio y cuál es la mejor manera de tomar una decisión con respecto al personal a cargo, haciendo frente a los valores propios versus los de la empresa.

Para el caso los participantes del curso pueden proponer alternativas y una solución diferente a la planteada, en base a los criterios que consideren pertinentes.

4.1. Objetivos pedagógicos

Para solucionar el problema planteado los participantes deberán:

- Realizar un análisis cualitativo y cuantitativo para elegir la alternativa más adecuada.
- Hacer un octógono para diagnosticar los problemas por niveles.
- Tratar de definir las motivaciones de los protagonistas del caso.

4.2. Preguntas propuestas

- ¿Cuál es el riesgo de despedir a una persona embarazada y/o que reclama por un derecho laboral?
- ¿Cómo impacta la actitud de los directivos en el personal de la empresa?
- ¿Hay un trato justo hacia los trabajadores?
- ¿Cuáles son las motivaciones de los directivos? ¿Van de la mano con las motivaciones de los trabajadores?
- En un entorno tan competitivo ¿es coherente deshacerse de personal que se ha ido desarrollando?

4.3. Análisis del Caso

Protagonista

Gonzalo

Problema

Qué hacer frente al ambiente laboral generados por los valores y estilo de dirección de los directivos y que influye en los mandos medios. Al no estar alineados surgen dilemas que chocan con los valores personales y profesionales del jefe comercial generando una racionalización de los hechos.

4.4. Análisis Situacional

4.4.1. Octógono

Entorno Externo

- Construcción Inmobiliaria.
- Alta competencia, existen cerca de 25 inmobiliarias constructoras con 37 proyectos.
- Muchas son empresas grandes con altos niveles de inversión comercial.

Estrategia

- Venta rápida de departamentos en el segmento B/B-
- Departamentos de 3 dorm (pensados para una familia completa).
- Maximizar el uso de espacios en dptos.
- Comunicación directa al público objetivo.
- Costos bajos (materiales, personal, proveedores).
- Clientes que buscan la independencia, con hijos o pareja joven.
- Venta en el mismo lugar del proyecto, eventualmente en ferias.
- Publicidad directa (mailings, digital, volanteo, flyers en puestos de periódico cerca al proyecto).
- Estudio de mercado, competencia, precios acordes al mercado.
- Se busca diferenciarse en diseño de fachada.
- Entrega justo a tiempo, inclusive antes de la fecha de entrega pactada.
- Construcción ágil/rápida.
- Acabados de calidad diferentes en cada proyecto.
- Servicio post venta que estará atento // antes el jefe era el comercial ahora paso a manos de uno de los socios.

- Máxima productividad en todo el equipo y los mejores resultados/costos.
- Mostrar cualidades del producto y precios atractivos.
- Estar presentes en todas las ferias.

Sistema de Dirección

- Remuneración menor al mercado.
- Control de costos detallado y bajo presión.
- Metas de ventas anuales y por proyecto.
- Metas presupuestales establecidas por área.
- Tiempos programados para la construcción y ventas.
- Reducción y contratación de personal de manera ágil cuando sea necesario.
- Personal de dirección ingenieros.
- Personal de ventas mínimo con carrera técnica.
- Misión buscar la venta completa antes de terminar la construcción de un proyecto.
- Visión llegar a tener 5 proyectos en simultaneo por año.
- Pago por rxh en algunas personas para minimizar costos.
- No se valora antigüedad del personal.
- No hay evaluación de desempeño.
- Ventas fijo+variable, se les subió el básico y variable últimamente por presión del JC.
- Buscan cobrarse vacaciones en días feriados para que luego no salgan de vacaciones cuando se les necesite.
- No hay repartición de utilidades ni bonos de productividad.
- Se logró incluir en planilla a la asistente comercial.
- Se busca la capacitación externa, JC logro que empresa le pague un curso de Excel a la asistente comercial, pero no logro que la inscriban en diplomado de marketing.
- Indicadores de ventas y marketing establecidos, todos los días la asistente los envía.
- Control de base de datos de clientes y proveedores actualizado.
- Libertad para hacer mejoras en cuadros, presentaciones, diseños.

- Ejecución en la mayor parte directa por parte de la asistente, solo en ejecuciones de alto gasto con revisión del jefe.
- Estudios de mercado constante.

Estructura Formal

- Organigrama - funcional jerárquico.
- Centro de costos por proyecto.
- 20 personas de oficina/staff y 40 obreros en otra razón social.
- Existen 3 empresas dentro del grupo inmobiliario, el personal está repartido en los 3 grupos.
- Comercial: 1 asistente comercial, 4 vendedores, 1 asistente de post venta.
- Horario determinado, inflexible a la hora de entrada.

Saber distintivo

- Además de saber vender se sabe los procesos en el banco y notarias (un plus para los clientes).
- Construcción ágil, toma de decisiones rápida sin burocracia.
- Logística veloz, búsqueda de proveedores más baratos con entrega rápida.
- Aprendizaje proyecto a proyecto en lo que es construcción, gracias al equipo comercial y post-venta.
- Mejora en los diseños y acabados proyecto a proyecto.
- Los jefes toman decisiones apresuradas, solo piensan en la parte económica.
- JC conoce el mercado y su conocimiento lo comparte con su equipo.
- Asistente es empática, pro activa, honesta, pero inicio con 0 (cero) experiencia.

Estilo de Dirección

- La decisión solo se toma a nivel de dirección, y la ejecución la delegan al mando medio.
- En comercial se hace consenso.
- Solo se delegan temas sencillos (desde la dirección).
- Temas económicos solo se ven a nivel de dirección.
- No se da feedback generalmente.

- El área comercial es una isla, tiene un estilo diferente, hay comunicación horizontal, se dan feedback para buscar la mejora continua.
- La comunicación en general es descendente.
- Hay secretismo con respecto a muchas decisiones fuera de comercial.
- En Comercial hay autonomía, en construcción todo es previa consulta, igual el área de administración y proyectos, hay como un "miedo" a preguntar o hacer en otras áreas.
- El Jefe Comercial es Delegativo.
- Enseña y corrige cuando encuentra una deficiencia.
- Es enérgico en muchos casos, le gustan las cosas directas.

Estructura real

- El gerente de construcción es conocido por gritar a sus sub-alternos, pierde rápidamente la paciencia, bromista con los que no son de su equipo, aunque cuando hay que tomar decisiones de despido o reducción de costos es el más frío.
- El gerente de proyectos es visto como bipolar, a veces esta triste a veces alegre, no saben cómo va a reaccionar.
- El gerente de administración es el más frío, conocido como "corazón de piedra" no le sonrío a nadie que no sea de la dirección, poco a poco se ha integrado, es directo sin filtros.
- El jefe comercial conocido como a veces gruñón pero el que más anda con su equipo, a veces está de buen humor a veces de mal, enseña a todos y los protege de las demás direcciones.
- Las personas no confían en los socios, no se sienten seguros en sus trabajos.
- El personal de ventas y asistente comercial no confía en construcción, en su palabra y forma de trabajar.
- Las cosas funcionan de acuerdo a lo que los socios digan.
- Hay un doble estándar: se dice que son acabados de calidad, pero a la hora de colocar los acabados se buscan los más baratos, chinos.
- La asistente comercial es vista como conflictiva y está contagiando al resto dando mal ambiente laboral.
- Influencia del sindicato para obreros.
- La parte baja habla mal de los socios.

- El jefe comercial deja que la asistente piense y ejecute ciertas acciones.
- La asistente por la dirección es vista como problemática, por sus compañeros como una "justiciera".
- El jefe aprecia a la asistente y le ve potencial a pesar de los reclamos

Misión externa

- Necesidad real de los clientes: vivienda, un lugar donde albergar a la familia.
- Se cubre, con departamentos de diferentes tamaños, acabados, pisos, ubicación.
- Los directivos, después que los clientes compran no les importan si piden adicionales o modificaciones, se cierran y es un no para todo.
- El jefe comercial accede a algunos cambios, pero los socios hacen problemas de porque se accede a estos alegando que es mucho problema.
- Si el departamento está mal hecho puede perjudicar al cliente de gran manera, si hay demoras no quieren pagar penalidades, pero si algún cliente no califica si se le penaliza lo que haya dado como separación.
- De cara al cliente: vender un departamento con excelentes acabados en los menores plazos de construcción con un servicio post venta, te acompañamos, antes, durante y luego de la venta.
- Desde el área comercial:
 - Atender impecablemente al cliente.
 - Ofrecer un producto que cubra las expectativas.
 - Acompañar al cliente en el proceso de venta y hasta después de la entrega.
 - Entrega en el tiempo prometido del dpto.

Valores

- En caso de conflictos se busca una solución rápida al problema, conversando.
- En muchos casos hay motivación racional por motivos extrínsecos por parte de los socios.
- Se ve a las personas como recursos que cuando no sean necesarios se pueden sacar o cambiar.
- Los criterios que marcan la pauta para invertir o un ascenso es cuánto ha generado y el potencial que tendrá, de negocios, en el futuro.
- No se permite a nadie contrariar algunas decisiones que los socios toman.

- Evitar que los trabajadores se contagien de malas vibras.
- El poder en ciertas personas es controlado en base a las conveniencias de los socios.
- Prima el dinero, la utilidad mas no las personas.
- Desde el área comercial:
 - En el equipo comercial hay MRxMT.
 - El equipo es unido.
 - Se preocupan uno por el otro.
 - El JC se preocupa porque el equipo se desarrolle.

Misión interna

- Pagar a tiempo a los trabajadores.
- Buscar un grato ambiente laboral.
- Tener comunicación horizontal, todos somos iguales.
- Buscar la excelencia en todo lo que se haga.
- Evitar personas quejonas.
- ¿Desarrollo de personal? ¿Pagan algunos cursos y maestría, pero luego salen?
- No corrigen directamente usan intermediarios.
- Desde el área comercial:
 - Línea de carrera para la asistente.
 - Pagar a tiempo y un sueldo justo de acuerdo a resultados.
 - Buscar un grato ambiente laboral.
 - Tener comunicación horizontal, todos somos iguales.
 - Buscar la excelencia en todo lo que se haga.
 - Capacitar al personal.

Entorno interno

- Sindicato de construcción civil.
- Personal de oficina piensa en un sindicato ya que no se ven protegidos.
- No hay preocupación por el personal (directorío).

4.4.2. Problemas por niveles

Primer nivel - Eficacia

- Se habla de los mejores acabados, pero a la hora de ejecutar se busca lo más barato.
- No hay un plan de crecimiento real y menos de sucesión.
- No hay un plan de retención de talentos.
- El sueldo del personal es más bajo que el mercado, además se paga por honorarios a muchas personas evadiendo responsabilidades sociales.
- Mal servicio post venta.
- Malicia con los trabajadores.

Segundo Nivel - Atractividad

- Hay inseguridad en los puestos de trabajo.
- Solo un área se preocupa por crear conocimiento.
- Las personas se sienten como meras piezas de ajedrez mas no como un equipo real.
- Se tiene un doble estándar, con los clientes y trabajadores.
- Gente desmoralizada.

Tercer nivel - Unidad

- Se busca la excelencia en el personal, pero en el producto no hay consistencia.
- Los valores de los socios son orientados a sus propios intereses no en el personal.
- No se busca el bienestar ni del consumidor ni del productor.
- El personal nunca va a ser leal y solo logran que se busque oportunidades en otro lugar.

4.4.3. Perfiles y análisis de la persona

Los Socios	
Estratega Buscan bajar los costos para maximizar utilidad pero sacrifican la unidad a su paso	Eficacia ok porque saca proyectos agradables en poco tiempo Baja porque el sueldo es bajo vs el mercado
Ejecutivo Hay conocimiento creado pero de lo que no se debe hacer, sacrifican parte de la eficacia y totalmente la unidad	Atractividad No hay línea de carrera real Alta rotación de personal Mal conocimiento de ejecución
Lider No velan por la unidad	Unidad Nula, MRxME

Empresa da al trabajador	Empresa recibe del trabajador	Persona
Eficacia Ambiente de trabajo? Inestable Sueldo- bajo en unos casos, otros con rxh Incentivos- ninguno a los bajos, estudios a otros Estabilidad y seguridad: poca	Eficacia El trabajo justo, en unos casos mas Resultados buenos Alta productividad	Eficacia Se avanza todo rápido a menores costos buenos precios
Atractividad Conocimiento: se aprende algunas cosas buenas otras malas Capacitación: solo a alto nivel Línea de carrera: se dice pero no hay	Atractividad Hay pocas ideas de mejora Solo salen de un nivel, abajo no hablan porque saben que no los escuchan	Atractividad Se genera conocimiento pero quizá malo, que no hacer o sacrificar en pos de quedar bien
Unidad No hay una preocupación real por el trabajador No hay cercanía, no saben ni sus segundos apellidos Ni que pasa en su casa, la gente desconfía No hay confianza	Unidad Lealtad? No hay No se identifican con los socios/empresa No quieren hacer ningún sacrificio (como las ferias y demás)	Unidad Los cambios que se dan en las personas a largo plazo son negativos: desconfianza negatividad, mala compra, mal ambiente

Fuente: elaboración propia

4.4.4. Consecuencias

Cualitativas

- Ambiente laboral tenso, falta de confianza y desmotivación.
- Creación de valores negativos de las personas, muchas quejas y excusas cuando se hace el trabajo.
- Alto riesgo de fuga de personal.
- Inestabilidad laboral.
- Creación de una mala imagen de la empresa.

Cuantitativas

- Alto costo al volver a enseñar a una nueva persona (genera sobre costos con proveedores, sobre tiempos, etc.).
- Reinversión en reprocesos por malos procedimientos y/o “ahorros” usando productos de baja calidad.
- Alto costo de multas e indemnizaciones por incumplir con leyes laborales.

4.4.5. Alternativas

Dejar que los socios decidan

Esta alternativa da continuidad a como se está manejando el trato al personal y como se resuelven las crisis y problemas dentro de la organización.

Mantener a la asistente comercial

Con esta alternativa, el jefe comercial podrá poner a prueba sus capacidades y valores de cara a su asistente y jefes, si logra generar un impacto positivo es muy probable que esto se irradie al resto de personal y se encamine a lo que se busca: excelencia operativa, resultados, aprendizaje y un buen ambiente laboral.

Despedir a la asistente comercial

Con esta alternativa es muy probable que se elimine el problema de los reclamos y el personal desista de quejarse en el futuro, traerá una falsa paz a la empresa.

Renunciar

Con esta alternativa el mando medio lo que busca es alejarse de un estilo de dirección y valores que no van de la mano con él y que quizá lo están contaminando, así mismo debería avisar con tiempo para dejar una persona encargada del área y no perjudique el avance logrado.

4.4.6. Criterios

Económico

Al despedir a la asistente comercial se reduce la planilla y gastos en los que se incurre, ya que la nueva asistente estará por recibos por honorarios.

Por otro lado, si se contrata a la nueva asistente se va a generar sobre costos por desconocimiento de trato con proveedores, para lo cual el jefe deberá estar más atento a la gestión de este personal, dejando un poco más libres a los vendedores.

Si los vendedores se relajan porque el jefe comercial no está presionándolos quizá puedan reducir las ventas e impacten en los resultados generales.

Si el jefe comercial renuncia es probable que se generen retrasos en las ventas, cobranzas, etc.

Estratégico

El negocio de esta empresa es construir, al mejor costo, y vender en el menor tiempo posible los departamentos.

Para hacerlo necesita personal calificado en la parte de construcción y comercial.

En el área comercial se hacen los estudios de mercado, colocación de precios, publicidad y difusión, ventas, trato con el banco, etc. Para lograr que la información de los productos llegue a las personas correctas se necesita personal capacitado, con capacidad de gestión y alto nivel de compromiso.

Si se deja decidir a los socios y/o se despide se estará retrasando este trabajo generando ineficiencias.

Si se decide mantener a la asistenta comercial quizá con sus constantes quejas también pueda influir en la productividad del personal, pero es aquí donde hay una oportunidad de buscar la trascendencia liderada por los directivos y mandos medios.

Desarrollo de personal

Al dejar que los socios decidan, el jefe comercial no solo no aprende sino aprende mal ya que quizá la decisión no estuvo fundamentada.

Mantener a la asistente es clave ya que el jefe comercial ya avanza con la eficiencia y Atractividad, solo queda trabajar en la trascendencia.

Ambiente laboral

Aunque mucho influye el personal para mantener un buen ambiente laboral, este debe ser sostenido por el real interés de los socios, ya que si se enfocan solo en la eficiencia y dese ahí pretender crear unidad están haciendo el trabajo al revés y esto el personal lo notara inmediatamente.

Carga operativa

Si se decide despedir cada vez que alguien se queja, de manera justa, a una persona con la excusa del ambiente laboral lo único que se genera es más trabajo para las demás personas, esto a la larga reducirá la productividad general.

Criterios	Alternativas			
	Dejar que los socios decidan	Mantener a la asistente comercial	Despedir a la asistente comercial	Renunciar
Economico	+	-	+	+
Estrategico	-	+	-	-
Desarrollo de personal	-	+	-	-
Ambiente laboral	-	+/-	-	-
Carga operativa	+	-	+	+

Tabla 6. Análisis de las alternativas y criterios

Fuente: elaboración propia

4.4.7. Elección de la alternativa

La alternativa elegida es la segunda: Mantener a la asistente comercial, aunque esto no es lo que pasó realmente. Según el análisis hecho es la mejor alternativa si se desea hacer un cambio importante en la organización.

4.4.8. Plan de acción

Primer nivel

Poner a todos los trabajadores en planilla con sus beneficios de ley.

Pagar horas extras y trabajos en días de descanso.

Mantener los indicadores visibles y estatus de avance con eficiencias en ahorros.

Dar una comisión a toda el área comercial en base a resultados.

Segundo nivel

Capacitar a la asistente comercial en temas de acabados y diseño.

Permitir dar sugerencias e ideas a todo el personal (sobre todo por la experiencia) cuando se gestione un nuevo proyecto.

Premiar el ingenio de alguna muy buena idea.

Tercer nivel

Buscar coaching para todo el personal.

Buscar el verdadero conocimiento de las personas con las que se trabaja.

4.4.9. Preguntas y respuestas

¿Cuál es el riesgo de despedir a una persona embarazada y/o que reclama por un derecho laboral?

Hay un riesgo económico por multas e indemnizaciones, además se tiene el riesgo de ser vista como una empresa meramente mercantilista, que sus acciones solo velan por los intereses de los socios y que muy probablemente esto también se aprecie en los productos, dando una mala imagen.

¿Cómo impacta la actitud de los directivos en el personal de la empresa? ¿Hay un trato justo hacia los trabajadores?

El impacto es negativo, son percibidos como personas que solo velan por sus intereses y que los trabajadores son simples peones que pueden ser cambiados cuando crean conveniente, esto merma en la productividad del personal, además, logra que muchos busquen oportunidades laborales continuamente.

¿Cuáles son las motivaciones de los directivos? ¿Van de la mano con las motivaciones de los trabajadores?

La motivación racional por motivos extrínsecos es la que predomina en los directivos, el actuar que los guía ha sido pensado y planificado y aunque a veces hay un poco de espontaneidad, se puede deducir que han pensado todo detenidamente.

La motivación del personal es racional por motivos intrínsecos y trascendentes, ya que buscan aprender, mejorar, apoyar a su compañero y buscan el bienestar de todos, es por esto que no van de la mano ambas motivaciones, claramente este es un punto de inflexión que diferencia a las personas que trabajan en esta organización.

En un entorno tan competitivo ¿es coherente deshacerse de personal que se ha ido desarrollando?

No es coherente porque ha tomado tiempo, esfuerzo, dedicación y esto hace que se desarrolle un saber distintivo, que es clave para que la empresa destaque (como lo estuvo haciendo) de sus competidores.

CONCLUSIONES

Este tipo de situaciones en las que se encuentra un mando medio son las más comunes, el problema a veces es tomar la mejor decisión, que beneficie a la persona, trabajadores del entorno, socios e inclusive a la sociedad.

Aunque el caso nos da una guía de que la que genera el mal clima laboral es la asistente y el que está llamado a dar “solución” a este tema es el jefe comercial, no podemos hacer un cambio importante si los directivos no están involucrados y mucho menos les interesa lo que suceda con el personal que trabaja en su empresa.

El estilo que tienen los directivos, abdicante, agresivo y evasivo, es fácilmente copiable por los mandos medios y si ellos no se dan cuenta a tiempo, van a comenzar a cometer los mismos errores con su equipo y esto finalmente termine siendo percibido por el cliente final.

Finalmente, la poca experiencia de los directivos en como dirigir una organización buscando la unidad sin descuidar la eficiencia y atractividad hace que todas sus acciones sean dirigidas al primer nivel pensando así que van a llegar, algún día, a la unidad, lo que es un gran error porque el personal que no se siente identificado con la empresa difícilmente dará su 100% y si es un personal que destaca seguramente no dudara en cambiar de empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Alcázar, M. (2015). *Cómo mandar bien: consejos para ser un buen jefe*. Lima, Perú. Infobrax.

Ferreiro, P. (2013). *El octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2012). *Gobierno de personas en la empresa* (6a. ed.). Piura, Perú: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.