

## Con los principios no se come

Mucho calor de nuevo. Se había demorado demasiado. Quizás no fuera una buena idea salir a correr, el sol ya estaba alto. El mail que acaba de leer lo había sacudido. Lo leía una y otra vez y no salía de su asombro. Hacía tres años que era el gerente de Administración de VHF Comunicaciones y nunca habían tenido problemas de este tipo. En cualquier momento se comenzarían a despertar los chicos y le sería difícil concentrarse en lo que su jefe le pedía. Se encogió de hombros con resignación; hoy no habría corrida por la playa. Tomó un lápiz rojo que su hijo más pequeño había dejado la noche anterior encima de la mesa. Le serviría para hacer una última lectura marcando lo más importante.

**De:** Campos, Luis

**Enviado el:** jueves, 15 de febrero de 2007 11:57

**Para:** Ferreira, Alberto

**Asunto:** Decisión acerca del futuro de Ramiro Pérez

Estimado Alberto, lamento tener que molestarte en estos pocos días de vacaciones que te estás tomando pero el problema que ha aparecido lo justifica. Aunque la responsabilidad final es mía, quiero la opinión de todos los gerentes. Antonio y Javier ya lo han hecho, solo falta la tuya y para ello paso a ponerte en antecedentes.

Algunos meses atrás le vendimos varios equipos de comunicación a la Cooperativa Sol del Sur. Fue una venta muy discutida pues nos exigían descuentos mayores a los que nuestras políticas permiten. Finalmente el negocio salió en una forma poco usual. Les vendimos los equipos sin su instalación. Le dijeron a Pérez, el vendedor en esta operación, que la instalación la harían ellos con gente que contratarían bajo su propio riesgo. En las últimas semanas recibimos no menos de cuatro reclamos acerca de la cobertura de los equipos. Nuestro departamento técnico contestó siempre que, dado que no habíamos realizado la instalación, no correspondía que fuéramos hasta el lugar a revisar el sistema.

Caso de la División de Investigación y Análisis del IEEM preparado por el profesor Pablo Regent como base de discusión en clase y no como la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Marzo 2007.

Prohibida su reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IEEM. Derechos reservados, IEEM, Universidad de Montevideo.

Lo único que podíamos hacer era revisar los equipos en nuestro laboratorio por si presentaban fallas ya que esa era nuestra única responsabilidad. Pero esta respuesta no fue bien recibida por el cliente. Tres días atrás me visitó Domínguez, el administrador de la Cooperativa. Me explicó que la instalación la había realizado un equipo de operarios nuestros. Habían ido con una camioneta de la empresa y trabajaron todo un fin de semana. Según me dijo, Pérez le había explicado que era una forma que la empresa tenía para ajustar el precio de la instalación. Algo así como que se le permitía a los buenos instaladores realizar trabajos por su cuenta los fines de semana para que estos se ganaran un dinero extra además de ayudar a la empresa a competir mejor en aquellos negocios que estaban muy ajustados. Le mostré mi asombro acerca de lo que me decía y por supuesto le aclaré que nada de eso era cierto. No existía tal práctica a la vez que ninguna responsabilidad de parte de la empresa en ese trabajo. Luego de una larga conversación decidí mandar un equipo de instaladores diferente a que revisara el trabajo y arreglara lo que hubiera que arreglar. Domínguez me explicó que los cooperativistas no estaban al tanto de cómo se había hecho esa parte del negocio y que estaban convencidos de que VHF estaba dando un mal servicio. Coincidimos que lo importante era dejar el sistema operativo en correcto funcionamiento lo antes posible y no hacer mucho ruido entre los cooperativistas. Obviamente aceptó pagar los costos del arreglo. Ayer mismo el sistema quedó en condiciones operativas.

Apenas me enteré del problema cité a Javier, como gerente de Ventas era el primero que tenía que estar al tanto. Se quedó muy sorprendido. Sin embargo, no le sorprendió que el problema viniera de Pérez. Es el vendedor que trae más negocios pero también es el que trae más problemas. Habló con Pérez y este reconoció todo. Le dijo que la venta estaba muy complicada. No había forma de sacarla y que vio que si no hacía algo original no había forma de vender los equipos. Le dijo que la empresa quería vender más pero tenía unas políticas muy rígidas. Que él vivía de la comisión y que por lo tanto estaba “defendiendo la suya”, que a su vez era lo mejor para la empresa. Discutieron. Javier se molestó mucho con Pérez y le dijo que se tomara una semana de vacaciones, pues no lo quería ver por la empresa mientras se decidía qué hacer. Pérez no tuvo problema en dar los nombres de los dos instaladores, Ríos y Olmos. Según me dijo Antonio, son dos de los más nuevos de su departamento, no estaban preparados para hacer el trabajo y ello explica que no dejaran la instalación en óptimas condiciones.

Tenemos que tomar una decisión acerca de estas tres personas. Tanto Javier como Antonio coinciden en despedir a los instaladores. Aunque lo hicieron en su tiempo libre, usaron equipo de la empresa y se tendrían que haber dado cuenta que era una actividad que compite directamente con la empresa. Según dijeron, Pérez les dijo que no pasaba nada, que muchas veces se había hecho y que era una forma de ganarse unos pesos y de paso ayudar a la empresa. Está claro que como mínimo deberían haber hablado con su jefe. Ellos dependen de Antonio, no de Pérez, que es solo un vendedor.

El problema está en qué hacer con Pérez. Es el gran culpable sin lugar a dudas, pero es el vendedor que trae más negocios. Por otra parte, tiene tres o cuatro sistemas grandes en proceso de venta. Si lo despedimos algún competidor lo va a tomar y esas ventas vuelan. Javier opina que hay que amonestarlo, quizás alguna

sanción, avisarle que es la última que le toleramos, pero no está de acuerdo en echarlo. Antonio está bastante molesto. Acepta echar a los instaladores. De eso no tiene dudas. Es muy fácil sustituirlos. Lo que le fastidia es que Pérez salga ganando. Armó todo, cobró su comisión y además sigue trabajando. Según me dijo, es una cuestión de principios. La empresa estaría dando una mala señal al resto del personal. Javier no está de acuerdo. En la reunión que mantuvimos anoche me dijo que “con los principios no se come”. Según Javier, despedir a Pérez significa menos ventas y los números de la empresa ya están bastante ajustados como para darse ese lujo.

Me interesa mucho recibir tu opinión sobre lo que deberíamos hacer con Pérez. Te pido que consideres el problema en forma integral. Confío en tu buen criterio. Quiero tomar una decisión mañana mismo y para ello necesito tu respuesta con la mayor urgencia. Nuevamente te pido disculpas por molestarte en estos días de descanso. Confío que estés pasando bien con la familia. Un abrazo,

Luis Campos  
VHF COMUNICACIONES  
Gerente general