

ESN: ¿Deberíamos mantener a los mejores comerciales cuando no respetan las reglas?

Frédéric Le Pennec · 9 de abril de 2025



Los mejores performers que eluden las reglas pueden parecer indispensables, pero debilitan la confianza, la transparencia y la cooperación. A medio plazo, su impacto colectivo cuesta más que su rendimiento individual.

Son a menudo los más eficientes. Aquellos que firman donde otros tienen dificultades. Los que traen cifras y mantienen el negocio funcionando cuando los tiempos son difíciles. Se les observa con admiración... y a veces con incomodidad. Porque detrás del desempeño, hay métodos que incomodan.

Tomemos un ejemplo. Un Business Manager abre una cuenta prospecto que claramente estaba asignada a un colega, sin avisar. No comunica el final de los proyectos de sus consultores, y los hace empezar discretamente en nuevos proyectos, sin que el equipo ni siquiera el responsable conozcan su disponibilidad. Ve candidatos, pero no los ingresa en el ATS, avanza solo por su cuenta y solo los anuncia una vez que el inicio está confirmado. En apariencia, es autónomo, rápido, orientado a resultados. En realidad, rompe los mecanismos de colaboración sobre los que se basa la organización.

¿Y si dejamos que suceda? Los efectos perversos no tardan en aparecer. Las reglas pierden credibilidad: ¿por qué seguirlas si algunos escapan sin consecuencias? El ambiente se vuelve desconfiado entre comerciales. Cada uno desconfía del otro, evita compartir su información, guarda sus proyectos en secreto. La desconfianza también se instala hacia la dirección, acusada de cerrar los

ojos ante comportamientos desleales simplemente porque generan ganancias. Los valores de la empresa se convierten en motivo de burla.

Así que, claro, a corto plazo, todo esto puede parecer secundario. Se dice que las cifras compensan, que lo importante es que "funcione". Algunos incluso afirman que su energía debería ser una fuente de inspiración para los demás. Pero a medio plazo, se destruye lo que mantiene a un equipo en pie: la **confianza**, la **transparencia**, el deseo de jugar en **equipo**.

Un buen comercial no es solo alguien que vende. Es alguien que vende **sin dañar a los demás a su alrededor**. De lo contrario, ya no es un activo, es una debilidad disfrazada de fortaleza.