

Caso: ALEX SANDER

5:25 a.m.

El sudor caía en los manubrios del equipo de gimnasia *StairMaster* de Alex Sander. Alex trabajaba media hora en ejercicios cardiovasculares, mientras mantenía una conversación con un vecino que estaba escalando en su propio *StairMaster*, en el gimnasio del condominio ubicado en el centro de la ciudad. A los 32 años, Alex era el gerente de producto más joven y el último que se había incorporado a la División Productos de Tocador de *Landon Care Products Inc.*, una compañía de cosméticos, con oficinas centrales en Connecticut. En poco más de un año en *Landon*, Alex había relanzado exitosamente dos productos nacionales para el cuidado de la piel. En enero de 2007, *Landon* había sido adquirida por *Avant-Garde*, una multimillonaria compañía europea de belleza.

Alex: "Hoy recibiré de mi jefe, Sam Glass, la primera evaluación de desempeño de 360°. Pero, no tengo tiempo para perder con este ejercicio, necesito cada segundo para concentrarme en el lanzamiento de mi nuevo producto *Nourish*, el trabajo de marketing más desafiante que he tenido hasta ahora. *Avant-Garde* considera a *Landon* como su boleto a la participación de mercado en Estados Unidos. Pero todo el mundo en el Departamento de Marketing de *Landon* está haciendo la evaluación 360° durante este mes, porque el vicepresidente de la División Productos al Consumidor de *Landon* empezó a presionarlos".

Vecino: "Escuché hablar del 360°, pero la firma de biotecnología en la que trabajo está aferrada al sistema de evaluación tradicional. ¿Cómo lo llevan a cabo en realidad?"

Alex: "Es básicamente una herramienta de retroalimentación. Recibes comentarios de supervisores, pares, de la gente que te reporta y hasta de los clientes; eso es lo que se denomina un 360. Retroalimentación de todos, no solamente de tu superior".

"Te apuesto mi último dólar a que sé exactamente lo que Sam me dirá. Escuché cosas sobre mi estilo y mi carácter (lo del 360° debería ser anónimo, pero yo sé que Sam ha pedido información sobre mí; así que no tengo excusas). Sam me contrató para reorganizar al equipo y lanzar productos rápidamente. El primer día, me dijo que sabía que yo agitaría las aguas y que estaba de acuerdo con eso".

Vecino: "Así que, ¿cuál es tu estilo en el trabajo?"

Alex: "Si yo le pido a alguien que haga algo, sólo controló y digo: "¿cómo va todo, te puedo ayudar?". Pero si alguien no está contento con el encargo que le he dado o tengo la sensación de que no está seguro de sí mismo, entonces lo presionaré para descubrir qué está pensando".

"Yo llegué a *Landon* sabiendo nada sobre embalaje, fabricación ni promociones de ventas. Tuve que meterme de lleno y tomar muchas decisiones precipitadas en estas áreas. Pensando retrospectivamente, puedo ver una mala decisión estratégica, pero en general, mi criterio ha dado justo en el blanco. Y si ser insistente e imperativo es la única manera de lograr que el trabajo se haga (sacar dos productos nuevos en un año), entonces para mí eso vale la pena; aun cuando deba pasar por sobre los sentimientos de alguien o ignorar el modo en que un colega desearía manejar un proyecto".

Vecino: "Recuerdo que mencionaste algunos chispazos con tu asistente, cuando recién empezaste en *Landon*".

Alex: "Bueno, yo me enojo con bastante facilidad. Por ejemplo, no puedo soportar explicar algo más de un par de veces. Pero lo que realmente me molesta es la falta de compromiso; como es el caso de un empleado con mucha antigüedad, que no está dispuesto a dedicar horas extras para cumplir un plazo importante. ¿Pero, sabes qué? Después que me enojo de verdad, los resultados de algunas personas en *Landon* aumentarán durante un par de semanas como mínimo. Mi carácter es realmente una eficaz herramienta de dirección".

9:00 a.m.

"¿Esto es todo lo que has hecho en 40 horas? ¿Me estás bromeando?" La voz de Alex Sander retumbaba en el pasillo. Hansen Leong, el asistente de Alex, giró la vista cuando pasaba por la puerta de la oficina de Sander. Leong estaba apenado por el rostro pálido de Betsy Garrison, principal analista de ventas del departamento de marketing, sentada frente a Sander en la mesa de trabajo redonda de su oficina, con los hombros encorvados. Él no quería interrumpir y avergonzar más a Garrison, quien había trabajado durante 20 años en la compañía; sin embargo, necesitaba hablar con Sander.

Como Leong se demoraba en entrar, Sander se dirigió a Garrison. "Escucha, me tomará más tiempo explicarte esto, que hacerlo yo mismo. Te voy a liberar de este proyecto, para que puedas focalizarte en otras cosas". Al ver a Leong en la puerta, Sander le indicó con un gesto que entrara.

Leong saludó a Garrison asintiendo con la cabeza y disculpándose, mientras ella salía y dijo: "El entrevistador de tu revista de ex alumnos está aquí". La revista estaba entrevistando a Sander para un artículo sobre los gerentes de producto de "alto potencial" como parte de un número especial sobre desarrollo de carrera. Después de que *Avant-Garde* adquirió a *Landon*, Sander había sido elegido para reformular un anticuado producto para el cuidado de la piel de *Avant-Garde*, que se comercializaba principalmente en Europa occidental y lanzarlo como *Nourish* en Estados Unidos. El mercado objetivo para *Nourish* incluía a mujeres americanas activas entre 20 y 30 años de edad. Aun, cuando requeriría una inversión significativa en investigación y desarrollo, *Avant-Garde* había asignado US\$ 25 millones para acelerar el proyecto, en un esfuerzo por superar a un producto competidor en el mercado.

El entrevistador de la revista de ex alumnos le preguntó, en primer lugar: "Alex, ¿cómo terminaste trabajando en la administración de producto en *Landon*?" Sander respondió:

"Después de graduarme en la Escuela de Negocios, trabajé en una agencia de publicidad de Chicago (ver el currículum de Sander en el **Anexo 1**). Como ejecutivo de cuenta, nunca tuve la sensación de estar desarrollando un producto terminado. Un ejecutivo de cuenta representa a la agencia ante el cliente y muestra la copia, el material gráfico, etc. de otra persona; pero uno nunca se encarga de su propia creación. Esa es la razón principal por la que acepté un puesto en *Landon*".

"Landon es un negocio bastante pequeño y he estado involucrado en cada uno de los detalles de los lanzamientos de mis productos. Realmente disfruto de la parte estratégica: recolectar información sobre la participación de mercado, planear el posicionamiento más rentable para mis marcas. Como gerente de producto debes hablar con la gente de I+D, después trabajar con investigación de mercado para analizar si tienes una idea factible que atraiga a los consumidores y, posteriormente, trabajas con publicidad. Te asocias con todos los departamentos para sincronizar los detalles del programa. Un gerente de producto debe asegurar que se obtenga el producto de

calidad que se definió cuyas características distintivas serán claras para el consumidor objetivo. Luego, tienes que fabricar ese producto correctamente y llevarlo al mercado”.

“Hay una enorme cantidad de detalles en este puesto y grandes implicaciones en la cadena descendente si te olvidas de algo. Por ejemplo, solicitar determinadas partes a la línea de producción para los contenedores demanda un tiempo de espera de cinco meses”.

En ese momento, el móvil de Sander comenzó a zumbar, y con una rápida disculpa, Alex tomó la llamada. “Necesito tener cierta información de este investigador de mercados antes de la reunión con mi equipo esta tarde” explicó Sander.

Mientras esperaba que Sander terminara, el entrevistador recorrió la oficina de Alex con la mirada. Era grande para un gerente de producto tan reciente, y el entrevistador observó los cuadros con premios sobre el estante, detrás del escritorio de Sander.

Sander finalizó la breve llamada telefónica y los dos continuaron hablando. La última pregunta que el entrevistador le formuló fue: “Alex, en su opinión: ¿qué tipo de persona es más adecuada para ser gerente de producto? ¿Qué ideas finales compartiría con los ex alumnos que estén interesados en esta línea de trabajo?”. Sander dio su conclusión: “Un gerente de producto eficaz debe tener una amplia experiencia profesional y un conjunto diverso de habilidades. Tu instinto visceral te guía sobre cuándo actuar y cómo tomar las decisiones. Dependes del rendimiento de la agencia de publicidad y de la fuerza de ventas. Por lo tanto, debes lograr que avancen constantemente. Uno es un instructor que está sumamente atento y trata de evitar conflictos en el proceso de desarrollo del producto, al tiempo que muestra interés en lo que todos están haciendo. Los gerentes de producto pueden ser un poco dominantes; pero no estoy seguro de que ello sea absolutamente imprescindible”.

10:30 a.m.

Sander se reunió con Sam Glass en su oficina para la primera de varias conversaciones sobre la evaluación de desempeño 360°. Glass era uno de los tres supervisores del grupo de productos de la División Artículos de Tocador de *Landon Care Products* (ver el organigrama en el **Anexo 2**).

Glass fue directo al punto. “Mira, yo conozco tus puntos de vista sobre el proceso de retroalimentación que nosotros hemos llevado a cabo durante el mes pasado. Sé que tú (y muchos otros en la división) no tienen en claro cómo se utilizará la retroalimentación. ¿Sirve el 360° para ayudar al desarrollo o es una evaluación de desempeño? Y debido a ello, ustedes han dejado perfectamente en evidencia que consideran que, en cierta forma, la retroalimentación será poco honesta o estará algo contaminada.”

Sander respondió: “Tienes razón. Pero, al mismo tiempo, este proceso realmente no me inquieta. Nunca me han preocupado las promociones, porque siempre las he conseguido. Mientras consiga cierto éxito en mi trabajo, no me preocupa si voy hacia arriba o a los costados. Francamente, no he planeado mi próximo paso aquí en la compañía. He pensado seriamente en pasar al área de ventas, porque me hace falta esa exposición. En términos de dinero, para mí es esencialmente una medida de cómo uno lo está haciendo y cómo le está yendo. Siempre he obtenido el mismo monto o más dinero que mis pares. Espero y exijo ese nivel de remuneración.”

“La remuneración es una medida del desempeño, por supuesto”, respondió Glass, pero no es la única. Esta es la primera vez que hemos intentado una evaluación 360° en *Landon*, por lo que es natural que podamos necesitar afinar el proceso de implementación (y los objetivos del programa) de nuestro departamento para el año próximo. Pero hay temas en esta retroalimentación que parecen ser muy ciertos.

Quiero que leas con seriedad esta información (aunque tenga fallas) y pienses en cómo vas a utilizarla. ¿Qué es lo que se puede lograr fácilmente y sin esfuerzo? ¿Y qué enseñanza puedes obtener a largo plazo?”

Glass continuó: “Por ejemplo, la retroalimentación pone de relieve una contradicción entre lo que estás diciendo y haciendo. Tú presionaste para obtener una posición de liderazgo desafiante y altamente visible con *Nourish* y la ganaste. Me has hablado de lograr comprender con mayor profundidad la estrategia del negocio y las oportunidades que la adquisición de *Avant-Garde* representan para ti.”

Glass se estaba refiriendo a una conversación de la semana anterior, en la que Sander había compartido su interés en entrar en las áreas de planeación más generales, pensando en las repercusiones adicionales para la división. Alex había descrito un proyecto personal: aprender cómo se formulaban los productos de la división y basándose en ese conocimiento, entender el mercado global de la belleza, así como también la importancia relativa del mercado americano.

“Tú deseas influir en las decisiones estratégicas”, dijo Glass, “aun cuando eres más joven que los demás gerentes de producto de *Landon*. Para hacerlo, debes demostrarte a ti mismo que eres un motivador y líder. Debes aprender a lograr que el trabajo se lleve a cabo por medio de otras personas. No siempre podrás hacerlo todo tú mismo (ni siquiera acercarte a ello). Y eso significa que tendrás que valorar medidas de desempeño, además de la remuneración por el esfuerzo individual. Tus pares te respetan, pero dudo que muchos te consideren un líder.”

Glass concluyó: “Esta noche voy a releer estos formularios de retroalimentación. Te sugiero que tú también los estudies en detalle. Encontrémonos mañana por la mañana para discutir qué hacer basándonos en la retroalimentación”. Sander, tomando el paquete de formularios que Glass le entregaba, asintió a regañadientes.

14:00 p.m.

Alex entró en la sala de conferencias, donde se encontraban los cuatro miembros americanos del equipo *Nourish* con sede en Connecticut, para la reunión semanal del equipo. Antes de que Alex llegara, los cuatro se habían estado quejando de las exigencias del proyecto. Desde su puesta en marcha, se habían acostumbrado a recibir un aluvión de correos electrónicos y llamadas telefónicas de Sander, que delineaba con un nivel de detalle insoportable las tareas que se debían llevar a cabo. Muchos de los correos electrónicos habían sido enviados a las 3 o 4 de la madrugada (hora de la costa este de EE.UU.), haciendo que los miembros del equipo se preguntaran sobre el ritmo de trabajo que Sander establecería para el próximo año.

Sander inició la llamada para la conexión de la conferencia, donde estaban esperando los 12 miembros virtuales del equipo de Francia, Inglaterra, Alemania y Japón. Sander le pidió a Denis Henri, el líder francés del marketing de la marca por parte de *Avant-Garde*, que bosquejara el avance de su grupo. Alex escuchó atentamente, asintiendo con la cabeza: Henri había hecho exactamente lo que él y Sander habían analizado en la reunión anterior. Sander luego dedicó la siguiente hora a desarrollar la estrategia de mercado de la marca para ganar participación de mercado con respecto a los competidores, mientras recurría a información exhaustiva que recordaba de memoria.

Al finalizar la reunión, Sander le asignó a cada miembro del equipo una lista abrumadora de líneas de acción. Cuando uno de los miembros del equipo alemán planteó la cuestión de otros compromisos, Sander reiteró el intenso cronograma del proyecto. “Es necesario que todos cumplan su parte”, dijo Sander. “Yo tengo una lista de líneas de acción más larga que ninguno y terminaré las mías lo antes posible, los desafío a que hagan lo mismo.”

21:00 p.m.

Ejercitándose de nuevo en el equipo *StairMaster* del gimnasio en su condominio, Sander estaba por abrir el paquete de retroalimentación de Glass, cuando pasó el vecino de la firma de biotecnología. "Hola Alex, ¿cómo te fue hoy en la evaluación de desempeño?", le preguntó. Sander respondió: "La conversación de hoy sólo reconfirmó lo que había estado pensando desde hace tiempo. Es evidente que yo puedo definir un par de caminos para mi desarrollo profesional. Una opción es seguir una carrera directiva en una gran empresa como *Landon*, con la responsabilidad de guiar a mi personal y conformar un equipo productivo que se adecúe a la cultura de la compañía. Mi segunda opción es pasar a ser dueño de una pequeña empresa, donde realmente mi opinión cuente. Pero no importa lo que haga ni en el negocio en el que esté, voy a dominarlo. Pasaré todo el tiempo que sea necesario, aprendiendo los distintos aspectos del negocio. Sin embargo, en el corto plazo, necesito entender cómo manejarme con Sam y cómo llevar adelante este proceso de retroalimentación de 360°. Sigo pensando que me parece una pérdida de tiempo; no voy a encontrar nada que ya no sepa en este paquete". **(Ver Anexo 3)**

Glass se quedó hasta tarde en la oficina para revisar la situación de Alex con un supervisor más experimentado del grupo de productos. Glass reflexionó: "Alex agita el ambiente, pero ese es el precio que se debe pagar para tener una estrella. Tomé la decisión, a sabiendas de que su contratación haría ruido. Alex nunca se cansa. Debo admitir que, en muchos sentidos, estoy un poco intimidado. No obstante, tengo un gran interés personal en mantener a Alex en *Landon*."

El colega de Glass comentó: "Sam, tú podrías pensar en el desafío a dos niveles. ¿Qué necesitas hacer como gerente para encauzar el talento de Alex y asegurar el éxito para tu grupo de productos y para Alex como individuo? Además, teniendo en cuenta tus situaciones particulares: ¿Hay alguna recomendación que puedas hacerle a los ejecutivos de la compañía para mejorar el proceso del 360° el año próximo y así contribuir a que *Landon* desarrolle talento de liderazgo a largo plazo?"

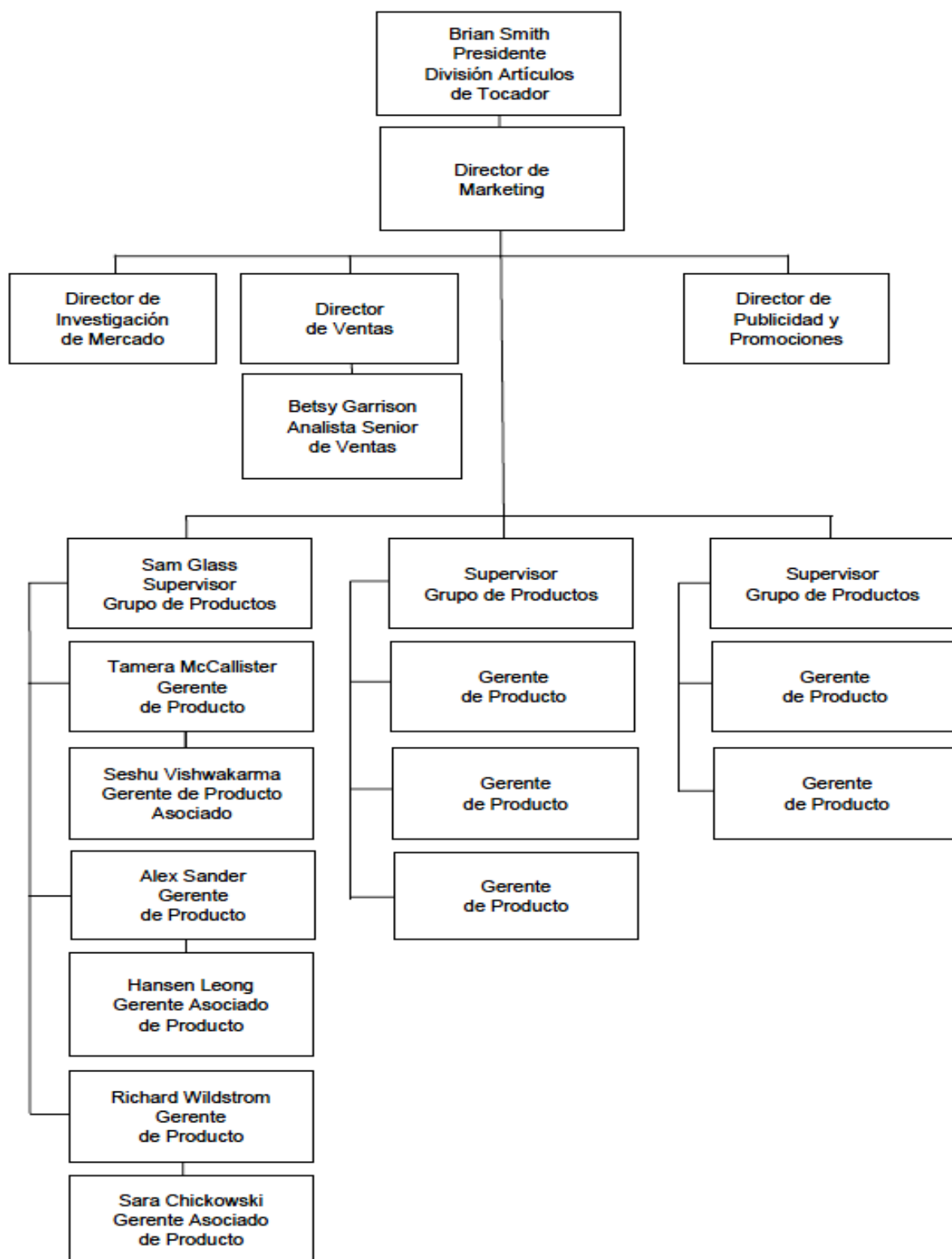
Anexo 1:

Experiencia Laboral y educativa de Alex Sander

Experiencia laboral	Landon Care Products, División Artículos de Tocador. Abril de 2005 hasta la actualidad. Gerente de Producto. Responsable del relanzamiento en 2005-2006 de dos productos de cuidado para la piel, reconocidos a nivel nacional; actualmente gerente de producto para el lanzamiento en EE.UU. de Nourish (producto de Avant-Garde). Agencia de Publicidad Barnhill and Cooper. Julio de 2001 hasta marzo de 2005. Febrero de 2004 a marzo de 2005. Ejecutivo de cuentas de artículos de tocador, trajes de baño y vestimenta deportiva, incluyendo los productos Landon Care. Responsable de la planeación e implementación de los planes de marketing, publicidad, promoción y áreas relacionadas. Julio de 2001 a febrero de 2003. Ejecutivo de cuenta, empresa de alquiler de automóviles. Responsable de la planeación y ejecución de todos los materiales vinculados a la promoción de ventas, así como también de desarrollar el enfoque segmentado de Barnhill and Cooper, para los mercados de viajes especiales (casamientos, universitarios, personas de la tercera edad). Julio de 2000 a junio de 2001. Pasante ejecutivo. Capacitación en los departamentos de investigación, circulación, medios y marketing. El programa incluyó seis meses de experiencia en ventas con clientes. Las cuentas incluían revistas, automóviles y mobiliario.
Experiencia Educativa	MIT Sloan, MBA, septiembre de 1998-junio de 2001 Miembro del MIT Entrepreneurs Club. Stanford University, septiembre de 1995-mayo de 1998. Licenciado en Economía. Para pagar sus estudios universitarios, llevó a cabo varios emprendimientos empresariales mientras cursaba. Veranos de 1996, 1997 y 1998: posiciones de investigador en el Departamento de Economía de Stanford, financiado por medio de becas de profesores. Montañismo en Sierra Nevada. University of San Francisco, septiembre de 1993-diciembre de 1993. Abandonó los estudios después de unos meses y viajó como mochilero a través de Asia. Alta Vista High School, Palo Alto, California. Diseñó varias herramientas de montañismo, adaptadas a tipos específicos de retos de escalada en California y México.

Anexo 2:

Organigrama de la División Marketing, Landon Care Products, diciembre de 2006



Anexo 3:

Datos seleccionados de la Evaluación de Desempeño/Feedback de 360° de Alex Sander

Alex Sander Principales Fortalezas (proporcionar ejemplos)	
Comentarios descendentes^a	
Persona A	• Agresividad/iniciativa. Alex tiene iniciativa propia, identifica e implementa las medidas que sean necesarias para lanzar productos en el tiempo estipulado y de acuerdo con el presupuesto. • Audaz ante cualquier desafío de aprendizaje. Alex ejemplifica el principio de una organización de aprendizaje, identificando continuamente las brechas en el conocimiento personal y encontrando formas de obtener ese conocimiento.
Persona B	• Espíritu emprendedor. Alex tiene las habilidades y enfoque de un emprendedor, no está dispuesto a ser desalentado por cualquier barrera y renuente a aceptar un “no” de nadie, dentro o fuera de la organización. • Conocimiento del mercado/producto. Al comienzo, Alex conocía relativamente poco sobre el mercado de cosméticos, pero aprendió rápido. Tiene un mayor conocimiento de los productos, que la mayoría de los gerentes de producto.
Persona C	• Dispuesto a formular preguntas difíciles. Alex se anticipa y ve las implicancias de las decisiones y situaciones. Presiona y presiona por respuestas. Alex nunca espera a que las cosas simplemente funcionen de alguna manera.
Persona D	• Nunca se paraliza por indecisión. No importa lo que suceda, Alex puede tener en cuenta todas las variables casi instantáneamente y está convencido de la conclusión. El problema es que Alex pocas veces está dispuesto a darle tiempo a los demás para que lo alcancen.
Comentarios ascendentes^b	
Persona E	• Compromiso. Alex trabaja infatigablemente. Sin embargo, la otra cara de la moneda es que Alex espera que los demás trabajen de la misma forma. Yo no puedo seguirle el ritmo a Alex, pero eso no significa que me falte compromiso y dedicación. • Múltiples tareas. Constantemente, Alex ha debido realizar varias tareas, para lanzar dos productos al mismo tiempo. No me puedo imaginar tratando de manejar tantos detalles, pero Alex siempre va a un ritmo más rápido que todos los demás. Al principio me molestaba tener cuidar todas las pelotas que Alex tenía en el aire. La mayoría de nosotros tenemos que elegir un par de cosas importantes y hacerlas.
Persona F	• Sirve de ejemplo de confianza en sí mismo. Alex no adolece de falta de confianza. Siempre te muestra lo que puedes hacer si te propones algo y te niegas a escuchar a los negativos.
Persona G	• Logra que las cosas se hagan. Estar en un equipo con Alex no es para los que se amilanan o desalientan. Sin embargo, también significa que tienes visibilidad garantizada. Sabes que el equipo será productivo.

- Los comentarios descendentes provienen de supervisores directos o de personas ubicadas en una posición jerárquica organizacional superior, a la de la persona que recibe la retroalimentación. En este caso, Alex Sander proporcionó una lista inicial de personas a ser invitadas para dar retroalimentación; y esa lista fue revisada y levemente corregida por Sam Glass, supervisor de Sander.
- Los comentarios ascendentes provienen de reportes directos de la persona que recibe la retroalimentación o de personas seleccionadas de un nivel jerárquico inferior.

Anexo 3 Continuación

Comentarios de colegas ^b	
Persona H	• Reconoce cuando se lo merece. Asegura que los equipos reciban el debido reconocimiento, aún cuando Alex genera suficiente visibilidad en cualquier equipo, para tener la mayor parte del reconocimiento en forma personal. • Generosidad. Alex demuestra reconocimiento por el trabajo bien hecho. Por ejemplo, pagar la comida al equipo que trabaja hasta tarde, dar entradas a eventos deportivos y al teatro, etc.
Persona I	• Está dispuesto a ser mentor. En varias ocasiones, Alex ha demostrado buena voluntad para ser mentor de pares en áreas determinadas.
Persona J	• Creativo, incesante. Alex puede reorganizar a un grupo aletargado, más rápido que cualquier otra persona que yo conozca. • Una de las personas más entretenida e interesante que conozco. Socialmente, Alex está más relajado que en el trabajo.
Fuera de Landon	
Persona K	• Curiosidad. Alex está buscando constantemente información nueva.
Persona L	• Inteligencia asombrosa. Alex es una de las personas más inteligente con la que he trabajado. Me impresionó que fuera a Landon, en vez de a una de las firmas de cosméticos más reconocidas. Cabría esperar que Alex esté en una buena posición para negociar cualquier tipo de condición laboral con Landon, dado el éxito de los dos últimos lanzamientos y la importancia de <i>Nourish</i> para Avant-Garde.
Autoevaluación	• Persona con ímpetu • Con conocimiento del mercado/producto • Líder del equipo

c. Los comentarios de colegas proviene de pares de la persona en la organización.

Anexo 3 Continuación

Alex Sander Áreas que requieren mayor desarrollo (proporcionar ejemplos)	
Comentarios descendentes	
Persona A	• Puede generar hostilidad. Aunque por lo general Alex tiene la respuesta correcta, siempre aparece sin involucrar al equipo, mucha gente se sienta derrotada.
Persona B	• No ser un llanero solitario. Para ser un líder, Alex debe aprender cómo delegar y motivar a que los demás se superen. Las medidas heroicas de Alex dan resultado, pero me temo que los demás empleados se están frustrando.
Persona C	• Demasiado honesto en evaluaciones cruciales de los demás. Aunque con frecuencia tiene razón, Alex probablemente necesita tener un punto de vista más amplio y tal vez más maduro de nuestro personal (y también de nuestros proveedores). • Reacciona demasiado rápido. Debe aprender a tratar a los demás (y sus elecciones) con más respeto.
Persona D	• Narcisismo. No Alex, no todo se trata de ti.
Comentarios ascendentes	
Persona E	• Sin equilibrio trabajo/vida. Espera que los miembros del equipo y los que reportan directamente trabajen horas sumamente largas y que estén dispuestos a ceder sus días feriados y aún cancelar las vacaciones planeadas.
Persona F	• Sin comentario. Valoro que me hayan incluido, pero no me gusta dar retroalimentación negativa en este formato.
Persona G	• No elogia a los demás con frecuencia. Si Alex no te hace a un lado, eso es todo el elogio que vas a conseguir. Considero que alguien tan brillante como Alex posiblemente no siente la necesidad de que nosotros lo elogiemos, pero yo sí lo necesito. • Controla cada detalle mínimo, subestimando a los demás. Alex necesita confiar en que las personas realmente saben llevar a cabo las tareas que han estado haciendo durante un tiempo y que no necesitan que se les diga cada paso. Eso desmotiva a la gente.
Comentarios de colegas	
Persona H	• Arrogancia/preensiones. Alex irradia la actitud de ser mejor que cualquier otro. Muy desagradable.
Persona I	• Tensiona el sistema. Alex constantemente irrita los sentimientos de las personas. Hay que dedicar mucho tiempo en conseguir que la situación se estabilice de nuevo
Persona J	• Necesita trabajar en liderar equipos virtuales. Alex necesita sumar más habilidades de otras personas, para generar el tipo de resultados que se lograron en los dos últimos lanzamientos en EE.UU., mientras lideraba un equipo virtual global. Alex no visualiza el valor de la diversidad de enfoques y actitudes.
Fuera de Landon	
Persona K	• Sin comentarios
Persona L	• Sin comentarios
Autoevaluación	• Inflexible en el trabajo • No tolera con mucho gusto a los ignorantes (aunque podría incluirlo también entre sus fortalezas) • Mal carácter

El caso de LACC número 208-S30 es la versión en español del caso HBS número 2177. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. Los casos no tienen por finalidad servir como respaldo, fuentes de información primaria o ilustración de una administración efectiva o ineficiente.

Aunque se basa en eventos reales, cualquier semejanza con personas reales o entidades reales es mera coincidencia.

Copyright © Harvard Business School Publishing. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin autorización de HBSP.

Autorizado para uso exclusivo por ICAMI/CAME. Revisado Abril, 2023.