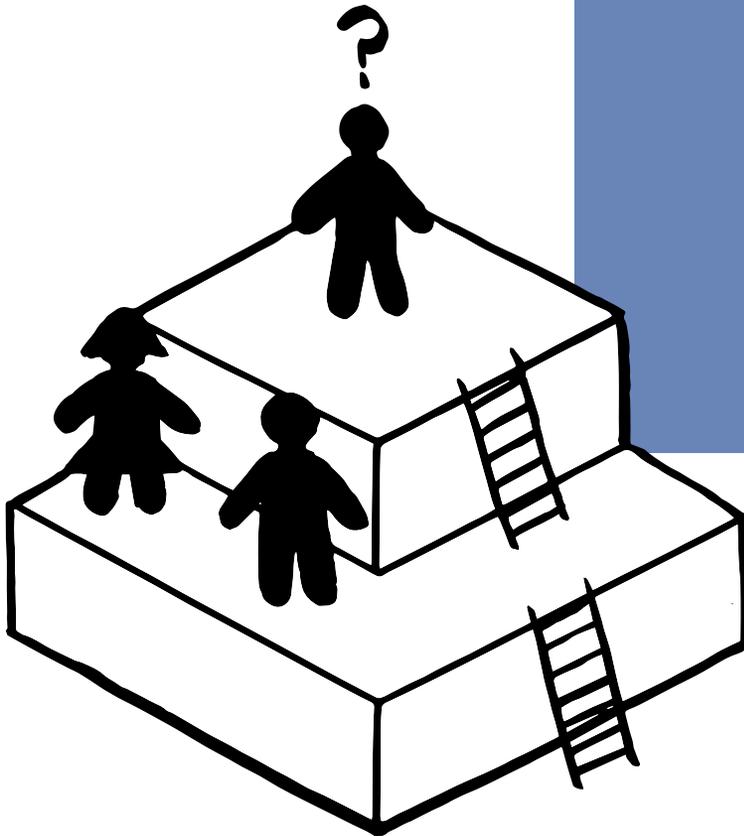


Dilema 11

Autores responsables:

Beatriz Hasbún
Francisco García
Camila Bustos

Caso ficticio, creado con fines académicos



Ascenso laboral

Desempeño, estabilidad y eficiencia.

Eduardo Ramírez es el gerente de Planificación y Control de Gestión de un conocido banco del país. Entre sus funciones está la selección del personal administrativo de su área, donde se está evaluando ascender de cargo a uno de los trabajadores al puesto de gerente de Contabilidad y Gestión de la empresa. Para dicha posición se tienen dos postulantes, sin embargo, Eduardo no está seguro de quién elegir para el cargo, debido a que debe ponderar una serie de factores que determinan quién es más apto para el cargo disponible y qué implicancias de la decisión son más convenientes para la empresa. ¿Qué alternativas de decisión tiene Eduardo?, ¿qué criterios son importantes para considerar en su decisión?

Eduardo Ramírez es el gerente de Planificación y Control de Gestión de uno de los bancos más conocidos en el país. Eduardo ha trabajado durante muchos años en esta institución y ha logrado llegar al cargo en el que se encuentra debido a la política de desarrollo profesional que el banco ejecuta, además de su esfuerzo, dedicación y actitud profesional en su desempeño laboral.

Entre las funciones de su cargo se encuentra la selección del personal administrativo de su área, donde actualmente se requiere asignar un encargado para el área de Contabilidad y Gestión. En dicha subárea, trabajan

profesionales dedicados a las finanzas, contabilidad y control de gestión, entre los cuales se debe escoger a quien cumpla con determinados indicadores acordes a la política que el banco posee, para el cargo de gerente de Contabilidad y Gestión.

La política de desarrollo del banco consiste en realizar rotación de personal entre los distintos cargos que existen, principalmente en ascenso, en la medida en que estos cumplan con determinados indicadores, entre ellos: desempeño laboral, capacidades para cumplir las labores exigidas, título profesional y grado académico

acorde al cargo, influencia en la toma de decisiones del área, capacidad de innovación, entre otras; siendo aquel profesional que cumpla con la mayor cantidad de requisitos y de mejor manera en relación a sus pares, quien es ascendido a un cargo superior.

La metodología de ascenso laboral es una estrategia de la institución para motivar a sus trabajadores a cumplir correctamente con el trabajo que se les asigna, además de mantener el interés por participar de las decisiones del banco y reducir la monotonía que podría generar la actividad rutinaria de una empresa de este sector. La institución tiene un alto interés en retener a los talentos profesionales, por lo que a medida que los trabajadores ascienden de cargo, se les van otorgando nuevas responsabilidades y mayores exigencias en sus resultados. Lo anterior implica un aumento significativo en el sueldo mensual de quien es ascendido, además de obtener nuevos beneficios otorgados por la empresa, como lo son: Programas de cuidado de la salud, Tickets de comida, Bonos por determinados logros, etc. Por este motivo, para que un trabajador sea ascendido se realiza un proceso de selección exhaustivo que requiere tiempo de observación.

En primera instancia, Eduardo evalúa la posibilidad de ascender a una trabajadora del área a su cargo, quien es muy destacada entre sus pares debido al buen desempeño en los resultados de su trabajo. Ella ha demostrado ser responsable y estar enormemente comprometida con los distintos proyectos que se llevan a cabo en la institución, mostrando capacidad de innovación y un alto grado de conocimiento, respaldado por su grado de avance académico, convirtiéndose en una candidata altamente calificada para el cargo exigido.

Sin embargo, a pesar de sus aptitudes, Eduardo tiene ciertas dudas de ascenderla debido a que, durante los últimos cuatro años, ella ha presentado dos embarazos, provocando largas ausencias al trabajo por motivos del periodo prenatal, postnatal y las licencias requeridas para el cuidado de sus hijos durante estos periodos. Es sabido que este tipo de situaciones conlleva un desembolso de dinero por parte de la empresa en lo que respecta al pago de licencias, la contratación de personal suplente para ciertos proyectos y la desconfianza respecto a la estabilidad de la trabajadora en un cargo de alta responsabilidad como el que se le pretende asignar.

Debido a ello, Eduardo evalúa de forma paralela la posibilidad de ascender al puesto de gerente a otra

persona, un trabajador que lleva menos tiempo que la trabajadora antes mencionada, y que destaca por pedir licencias únicamente en casos de extrema necesidad, además de trabajar horas extra cuando se le solicita. Este profesional carece de algunas aptitudes requeridas para el puesto y, aunque posee conocimientos y experiencia sobre el área, ha participado de muy pocos proyectos e instancias de participación. Eduardo considera que el trabajador carece de la experiencia necesaria para ejercer correctamente el cargo, sin embargo, sabe que cumplirá con su asistencia y dedicará tiempo a sus labores responsablemente.

Con estos postulantes en la mira, Eduardo debe decidir a quién ascender considerando que, si bien las características que la trabajadora posee van muy acordes al cargo disponible y cumple con todos los indicadores de manera intachable, existen dudas respecto a su estabilidad y, por consecuencia, a su eficiencia en la realización de sus actividades. Mientras, por parte del trabajador, existe certeza de su cumplimiento laboral y estabilidad, pero no de que cumpla con lo solicitado a cabalidad.

Una mala decisión pondrá en juicio la jefatura que actualmente Eduardo posee, por lo que debe evaluar correctamente la importancia, resultados e implicancias de cada opción.

¿Qué alternativas de decisión tiene Eduardo?

¿Qué criterios son importantes para considerar en su decisión?

Anexos

Anexo 1: Código del trabajo

La Dirección del Trabajo, ORD. n°3704/134, fija sentido y alcance de los incisos segundo, tercero y cuarto del artículo 2° del Código del Trabajo, referidos al derecho a la no discriminación en el ámbito laboral.

Se reconoce el derecho a la no discriminación como un derecho fundamental y como tal en una expresión jurídica tangible y concreta de la dignidad de la persona humana y en “una manifestación del contenido axiológico y una postura valorativa concreta respecto de la dignidad inherente a toda persona. (...)”

Los actos de discriminación son las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad, ascendencia nacional u origen social, que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación. Con todo, las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas discriminación”.

Fuente: Dirección del Trabajo, 2003.

Anexo 2: Aporte al debate laboral, dirección del trabajo

(...) Otro aspecto que busca proteger el fuero maternal es que la ausencia de la mujer durante el descanso de maternidad, pre y post natal no tenga consecuencias negativas al momento de reanudar sus actividades laborales tras este descanso, ni menoscabe los derechos concomitantes al contrato de trabajo. Según lo ha establecido la jurisprudencia administrativa, durante este período el empleador no puede alterar las condiciones de contratación, ni afectar las remuneraciones.

Fuente: Riquelme, 2011.

Anexo 3: Indicadores demográficos y económicos claves

Chile

Gender Gap Index 2015

Rank

73

(out of 145 countries)

Score

0.698

(0.00 = inequality, 1.00 = equality)

Key Demographic and Economic Indicators

GDP (US\$ billions).....	175.02
GDP (PPP) per capita (constant 2011, international \$).....	21,967
Total population (millions).....	17.77
Population growth (%).....	0.87
Overall population sex ratio (male/female).....	0.97

Country Score Card

	Rank	Score	Sample average	Female	Male	Female-to-male ratio	0.00 = INEQUALITY	1.00 = EQUALITY
ECONOMIC PARTICIPATION AND OPPORTUNITY.....	123.....	0.570.....	0.592					
Labour force participation	98.....	0.69.....	0.67	55.....	80	0.69		
Wage equality for similar work (survey).....	131.....	0.50.....	0.60	—.....	—	0.50		
Estimated earned income (PPP US\$).....	111.....	0.50.....	0.54	14,981...29,846		0.50		
Legislators, senior officials, and managers.....	72.....	0.42.....	0.27	29.....	71	0.42		
Professional and technical workers.....	84.....	0.86.....	0.64	46.....	54	0.86		

Fuente: World Economic Forum (2015).

Referencias

Dirección del Trabajo (2004). Ord. N° 3704/134. Fija sentido y alcance de los incisos segundo, tercero y cuarto del artículo 2°, del Código del Trabajo, referidos al derecho a la no discriminación en el ámbito laboral.

Obtenido de www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-68527_recurso_1.doc

Riquelme, V. (2011). ¿La Maternidad Castigada? Discriminación Y Malos Tratos, Dirección Del Trabajo, Departamento De Estudios.

Obtenido de http://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-103042_archivo_01.pdf

World Economic Forum (2015). The Global Gender Gap Report.

Obtenido de <http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>