

# Dilema 4

**Autores responsables:**

Esteban Olivares  
Mauricio Lizama



Caso ficticio, creado con fines académicos

## Debemos pasar los malos ratos juntos

Malas decisiones y poca rigurosidad, potencial riesgo para la estabilidad laboral.

GlobalFruit S.A. es una empresa exportadora de fruta en constante crecimiento. Sus valores fundamentales son el trabajo, la excelencia y la perfección. La empresa considera esencial la labor realizada por el área de contabilidad, ya que proveen información crucial para la toma de decisiones. Patricio, el nuevo jefe de la gerencia de contabilidad tiene un estilo de trabajo pausado y conciliador, lo que ayudó a mejorar el clima laboral dentro de la gerencia. A pesar de eso, no todos los trabajadores están contentos con su gestión puesto que, deben dedicar horas extras para corregir errores de contadores menos experimentados. A mediados de año, Jorge, uno de los nuevos contadores, cometió un error relevante en la preparación de información financiera. Este error generó una gran molestia en algunas áreas y, cuando el gerente general se enteró, sugirió a Patricio despedir al responsable o, de lo contrario, él sería desvinculado. Patricio se ve envuelto en una difícil situación y debe tomar pronto una decisión.

GlobalFruit S.A. es una empresa chilena exportadora de fruta de gran tamaño. La empresa emplea a un total de mil quinientas personas y sus principales clientes son EE.UU., países de Europa y, en menor medida, Asia<sup>12</sup> Gracias a la alta demanda del mercado internacional

y los tratados de libre comercio firmados por Chile, estos últimos años la empresa ha experimentado un crecimiento sostenido<sup>3</sup>. GlobalFruit S.A. atribuye estos buenos resultados a sus altos estándares de gestión, un adecuado clima laboral y, por, sobre todo, un trabajo

<sup>1</sup> Países de Europa: Italia, Alemania, Francia, Holanda. En Asia su principal destino de exportación es Japón.

<sup>2</sup> Anexo 1: Gráficos exportación de fruta GlobalFruit S.A.

<sup>3</sup> Anexo 1: Gráficos exportación de fruta GlobalFruit S.A.

íntegro y perfeccionista<sup>4</sup>. Su cultura organizacional está fuertemente arraigada en un trabajo de excelencia, por lo mismo la alta administración da mucha importancia a la labor que cumplen las áreas de apoyo, entre ellas el área de contabilidad, encargada de entregar información relevante para la toma de decisiones.

En coherencia con estos lineamientos, durante ocho años el departamento de contabilidad estuvo liderado por Fernando, quien se caracterizó siempre por tener un carácter fuerte y poca flexibilidad con los funcionarios del departamento. Su forma de trabajo se ajustaba estrictamente a las reglas y procedimientos establecidos por la organización, razón por la cual constantemente revisaba las normas internacionales de contabilidad<sup>5</sup> y validaba personalmente el trabajo de algunos subalternos con el objeto de asegurar la calidad de las labores realizadas. Este modo de operar hacía que los empleados pensarán que Fernando desconfiaba de sus capacidades y de la calidad del trabajo realizado por ellos, y también dificultaba la proposición de nuevas ideas. Pese a las complicaciones que dichas acciones generaban internamente, casi no existían errores.

Esta situación cambia radicalmente a comienzos del año 2017, cuando Fernando se jubila y deja de trabajar en GlobalFruit S.A. En su lugar asume Patricio, contador auditor de profesión, quien muestra desde el comienzo un estilo de liderazgo pausado y conciliador. Debido a su experiencia previa en cargos ligados al área de la contabilidad, Patricio pudo darse cuenta inmediatamente del tipo de funcionamiento existente al interior del departamento de contabilidad.

En primer lugar, los trabajadores establecieron un trato formal y distante con él, mostrándose cautelosos. Ante esto, Patricio se propuso entablar una relación más cercana y de confianza con sus subalternos, para lo cual puso en marcha una serie de actividades, tales como: sesiones de coaching y cursos para fortalecer la confianza de sus colaboradores, contratación de nuevos trabajadores para aportar diversidad y nuevas ideas al equipo. La idea de Patricio fue dedicar los primeros tres meses, de enero a marzo de ese año, para entablar una relación de confianza con su equipo.

Los esfuerzos de Patricio por mejorar el clima laboral de sus empleados dieron el resultado esperado: seis meses más tarde, la gerencia se convirtió en un lugar grato y amable para trabajar, en donde todos sienten que pueden proponer sus ideas y puntos de vista. No obstante, como contraparte, la alta administración observó que la flexibilidad y amabilidad de Patricio también se relacionaba con una menor exigencia y en ocasiones, una actitud permisiva que generaba otro tipo de problemas al interior del grupo.

Debido a lo anterior, Patricio fue citado a una reunión donde se le recomendó ser más exigente y duro con sus trabajadores, debido a pequeños errores en el último informe trimestral emitido. Ante esto, Patricio respondió que no era parte de su filosofía reprender a sus subalternos, aun cuando estos cometieran errores. Explicó que, desde su perspectiva, la mejor manera de proceder ante una equivocación es dar la oportunidad de mejorar y no castigar.

Tras la reunión, Patricio citó a su equipo y le comentó lo sucedido, recalcando lo importante que era para él no castigar sino dar la oportunidad de corregir y mejorar. Además, enfatizó que todos los integrantes del grupo debían contribuir al logro de los objetivos del área. Dicho mensaje no fue bien recibido por los trabajadores más experimentados, quienes, al estar a cargo de corregir los errores, deben en muchas ocasiones realizar horas extra de trabajo. La actitud de Patricio y su gestión, lejos de ser una ventaja, es vista como un signo de debilidad por quienes son más rigurosos y prolijos con su trabajo.

Culminado el mes de junio, el equipo se encontraba trabajando en la generación de un estado financiero intermedio. A Jorge, uno de los nuevos trabajadores contratados por Patricio, se le encomendó la realización de la Nota N° 10 Ingresos y Gastos. La tarea encomendada era de extrema urgencia puesto que el gerente de finanzas necesitaba la cifra de manera urgente. Ante esto, Patricio decidió no revisar el trabajo, argumentando la confianza y seguridad que poseía para con sus trabajadores. Sin embargo, Jorge había ingresado hace poco y era la primera vez que trabajaba con un ERP<sup>7</sup> de gestión contable, por lo que, al reconocer los ingresos en

---

4 Anexo 2: Declaración Estratégica GlobalFruit S.A.

5 La norma más importante que se aplica a esta situación es la NIC 21.

6 Anexo 3: Norma Internacional de Contabilidad 21 – Efectos de las variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera.

7 Anexo 4: ¿Qué es un ERP?

moneda extranjera, no llevó a cabo la conversión<sup>8</sup> de las divisas<sup>9</sup>, dejando todo expresado en pesos chilenos. Eso arrojó un margen bruto negativo por un monto superior a los cien mil millones de pesos.

Cuando el gerente se percató de lo sucedido, expresó que un error de esa magnitud no puede ser tolerado puesto que compromete seriamente el resultado e incluso la reputación de la compañía. Patricio fue duramente amonestado, indicándole que debía hacerse responsable del error cometido y, para remediar la situación, debía despedir al empleado aludiendo una causal asociada a “falta grave”<sup>10</sup> en el desarrollo de sus funciones o, de lo contrario, el despedido sería él. Junto con esto, el gerente estaba convencido de que la flexibilidad e idea de trabajo en equipo que tenía Patricio estaba perjudicando el desempeño de la organización y, transgrediendo valores fundamentales de la empresa, tales como la rigurosidad y prolijidad. El gerente manifestó lo siguiente: “esto nunca había sucedido antes, era una situación impensada con Fernando a la cabeza”.

Patricio, como una persona fuertemente apegada a sus valores -tanto personales como profesionales- se sentía incapaz de despedir a uno de sus trabajadores: “en momentos así, debemos pasar los malos ratos juntos”, piensa. Sin embargo, esa forma de actuar le había ocasionado problemas con sus jefes y algunos subalternos, su imagen como líder estaba deteriorada. Reflexiona que, ante esta encrucijada, tiene dos opciones: por un lado, ser fiel a sus valores y mantener la lealtad, ocasionando su despido y la pérdida de buenas referencias para optar a otro trabajo. O, por el contrario, podía tomar la decisión de desvincular a Jorge para reafirmar su rol como líder y demostrar a sus jefes que puede ser una persona estricta. Sin embargo, no se sentiría cómodo con esto y, además, su trabajo seguiría siendo comparado con la gestión anterior.

*Considerando la disyuntiva en la que se encuentra envuelto,*

*¿cuál es el dilema al que se ve enfrentado Patricio?*

*¿Cuáles son sus posibles alternativas de acción?*

*¿Cuál es el efecto contable que tuvo el error cometido por el equipo de Patricio?*

*¿Cómo se vería reflejado en los estados financieros?*

*¿El error cometido es material?*

*Por último, cometer errores es parte de la profesión, por lo mismo existen controles y personas encargadas de verificar la fiabilidad de la información. Ante el error cometido por Jorge y pensando en evitarlo a futuro, ¿qué controles se deben aplicar para evitar este tipo de situaciones?*

8 Anexo 3: Norma Internacional de Contabilidad 21 – Efectos de las variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera.

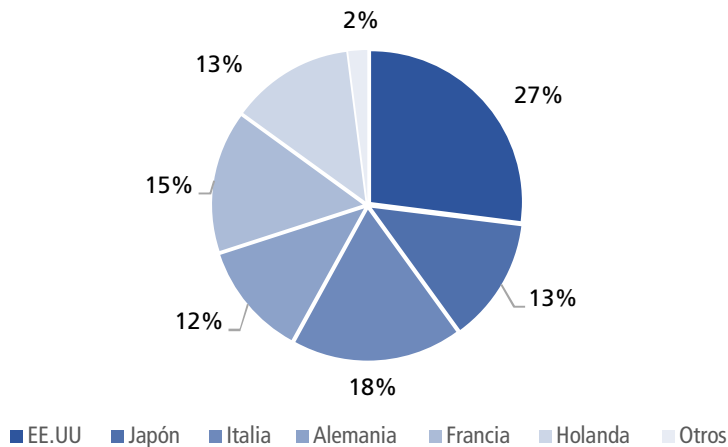
9 Anexo 5: Detalle de la transacción realizada por Jorge.

10 Anexo 6: Causales Artículo 160, Código del Trabajo. (Dirección del Trabajo 2014).

## Anexos

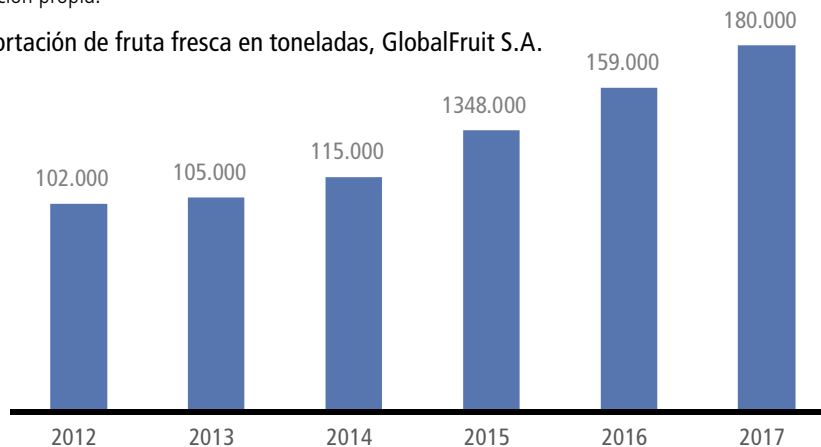
### Anexo 1: Gráficos exportación de fruta GlobalFruit S.A.

Destinos de exportación por país, GlobalFruit S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Exportación de fruta fresca en toneladas, GlobalFruit S.A.



Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 2: Declaración Estratégica GlobalFruit S.A.

#### Acerca de Global Fruit S.A.:

GlobalFruit S.A., empresa líder en exportación de frutas frescas, comercializa sus productos cumpliendo los requisitos de sanidad y calidad que los clientes y consumidores necesitan. Con más de 15 años en el mercado, GlobalFruit se diferencia de sus competidores gracias a sus constantes mejoras en la gestión integral del negocio, innovación continua y sobre todo, productos de alto estándar que alcanzan una gran fidelidad para con sus principales clientes. Los principales clientes de GlobalFruit están ubicados en Europa, parte de Asia y Norteamérica.

#### Misión:

Abastecer de fruta fresca a toda persona que desee consumir alimentos saludables, reduciendo dificultades tales como barreras geográficas y climáticas, que impiden a nuestros clientes la obtención de este tipo de alimento.

### Visión:

GlobalFruit, dentro de 10 años, aspira a ser la exportadora de frutas número uno de Latinoamérica. Posterior a eso, la misión de GlobalFruit será incrementar su base a clientes y consolidar sus operaciones en Europa y Asia.

### Valores:

Rigurosidad, integridad, prolijidad, respeto, compromiso.

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 3: Norma Internacional de Contabilidad N° 21

#### Efectos de las variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera

##### Párrafo 20:

Una transacción en moneda extranjera es toda transacción cuyo importe se denomina, o exige su liquidación, en una moneda extranjera, entre las que se incluyen aquellas en que la entidad:

- (a) compra o vende bienes o servicios cuyo precio se denomina en una moneda extranjera;
- (b) presta o toma prestados fondos, si los importes correspondientes se establecen a cobrar o pagar en una moneda extranjera; o
- (c) adquiere o dispone de activos, o bien incurre o liquida pasivos, siempre que estas operaciones se hayan denominado en moneda extranjera.

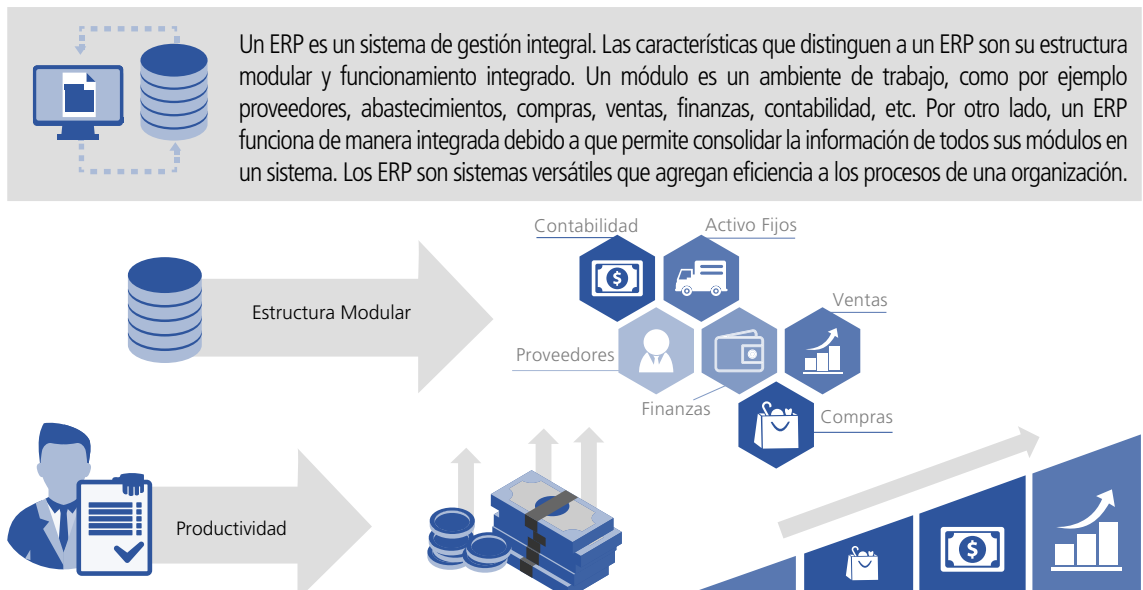
##### Párrafo 23:

Al final de cada periodo sobre el que se informa:

- (a) las partidas monetarias en moneda extranjera se convertirán utilizando la tasa de cambio de cierre;
- (b) las partidas no monetarias en moneda extranjera, que se midan en términos de costo histórico, se convertirán utilizando la tasa de cambio en la fecha de la transacción; y
- (c) las partidas no monetarias que se midan al valor razonable en una moneda extranjera se convertirán utilizando las tasas de cambio de la fecha en que se determine este valor razonable.

Fuente: NIC 21.

### Anexo 4: ¿Qué es un ERP?



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 5: Detalle de la transacción realizada por Jorge

Para entender de mejor manera el error cometido por Jorge, a continuación, se presenta un detalle de la transacción realizada.

### Saldo consolidado exportación de frutas frescas, por divisa

Divisa	Descripción	Importe Total	Tasa de cambio*	Saldo (CLP)
USD	Dólar	131.729.336	633,21	87.364.212.637
EUR	Euro	282.974.128	758,47	214.627.387.046
JPY	Yen	63.425.236	5,92	375.477.395
GBP	Libra Esterlina	9.757.729	861,87	8.409.893.514
<b>Total Ingresos ordinarios</b>				<b>310.776.970.592</b>

La conversión se lleva a cabo al 30 de junio de 2017

Tabla N°1 - Forma correcta de llevar a cabo la conversión.

### Saldo consolidado exportación de frutas frescas, por divisa

Divisa	Descripción	Importe Total	Tasa de cambio*	Saldo (CLP)
USD	Dólar	131.729.336	1	131.729.336
EUR	Euro	282.974.128	1	282.947.128
JPY	Yen	63.425.236	1	63.425.236
GBP	Libra Esterlina	9.757.729	1	9.757.729
<b>Total Ingresos ordinarios</b>				<b>487.886.428</b>

La conversión se lleva a cabo al 30 de junio de 2017

Tabla N°2 - Error cometido por Jorge.

### Estado de Resultado, ganancia (pérdida)

Item	Correcto	Incorrecto
Ingreso de Actividades ordinarias	310.776.970.592	487.886.428
Costo de Ventas	180.250.642.943	180.250.642.943
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>130.526.327.649</b>	<b>-179.762.756.515</b>

Tabla N°3 - Error cometido por Jorge.

Fuente: Elaboración propia.

## **Anexo 6: Causales Artículo 160, Código del Trabajo.**

Entre las causales contenidas en el artículo 160 del código del trabajo podemos encontrar las siguientes:

1. Alguna de las conductas indebidas de carácter grave, debidamente comprobadas, que a continuación se señalan:
  - a. Falta de probidad del trabajador en el desempeño de sus funciones;
  - b. Conductas de acoso sexual;
  - c. Vías de hecho ejercidas por el trabajador en contra del empleador o de cualquier trabajador que se desempeñe en la misma empresa;
  - d. Injurias proferidas por el trabajador al empleador,
  - e. Conducta inmoral del trabajador que afecte a la empresa donde se desempeña.
  - f. Conductas de acoso laboral.
2. Negociaciones que ejecute el trabajador dentro del giro del negocio y que hubieren sido prohibidas por escrito en el respectivo contrato por el empleador.
3. No concurrencia del trabajador a sus labores sin causa justificada durante dos días seguidos, dos lunes en el mes o un total de tres días durante igual período de tiempo; asimismo, la falta injustificada, o sin aviso previo de parte del trabajador que tuviere a su cargo una actividad, faena o máquina cuyo abandono o paralización signifique una perturbación grave en la marcha de la obra.
4. Abandono del trabajo por parte del trabajador, entendiéndose por tal:
  - a. La salida intempestiva e injustificada del trabajador del sitio de la faena y durante las horas de trabajo, sin permiso del empleador o de quien lo represente, y
  - b. La negativa a trabajar sin causa justificada en las faenas convenidas en el contrato.
5. Actos, omisiones o imprudencias temerarias que afecten a la seguridad o al funcionamiento del establecimiento, a la seguridad o a la actividad de los trabajadores, o a la salud de éstos.
6. El perjuicio material causado intencionalmente en las instalaciones, maquinarias, herramientas, útiles de trabajo, productos o mercaderías.
7. Incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato.

Fuente: Dirección del Trabajo, 2014.

## **Referencias**

Dirección del Trabajo. (2014). ¿Cuáles son las causales legales de terminación de contrato?  
Obtenido de Dirección del Trabajo: <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60570.html>

NIC 21 (24 de julio de 2018).

Norma Internacional de Contabilidad N° 21. Efectos de las variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera.  
Recuperado de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC21.pdf>