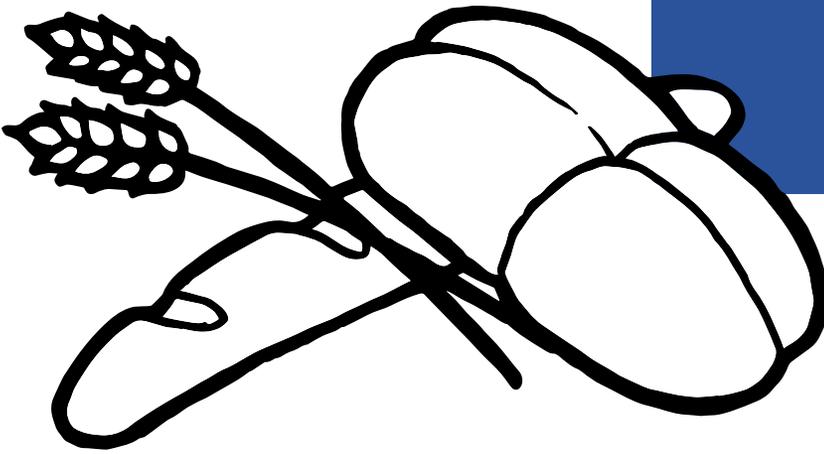


Dilema 72

Autores responsables:

Roberto Carvalho
Tomás Pino

Caso ficticio, creado con fines académicos



Toma de decisiones en el trabajo

¿Acatar órdenes poco éticas o defender lo que es justo?

Marcelo Díaz es jefe del área de Control de Gestión de la panadería “Ulalá Señor Francés”, donde por motivos económicos, se requiere llevar a cabo una reducción de personal. Para hacer efectiva dicha desvinculación, Marcelo observa cómo se desempeñan los panaderos de esta pyme, concluyendo que se debe despedir a Agustín Bravo, panadero cuya evaluación no es la óptima. Sin embargo, el gerente general de la panadería, Moisés Villarroel, no quiere desvincular a Agustín Bravo, y le solicita a Marcelo buscar a otro trabajador para hacer efectiva la reducción de mano de obra. Marcelo se enfrenta al dilema atingente a obedecer órdenes de su superior, o respetar los resultados del proceso de Evaluación de Desempeño, siendo esta última alternativa una potencial condicionante para ser despedido de su cargo.

La panadería “Ulalá Señor Francés” (alias, “el monarca de las baguettes”) es una reconocida pyme¹ a nivel nacional. A pesar de sus pocos años de existencia en el rubro de las panaderías, esta pyme ha logrado posicionarse como una alternativa atractiva para un sinnúmero de clientes en el país, quienes asisten cotidianamente a las 3 sucursales de esta pequeña empresa. Hace aproximadamente un par de meses, este escenario auspicioso para la panadería se ha

visto empañado debido a una crisis financiera derivada de un decrecimiento en la demanda de pan. Esto, producto de la incursión de un Supermercado Dumbo ubicado a un par de cuadras de una de las sucursales de “Ulalá Señor Francés”. Esta situación ha generado un clima de tensión en cada uno de los eslabones organizativos de la empresa². Por una parte, los empleados encargados de la manufactura del pan temen ser víctimas de una potencial

¹ Pyme es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Sofofa (s/f).

² Anexo 1: Organigrama de Ulalá Señor Francés.

reducción de personal; por otra, Moisés Villarroel, dueño y gerente general de la panadería³, tiene el resquemor de no poder administrar esta situación adversa de la mejor forma.

Es en dicho contexto que Moisés, luego de sostener variadas reuniones con los encargados de las tres sucursales, y con el contador de la empresa, decidió hacer efectiva la destitución de personal con la finalidad de reducir costos, y junto con ello, superar la crisis financiera de Ulalá Señor Francés. A raíz de lo anterior, le solicitó a Marcelo Díaz, jefe del área de Control de Gestión, evaluar el desempeño los panaderos en su ambiente laboral, para así dictaminar qué empleados seguirían en sus labores y quiénes serían despedidos. Es así como Marcelo, observó a los dos panaderos pertenecientes a la sucursal más cercana al supermercado Dumbo. Si bien, él sabe que en las pymes los procesos de gestión de desempeño no existen como tal, realizó una pauta para observar de mejor forma qué tan profesionales eran los panaderos del local⁴.

Luego de revisar detalladamente el desempeño de los panaderos, Díaz concluyó que el curso de acción a tomar guardaba relación con la destitución inmediata de Agustín Bravo, quien fue el panadero peor evaluado dentro de la sucursal en la cual se efectuará la reducción de personal. Con dicha información en consideración, Díaz decidió sostener una reunión con Moisés y Paula, su secretaria, para así ultimar detalles respecto a la decisión de desvincular a Agustín Bravo de la pyme. Ya en la reunión, la sorpresa de Díaz fue mayúscula cuando su jefe le dijo lo siguiente: "Marcelo, agradezco todo el trabajo que has hecho respecto de este tema de la desvinculación, pero no dejaré que Agustín sea despedido. Agustín ha estado junto a nosotros desde la creación de esta pyme, he compartido muchos almuerzos familiares junto a él y además somos amigos desde la infancia. Por ende, usted ya sabe Marcelo, que "donde manda capitán no manda marinero", así que despida al otro panadero que trabaja en esa sucursal, porque de lo contrario, tendrá problemas conmigo".

Marcelo, sumamente molesto por lo expuesto por su jefe, le respondió: "Me parece inadmisibles que usted me exija destituir al panadero que cumple de mejor forma

los estándares de trabajo de la organización, única y exclusivamente por su lazo de cercanía con Agustín Bravo. Pareciera que el lema de nuestra empresa -ser "El monarca de las baguettes"-, no es lo más importante aquí". Su jefe, algo molesto ante esta respuesta, replicó: "No me subas el tonito Marcelo; más te vale hacerme caso, porque de lo contrario, yo me encargaré personalmente de dejarte de patitas en la calle. Además, yo soy tu jefe aquí, no seas sin respeto, qué va a pensar la Paulita, más respeto por ella también pue' hombre. Por favor encárgate del papeleo para destituir al otro panadero, mira que de los asuntos de la empresa me encargo yo".

Marcelo salió muy molesto de la oficina de su jefe, meditando lo acaecido en la reunión. Si bien, su estadía en dicha pyme no había estado exenta de inconvenientes, nunca había sufrido alguna situación de acoso laboral. Este hecho le generó bastante malestar, al igual que la presencia de Paula en aquella acalorada discusión.

Camino a su hogar, Marcelo pensaba: "Moisés siempre enarbola la prestancia de esta panadería, dice que Ulalá Señor Francés funciona acorde a su visión⁵; sin embargo, con actitudes como las presentadas hoy en la reunión, noto cierto grado de discordancia entre lo que se propone y lo que se hace. Me parece lamentable que los pitutos operen en una pyme que busca consolidarse en el mercado" (Capital Humano, 2017).

Si bien sabe que en unos meses más será padre de gemelas, por lo que necesita un trabajo estable y bien remunerado para poder mantener a su familia, también cree que en su actual trabajo están ocurriendo sucesos cuestionables dado que no se están respetando los procesos formales de evaluación de desempeño, y por ende, considera factible buscar otra empresa en la cual desenvolverse.

Es así como Marcelo debe decidir entre acatar las órdenes de su superior, sabiendo que está perjudicando a un trabajador que se ha desempeñado correctamente según la información recabada en el proceso de evaluación de desempeño, o bien, actuar acorde a sus principios y evitar la destitución injusta del panadero en cuestión, corriendo el riesgo de ser despedido.

3 Al igual que muchas pymes, no existe la gerencia de R.R.H.H, por lo que cada subgerencia asume ese rol para efectos de funcionamiento.

4 Anexo 2: Evaluación de desempeño a trabajadores de Ulalá Señor Francés que se desempeñan como panaderos.

5 Anexo 3: Visión de "Ulalá Señor Francés".

Al respecto, surgen las siguientes interrogantes:
¿Marcelo Díaz debe obedecer la orden de su superior a pesar de sentirse contrariado éticamente?

¿Cuáles son los posibles cursos de acción para resolver este dilema?

¿Cuáles son las consecuencias e impactos de cada una de ellas?

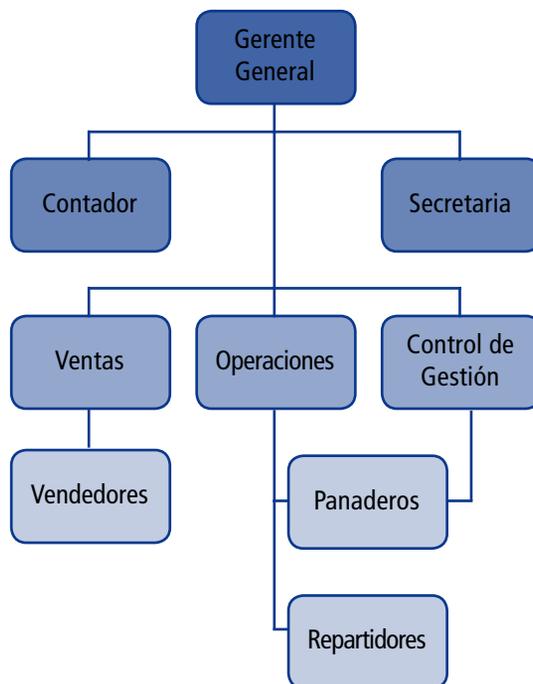
¿Hasta qué punto deben priorizarse los intereses personales en el funcionamiento de los procesos de Gestión de Desempeño?

¿Cuáles son las implicancias que puede tener el acoso laboral en el ambiente de trabajo?

¿Qué harías tú en la situación de Marcelo?

Anexos

Anexo 1: Organigrama de Ulalá Señor Francés



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Evaluación de desempeño a trabajadores de Ulalá Señor Francés que se desempeñan como panaderos

Agustín Bravo	Sí	No
El trabajador demuestra compromiso para con su trabajo.		X
Demuestra liderazgo en los grupos en los que se desempeña	X	
Llega puntual a la jornada laboral.	X	
Cumple las metas impuestas por Ulalá Señor Francés.		X
Cuida su presentación personal.		X
Respeto normas de higiene y salubridad.		X
Colabora en el trabajo de la organización y/o de sus colegas.		X

Alberto Herrera	Sí	No
El trabajador demuestra compromiso para con su trabajo.	X	
Demuestra liderazgo en los grupos en los que se desempeña	X	
Llega puntual a la jornada laboral.		X
Cumple las metas impuestas por Ulalá Señor Francés.	X	
Cuida su presentación personal.	X	
Respeto normas de higiene y salubridad.	X	
Colabora en el trabajo de la organización y/o de sus colegas.	X	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Visión de "Ulalá Señor Francés"

"Consolidarse, en un plazo de 5 años, como una pyme reconocida dentro del rubro de las panaderías nacionales, posicionando la calidad de nuestros productos como sello distintivo, en concordancia con una relación justa y satisfactoria con los empleados y clientes"

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

Capital Humano (19 de junio de 2017). ¿Cuánto pesan los "pitutos" en el mundo laboral chileno? Recuperado el 31 de agosto de 2017, de <http://capitalhumano.emol.com/7153/pitutos-en-el-mundo-laboral-chileno/>

Sofofa (s/f). Definición de PYME. Jueves 30 de noviembre del 2017
Extraído de: <http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>