

Dilema 60

Autores responsables:

Pedro Leiva
Catalina Ramírez

Caso ficticio, creado con fines académicos



Decisiones complicadas

¿Qué hacer cuando la mezcla de tres candidatos da la perfección?

CreationSystems es una consultora inglesa dedicada al asesoramiento de marketing y comunicaciones de una diversificada cartera de clientes. La organización es ampliamente reconocida por sus excelentes resultados, hecho que la hizo crecer hasta contar con una filial de 300 trabajadores en Santiago de Chile, además de estar presente en otros 23 países. Actualmente han tomado pasos hacia la innovación y adaptación al medio. En esa línea, Jorge Álvarez, el Gerente de Recursos Humanos de la consultora, se aboca a la mejora continua de las condiciones laborales de sus colaboradores por lo cual se preocupa particularmente de la selección de sus colaboradores. Dicho esto, el ejecutivo se ve envuelto en la selección de una persona para llenar la vacante del cargo de "Comunicación y Vinculación con el Medio". Durante el proceso de selección, Jorge se enfrenta a la disyuntiva de elegir entre una candidata con mayor experiencia y menor conocimiento técnico, respecto a una entusiasta joven de menor experiencia con conocimientos técnicos de sobra. A lo anterior se suma evaluar las dificultades de contratar a una persona de una generación diferente, u otra persona que posee una discapacidad desafiante para el equipo. ¿Cómo decidir qué oportunidades tomar o qué desafíos dejar para el futuro?

CreationSystems es una empresa privada, de origen inglés que se encuentra presente en el país hace 25 años, con una filial de más de 300 empleados ubicada en Santiago, la capital de Chile. La organización, centra sus esfuerzos en consultorías de marketing y comunicaciones, con foco en el desarrollo conjunto de estos ítems en las empresas

que asesoran. CreationSystems es reconocida, a nivel internacional, por su capacidad para integrar las diferentes áreas funcionales de las organizaciones clientes, lo cual es muy valorado en el mundo empresarial. La capacidad de CreationSystems para integrar las diversas aristas de los negocios de sus clientes, le permite entregar servicios

alineados con la estrategia de largo plazo de dichos clientes, lo cual posibilita que las consultorías entregadas trasciendan las circunstancias de momento y lugar del cliente.

CreationSystems ha sido caracterizada como una organización con una cultura bastante burocrática que, por buscar la constante innovación, ha requerido del aplanamiento de sus capas organizacionales a fin de adaptarse al mundo cambiante que la enmarca. La compañía persigue la excelencia y visión global en cada una de sus asesorías, incluyendo su funcionamiento interno. Aun así, la compañía ha sufrido de numerosos problemas internos ocasionados por la lentitud de funcionamiento de la cadena de mando. Lo anterior ha impactado de forma leve en el servicio proveído a sus clientes, puesto que la organización trabaja con grupos de consultores autogestionados y que muestran un desempeño consistentemente alto. Con todo, CreationSystems reconoce sus falencias y se encuentra en un proceso de consultoría interno que busca promover la actualización y mejora continua.

Jorge Álvarez es un ingeniero comercial con 15 años de trayectoria. Desde los inicios de su carrera sintió un especial interés por el área de la gestión de personas, comprendiendo que son las personas quienes determinarán el curso de la organización. La experiencia profesional de Jorge le ha demostrado que, el desarrollo profesional de las personas puede llevarlas a aumentar su bienestar general, y por ello, en todas las instituciones que ha trabajado ha puesto foco en generar y/o fortalecer los programas de desarrollo de carrera y movilidad interna. Jorge ha dedicado la mayor parte de su carrera a trabajar en organizaciones de servicios de consultoría y, en consecuencia, es considerado un profesional senior en esta¹ área. Es por lo anterior que hace tres años tomó el rol de Gerente de Recursos Humanos de CreationSystems. En este cargo ha obtenido muy buenos resultados, así como también es muy querido por sus colegas y equipo de trabajo. Jorge, a pesar de ser una jefatura exigente, ha logrado mejorar, de forma significativa, las condiciones laborales ofrecidas por CreationSystems.

En el marco de su rol en la institución como jefatura de un área, Jorge es el encargado de hacer las nuevas contrataciones para su equipo. Hace unos meses, contactó al departamento de reclutamiento y selección

porque necesitaba incorporar otro profesional al área de "Comunicación y Vinculación con el Medio". Las responsabilidades del cargo consideran, entre otros asuntos, generar y diseñar reportes, newsletter y comunicaciones, haciendo uso de herramientas audiovisuales y de edición de textos avanzadas, para todos los departamentos de la organización. Además, implica apoyar a los profesionales de otras áreas en la construcción de reportes y comunicaciones corporativas. Es por ello que el área de reclutamiento y selección lleva un par de meses entrevistando candidatos para el puesto vacante. El proceso consta de diversas etapas, que incluyen el análisis de currículum, la aplicación de test estandarizados y entrevistas iniciales individuales y grupales. Lo anterior para llegar a un número de candidatos más reducido, que participan de una segunda etapa de entrevistas, más profundas y específicas, llevadas a cabo por el departamento en cuestión². Finalmente, de esta selección se obtienen dos candidatos que son presentados a Jorge, quien se ve enfrentado a sopesar las bondades y deficiencias de los postulantes para elegir a un ocupante del cargo.

Una vez elegidos los candidatos a ser presentados al Gerente de Recursos Humanos, la Jefa del Departamento de Reclutamiento y Selección de la organización, se comunica con Jorge. Le comenta que tiene dos opciones en mente, muy diversas y que considera muy valiosas por sus posibles aportes a la organización. Debido a esto, concertan reuniones con cada uno de los candidatos lo más pronto posible. Ello porque el puesto se encuentra vacante hace un mes y medio y, la carga ha tenido que repartirse entre los otros integrantes del equipo de Bienestar, que forma parte del Departamento de Recursos Humanos.

En vistas de las entrevistas que se avecinan, el Gerente de Recursos Humanos reflexiona sobre lo que espera de un candidato al cargo vacante. Para Jorge es primordial formar a sus colaboradores, permitiéndoles ascender dentro de la organización, por lo tanto, considera de suma importancia indagar en las expectativas de permanencia en la compañía que éstos reportan. Lo anterior se justifica si se considera que el proceso formativo incluye inducción, trabajo dirigido por un mentor, capacitaciones, asistencia a seminarios, la posibilidad de estudiar diplomados u otros cursos de continuidad, toma de responsabilidades por interés, pertenencia a comités, entre otros. El proceso representa una inversión importante por parte de la organización. Adicionalmente, y teniendo en mente los requerimientos técnicos del cargo, Jorge prioriza contar

¹ Para profundizar en estos conceptos revisar (Snell & Bohlander, 2013)

² Para profundizar en estos conceptos revisar (Snell & Bohlander, 2013)

con trabajadores comprometidos con la organización. Lo anterior con miras a promover el desarrollo de sus carreras, permitiendo a la organización motivar y retener a sus contrataciones por un período de tiempo más largo. De este modo, el Gerente de Recursos Humanos cuenta con la tranquilidad de disponer de trabajadores que se involucren y vayan más allá de los parámetros mínimos establecidos.

En su primera entrevista, Jorge se reúne con Carolina Rosales de 46 años de edad, comunicadora audiovisual de un prestigioso centro de formación. Por ser madre joven, congeló sus estudios, terminando la universidad a los 35 años. Carolina cuenta con cuatro años de experiencia en el cargo al cual postula, y por tanto, conoce sus requerimientos, simplificando la transición hacia el puesto vacante. Sin embargo, los programas que ocupa CreationSystems son más avanzados que los utilizados en la organización en que trabaja actualmente, lo cual significaría capacitarla en el uso de dichos software, que tomaría alrededor de dos meses, además de su costo monetario. Carolina se muestra muy entusiasta frente a la posibilidad de incorporarse a la empresa. Jorge nota una profesional responsable y con ganas de aprender. Además, al preguntarle sobre sus intenciones futuras, ella muestra firmes intenciones de perfeccionarse en su área de conocimiento a fin de poder postular a nuevos cargos que sean desafiantes, tanto en la organización que trabaje, o en su defecto, fuera de la misma.

A continuación, Jorge se reúne con Constanza Salinas de 26 años, egresada hace un par de años de la universidad. Constanza se mostró proactiva y muy astuta. Conversaron sobre sus intereses, y planes futuros. Adicionalmente Constanza hizo preguntas sobre la posibilidad de implementar algunas mejoras, o innovaciones, a los procesos que lleva el área, en caso de no existir tales prácticas actualmente en la organización. Jorge se sintió muy satisfecho de saber que su compromiso sería muy alto, y que además estaba certificada para todos los programas que utiliza CreationSystems, como también en otros software que podrían ser muy útiles para la organización.

Jorge, a pesar de saber que contaba con una gran candidata para el cargo, vuelve a su oficina un tanto dubitativo y apenado. Por sobre todas las calificaciones de Constanza, el Gerente de Recursos Humanos se cuestionaba cómo incorporarla al equipo, debido a discapacidad auditiva severa. Constanza nació sin poder escuchar, y si bien sabe leer los labios y aprendió a hablar, a veces cuesta

comprenderla. Jorge se cuestionaba la disposición de su equipo, pero por sobre todo, la disposición de otros departamentos a comunicarse con ella y no con un par de Constanza, cuando requieran de sus servicios. Además, piensa que la incorporación de personas en situación de discapacidad para cumplir con la Ley 20422 (Ministerio de Planificación, 2010) ha sido difícil, y que varios de los contratados han abandonado la organización porque no se sintieron apoyados e incluidos por sus colegas.

Una vez de vuelta a sus labores, Jorge, considerando sus aprensiones respecto de ambas candidatas decide tantear terreno en cuanto a la posibilidad de trabajar con Constanza. Esto porque se encuentra muy preocupado de que se pueda sentir pasada a llevar, incapaz o poco valiosa, como persona y a nivel profesional. En cuanto a Carolina, el equipo de comunicaciones tiene una edad promedio de 27 años, y por ello cree que tal vez resultaría complejo el trabajo colaborativo entre pares, aun más porque serán sus compañeros millenials quienes le deberán enseñar a trabajar con los software que ella no maneja. La experiencia previa le ha demostrado que las diferencias generacionales provocan conflictos que subyacen a las relaciones laborales. Se producen conflictos por no comprender los tiempos que se toma cada parte en hacer sus tareas, porque no concuerdan en las formas de expresar sus ideas, por ser más o menos dinámicos, entre otros (Hatun, 2011).

Considerando todos los factores previamente descritos, el Gerente estableció darse un tiempo para analizar todos los beneficios, aportes y dificultades de seleccionar a cada candidata. Por una parte pensaba en las dificultades generacionales y expectativas de rápido ascenso de Carolina, como también en la oportunidad de ayudarla a desarrollar su carrera dentro de CreationSystems, hecho que podría ser de relevancia estratégica para Jorge. A su vez, pensaba en el interesante perfil de Constanza, quien a pesar de representar una serie de desafíos para la compañía, abría puertas hacia la inclusión y tolerancia como valores básicos de la compañía. Contratar a personas con discapacidad, entre muchas otras cosas³⁴ (Consulting, 2015), requiere de adaptaciones del espacio físico, incorporar un manual de conductas esperadas y/o deseables a observar en la organización (Darmstadter, 2015), capacitaciones del personal (Laboral, 2014) e instaurar una cultura de empatía y preocupación por el prójimo (PLANIFICACIÓN, 2017).

3 Anexo 1: Preocupaciones de contratar a personas en situación de discapacidad.

4 Anexo 2: Tabla de dimensiones entre Personas en situación de Discapacidad vs Personas Sin discapacidad.

Con todo, ambas candidatas presentan oportunidades para el desarrollo de la organización, así como también desafíos e inversiones costosas que podrían ser difíciles de administrar.

¿Cómo preferir una opción por sobre la otra cuando cada candidata presenta oportunidades únicas para CreationSystems?

¿Qué criterios debería considerar Jorge para resolver este dilema?

¿Qué impactos podría tener una u otra decisión, sobre la organización y las propias postulantes?

¿Qué harías tú en el lugar de Jorge?

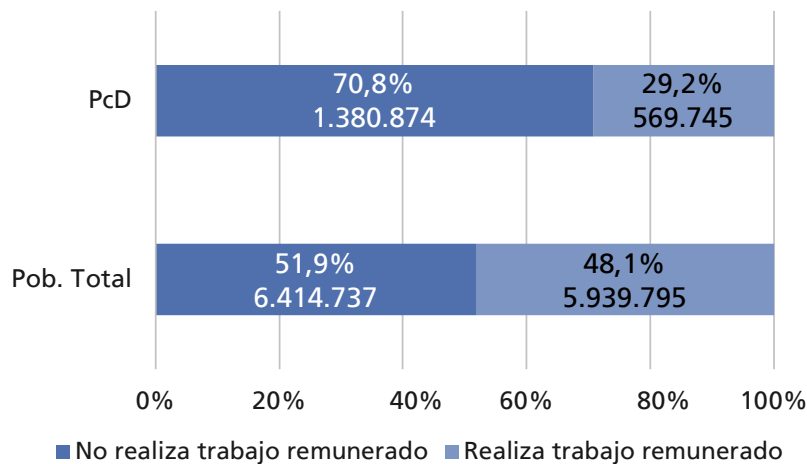
Anexos

Anexo 1: Preocupaciones de contratar a personas en situación de discapacidad

Barreras o Preocupaciones	%	Ranking
El costo de emplear a trabajadores en situación de discapacidad es superior	58,1	1
Trabajadores en situación de discapacidad carecen de habilidades y de experiencia para hacer sus trabajos	49,4	2
Personas en situación de discapacidad podrían no ser tan seguros ni productivos como otros trabajadores	45,7	3
Supervisores no están seguros cómo tomar acciones disciplinarias	44,3	4
Supervisores no están seguros cómo evaluar	40,7	5
Supervisores no están cómodos supervisando a personas en situación de discapacidad	30,8	6

Fuente: Cortés & Cisterna, 2015.

Anexo 2: Discapacidad según realiza trabajo remunerado. Distribución porcentual. Chile 2004.



Fuente: NDISC, 2004.

Referencias

Laboral, M. d. (2014). Manual de Buenas Prácticas Para La Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad.

Darmstadter, A. Z. (2015). Manual Para una Inclusión Laboral Efectiva de Personas con Discapacidad. Santiago De Chile.

Consulting, A. G. (2015). Beneficios de la Inclusión, una Perspectiva Organizacional. Santiago.

Hatum, A. (2011). La generación del milenio. Quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos. Harvard Business Review América Latina. , Código R1111N-E, 66-75.

S. S., & Bohlander. (2013). Training and Development. En Snell S., & Bohlander G., Principles of Human Resource Management (pág. Chapter 7). International Edition. 16th edition: Cengage Learning.

Snell, & Bohlander. (2013). Chapter 5. Expanding the Talent Pool: Recruitment and Careers. & Chapter 6. Employee Selection. En Snell, & Bohlander, Principles of Human Resource Management (pág. Chapter 5 & 6). International Edition. 16th edition.

Cortés, I., & Cisterna, K. (2015). Beneficios de la Inclusión, una Perspectiva Organizacional. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5610321>

ENDISC. (2004). Primer Estudio Nacional de la Discapacidad (ENDISC-CIF). FONADIS-INE. Obtenido de <http://www.senadis.gob.cl/download/i/327/documento>

Ministerio de Planificación. (03 de febrero de 2010). Ley 20.422. Establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad. Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1010903>