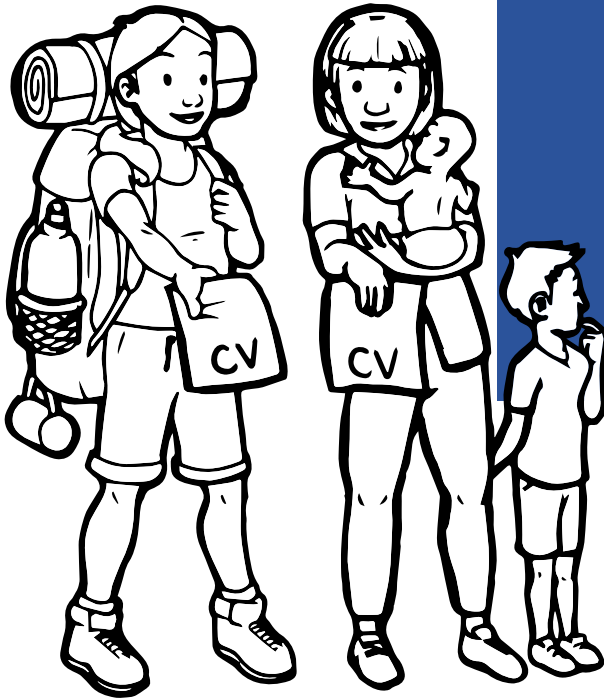


Dilema 62

Autores responsables:

Pamela Frías
José Barra

Caso ficticio, creado con fines académicos



Headhunting: Selección de personal

¿Hasta qué punto se debe responder a las demandas de la empresa solicitante?

Manuel González, trabajador de la empresa de headhunting TALENT Group, es elegido para evaluar y seleccionar un “Ejecutivo de la Delegación Ética Hospitalaria” para la clínica Salud Íntegra. Debido a una experiencia negativa, la clínica solicita que se consideren como criterios de evaluación, el estado civil y la situación familiar de los postulantes. Manuel está preocupado por el proceso que debe liderar, puesto que en su trayectoria dentro de la empresa nunca se le demandó la consideración de este tipo de criterios. En este escenario, siente que se encuentra entre “la espada y la pared” con su posible decisión. A las entrevistas se presentan 2 postulantes, María Elsa y Claudia, quienes difieren en diversos ámbitos, tales como: laborales, familiares, de comportamiento, entre otros. Considerando estos datos, ¿qué debería hacer Manuel?

Salud Íntegra es una clínica con más de 30 años de historia, ubicada en la comuna de Providencia, cerca del metro Los Leones. Cuenta con un gran historial de pacientes, quienes la prefieren por contar con los mejores médicos y personal de salud del país, así como también, por su buena ubicación. Esta estrategia se ha visto reforzada por los principios orientadores declarados en sus bases respecto a la responsabilidad, orden y

compromiso de cada uno de sus trabajadores, lo que también ha impactado en la decisión de sus clientes al momento de seleccionar una institución de salud.

Sin embargo, los pacientes solo ven la “cara bonita” de esta institución, ya que, detrás de su eficiencia y “orden interno”, han existido múltiples despidos en los últimos años relacionados con ejecutivos de la Delegación de

Mejoramiento y Delegación de Ética Hospitalaria¹. En múltiples ocasiones, estas desvinculaciones no tienen justificación clara, tal como lo muestra un reportaje realizado por el equipo periodístico de TBN² que, en el año 2016, mostraba los crudos testimonios de parte del personal desvinculado de la clínica.

Después de tantos problemas con la desvinculación de empleados, Salud Íntegra decidió delegar la responsabilidad de selección a la empresa de headhunting³ TALENT Group, con el fin de encontrar mejores perfiles para los cargos y minimizar desvinculaciones. La clínica, a través del departamento de Recursos Humanos, le solicita a esta compañía que busque y seleccione un ejecutivo para el comité de Ética Hospitalaria. Éste, deberá encargarse del monitoreo y cumplimiento de las decisiones éticas del personal médico de Salud Íntegra, lo que implica resguardar la dignidad del paciente, mediante la entrega de un trato prioritario a pacientes y familias que se encuentren en situaciones de riesgo vital. El subgerente de RRHH, encargado de coordinar la reunión con la consultora, señala que han tenido pésimas experiencias contratando mujeres, pues la mayoría de las trabajadoras que han estado en el puesto, han sido, o jóvenes que después quieren viajar y hacer vida familiar; otras un poco mayores que tienen hijos y deben preocuparse de ellos; o mujeres mayores que sufren de problemas de salud y tienen que tomar licencias constantes. Salud Íntegra le solicita que al momento de seleccionar pregunte a los postulantes por su estado civil y situación familiar⁴, para tomar una mejor decisión y así elegir a el/la postulante que pueda desempeñarse de la mejor forma en ese puesto.

TALENT Group decide que Manuel González, un exitoso ingeniero comercial que se desempeña hace más de 8 años en áreas de selección y contratación de personal, se encargue de la búsqueda y elección de un ejecutivo de la Delegación de Ética Hospitalaria para Salud Íntegra. Manuel está consciente de lo solicitado por la clínica y los costos que podría ocasionar para TALENT Group su futuro actuar, los cuales aparte de ser económicos, serán de prestigio y valor de la compañía. De acuerdo a su experiencia en headhunting, y a los conocimientos adquiridos en su época de estudiante, sabe que la

selección del personal no debe basarse en la situación familiar, estado civil u otra característica que no influya en su potencial como trabajador.

Antes de realizar la entrevista a los postulantes, Manuel llamó a cada uno para solicitar cierta información relevante a considerar en las futuras entrevistas. La empresa TALENT Group y sus ejecutivos se caracterizan por realizar llamadas telefónicas previas a las entrevistas, con el fin de obtener distintas cualidades e información de los postulantes, antes de conocerlos personalmente. Entre las preguntas consideradas se encuentran el nivel educacional del postulante y su experiencia laboral.

Al cabo de unos días, se presentan a la entrevista dos mujeres. La primera, María Elsa de 37 años, ha forjado su vida en el área de la Salud. En su anterior trabajo (la desvincularon hace 6 meses), una clínica de la competencia, formó parte del comité para el mejoramiento de los estándares de calidad. Su desempeño fue excelente. Durante los 5 años que estuvo en la institución anterior, recibió altas calificaciones y su contribución al equipo de trabajo fue clave. Considerada activa y con habilidades de liderazgo, logró elevar los estándares de calidad y servicio que entregaba la clínica, llevándola a ser reconocida por su equipo y retribuida monetariamente. Sus jefaturas – según relata la postulante - vieron un “riesgo” y baja de preocupación después de tener a su segundo hijo, ya que en ocasiones se ausentó de sus labores y ligó el trabajo demasiado a su vida personal. María Elsa es “madre soltera”, tiene dos hijos de 5 y 9 años. A pesar de que no presenta ninguna enfermedad que le impida trabajar, en la entrevista afirmó que su familia es su gran prioridad, pues sus hijos necesitan que se les dedique mucho tiempo.

La segunda candidata es Claudia, una joven de 26 años que salió de la universidad hace 3 años. Antes de postular a Salud Íntegra trabajó en una empresa de alimentos en el área de Recursos Humanos. Claudia está soltera y no tiene hijos, manifestando, además, que no quiere ser madre. Sin embargo, su experiencia laboral como ejecutiva en el área de la salud es casi nula, pues cuenta como experiencia un trabajo de 1 año, cargo que abandonó para viajar por Sudamérica. Es relevante señalar que estuvo en el departamento de

1 Anexo 1: Organigrama de Salud Íntegra.

2 Televisión Beneficosa para la Nación.

3 Empresas “casa talento” que realiza una búsqueda directa del perfil que le han solicitado sin que la empresa que solicita este servicio, tenga la necesidad de buscar candidatos.

4 Anexo 2: Dirección del Trabajo, Dictámenes y Normativas.

RRHH de la empresa en la que trabajó y se desempeñó en el cumplimiento de los decretos y leyes de ésta. Si bien no conoce mucho acerca de cómo trabajar en un establecimiento dedicado a la salud, en la entrevista se muestra enérgica de aprender y desempeñarse en el puesto.

Manuel tiene claro lo que solicitó la clínica, razón por la cual utilizó ciertas preguntas en la entrevista, con el fin de profundizar en la vida de cada una de las postulantes. Hizo esto, aun cuando sabía que dichas interrogantes, más que apuntar al desempeño potencial de las mujeres, se dirigían a sus vidas personales. Por su formación, González comprende que éstas no deberían ser tema de discusión en ámbitos laborales, y tampoco constuirse en una influencia para decidir quién será la futura ejecutiva de la Delegación Ético Hospitalario de Salud Integral.

La clínica ha solicitado a TALENT Group que envíe a la candidata seleccionada para que comience sus labores en la clínica, por lo que la compañía presiona a Manuel para que tome una decisión clara y beneficiosa para ambas instituciones. El señor González sabe que no

puede seleccionar basado en la vida personal de las candidatas, y sus años de trabajo le impiden llegar a una decisión de esa índole. También sabe que va en contra de la ley de no discriminación actuar de esa forma en la selección del personal; esto estipulado por el código del trabajo (Ministerio del trabajo, 2002), pero debe tomar en cuenta lo dicho por Salud Integral para el bienestar suyo y de la compañía.

A partir del relato, ¿cuál es la disyuntiva ética que enfrenta Manuel?

¿Qué opciones de decisión tiene?

¿Cuáles son las consecuencias de estas decisiones?

¿Cuál es el límite de la discriminación con base en situaciones personales?

Anexos

Anexo 1: Organigrama de Salud Integral



Fuente: Elaboración propia. Inspirado en Organigrama de Clínica CES. Corporación para estudios en salud.

Anexo 2: "Dirección del Trabajo, Dictámenes y Normativas"

ORD.: N° 3704/134 (Extracto)

"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."

Fuente: Dirección del Trabajo, 2004.

Referencias

Clínica CES. (s.f.). Organigrama.

Obtenido de Clínica CES: http://www.clinicaces.com/Sub_Pagina2view.asp?Codigo=8

Dirección del Trabajo. (11 de agosto de 2004). ORD. N° 3704/134.

Obtenido de DT: <http://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-article-68527.html>

Ministerio del trabajo. (30 de julio de 2002). Ley N° 19.759.

Obtenido de Biblioteca Nacional del Congreso: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=190282>