

Dilema 69

Autores responsables:

Roberto Carvalho
Juan Sagal

Caso ficticio, creado con fines académicos



Procesos de selección de personal

¿Basarse en información profesional o emocional?

Esteban Fuentes, ingeniero comercial de profesión, es el encargado de llevar a cabo el proceso de selección en la casa matriz de Celulosa Conchalí (CCO). A pesar de que cuenta con una vasta experiencia en procesos de reclutamiento y selección, en el último tiempo ha debido enfrentar un dilema que lo tiene pensando más de la cuenta. Como subgerente de la compañía, Esteban decide elegir para el cargo de Asistente de Recursos Humanos a José, un estudiante al que hizo clases en la universidad. Esta decisión es tomada en función de una identificación personal con la historia que vive el postulante, aún cuando no posee las competencias técnicas para desempeñarse en el área. Si bien, Esteban sabe que no debiese tomar decisiones a partir de criterios emocionales, no sabe cómo conciliar las posturas de dar el trabajo a quien lo necesite o a quien lo merezca. ¿Debería contratar a José?

Celulosa Conchalí (CCO) es un holding forestal y papelerero chileno, con base en Chile y filiales en Argentina, Perú, Uruguay, Paraguay, Colombia y Bolivia. Con una visión global, se sitúa como una de las más importantes proveedoras de celulosa a nivel mundial. En términos de gestión, la empresa se caracteriza por poseer una mirada que incluye la Responsabilidad Social Empresarial, debido a que se trabaja directamente con materias primas extraídas de bosques cultivados por la propia empresa. En esta línea, la celulosa declara como principal objetivo

generar un impacto positivo con la comunidad social que existe a sus alrededores.

Otra estrategia de CCO es aumentar la capacidad de la empresa para contratar a profesionales jóvenes, es decir, la celulosa tiene la intención de renovar sus procesos con personal que se haya licenciado de la universidad en un rango máximo de 5 años. Esta política tiene por objetivo, otorgar una visión "joven" de cómo gestionar el proceso productivo, así como también incorporar criterios éticos.

Esteban Fuentes, casado, de 31 años y con dos hijos, es subgerente de RR.HH. en la casa matriz de Celulosa Conchalí. Para obtener ese puesto, tuvo una ardua carrera que seguir. Egresado el año 2008 de Ingeniería Comercial en la Universidad de Conchalí, con mención en Gestión de Personas, obtuvo varios trabajos menores, que a su juicio no suplían los sacrificios de estudiar cinco años en la universidad y de su deuda del CAE¹.

En su vaivén de “peguitas” (tales como trabajos part time en temas administrativos, operativos, de carácter comercial) se adjudicó un puesto de Analista Junior en el área de Gestión de Personas de Celulosa Conchalí, donde fue capaz de convencer al subgerente de RR.HH. de esa época y actual jefe, que lo contratara de forma permanente en ese puesto. Con el tiempo, asimiló tan bien su trabajo, que al año siguiente pasó a ser Analista Senior, y luego de dos años en ese puesto, se le ofreció una oportunidad de crecimiento: CCO le financiaría un magíster en Gestión de RR.HH en la Universidad de Conchalí a cambio de la fidelidad en su trabajo, con posible ascenso a subgerente del área. Esta oportunidad le permitió acceder a desempeñarse como subgerente de RR.HH, así como también le permitió a acceder a hacer clases en la Universidad de Conchalí y en otras instituciones académicas.

Con el fin de responder a uno de los objetivos estratégicos de la empresa, a Esteban se le ha asignado la responsabilidad de dirigir el proceso de contratación de un nuevo plantel de jóvenes profesionales. La responsabilidad de Esteban es elegir al postulante óptimo para la organización según el perfil de cargo del puesto correspondiente². Para el área de RR.HH, la tarea más inmediata consiste en tomar la decisión de elegir el próximo Asistente de Recursos humanos que se encargará de rearmar los perfiles de cargo de la compañía. A pesar de que se postularon más de diez jóvenes capacitados, dentro de los postulantes Esteban recibe con especial atención, la historia de José Martínez, un joven de 22 años, egresado hace un año de la carrera de Ingeniería en Capital Humano en la Universidad de la Vida, carrera técnica de 3 años de duración. José, como muchos jóvenes del país estudiaba en una institución educacional de baja calidad y que no cuenta con acreditación según datos de la CNA³. A pesar de esto, la razón por la que José fue tan bien recibido por Esteban es que Martínez

había sido su alumno hace aproximadamente dos años en la dicha universidad.

Hace un mes, José y Esteban se encontraron mientras Martínez vendía hand rolls en la Plaza de la Interdependencia, ahí José le contó que por el momento se dedica a esto, pues a pesar de que ha buscado trabajo no ha conseguido dado que como no ha pagado su deuda con la universidad, no ha podido titularse. Por otro lado, le explica que su trabajo ambulante le otorga la flexibilidad de horario que necesita, para cuidar a su madre que está postrada en casa. Sin embargo, su trabajo sólo le sustenta el día a día, y vive con el temor de que alguna vez no tenga para pagar el arriendo de la casa o los medicamentos de su madre. En función de estas necesidades, muchas veces ha tenido que endeudarse con sus amigos.

Esteban, totalmente identificado por la historia de esfuerzo de José, pensó en que era una persona entusiasta y llena de sueños, por lo que se merecía ese puesto, aunque no poseía las características que exigía el perfil de cargo; básicamente, José no había estudiado una carrera universitaria de 5 años, sino que había cursado una carrera técnica de 3 años, que por lo demás y según la Celulosa los profesionales de la Universidad de la Vida no poseían las competencias para un buen desempeño.

No obstante, Esteban está convencido de que contratar a José es una buena decisión a pesar de que para esto tiene que pasar por encima de los estándares de Celulosa Conchalí. A pesar de que el ingeniero comercial se encuentra consciente de que su decisión no es objetiva y que está actuando por criterios que no se relacionan con asuntos laborales, Esteban se encuentra bajo una contradicción importante: elegir a quien necesita el trabajo o a quien realmente se lo merece.

1 CAE: Crédito con aval del Estado.

2 Anexo 1: Perfil de cargo Asistente de Recursos Humanos Celulosa Conchalí.

3 CNA: Comisión Nacional de Acreditación, organismo encargado de acreditar instituciones de educación superior.

En función de lo dicho hasta ahora,

¿Cuáles son las alternativas de decisión que tiene Esteban?

¿Qué consecuencias e implicancias éticas tiene cada una?

¿Es pertinente basar los criterios de selección en identificaciones personales o historias de vida?

¿Cuál debiese ser el rol que toma la organización con respecto a los procesos de selección de personal?

Anexos

Anexo 1: Perfil de cargo Asistente de Recursos Humanos Celulosa Conchalí

NOMBRE DEL CARGO	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
OBJETIVO DEL CARGO	Gestionar al personal de la administración, aplicando técnicas de recursos humanos con el fin de contribuir a los procesos relacionados con los trabajadores de la organización.
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	Administrar remuneraciones de personal. Generar un clima laboral óptimo para la organización. Gestionar capacitaciones del personal.
NIVEL EDUCACIONAL	Como requisito excluyente, ingeniería comercial o carrera universitaria afín de 5 años de duración.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Capacidad de liderazgo. Habilidades comunicativas. Capacidad de redacción y síntesis. Manejo de Excel y Word intermedio.

Fuente: Elaboración propia.