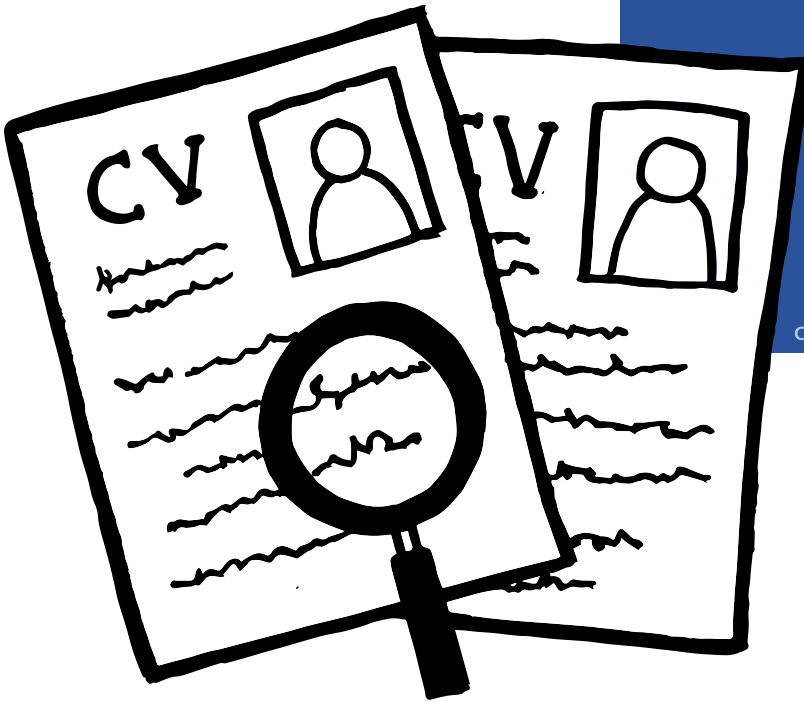


Dilema 71

Autores responsables:

Pamela Frías
José Barra

Caso ficticio, creado con fines académicos



Selección de personal

¿Base en el capital intelectual o económico?

Andrónico Pérez comenzó a trabajar para CENCONOR en el área de selección de personal. Como recién egresado de ingeniería comercial, su experiencia es mínima, por lo que en el momento de elegir se siente muy confundido en la decisión de contratar a Josefina o a Carla para el cargo de analista de finanzas de la compañía. Si bien, CENCONOR le ha ordenado contratar a la mejor candidata para el cargo siguiendo un procedimiento objetivo y sistemático, es su jefe quien le sugiere que primen ciertas características socioeconómicas al momento de la elección. Andrónico, quien se siente presionado por la elección y la influencia de su jefe, se encuentra ante una gran disyuntiva. ¿Qué debería hacer?

CENCONOR es una empresa del rubro del retail que tiene locales comerciales dedicados a la venta de ropa, muebles, electrodomésticos, entre otros productos; presenta sucursales en la industria de los supermercados; y, por último, tiene compañías en el sector de la construcción y jardín. Esta empresa se encuentra hace más de 50 años en Chile y se caracteriza por ser líder en cada uno de sus segmentos comerciales. Sin embargo, ha estado involucrada en diversos escándalos debido al trato con su personal, siendo uno de los casos más mediáticos la denuncia de las cajeras que acusaban a la

empresa de no permitirles acceder al baño durante su jornada laboral.

En esta ocasión Andrónico Pérez es el encargado de tomar una gran decisión. Él es un joven de 25 años recién egresado de ingeniería comercial de la Universidad de la Nación, que se encuentra trabajando para CENCONOR en el área de selección de personal. Su función es seleccionar al nuevo asistente de finanzas, que tendrá como misión manejar las finanzas de la compañía y generar vínculos claves con nuevos socios estratégicos.

A pesar de que se encuentra motivado por su primera experiencia laboral, Andrónico sabe que la selección de personal no es una tarea fácil, y que implica altos costos para cualquier empresa. El joven tiene claro que debe elegir al mejor candidato, es decir, a quien posea las habilidades más aptas para el cargo y constituya un aporte para la organización.

Cuando inicia el proceso, se da cuenta con sorpresa que solo se postularon dos candidatas con un perfil profesional bastante similar, presentando igual experiencia laboral y formación académica. Josefina (28) y Carla (27), ambas ingenieras comerciales de la Universidad de la Capital, y con el grado de Magíster en Finanzas. En la entrevista, Andrónico pudo apreciar que las dos postulantes contaban con aptitudes para el puesto y el potencial para realizar grandes aportes al equipo de CENCONOR.

Confundido por la decisión, Andrónico decidió pedir la opinión a su jefe, José Pedro, quien le respondió:

- ¡Pero Andrónico! ¡Tienes que preguntarle otros datos pues hombre! ¡¿Acaso no les enseñan en la universidad lo realmente importante?! En primer lugar, tú les preguntas de qué colegio viene y sobre todo si sabe inglés. ¡Saber inglés es un asunto muy importante, imagínate cuántos negocios podríamos hacer! Lo otro, pregúntale las notas que tuvo en la universidad, no queremos flojos acá... cuántos ramos se echó, cuál fue su promedio, si terminó la carrera en 5 años, muy importante.

- Pero Don José Pedro, Carla y Josefina estudiaron ambas en la Universidad de la Capital y me contaron que ambas tuvieron buenas notas, y ambas sacaron el Magíster en Finanzas.

- ¿Estás hablando de Josefina? Conozco a su familia de toda la vida, muy buena profesional, distinguida, alta, bien vestida, estupenda ella. Además, vive cerca del trabajo y tiene un auto del año. No me vas a creer, pero hay gente que se excusa diciendo que tiene problemas para llegar, si es aquí no más. Hay gente muy floja. Te aseguro que no te va a dar ningún problema, ese es el tipo de gente que necesitamos en la empresa. La otra niña, esa Carla, no me tinca, uno no conoce a su familia, imagínate si no se siente cómoda. Me han tocado casos donde las personas no se adaptan, uno tiene que pensar en todo.

A pesar de que en el perfil de cargo solo se incluyen elementos referentes a competencias técnicas y responsabilidades del puesto, el jefe de Andrónico recalcó la importancia de características que, según el joven ingeniero comercial, aludían directamente a criterios socioeconómicos. Pérez, que viene de una familia de esfuerzo y es consciente de la discriminación económica que se realiza en el medio, se sintió fuertemente ofendido por la presión ejercida por parte de su jefe.

La empresa ha ordenado al señor Pérez la selección de un candidato coherente con los requisitos impuestos por la empresa¹ (Soltura Laseria & Cuesta Santos, 2008). Esta es una decisión delicada para él, ya que si bien debe seguir paso a paso los estándares de selección de personal que aprendió durante su etapa universitaria, además debe lidiar con ciertas prácticas institucionales que no comprende y que tensionan con aspectos de su formación disciplinar y ética. Andrónico se siente profundamente confundido ya que, aunque CENCONOR le impone una rúbrica de selección objetiva, su jefe le sugiere contratar a la candidata proveniente de un estrato socioeconómico más alto. Por otra parte, sabe que estas prácticas son ilegales según el código del trabajo² (Ley 19759)

A partir del relato,

¿Cuál es el dilema ético que enfrenta Andrónico?

¿Cuáles son sus alternativas de decisión?

¿Qué implicancias tiene cada una de ellas?

¿Es relevante primar características socioeconómicas en los procesos de selección de personal?

¹ Anexo 1: Perfil de Cargos.

² Anexo 2: Extracto Código del trabajo

Anexos

Anexo 1: Perfil de Cargo

NOMBRE DEL CARGO	ANALISTA FINANCIERO
DEPARTAMENTO	Finanzas.
PROPÓSITO GENERAL	Apoyar el análisis financiero de la compañía, según criterios de CENCONOR.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none">- Encargarse del análisis técnico e interpretación de datos financieros.- Recoger los datos financieros de los distintos departamentos y tiendas de CENCONOR.- Redactar informes financieros que sirvan a la compañía.
ANTECEDENTES GENERALES	<ul style="list-style-type: none">- Ingeniero Comercial, Ingeniero en información y control de gestión, Contador Auditor o carrera afín. En Institución reconocida por el Estado de 10 semestres o equivalente.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento del Mercado Financiero.- Conocimiento de riesgos crediticios y productos financieros.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Extracto Código del Trabajo (Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2002).

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: Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2002.

Referencias

Ministerio del Trabajo y Previsión Social (2002). Ley 19.759, que modifica el Código del Trabajo en lo relativo a las nuevas modalidades de contratación, al derecho de sindicación, a los derechos fundamentales del trabajador y a otras materias que indica.

Recuperado de <https://www.leychile.cl/navegar?idnorma=190282>

Soltura Laseria, A., & Cuesta Santos, A. (2008). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. *Ingeniería Industrial*, 52-56.