

Conchi Martín: buscando trabajo (A)

María, profesora de Dirección de Personas, acababa de recibir un correo de Conchi Martín¹. Era la novia de Álex, alumno de aquélla. Pocos meses antes, él las había presentado y las dos habían charlado amigablemente. Conchi le había explicado sus deseos y su ilusión por encontrar un trabajo interesante que fuera compatible con su aspiración de contraer matrimonio y crear una familia.

Conchi tenía 26 años. Era de carácter alegre y abierto, muy trabajadora, responsable y con sólidas convicciones personales. Había estudiado en un colegio de orientación cristiana en Bilbao. Después ingresó en una universidad de su ciudad donde se graduó en Administración y Dirección de Empresas (ADE). Tras un breve periodo de prácticas en una empresa promotora de inversión, fue contratada por una conocida firma de auditoría, donde llevaba casi cuatro años. Esta empresa proclamaba como valores corporativos la profesionalidad, la honestidad y la excelencia en el trabajo.

La joven reconocía que había aprendido mucho en estos años de trabajo, pero no se encontraba muy a gusto. Como en otras firmas de auditoría, había continuas evaluaciones (hasta ocho anuales) que eran tenidas muy en cuenta para sucesivas promociones a niveles superiores, con la consiguiente mejora de sueldo. Ése era el principal incentivo utilizado por la firma. A Conchi no le parecían mal las evaluaciones, y, de hecho, en los dos primeros años, las suyas habían sido muy positivas, llegando incluso a ser promocionada. Ahora lideraba un pequeño equipo. Sin embargo, la última evaluación, para su sorpresa, no había sido demasiado buena. Meses antes de la misma había conocido a Álex, que trabajaba en la misma firma, pero en Londres, y tiempo después se hicieron novios. Ella relacionaba este hecho con su última evaluación, ya que en la empresa no estaba bien visto que se formaran

¹ Los hechos son reales pero todos los nombres han sido disfrazados.

Caso preparado por el profesor Domènec Melé, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Julio de 2013.
Este caso se ha escrito con la colaboración de la Cátedra de Ética Empresarial y de los Negocios.

Copyright © 2013 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing a través de www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com, envíe un fax al +34 932 534 343 o llame al +34 932 534 200.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 23/7/13



parejas o matrimonios entre empleados. Estimaban, entre otras razones, que eso podía dificultar la confidencialidad requerida en sus respectivos trabajos. Sin embargo, esto no tenía por qué influir en el futuro, ya que Álex había dejado la auditoría hacía un año. Ahora trabajaba en una empresa como director financiero adjunto, al tiempo que había iniciado el programa Executive MBA en una conocida escuela de dirección, en su sede de Barcelona.

Para Conchi, la mala evaluación y la falta de promoción no eran el principal motivo de no encontrarse a gusto en su actual empresa, sino el ambiente reinante. Había mucha gente joven, la mayoría entre los 23 y los 25 años, y la rotación de personal era muy elevada. El horario era muy prolongado y no lo veía compatible con su idea de crear una familia y ocuparse de ella como se merecía. No existía un departamento de gestión de personal y la comunicación interna de la empresa con el empleado era prácticamente nula. Se trataba a las personas como meros recursos, sin ninguna consideración personal. Eran frecuentes el «politiqueo» y las zancadillas. Afloraban muchas envidias y los compañeros hablaban mal unos de otros. Conchi recordaba, dolida, cómo un compañero, en una ocasión, la llevó aparte y le dijo: «Ten cuidado con no destacar más que yo, porque te podrías arrepentir». Conchi veía en la empresa poca sensibilidad humana y falta de respeto, manifestadas también en las formas de hablar y de vestir, poco cuidadas. En varias ocasiones había oído a alguien preguntar por una persona para que ayudara en un proyecto en estos términos: «¿Tienes un “recurso” disponible para esta semana?».

Cuando Conchi se entrevistó con María, ésta le animó a buscar un nuevo trabajo, y así lo hizo. María recordaba todo esto al disponerse a leer el correo electrónico que acababa de recibir:

Hola, María:

Soy Conchi, espero que me recuerdes. Soy la novia de Álex, alumno tuyo en el módulo de Dirección de Personas. Nos vimos en enero y me recomendaste buscar un nuevo trabajo, y así lo hice. En concreto, envié mi currículum a dos ofertas que encontré en Internet: una de una empresa farmacéutica y otra de una compañía dedicada al embalaje. De esta última recibí una respuesta en la que me citaban para una entrevista. Fue el inicio de un proceso un tanto peculiar, o así me lo pareció.

Hace pocos días hice mi última entrevista en un proceso de selección al que, como te digo, opté casi de forma fortuita. Se trata de la empresa Mantsa, que, como sabes, es una multinacional de titularidad familiar, con central en Barcelona y que cuenta con cerca de 1.000 empleados.

Tuve un primer contacto con la encargada de Recursos Humanos de la empresa el 4 de marzo. Me citó a las 18:30 y empezamos la entrevista a las 19:15. Estuvimos aproximadamente 40 minutos, durante los que me explicó la cultura de la empresa, el horario de trabajo, que concluía a las 17:00, y el agradable ambiente de trabajo que existía. También me dijo algo sobre el puesto. Dependería del Área Jurídica, pero reportaría al director financiero y al comité de empresa. La cultura general de la empresa era de responsabilidad social, concretada en varios proyectos socioculturales en las comunidades donde operaba.

Tras hablar de mi trayectoria profesional, terminó diciéndome que era yo la persona a la que buscaban. Llevaban 5 meses con el proceso abierto y mi perfil encajaba muy bien. Me

citaron para una nueva entrevista con mis «futuros» jefes: el director financiero y la gerente del Área Jurídica. La concertamos para el 11 de marzo a las 18:00.

Tras conocer de qué empresa se trataba, busqué información. Estaba en fase de expansión, con un crecimiento de un 15% anual y sin EREs (expedientes de regulación de empleo) ni nada negativo destacable.

Después de esa primera entrevista me surgieron sentimientos contradictorios: por una parte, me gustaba el cambio, suponía un reto y un proyecto nuevo que emprender; era joven y tenía ganas e ilusión por seguir creciendo como profesional. Sin embargo, veía poca formalidad y escasa concreción cara al futuro. Con todo, decidí hacer la segunda entrevista.

En ella, me reuní con ambos jefes y me explicaron en qué consistiría mi trabajo. Habían contratado los servicios profesionales de una conocida consultora multinacional para hacer un análisis de riesgos y desarrollar un sistema de control y cumplimiento eficiente para la empresa con un presupuesto de 400.000 euros. Necesitaban una persona de confianza y capacitada que se formara para desarrollar las tareas que se determinaran en esta consulta y que, más adelante, pusiera en marcha una oficina de cumplimiento en Mantsa.

La conclusión que saqué es que tenían clara la necesidad pero que no podían explicarme, en detalle, en qué consistiría mi trabajo; simplemente porque ni ellos lo sabían. Comentamos mi perfil profesional de nuevo y me explicaron la trayectoria de la empresa y sus valores. En la web de la compañía no había constancia de valores corporativos, pero me hablaron de la importancia que se daba a los valores humanos, en sus propias palabras, «tan necesarios como escasos en el mercado laboral actual». Salí de la entrevista animada, dispuesta a aceptar el trabajo si me seleccionaban, no tanto por la remuneración como por el reto y por el tipo de trabajo a desarrollar en un departamento que yo misma crearía y para el cual recibiría una adecuada formación.

El 15 de marzo, a las 9:30, recibí una llamada de la encargada de Recursos Humanos diciéndome que yo era lo que buscaban, que encajaba con el proyecto y con la filosofía de la empresa, y que querían cerrar los trámites cuanto antes para mi inmediata incorporación. Antes de colgar me transmitió que tanto el director financiero como la gerente del Área Jurídica estaban muy contentos con la elección, y que estaban ilusionados por comenzar a trabajar conmigo.

Como ves, el proceso fue rápido. Me decían que estaban encantados conmigo, y me resultó todo tan fácil que no dejaba de dar gracias pensando que era totalmente providencial. Llamé a mi madre y le expliqué la maravilla que era la nueva empresa y terminar la jornada laboral a las 17:00: «¿Te imaginas? Tendré tiempo para, por fin, sacarme el carné de conducir, para mejorar mi inglés y hasta para ir al gimnasio...». Mi madre estaba tan contenta e ilusionada como yo.

Tres días después, quedé con la encargada de Recursos Humanos para comentar el test de aptitudes *online* que había realizado y negociar las condiciones económicas de la firma del precontrato (apenas habíamos hablado anteriormente). De nuevo, me dijo lo contentos que estaban conmigo y lo bien que había salido el test. Destacaba en todo, pero especialmente