



EMBA

Cátedra: Gerencia Humana
Prof: Carmen Cecilia Torres
Sept 2010

CASO SG COWEN NUEVAS CONTRATACIONES

Vladimir Petit Medina
CI.V-5.290.987

CASO SG COWEN, NUEVAS CONTRATACIONES

Introducción

Se procedió siguiendo el esquema de Chiavenato (2009). Primero se elaboró una ficha del puesto a ser asignado. Lo siguiente fue hacer un esquema de competencias requeridas para el correcto ejercicio del cargo. Luego se llenaron las planillas de la entrevista tal y como si el autor mismo hubiese entrevistado a cada aspirante (los originales corren como anexos). Finalmente, con todo eso a mano, se alimentó la correspondiente matriz de decisión como culminación del proceso de selección, asignándole un peso a cada fase del proceso, siendo la entrevista no la única aunque sí la fundamental⁵. La matriz arrojó un resultado que es, a su vez, la conclusión del caso.

Advertencias preliminares

Para poder realizar el ejercicio correctamente, se debió asumir: 1) que SG Cowen es una empresa de igualdad de oportunidades, con apertura a la diversidad y a culturas distintas por su carácter internacional; 2) que se trata de una organización con un sistema orientado a las competencias (incluso, cuando pareciera que existen tales y no el cargo correspondiente...se crea el cargo, tal y como lo advierte el Presidente) y con alto sentido de organización por encima de cualquier premura en la selección de personal; 3) que su sistema de selección es un mixed de modelo de selección y de valor agregado⁶; 4) que SG Cowen considera que la competencia es una amplia gama de conductas, actitudes y herramientas que, juntas, determinan la habilidad de desarrollar un servicio profesional en los términos delimitados por ellas⁷, por ende, dentro de las múltiples acepciones del vocablo, lo toma en su sentido laxo y organizacional; 5) que la entrevista no estructurada es la técnica de selección y los entrevistadores no han sido entrenados para ello aunque son banqueros profesionales; 6) que el proceso de selección no depende exclusivamente de la entrevista; y 7) que SG Cowen es una organización con una cultura organizacional integrada⁸, por ende, con personal cuya entrega es superior a la de cualquier límite de horario o duración de jornada laboral y, a la vez, con un liderazgo interno claro y activo.

Ficha del puesto

Descripción y análisis del puesto	
<i>Ficha de especificación del puesto</i>	
	SG Cowen
Título del puesto	Asociado (de proveniencia externa)
Descripción del puesto	Puesto de inicio de carrera bancaria con responsabilidades financieras y gerenciales, encargado del trato directo con clientes en crecimiento
Criterios de selección	
Escolaridad	Egresado de las Top25- TopB
Experiencia profesional	No exigible en el propio campo de negocios, pero preferible...y exitosa
Condiciones de trabajo	HIO-HIP (High involvement organization-organización que amerita alto involucramiento y dedicación- y -puesto de alto involucramiento y dedicación-)

⁵ La sencillez de la matriz obedece a la dificultad de agregar otras técnicas de selección y fases al proceso por ser un estudio de caso. Sin embargo, se agregó el factor *desempeño académico* ya que es un dato no constatable en entrevista sino a través del estudio de la documentación exigida a cada aspirante.

⁶ En los términos de Chiavenato(2009) porque vá más allá de la comparación para examinar las competencias del candidato y así determinar la posibilidad de que sume valor agregado a la organización a través de sus competencias.

⁷ En este sentido revisar The Uniform Evaluation para candidatos a Chartered Accountants canadienses(2009). Una acreditación que califica para empleos financieros claves en ese país .

⁸ Piñango y Malavé(2010), desrollando una clasificación recogida por Robbins(2009), advierten que las culturas organizacionales integradas son aquellas a mitad de camino entre las transaccionales, que giran en torno a continuos pactos salariales o acuerdos y las solidarias, que semejan más una familiaridad en acción.

Tipo de tarea	Investigación, análisis estratégico y financiero, atención al público, toma de decisiones imps
Relacs. Hnas	Interacciones con dptos varios y grupos de trabajos financieros y gerenciales

La recopilación de información acerca del puesto para el cual se ha abierto el proceso de selección es un requisito indispensable y aunque se puede hacer de muchas maneras, en este caso sólo fue posible a través de la descripción y análisis del mismo. Mención especial merece la experiencia profesional como criterio de selección ya que del caso mismo se extrae que para SG Cowen la experiencia en la misma área financiera no es relevante, como si lo es la experiencia exitosa en áreas de negocios, cualquiera que ellos fueran. Sin embargo, el texto no deja lugar a dudas de que SG Cowen es una organización que exige alto involucramiento de las personas y, particularmente, en el cargo de cuya selección se trata.

Mapa de Competencias

Distribución de Competencias Esecenciales en SG Cowen			
Competencias esenciales de la organización (core competencies)	Competencias funcionales de la unidad	Competencias individuales	Competencias gerenciales
Competitividad Creatividad	<i>en tecnología</i> Innovación Imaginación	Tendencia al cambio, Capacidad para innovar Agilidad creativa e ingenio Focalizado en la competencia	Innovación Motivación Tendencia a la solución de problemas y capacidad de toma de decisiones
Dinamismo	<i>en operaciones</i> Calidad Decisión Rápido aprendizaje	Espíritu de competencia en el campo Capacidad para decidir con autonomía Iniciativa propia. Espíritu emprendedor	
Sentido práctico	<i>en mercadotecnia</i> entusiasmo en atender a los clientes en crecimiento Alcance de objetivos	Atracción por crecimiento emergente Tendencia al buen servicio Proclive a la venta	Orientación resultados
Profesionalismo		Pasión por la búsqueda, Visión de proceso	Orientado a la Investigación
Liderazgo, conocimiento y ética	<i>en finanzas</i> Experticia Análisis	Conocimiento, ética, pasión y habilidad en su manejo práctico (como el Pdte) Sentido común que dá la experiencia (como el Pdte) Talento adecuado Éxito	Liderazgo en el marco de valores y en términos de la cultura organizacional Orientación al éxito
Eficiencia en teamwork	<i>en admon de cap. Hno</i> Integración de equipos Disposición <i>en cultura organizacional</i>	Espíritu de equipo y capacidad para trabajar en equipo Dispuesto a interactuar con las distintas divisiones abroad Capacidad para enseñar Comunión con la empresa	Liderazgo y autoridad en el marco de valores y en términos de la cultura organizacional
Compromiso y alto involucramiento	Identificación Apoyo Entrega Interés en trabajar en SG Cowen Disponibilidad	Pasión por el trabajo Capacidad de adaptación a la cultura SG Cowen Apariencia adecuada Rendimiento más allá de límites de horarios	

Entrevistas a candidatos

Las entrevistas constituyeron la oportunidad para el acercamiento a las potencialidades de cada candidato. Se realizaron durante el supersábado. Sin embargo, los formatos utilizados por los evaluadores, según el caso, fueron corregidos para alinearlos correctamente con el mapa de competencias y en conjunción con la ficha de descripción del cargo. Se agregaron criterios que ayudaban en la corroboración de competencias requeridas.

Criterios incluidos en el formulario de entrevista	Razón de inclusión
Indagatoria acerca de propensión a ventas	En el mapa de competencias se incluye dicha competencia como requerimiento ya que, al fin y al cabo, como se dice en el caso, el puesto terminaba siempre refiriéndose a las ventas dirigidas a organizaciones en crecimiento.
Potencial de involucramiento	Incluido en el mapa de competencias y de gran importancia ya que la empresa exige mucho de ello, particularmente en el nivel del cargo cuyo titular debe ser seleccionado
Capacidad de decisión	En el mapa de competencias y en relación con diversas tareas aparecen estos requerimientos
Tendencia al cambio	
Capacidad de investigación y visión de proceso	Nuevamente, según el caso, investigar es una actividad obligatoria para el apropiado ejercicio de éste y todos los cargos de ese nivel en SG Cowen. Investigar, analizar y profundizar acerca de las necesidades del mercado es un requerimiento que hace match, además, con la cultura organizacional de SG Cowen desde antes de ser adquirida por Societ� Gen�ral, lo cual, por cierto, explica la adquisición misma. La visión de proceso es una herramienta de uso diario en estos menesteres.
Orientación práctica y a los resultados	Es otro requerimiento que garantiza la consecución de resultados, uno de los elementos de distinción de esta cultura organizacional.
Experiencia anterior relevante y exitosa	Nuevamente, a este nivel, SG Cowen exige experiencia en negocios, preferiblemente exitosa más no experiencia en el área financiera.
Capacidad de trabajo en equipo	Es más explícito y expreso que <i>trabajar en equipo</i> . Capacidad de trabajar en equipo garantiza movilización de la organización y dinamismo
Voluntad de enseñar	Es un requerimiento en el mapa de competencias que garantiza el teamwork

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Candidato	Resultado entrevista	Observaciones
Natalya Godlewska	Excelente alineación con las competencias requeridas y con el nivel para el cargo. Se recomienda emplearla.	Gran potencial, excelente desempeño académico, probada en ambientes difíciles y con una exitosa pasantía en otro trabajo. Gran involucramiento y enorme potencial de disponibilidad para la empresa.
Ken Goldstein	Problemas de alineación por estar sobrecalificado ⁹ . Su experiencia lo califica para un cargo superior. No parece, además, que exista alienación de objetivos entre la empresa y él, por efecto, al menos, de su situación familiar en lo que a compromiso, involucramiento potencial y disponibilidad de tiempo se refiere. No se recomienda emplearlo para este cargo.	Proveniente de una de las c�as más especializadas y con una cultura organizacional muy distinta pero con altísima preparación para un cargo superior en compa�a de menor exigencia de involucramiento.
Martin Street	No luce ni con potencial de compromiso, ni alineado ni siquiera interesado. No se recomienda emplearlo.	Sus competencias no parecen especialmente alineadas con el mapa de competencias y al no presentar sus calificaciones impide estimar el peso de la otra fase del proceso de selección
Andy Sánchez	Alineado, interesado, con enorme potencial de involucramiento y disponibilidad para la organización. Evidencia de capacidades técnicas a pesar de bajo promedio en el MBA. El GMAT ¹⁰ , como se trata de candidatos todavía en curso de un MBA, es tan revelador como indicador, en la práctica, como un buen desempeño en el MBA, ya que mide capacidades numéricas y analíticas. Caso especial: se recomienda emplearlo.	Un verdadero entrepreneur. Ha pasado por todo lo que pasa un gerente y exhibe una experiencia exitosa.

⁹ La revista América Economía (23-07-2009) incluye una interesante y reciente investigación sobre esta situación laboral que se traduce en que el aspirante no consigue un puesto de trabajo al que ha optado simplemente porque tiene más credenciales que las requeridas quedándole el puesto por debajo de su nivel de competencia. También es conocida como problema de *sobreperfil* y ocasiona que pocas empresas están dispuestas a correr el riesgo porque saben que en esos casos la relación pasa a ser muy transaccional: el nuevo trabajo será asumido como temporal y apenas se consiga otra alternativa mejor desertar . Es común la creencia –según este trabajo– que en la mayoría de los casos, cuando se contrata a alguien *sobrecalificado* la decisión termina afectando el clima laboral ya que al sentirse éste por debajo de sus capacidades puede no mostrarse dispuesto a determinadas tareas o a generar conflictos con compañeros de distintos perfiles⁷(pag.10) o puede ser afectado por constante depresión o crisis de autoestima. En todo caso, a fin de cuentas, se corre un riesgo muy grande de perder tiempo, papel y dinero contratando a alguien *overqualified*. El asunto es tan grave que los websites que aconsejan cómo preparar entrevistas de trabajo se ocupan, expresamente, de advertir del peligro de ser etiquetado como tal (Ver <http://www.entrepreneur.com> o www.best-interview-strategies.com).

¹⁰ GMAT es el Graduate Management Admission Test, exámen de admisión para graduados en gestión de empresas. Constituye un criterio estandarizado de selección para la admisión en las mejores Escuelas de Negocios que confieren el título de MBA (ver www.wikipedia.com).

Matriz de decisión

Se ordenan los resultados obtenidos en las dos fases del proceso de selección, siempre /5.

Calificaciones obtenidas

Candidato	Desempeño en MBA	Entrevista-Ptaje general
Natalya Goldlewska	5	4,86
Ken Goldstein	5	4,14
Andy Sánchez	2	5
Martin Street	0	3,29

A cada fase se le asigna un peso que revela, a su vez, la importancia concedida.

Asignación pesos

	Desempeño en MBA	Entrevista-Ptaje general	Total
pesos	30	70	100

Luego, se relacionan, por multiplicación, los resultados y los pesos, obteniendo un resultado definitivo sobre 500 puntos.

Pesos* renglones_ Calificación definitiva /500

	Desempeño en MBA	Entrevista-Ptaje general	Total
Natalya Goldlewska	5	4,86	490,2
Ken Goldstein	5	4,14	439,8
Andy Sánchez	2	5	410
Martin Street	0	3,29	230,3

Conclusiones y recomendaciones

La persona seleccionada para el cargo es, en primer término, Natalya Goldlewska, de acuerdo a la matriz diseñada. En caso de requerirse alguien para una segunda vacante del mismo nivel en SG Cowen, sería favorecido Andy Sánchez, toda vez que el segundo de la lista, Ken Goldstein, ha sido descartado por estar sobrevaluado, en los términos advertidos. Sin embargo, en vista de las competencias de este último y en caso de que pudiese alinear sus intereses personales con el nivel de involucramiento exigido por esta compañía para cargos de superior jerarquía, se recomienda considerar a Goldstein para vacantes de mayor nivel, si las hubiese. Martin Street es descartado.

Se cree pertinente el formular recomendaciones puntuales para mejorar el proceso: 1. Mayor involucramiento de personal de Gestión Humana más experimentado, adiestrado en estos menesteres de entrevistas de selección para no depender casi exclusivamente de la perspectiva de banqueros profesionales; 2. Diseñar entrevistas estructuradas para evitar disgresiones innecesarias y algunas divagaciones de los entrevistadores; y 3. Elaboración de un mapa de competencias requeridas para cada cargo pendiente de selección de personal.

Anexos- Formularios de entrevista correspondientes a cada candidato

SG Cowen				
Candidato	Natalya Godlewska	Escuela	MBA Cornell/ Finanzas Eastern European University	
Evaluador	Vladimir Petit Medina as Chip Rae	Fecha	Sept. 2010	
Grupo de Interés	Foreign			
Puntos	5 4 3 2			
	Sobresaliente	Bueno	Regular	Insatisfactorio
Compromiso con la empresa(potencial)	X			
Potencial de involucramiento	X			
Criterio/Madurez	X			
Capacidades Interpersonales	Proclive a las ventas Impacto /presencia Capacidad de comunicación		X	
Liderazgo	Capacidad de decisión Tendencia al cambio Iniciativa Motivación	X		
Capacidades Técnicas	Capacidad de investigación y visión de proceso Creatividad Modeling Contabilidad/Finanzas Orientación práctica y a los resultados Experiencia anterior relevante y exitosa Fijar prioridades	X		
Ética Laboral	Capacidad de trabajo en equipo Voluntad de enseñar Flexibilidad/versatilidad Motivación	X		
Puntaje General	30	4		
Comentarios	34/7: 4,86 puntos en entrevista.			
Recomendaciones	Contratar		No contratar	

SG Cowen					
Candidato	Ken Goldstein	Escuela	MBA Berkeley/		
Evaluador	Vladimir Petit Medina as Chip Rae	Fecha	Sept. 2010		
Grupo de Interés					
	Puntos	5	4	3	2
		Sobresaliente	Bueno	Regular	Insatisfactorio
Compromiso con la empresa(potencial)					X
Potencial de involucramiento					X
Criterio/Madurez		X			
Capacidades Interpersonales	Proclive a las ventas Impacto /presencia Capacidad de comunicación	X			
Liderazgo	Capacidad de decisión Tendencia al cambio Iniciativa Motivación	X			
Capacidades Técnicas	Capacidad de investigación y visión de proceso Creatividad Modeling Contabilidad/Finanzas Orientación práctica y a los resultados Experiencia anterior relevante y exitosa Fijar prioridades	X			
Ética Laboral	Capacidad de trabajo en equipo Voluntad de enseñar Flexibilidad/versatilidad Motivación	X			
Puntaje General		25			4
Comentarios	29/7: 4,14 puntos en entrevista.				
Recomendaciones	Contratar		No contratar		

SG Cowen					
Candidato	Martin Street	Escuela	MBA Wharton/		
Evaluador	Vladimir Petit Medina as Chip Rae	Fecha	Sept. 2010		
Grupo de Interés					
	Puntos	5	4	3	2
		Sobresaliente	Bueno	Regular	Insatisfactorio
Compromiso con la empresa(potencial)					X
Potencial de involucramiento					X
Criterio/Madurez		X			
Capacidades Interpersonales	Proclive a las ventas Impacto /presencia Capacidad de comunicación		X		
Liderazgo	Capacidad de decisión Tendencia al cambio Iniciativa Motivación		X		
Capacidades Técnicas	Capacidad de investigación y visión de proceso Creatividad Modeling Contabilidad/Finanzas Orientación práctica y a los resultados Experiencia anterior relevante y exitosa Fijar prioridades			X	
Ética Laboral	Capacidad de trabajo en equipo Voluntad de enseñar Flexibilidad/versatilidad Motivación			X	
Puntaje General		5	8	6	4
Comentarios	23/7: 3,29 puntos en entrevista.				
Recomendaciones	Contratar		No contratar		

SG Cowen					
Candidato	Andy Sánchez	Escuela	MBA USC/Economía UCLA		
Evaluador	Vladimir Petit Medina as Chip Rae	Fecha	Sept. 2010		
Grupo de Interés	Latino				
	Puntos	5	4	3	2
		Sobresaliente	Bueno	Regular	Insatisfactorio
Compromiso con la empresa(potencial)		X			
Potencial de involucramiento		X			
Criterio/Madurez		X			
Capacidades Interpersonales	Proclive a las ventas Impacto /presencia Capacidad de comunicación	X			
Liderazgo	Capacidad de decisión Tendencia al cambio Iniciativa Motivación	X			
Capacidades Técnicas	Capacidad de investigación y visión de proceso Creatividad Modeling Contabilidad/Finanzas Orientación práctica y a los resultados Experiencia anterior relevante y exitosa Fijar prioridades	X			
Ética Laboral	Capacidad de trabajo en equipo Voluntad de enseñar Flexibilidad/versatilidad Motivación	X			
Puntaje General		35			
Comentarios	35/7: 5 puntos en entrevista.				
Recomendaciones		Contratar	No contratar		

Referencias bibliográficas y electrónicas

América Economía (23-07-2009). *La sobrecalificación como problema*. En www.americaeconomia.com

Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del talento humano*, McGraw Hill, 3ª edición, México.

CICA-Canadian Institute of Chartered Accountants (2009). *The UFE Candidates' Competency Map*, Ontario, CA Publishing.

Malavé, José y Piñando, Ramón (2010). *Materiales sobre el Comportamiento Organizacional-EMBA*. Caracas, IESA.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy(2009), *Comportamiento Organizacional*, Pearson, 13ª. Edición, México.

Wikipedia. En www.wikipedia.com (2010)

