



en tierra de nadie. “Es un péndulo, hay que buscar un punto de equilibrio en el que haya una relación win-win. Creo que en este tiempo organizaciones y candidatos hemos aprendido”, dice Áurea Benito. ¿Cómo conseguir este equilibrio? Para Pla, “equilibrio quiere decir liderazgo del proceso. La ética es una cuestión transversal de las personas físicas y jurídicas”. Y, ¿dónde está la ética en las empresas? “En sus valores y en su

■ **“A igualdad de CV siempre escogeré a quien vea más ilusionado para acceder al trabajo”**

modelo de gestión. Por ello, las entidades bancarias tienen hoy una crisis interna muy grande. Han roto la frontera entre los valores que quieren vender y el modelo de gestión que han aplicado. Con mis años de experiencia puedo asegurar que la ética es necesaria y rentable”. Áurea Benito asiente y afirma que “siempre lo es a largo plazo”.

Silvia Forés, por su parte, pone el dedo en la llaga y recuerda que “la selección de personal no es una profesión regulada. Muchas empresas la llevan a cabo directamente sin procesos de selección donde intervengan expertos. Eso implica que se puedan dedicar personas poco preparadas. Eso supone un riesgo, no solo por el resultado en sí, sino por cómo se desarrolla el proceso. A ello debe sumarse la propia complejidad y subjetividad del proceso. Y, sobre todo, porque la ‘materia prima’ son seres humanos...”.

Ello nos lleva a los dilemas que deben afrontar los reclutadores. “A igualdad de curriculum vitae siempre escogeré a quien vea más ilusionado para acceder al trabajo”, apunta Benito. “Yo no escojo entre buenos y malos, ni entre idóneos y no idóneos. La motivación es el activo principal. Pienso en los valores de la compañía”, dice Pla. “Siempre debe prevalecer el mejor, al margen de la situación personal de los candidatos”, opina Forés.

Pero hay algo a no pasar por alto. Todos ellos son muy conscientes de que no son jueces, ni les toca arreglar el mundo, pero sí adecuar las relaciones entre trabajadores y empresas, mediante la selección. “Más bien somos defensores, implicados en encontrar a la mejor persona para el puesto de trabajo requerido y para la empresa”, apunta Benito. También están de acuerdo en que este trabajo no puede llevarse a cabo sin pasión, porque “requiere unos sacrificios que si no te gusta la profesión, no merece la pena realizarlos. Intentamos asegurar la objetividad en nuestras decisiones, aunque a partir de un cierto nivel, solo hacemos criba y presentamos unos candidatos para que decida la dirección general”, certifica Silvia Forés. Todos ellos creen también que en este punto deberían poder llegar un poco más lejos en la decisión final.

## RECURSOS Y HUMANOS

# La responsabilidad de seleccionar a los mejores

La ética es una cuestión transversal y debe ser el referente que equilibre las expectativas laborales de los profesionales y las necesidades de las compañías

JORDI GOULA



“No es fácil vencer la subjetividad de la primera impresión. Es muy complicado en una entrevista de 15 minutos, necesitas por lo menos una hora, porque la persona que se presenta suele llegar nerviosa, la ves estresada... O, al revés, alguien puede deslumbrarte de entrada, pero al cabo de media hora puede decir tonterías”. Silvia Forés, directora de recursos humanos (RRHH) de Baker & McKenzie en Barcelona, reivindica tiempo para el proceso de selección y, consecuentemente, anatemiiza las entrevistas express, “no sirven para nada”, dice. Su colega Áurea Benito, directora de RRHH de Isdin, va en la misma dirección. “Debes superar prejuicios y la prisa es mala. A veces intuyes que algo no va bien en la entrevista pero ves que no tienes tiempo para averiguar que es... Necesitas más minutos. ¿Interferencias? Sí, pero la mayoría de veces las tienes den-

tro de ti. La ética es la brújula que te ayuda en las decisiones”. A Jordi Pla, socio director de la consultoría de RRHH, Pla y Asociados, le preocupa sobre todo “la precarización en la relación empresa-trabajador. No hay tiempo para entrevistar a la gente. La gente no tiene tiempo para entrevistarse, los procesos se han concentrado mucho, prima la urgencia... Al seleccionar, cada vez se va dejando más de lado la relación personal y se buscan instrumentos en las redes sociales. El resultado es un mercado que no da salida a gente con mucho talento profesional, con situación laboral complicada, y a la que se le ofrecen proyectos de baja calidad. Nuestra sociedad ha de encontrar un equilibrio”.

Son opiniones de peso desde unos puestos de trabajo de enorme responsabilidad. El futuro de las empresas está en sus manos. Su función ha sido una montaña rusa en los últimos años. Antes de la crisis eran los profesionales quienes tenían la sartén por el mango, durante la crisis cambió radicalmente la situación y por cada oferta había cientos de demandas y las organizaciones impusieron su forma de actuar. Ahora estamos

## PASOS EN EL CAMINO CORRECTO

¿Qué medios pueden implementar las empresas para asegurar que realizan procesos de selección de recursos humanos éticos? Silvia Forés, Áurea Benito y Jordi Pla apuntan los siguientes aspectos como necesarios para que la selección de personal avance un paso más en el camino correcto.

1. Formación en selección para entrevistadores no profesionales que intervienen en el proceso y/o toman decisiones
2. Formación sobre el reconocimiento de los prejuicios internos para interpretarlos y modificarlos para conseguir una cultura de máxima inclusión e igualdad de oportunidades para todos los candidatos
3. Introducción de elementos que ayuden a dar un carácter lo más objetivo posible a la selección (pruebas objetivas, comprobación de referencias por varias fuentes, intervención de varios entrevistadores, filtraje de CV para más de una persona bajo unos criterios objetivos bien definidos, coordinación del proceso para una persona con sólidos conocimientos y experiencia en Recursos Humanos)
4. Establecimiento de protocolos estrictos de actuación en el proceso (guardar estricta confidencialidad,

- contestar siempre a los candidatos, pedir autorización al candidato para solicitar referencias, no hacer preguntas que atenten contra la esfera privada, omitir pruebas que pueden considerarse intimidatorias o denigrantes, asegurar que todos los candidatos pasen por las mismas pruebas y entrevistas de forma homogénea)
5. Planificación de cada proceso con garantía de dedicación del tiempo necesario para realizar entrevistas esmeradas, con el fin de minimizar el impacto de las falsas primeras impresiones
6. Inclusión en los propios códigos de conducta de la compañía de los principios que tienen que regir los procesos de selección, en línea con el resto de principios éticos que dirigen su actividad y negocios.
7. Selección de futuros empleados que ya lleven en el ADN la misma cultura de inclusión y de integridad.