



RECURSOS I HUMANS

La responsabilitat de seleccionar els millors

L'ètica és una qüestió transversal i ha de ser el referent que equilibri les expectatives laborals dels professionals i les necessitats de les companyies

JORDI GOULA



“No és fàcil vèncer la subjectivitat de la primera impressió. És molt complicat en una entrevista de 15 minuts, necessites almenys una hora, perquè la persona que es presenta acostuma a arribar nerviosa, la veus estressada... O, al revés, algú et pot enlluernar d'entrada, però al cap de mitja hora pot dir bestieses”. Silvia Forés, directora de recursos humans (RH) de Baker & McKenzie a Barcelona, reivindica temps per al procés de selecció i, consegüentment, anatematitza les entrevistes exprés. “No serveixen per a res”, diu. La seva col·lega Àurea Benito, directora de RH d'Isdin, va en la mateixa direcció. “Has de superar prejudicis i la pressa és dolenta. De vegades intueixes que alguna cosa no va bé a l'entrevista però veus que no tens temps per esbrinar què és... Necessites més minuts. Interferències? Sí, però la majoria

de vegades les tens dins teu. L'ètica és la brúixola que t'ajuda en les decisions”. A Jordi Pla, soci director de la consultoria de RH Pla i Associats, el preocupa sobretot “la precarització en la relació empresa-treballador. No hi ha temps per entrevistar la gent. La gent no té temps per entrevistar-se, els processos s'han concentrat molt, es prioritza la urgència... A l'hora de seleccionar, cada vegada es va deixant més de banda la relació personal i es busquen instruments a les xarxes socials. El resultat és un mercat que no dona sortida a gent amb molt de talent professional, amb una situació laboral complicada, i a qui se li ofereixen projectes de baixa qualitat. La nostra societat ha de trobar un equilibri”.

Són opinions de pes des d'uns llocs de treball d'enorme responsabilitat. El futur de les empreses està a les seves mans. La seva funció ha estat una muntanya russa els últims anys. Abans de la crisi eren els professionals que tenien la paella pel mànec, durant la crisi va canviar radicalment la situació i per cada oferta hi havia centenars de demandes i les organit-

PASSOS AL CAMÍ CORRECTE

Quins mitjans poden implementar les empreses per assegurar que fan processos de selecció de recursos humans ètics? Silvia Forés, Àurea Benito i Jordi Pla apunten els següents aspectes com a necessaris perquè la selecció de personal avanci un pas més al camí correcte.

1. Formació en selecció per a entrevistadors no professionals que intervingen en el procés i que prenen decisions.
2. Formació sobre el reconeixement dels prejudicis interns per interpretar-los i modificar-los per aconseguir una cultura de màxima inclusió i igualtat d'oportunitats per a tots els candidats.
3. Introducció d'elements que ajudin a donar un caràcter com més objectiu millor a la selecció (proves objectives, comprovació de referències per diverses fonts, intervenció de diversos entrevistadors, filtratge de CV per a més d'una persona sota uns criteris objectius ben definits, coordinació del procés per a una persona amb sòlids coneixements i experiència en recursos humans).
4. Establiment de protocols estrictes d'actuació en el procés (guardar estricta confidencialitat, contestar

sempre als candidats, demanar autorització al candidat per sol·licitar referències, no fer preguntes que atemptin contra l'esfera privada, ometre proves que poden considerar-se intimidatòries o denigrants, assegurar que tots els candidats passin per les mateixes proves i entrevistes de manera homogènia).

5. Planificació de cada procés amb garantia de dedicació del temps necessari per dur a terme entrevistes acurades, amb l'objectiu de minimitzar l'impacte de les falses primeres impressions.
6. Inclusió en els mateixos codis de conducta de la companyia dels principis que han de regir els processos de selecció, en línia amb la resta de principis ètics que dirigeixen la seva activitat i negocis.
7. Selecció de futurs empleats que ja portin a l'ADN la mateixa cultura d'inclusió i d'integritat.

zacions van imposar la seva manera d'actuar. Ara estem en terra de ningú. “És un pèndol, cal buscar un punt d'equilibri en què hi hagi una relació win-win. Crec que durant aquest temps organitzacions i candidats hem après”, diu Àurea Benito. Com aconseguir aquest equilibri? Per Pla, “equilibri vol dir lideratge del procés. L'ètica és una qüestió transversal de les persones físiques i jurídiques”. I, on és l'ètica a

■ “Amb currículums iguals, sempre triaré la persona que vegi més il·lusionada per accedir a la feina”

les empreses? “En els seus valors i en el seu model de gestió. Per això, les entitats bancàries tenen avui una crisi interna molt gran. Han trencat la frontera entre els valors que volen vendre i el model de gestió que han aplicat. Amb els meus anys d'experiència puc assegurar que l'ètica és necessària i rendible”. Àurea Benito assenteix i afirma que “sempre ho és a llarg termini”.

Silvia Forés, per la seva banda, posa el dit a la nafra i recorda que “la selecció de personal no és una professió regulada. Moltes empreses la duen a terme directament sense processos de selecció en què intervinguin experts. Això implica que s'hi puguin dedicar persones poc preparades. Això suposa un risc, no sol pel resultat per si mateix, sinó per com es desenvolupa el procés. A aquest fet s'hi ha de sumar la pròpia complexitat i subjectivitat del procés. I sobretot perquè no podem oblidar que la *matèria primera* són éssers humans...”.

Això ens porta als dilemes que han d'afrontar els reclutadors. “Amb currículums iguals, sempre escolliré qui vegi més il·lusionat per accedir a la feina”, apunta Benito. “Jo no escullo entre bons i dolents, ni entre idonis i no idonis. La motivació és l'actiu principal. Penso en els valors de la companyia”, diu Pla. “Sempre ha de prevaler el millor, al marge de la situació personal dels candidats,” opina Forés.

Però hi ha un fet que no podem passar per alt. Tots són molt conscients que no són jutges, ni els toca arreglar el món, però sí arreglar les relacions entre treballadors i empreses, mitjançant la selecció. “Més aviat som defensors, implicats a trobar la millor persona per al lloc de treball requerit i per a l'empresa”, apunta Benito. També estan d'acord que aquesta feina no es pot dur a terme sense passió, perquè “requereix uns sacrificis que si no t'agrada la professió, no val la pena fer-los. Intentem assegurar l'objectivitat en les nostres decisions, encara que a partir d'un cert nivell, només fem tria i presentem uns candidats, perquè decideixi la direcció general”, certifica Silvia Forés. Tots creuen també que en aquest punt haurien de poder arribar una mica més lluny en la decisió final.