

ETICA Y VALORES EN EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

Mikel de Viana, S.I.¹

1. INTRODUCCION.

El tema que me ha sido propuesto para la presente exposición, "Ética y valores en el proceso de selección de personal", puede parecer raro e incluso provocador. Al observador ingenuo, el tema, en el mejor de los casos le puede parecer relativamente interesante; eventualmente, hasta novedoso. Pero a un observador agudo y prevenido, el mero enunciado del tema le puede provocar una sonrisa irónica, cuando no cínica: hablar de ética en la selección del personal o en la vida de la empresa en general, podría sonar a algunos a "cuadratura del círculo", a "Misión imposible". Y sin embargo, lo que yo quisiera exponerles no es el intento de conciliar dos mundos contradictorios: el de los negocios, el de la empresa, el de la selección de personal, por una parte, el de la ética por otra.

Una economía sometida a las leyes del mercado, a los imperativos de la eficacia y del servicio; empresas que se enfrentan con una competencia difícil, dentro de un marco apremiante de leyes y de reglamentos: ¿cómo va a acoger semejante mundo las preocupaciones éticas? «Los negocios son los negocios», oímos decir todos los días; lo cual deja entender que no tienen nada que ver con preocupaciones éticas. Y esto se acentúa aún más al considerar que comunmente la ética es entendida como una serie de mandamientos, de obligaciones o de prohibiciones, que deberían ser capaces de definir en cualquier circunstancia lo que está bien y lo que está mal. ¿Cómo va a poder esa ética ocupar un puesto en la vida económica, compleja e imprevisible?

El escepticismo aumenta cuando nos toca reflexionar sobre la ética y los valores en el seno de la cultura organizacional criolla, pública o privada. En efecto, con frecuencia la cultura organizacional criolla parece refractaria a los criterios y pautas de la racionalidad burocrática, tal y como la exponía Max Weber. El cortocircuito se evidencia si no se olvida que la obligación ética necesariamente tiene un fundamento racional: sólo desde una racionalidad compleja que asume las perspectivas del bien de las personas y del de las colectividades, se puede descubrir y fundamentar el contenido de la obligación ética.

¹El autor es Sociólogo y Profesor de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello. Este trabajo fue presentado en el I Seminario de Reclutamiento y Selección de Personal: Mitos y realidades, (Hotel Tamanaco. Caracas, 7 de mayo, 1991).

Si los partidos políticos criollos se alejan abismalmente del modelo de "partidos ideológicos" propios de la sociedad moderna, para conformarse desvergonzadamente con el otro modelo que delineaba Weber, el de "partidos para la provisión de cargos públicos"; en el ámbito de la empresa sucede algo parecido, a pesar de que "los negocios son los negocios" y a pesar de que la racionalidad económica parece que se impone independientemente de las voluntades individuales. ¿Dónde quedan en la cultura organizacional criolla los criterios de universalismo, objetividad y neutralidad afectiva, que son el alma de la racionalidad burocrática? Restringiéndonos al ámbito de la selección y reclutamiento de personal, ¿no es verdad que a veces, y a pesar de la tecnificación y aparente racionalidad de nuestros mecanismos de selección, éstos terminan siendo instrumentos del nepotismo y pasto para el tráfico de influencias?

Sin embargo, sobre todo de unos años a esta parte, la dimensión ética vuelve a aparecer con fuerza en las preocupaciones de los responsables de las empresas. Se suceden publicaciones y coloquios consagrados a estas cuestiones. Los consejos de administración de firmas multinacionales organizan en su seno comisiones especializadas dedicadas al aspecto ético de las decisiones que hay que tomar; grandes universidades americanas ponen a punto ciclos de estudios consagrados a la ética de los negocios; numerosos movimientos de dirigentes o de cuadros de empresas orientan sus investigaciones y sus intercambios hacia el problema ético en la empresa. Para no ir muy lejos, baste pensar que el programa de formación de Gerentes del IESA, incluye desde hace pocos años la materia de "Ética y negocios".

¿Por qué este resurgir del interés ético en relación con la empresa? ¿Por qué se produce precisamente ahora, sabiendo que hace diez o quince años todo esto hubiera sonado francamente obsoleto? Una respuesta fácil diría que el neoconservadurismo de la última década lleva consigo una visión moralista que es lo que determina semejantes intereses. Yo creo que esta respuesta fácil lleva consigo sólo algo de razón: puede explicar una cierta tolerancia o receptividad ambiental al giro ético, pero no explica que el interés ético surja inmanentemente de los procesos económicos y empresariales. Mi opinión va por otro lado: creo que la misma dinámica objetiva de los procesos macroeconómicos de los últimos años del siglo XX está imponiendo un nuevo estilo empresarial, un nuevo modelo de empresa en el que las exigencias éticas forman parte de la misma racionalidad económica. Dicho brevemente y sin matizaciones: las empresas exitosas en períodos de crisis, lejos de ser naves de inescrupulosos bucaneros, poseen una desarrollada autoconciencia ética; la ética paga; la ética es una de las componentes del éxito económico.

2. LOS NUEVOS ESCENARIOS

La dinámica objetiva que impone el renovado interés por la ética en el mundo de los negocios, viene dada por el nuevo escenario en que se desarrolla la actividad económica.

En rigor, ya no se puede hablar de "mercados" o "economías nacionales". La interdependencia de las economías nacionales es creciente, al punto de consolidar un proceso universal de globalización: caen las barreras tradicionales que dificultaban los intercambios y protegían los espacios nacionales; se liberalizan los intercambios y se homogeneizan las demandas. Europa ha derribado sus fronteras económicas.

Estados Unidos, Canadá y México se dirigen hacia la conformación de una comunidad de libre comercio. Los países del Este de Europa, que hasta el año pasado eran "otro mundo", se han incorporado a la aldea universal. Gorbachov abraza a Bush no porque se haya convertido a la ideología liberal capitalista, sino por la fuerza de la racionalidad económica y política del nuevo escenario interno y externo. Proliferan como hongos las firmas sin bandera que invierten sumas ingentes de capital en áreas estratégicas del planeta.

Todo esto se produce en el marco de una situación de crisis internacional que se va alargando por década y media. La brecha entre el mundo desarrollado y el subdesarrollado, lejos de reducirse se profundiza fatalmente. Hay severas dificultades y condiciones de crédito muy comprometidas para la obtención de recursos. El ambiente nacional e inter-nacional de los negocios ha estado signado por la incertidumbre durante un largo período. A pesar de las declaraciones de la semana pasada, del Dr. Pedro Tinoco, no se observan indicios que permitan determinar si esa incertidumbre puede resolverse dentro en un plazo razonable. Y como todos saben, la incertidumbre tiene consecuencias desastrosas sobre las estrategias de mediano y largo plazo.

Pero por otro lado, la crisis económica y el ambiente de incertidumbre no han moderado las expectativas masivas de mejores condiciones de vida. La revolución de las expectativas que caracterizó los años del espejismo desarrollista continúa su avance en el Primero, Segundo y Tercer Mundo: si me bloquean instantáneamente la tarjeta de crédito, ¿cómo es posible que mi cuenta del agua se retrase cinco meses y llegue a mis manos con errores? La tarjeta de crédito me hace pensar que sería posible funcionar de otro modo. En pleno mundo subdesarrollado la gente aspira a bienes y servicios de potencia desarrollada.

El cambio más espectacular es el incremento exponencial de la "intensidad competitiva". El fenómeno se ha producido porque poderosas empresas extranjeras han entrado en el antiguo coto cerrado de las economías nacionales², por la caída de restricciones legales³, por la aparición de nuevas tecnologías que han permitido la penetración de nuevas empresas en sectores tradicionalmente monopolísticos u oligopólicos⁴, o bien, por la madurez y saturación de mercados, o por el exceso de capacidad productiva en algunos sectores que desata una cruda pugna por el cliente satisfecho, en la que las empresas menos excelentes terminan abandonando el mercado.

El hecho es que la nueva competitividad amenaza la estabilidad comercial de empresas, de sectores industriales completos, y a veces de naciones enteras. Numerosas empresas tradicionalmente oligopólicas están hoy desesperadas en la pugna por sus viejos clientes. Los actores de estos procesos no dudan en calificar la situación como "turbulenta"⁵. Los grandes colosos de hace algunos años se han visto forzados a hacer dramáticas reestructuraciones⁶.

²v. gr. Electrodomésticos, productos electrónicos, industria automotriz, acerías.

³v. gr. Empresas aéreas, telecomunicaciones, seguros, banca y finanzas.

⁴v. gr. en el mercado de los microprocesadores.

⁵Cf. Bower (1985), Kotter (1988), Scott-Lodge (1985).

⁶Cf. "Rebuilding to Survive" en Time, 16/02/87, pp. 44-45.

Venezuela, que siempre fue presentada como un caso particular, del todo atípico, deja de ser atípica y particular y se ve arrastrada a la vorágine del nuevo escenario homogeneizador. Consideremos sólo una muestra sintomática: el VIII Plan de la Nación, después de señalar que el restablecimiento de los equilibrios económicos es condición necesaria para el crecimiento sin inflación, insiste en que se trata de una condición insuficiente que debe acompañarse de un cambio estructural del aparato productivo. La experiencia de otros países en vías de desarrollo indica que en ese proceso, el factor más importante ha sido una política de apertura a la competencia internacional: "La creación de un esquema de competitividad internacional que supere las limitaciones del modelo de economía cerrada que se siguió en Venezuela, es la única solución de fondo para potenciar la capacidad generadora de riqueza del aparato productivo"⁷. Esto supone enfilar intencionalmente la proa hacia la globalización universal de las economías y hacia la competitividad intensa.

La búsqueda de la competitividad ha desatado en nuestro país una verdadera ola expansiva de privatizaciones. El mismo Presidente que hace quince años decretó las nacionalizaciones, hoy impulsa las privatizaciones, incluso con capital extranjero, de las empresas que nacionalizó. Hoy se habla seriamente de reconversión de la industria básica nacional. El Estado rentista intenta consecuentemente redefinir su papel en el nuevo escenario: desaparecen el dólar preferencial, el régimen de proteccionismo industrial y los subsidios a los bienes de primera necesidad.

Grupos privados exitosos en el pasado están confrontando severos problemas en relación con la aceleración, extensión y profundización de la competencia. El futuro parece incierto, y sin embargo, en ese mismo ambiente, algunas empresas hoy son más exitosas que nunca, porque han entendido lo que está pasando y cumplen planes estratégicos en los que la competitividad es el resultado de la incorporación de la calidad en todos sus procesos. Es necesaria la expansión y la diversificación: el viejo principio de no poner todos los huevos en la misma canasta.

"Toda esta actividad está llevando a las empresas de casi todo el mundo a replantearse sus estrategias, política y métodos rutinarios de actuar en el mundo de los negocios. Como consecuencia, se está pidiendo a miles y miles de gerentes y ejecutivos que desarrollen nuevos productos, nuevos canales de distribución, nuevos métodos de comercialización, nuevos procesos de producción, nuevas estrategias financieras, y muchas cosas más. Y, prácticamente, se está recurriendo a millones de personas para que ayuden a poner en práctica dichas ideas. Imaginar qué es lo que hay que hacer en un entorno de incertidumbre provocada por una intensa actividad competitiva y conseguir que otros, a menudo muchos otros, acepten una nueva forma de hacer las cosas, exige técnicas y actitudes que la mayoría de los gerentes simplemente no necesitaban en las épocas de relativa tranquilidad de las décadas de los cincuenta, los sesenta y principios de los setenta. Esto exige algo más que experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional (especialmente burocrática). Operar en ese nuevo medio ambiente exige, también, liderazgo"⁸.

⁷CORDIPLAN, *El Gran Viraje...*, 1990, p. 49.

⁸Kotter (1988), p. 8.

3. UN NUEVO MODELO DE EMPRESA. SUS CONTENIDOS ÉTICOS.

El hecho que salta a la vista es el de la novedad. Todo debe ser hecho de maneras nuevas, más eficientes y más veloces. La palabra clave en el ámbito económico y específicamente empresarial, es "adaptación". Precisamente por esto, el liderazgo no puede ser ya una cualidad patrimonial de las cúspides de la pirámide organizacional, sino un recurso "ampliamente repartido": el contenido fundamental del liderazgo será el ayudar a la empresa a adaptarse, y será preciso en todos los rincones de la organización.

Lo que está en juego es una concepción renovada y amplia de la empresa que tenga en cuenta lo que es y debe ser; es decir, al mismo tiempo su dimensión económica la empresa como lugar de creación de riqueza, su dimensión social la empresa como lugar de realización y de promoción de los hombres que trabajan en ella y lo que puede llamarse su dimensión «societal», es decir, la contribución de la empresa a dar forma al ambiente exterior y a la vida de la colectividad por los bienes y servicios que produce y distribuye, el tipo de cultura y de comportamiento que propone al conjunto de la sociedad. Cada una de estas tres dimensiones forma parte de la realidad de la empresa y, querámoslo o no, el impacto y por consiguiente la responsabilidad de la empresa, no es únicamente económico, es también social y societal.

Naturalmente, la dimensión económica es esencial y sin ella las otras dos no existirían. Pero no es la única y la empresa necesitará cada vez más, para poder triunfar y afirmarse en el orden económico, tener en cuenta tanto el aspecto social como el aspecto societal. Su finalidad no es por lo tanto únicamente crear riquezas y multiplicar beneficios; sino también, y de manera indisociable, promover a las personas y contribuir al mejoramiento de la sociedad. Entre estas tres dimensiones puede haber conflicto, pero hay también implicación y complementariedad. Conservando en el espíritu el conjunto de esos objetivos de la empresa podremos asegurar de la mejor forma posible el modo de proceder ético.

El reto fundamental del horizonte futuro inmediato es el de la competitividad. Pero la competitividad es función de la productividad: sólo una creciente y ventajosa relación entre bienes y servicios producidos, por una parte, e insumos requeridos por otra parte, puede garantizar una presencia segura y expansiva en el mercado. El problema suele estar en que para incrementar la productividad, la inercia de convicciones profundamente sembradas en el pasado, empuja a reducir los costes de los insumos o a presionar el rendimiento del personal. La experiencia reciente de las empresas más exitosas en tiempos de crisis, apunta hacia otra alternativa: la productividad sólo se garantiza cuando la calidad y la excelencia se incorporan como horizontes de todos los procesos dentro de la empresa.

Entender y aceptar este dato de la experiencia se ve obstaculizado por una imagen de la empresa que ha privado durante los últimos cincuenta años:

a. En primer lugar, la empresa ha sido entendida fundamentalmente como un instrumento para la producción de beneficios. Con frecuencia se ha olvidado la primera lección de nuestros cursos de Teoría Económica: que la economía en general, y la empresa en particular están indisolublemente vinculadas al mundo de la necesidad; que el sentido de la actividad económica reside en la satisfacción de las necesidades colectivas mediante la sabia combinación de recursos escasos.

Después de la II Guerra Mundial, Europa y Japón quedaron con sus aparatos industriales prácticamente desmantelados, mientras se producía la expansión geométrica de las expectativas y los mercados. La industria norteamericana invadió los mercados inmediatamente. En aquellos años, la calidad, y en el fondo, tampoco la productividad, eran un problema; bastaba con la cantidad. El mercado insatisfecho y desprovisto aceptaba casi cualquier cosa, incluso mala y cara. En ese contexto fue fácil deslumbrarse con el beneficio inusual y olvidar a la gente y sus necesidades. En el caso venezolano, con una economía orientada al mercado interno, libre de la competencia internacional, insumidora de divisas petroleras, y caracterizada por los controles administrativos, el proteccionismo y las limitaciones del mercado, todos estos elementos concursantes hicieron su parte.

Olvidarse de la vinculación de la actividad económica con las necesidades colectivas equivale a darle la espalda al cliente, a la gente concreta con sus necesidades. En último término es olvidar la función social y la vocación de servicio de la empresa. En el escenario que he delineado, sólo hay espacio en el mercado para la empresa que ponga en el centro de su mira a la gente, a los clientes, y se imponga la tarea de ofrecer los bienes y servicios que la gente necesita, demanda, espera... y por los que paga. Esto implica una espiral de calidad y excelencia; un servicio directo a la calidad de vida colectiva. Y he aquí un primer contenido ético corporativo que relativiza la óptica exclusiva del beneficio, y que viene impuesto por la fuerza misma de los procesos objetivos, que de ninguna manera deja de ser rentable.

Pero la exigencia de calidad y excelencia no viene solamente del ambiente externo, del mercado; es también una exigencia interna que afecta a todos los procesos al interior de la empresa. El "cliente" también está dentro de la empresa, es el siguiente en la línea. Y también aquí hay que desterrar la convicción de que la calidad es función inversa de la productividad y de los costos. Ciertamente la calidad no es gratuita, pero también la experiencia de las empresas exitosas muestra que la productividad es función directa de la calidad, al punto que la calidad es condición previa para que se incremente la productividad. Es la enseñanza de la llamada "reacción en cadena de Deming", que ustedes conocen: la mejora de la calidad de los productos y servicios, mejora la productividad de la empresa, reduciendo los costes de operación, y de allí se va a la competitividad y al beneficio. De nuevo, la opción por la calidad y la excelencia, que tiene plena consistencia ética, encuentra su refuerzo en la dinámica objetiva de las cosas.

b. En segundo lugar, la imagen de la empresa, a pesar del surgimiento de teorías amortiguadoras, ha estado dominada por la llamada "Administración científica del trabajo". No podemos desconocer el enorme aporte de Taylor y Fayol a la racionalización y eficiencia de los procesos de trabajo. Sin embargo, a la Administración científica del trabajo subyacen algunos presupuestos más evidenciados por la práctica que por la formulación teórica, que a la larga resultan problemáticos: detrás de la racionalización de los procesos está la suposición de que el trabajador ha de sujetarse fielmente a los diseños dictados desde arriba por la gerencia técnica; los trabajadores ejecutan órdenes como el equipo o la maquinaria; la misión de "racionalizar" es competencia de otros, no de los directamente implicados en las operaciones. A la larga, la lealtad de los trabajadores puede hacerse problemática y la conflictualidad laboral, un mal crónico.

La convicción que se extiende cada vez con más fuerza es que el horno de la economía no está para los bollos del conflicto: que en las empresas nos desplazamos como en una curiara inestable en la que nos salvamos todos o nos hundimos todos. La oposición sistemática entre obreros y patronos, empleados y gerentes es contraproducente para todos y, además, suena a antigüedad obsoleta. Aquí hay otro contenido ético sustantivo reforzado por la misma dinámica económica: a la inmanente conflictividad de las situaciones hay que oponer continuamente el intento de construcción de "alternativas mejores" inspiradas en la confianza y la solidaridad. Detrás de la convicción según la cual los problemas de la organización los resuelve la gerencia y el cuerpo de técnicos o expertos, está la incapacidad para crear mecanismos ágiles de resolución de los problemas en los que todos puedan estar involucrados. Sólo de ese modo sería verdad que la marcha de la organización es responsabilidad de todos sus miembros.

Detrás de la inconfesada convicción según la cual la culpa de los problemas recae sobre los trabajadores, está la dificultad de aceptar que las cosas puedan ir mal precisamente por errores en el diseño gerencial. Seguramente ustedes conocen la estimación de J. Juran, que ya se ha hecho famosa: el 85% de los casos de fallas se deben a defectos del sistema diseñado por la gerencia de la organización; en el 15% de los casos restantes, la responsabilidad puede ser del trabajador, y en esos casos las soluciones deben venir del trabajador.

Contra estas suposiciones conspiran los datos de la experiencia: que la persona encargada de un trabajo determinado es quien tiene mejor conocimiento del mismo; que toda persona desea participar activamente en la empresa y hacer bien su trabajo; que nadie se resigna a ser una cifra prescindible en la organización; y que para asegurar el óptimo funcionamiento del sistema organizacional es imprescindible el trabajo en equipo. De nuevo hablan aquí las empresas más exitosas en tiempos de crisis.

La evolución de las tecnologías, de los sistemas de organización, de las aspiraciones culturales, pone cada vez más en un primer plano, como factor decisivo de eficacia, la capacidad de movilizar los recursos humanos reconociendo a los hombres su dignidad y su originalidad, delegándoles el máximo posible de iniciativas y de responsabilidades, estimulando sus intercambios y su cooperación buscando explicitar un proyecto colectivo de empresa en el que pudieran insertarse de la mejor manera posible los proyectos individuales de las personas.

El patrimonio más precioso de la empresa en nuestros días, mucho más que el capital financiero, es el capital humano con todo el sentido de la participación y del interés del personal, de innovación social, de los círculos de calidad, de ese inmenso esfuerzo que prosigue un poco en todas partes con vistas a asociar mejor a los hombres con el trabajo de la empresa.

Y esa es también una dimensión ética esencial. Se puede estar atento a ella por simples preocupaciones de rentabilidad, porque se ha comprendido que el desarrollo de los recursos humanos era la condición del éxito. Pero se puede ir mucho más allá: estar profundamente convencido de que aquéllos que colaboran contigo merecen respeto, confianza, poder y responsabilidades compartidas. Y si tenemos esa convicción, ella misma tendrá tanta o más fuerza de arrastre y de persuasión, y estimulará tanto o más el dinamismo y la creatividad. Las empresas de hoy, y mucho más las de maña-

na, deberán apoyarse más en la innovación social para seguir siendo competitivas y asegurar sus resultados económicos. Lo ético-social y lo económico serán cada vez más, a través de conflictos inevitables, no antagonistas, sino complementarios e implicados lo uno en lo otro. Y la perspectiva que se abre a las empresas se presenta considerablemente ensanchada con todo el lugar que puede ocupar en ellas una preocupación ética.

c. Como se desprende del escenario diseñado, una exigencia que está ya presente y se hará más urgente en el futuro próximo es la de flexibilidad, dinamicidad y adaptabilidad organizacionales obtenidas mediante una mayor participación del personal. La requerida participación del personal se concreta en dos aspectos básicos: el compromiso personal de todos con la empresa y la generación a todo nivel de auténticos equipos dotados de relativa autonomía. El clima organizacional se ha de caracterizar pues, por la confianza mutua y la autonomía⁹.

Los anteriores son rasgos del nuevo modelo de empresa que comienza a abrirse paso en el escenario de la competitividad radicalizada. Cada uno de esos rasgos encierra valores de verdadera consistencia ética. La función de reclutamiento y selección de personal no es un espacio autónomo, sino que evidentemente está al servicio inmediato del desarrollo de la empresa. La consecuencia lógica es que estos valores entrañados en el nuevo modelo empresarial han de hacerse presentes efectivamente desde el mismo proceso de reclutamiento y selección del personal.

En esas coordenadas, el perfil del personal queda afectado directamente y al menos tres procesos revisten una renovada importancia estratégica: a). El adiestramiento continuo, porque en una situación dinámica de alta competitividad, los perfiles del personal son cambiantes y exigen una remodelación continua. b). El comprometer e involucrar progresivamente a todo el personal en los más diversos procesos. Este es un reto delicado, porque en el fondo implica relativizar las estructuras organizacionales excesivamente departamentalizadas y poco flexibles: se trata de vencer la inercia de la ley de hierro de las organizaciones, por la que insensiblemente las estructuras tienden a cristalizarse. Para lograr este objetivo estratégico, es imprescindible una gran versatilidad del personal, que se traduce en una amplia capacidad para desenvolverse en situaciones variadas, y una buena dosis de liderazgo. Una consecuencia lógica es que si la superespecialización técnico profesional es un factor útil en el corto plazo, más importante a mediano y largo plazo es la capacidad de aprendizaje veloz y una sólida formación básica de amplio respiro que se traduce en destrezas no específicas. c). La creación de equipos de trabajo autogestionarios, lo que implica flexibilizar y simplificar las estructuras departamentalizadas y descentralizar el poder, al tiempo que se reducen en el organigrama y en el presupuesto los mecanismos de control y supervisión.

⁹Un clima semejante se edifica sobre una multiplicidad de aspectos como: la atención y reconocimiento del desempeño del personal, una amplia política de incentivos, el adiestramiento continuo, seguridad laboral, simplificación de las estructuras y procesos burocráticos (en principio, parece que hay motivos para desconfiar de estructuras que contemplan en su organigrama más de cinco niveles entre la base y el cargo de más alta jerarquía) y la reformulación del rol del gerente. Cf. Peters (1990), c. IV.

4. EL PUNTO DE PARTIDA: EQUIDAD E IMPARCIALIDAD.

En el proceso de reclutamiento y selección de personal hay un primer nivel de relevancia ética: el de la integridad y honestidad del proceso en sí mismo. La relevancia ética de este nivel es evidente: una acción por ejemplo, la de seleccionar el candidato más idóneo para ocupar un cargo llega a responder a la ética, sólo cuando procede de la disponibilidad de hacer valer como criterio de reflexión, juicio y acción, no sólo los criterios y cálculos subjetivos de un individuo, sino los de todos los demás hombres, en referencia a todos los aspectos relevantes de la misma acción. El punto de vista ético, sería pues, aquél del juicio imparcial y de la imparcialidad en el actuar. En este contexto, "imparcialidad" no significa "indiferencia" ni "desinterés", sino más bien reciprocidad.

A la base de este principio de "imparcialidad" o "reciprocidad" está una regla lógica que lo fundamenta universalmente: "todos deben actuar del mismo modo en situaciones igualmente relevantes". Dicho de otro modo, se debe seguir el principio de comportamiento que aceptaríamos como válido para todas las situaciones semejantes e igualmente relevantes. Emanuel Kant formuló este principio con las siguientes palabras: "Actúa sólo según aquella regla de la cual al mismo tiempo desearías que fuera ley universal". Estas ideas aparentemente abstractas están recogidas por la sabiduría popular criolla en el refrán que suena así: "lo que es igual no es trampa".

En el proceso de selección de personal este principio se traduce en que el criterio de selección aplicado a los candidatos a un mismo puesto, debe ser idéntico para todos, y en ningún caso puede sujetarse a consideraciones subjetivas o particulares procedentes del reclutador ni del candidato. Es lo que técnicamente se llama "objetividad" del proceso de selección: desde el punto de vista práctico, con el desarrollo de la psicología industrial fue posible el diseño de pruebas de aptitudes en base a parámetros standardizados, que garantizaban una mayor objetividad en la selección de candidatos. Hacer valer la "objetividad" en el proceso es el antídoto contra el nepotismo, los más diversos favoritismos, el tráfico de influencias y la interferencia de factores irrelevantes en orden a las aptitudes pretendidas en los candidatos.

Que sea necesaria una fundamentación universal del criterio de selección de personal para mantenerlo dentro de los márgenes de la ética, se evidencia en la siguiente observación: si yo juzgo que un determinado candidato "x" es idóneo, mientras que otro "y" no es idóneo para ocupar determinado cargo a pesar de que a primera vista parece en todo semejante al primero, todos esperarían que yo indique además las diferentes características o circunstancias de ambos candidatos, en base a las cuales he llegado a dos juicios divergentes. Y los aspectos particulares subjetivos carecen de valor de cara a la regla de universalización. La consistencia ética de una persona o de una acción -v. gr. la selección de personal-, se evidencia sólo cuando nunca se hacen cortes, reducciones o excepciones a lo que consideramos exigencia ética de rectitud: ni para sí, ni para los demás, ni siquiera en el caso de los amigos.

5. NUEVOS PERFILES: REQUISITOS BLANDOS.

El **primer nivel** de relevancia ética, en el que hemos expuesto el principio de imparcialidad o reciprocidad, es eminentemente formal: ahí no hay contenidos propiamente dichos. Hay un **segundo nivel** de relevancia ética, que es precisamente el de los contenidos: ¿qué perfiles han de orientar la búsqueda y selección de candidatos? Entendamos por todo lo que venimos diciendo, que el perfil del candidato no se reduce a un conjunto de habilidades o experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional (especialmente burocrática), sino que operar en el nuevo medio ambiente exige características de más amplio alcance, en concreto, capacidad de liderazgo. Podríamos plantearlo de esta manera: ¿qué valores concretamente se han de buscar en el candidato que opta a un puesto en la estructura empresarial?

Aquí también hay una dimensión ética del proceso de reclutamiento y selección de personal: es imperativo que ese proceso se dedique a detectar los candidatos que más idónea y eficientemente pueden integrarse en la nueva dinámica empresarial por poseer los valores que identifican esa dinámica.

Los procesos de reclutamiento y selección convencionales se basan en lo que se llaman "requisitos duros", que son los fácilmente detectables por vía de la presentación de credenciales y curricula o tests de aptitudes. Creo que el perfil del personal requerido por el mundo empresarial del futuro inmediato, debería incluir rasgos -o valores- que han sido denominados "requisitos blandos" porque no son susceptibles de fácil detección por vía de credenciales ni tests standardizados. Entre esos *requisitos blandos* se pueden citar: 1) capacidad de *adaptación veloz* a nuevas situaciones, 2) capacidad de trabajo en *equipo*; 3) lo que Tom Peters ha llamado obsesión por el cliente¹⁰, y capacidad de *liderazgo efectivo*.

Estos rasgos son convenientes en todo el personal, pero se hacen estratégicamente vitales a niveles de gerencia. Y es a niveles gerenciales donde la clave será el liderazgo efectivo que es entendido como una combinación de características que incluye¹¹: 1) Conocimientos sobre el sector económico en que se opera y de la empresa en particular; 2) Relaciones y vinculaciones en el sector y en la empresa; 3) Excelente reputación y sólido historial en una vasta gama de actividades; 4) Potencial y habilidad, que implican: a) agudeza mental (capacidad de pensar de forma estratégica y multidimensional, buen criterio de juicio), b) sólida habilidad para las relaciones personales (desarrollo de buenas relaciones de trabajo, compatibilidad, capacidad de persuasión y venta, sensibilidad humana); 5) Honestidad personal; 6) Motivación, que comprende: a) Alto nivel de energía (capacidad de entusiasmo perseverante), b) Fuerte vocación directiva (necesidad de poder y de realización basadas en la autoestima y la confianza en sí mismo).

Ahora bien, cuando se ha estudiado dónde se originan estos rasgos, se ha descubierto que dos son los orígenes decisivos la experiencia profesional y la primera socialización en la familia. La sorpresa está en que la Educación formal que suele ser en

¹⁰Peters (1990).

¹¹Cf. Kotter (1988).

buena medida la materia de los currícula de los candidatos y la credencial más valorada-, sólo influye determinantemente en uno de los componentes del liderazgo efectivo, el que ha sido llamado en el listado "potencial y habilidad".

En pocas palabras: si el proceso de reclutamiento y selección de personal quiere responder a los nuevos valores imprescindibles para la supervivencia de la empresa en un mundo extremadamente competitivo, no podrá conformarse con los resultados de pruebas psicotécnicas de aptitudes, ni con las credenciales curriculares, que si bien detectan los "requisitos duros", no dan cuenta de los "requisitos blandos" que son precisamente los de mayor relevancia estratégica.

Y aquí se tropieza con la dificultad técnica de detectar tales rasgos. Las únicas alternativas de solución que se conocen son: la de dedicar generosamente abundante tiempo a los procesos de selección; la de asignar a las pruebas de aptitud y a las credenciales el filtro de preselección; y la de superada la preselección inicial, someter al candidato a una serie de exhaustivas entrevistas en las que el es conocido por gerentes y colegas potenciales. Esas entrevistas se han de centrar en los rasgos que la mayoría de la gente calificaría como "emocionales" y difíciles de medir (capacidad para trabajar en equipo, simpatía personal, actitudes hacia los compañeros de trabajo, capacidad de aprendizaje, cortesía, consistencia de los compromisos personales en la vida privada, etc...).

Este hecho es importante, porque mientras las destrezas técnicas se pueden aprender sobre la marcha, la calidad humana y la consistencia personal no se pueden improvisar.

6. EPILOGO.

Como ven ustedes, el tema propuesto daría la ocasión para más extensas disertaciones. Nosotros hemos de concluir ahora. Creo que queda claro que la ética no puede reducirse a un código fijo y cerrado. No podemos pedir a la ética que nos resuelva definitivamente todas las situaciones conflictivas y novedosas con que tropezamos. Parece claro que la ética es un espacio en construcción y que les toca a ustedes construirla diariamente en sus puestos de ejercicio profesional.

¿Qué podemos pedir a la ética en el proceso de reclutar y seleccionar personal para la empresa lanzada a un mundo realmente nuevo? Poco y mucho. Poco: apenas alguna regla formal que tutela la objetividad y justicia del proceso por la vía de la imparcialidad y la reciprocidad; y algunos valores que han de enriquecer el perfil de los hombres y mujeres capaces de impulsar la empresa hacia la productividad por la vía de la calidad y la excelencia. Pero viéndolo bien, esto no es poco, en realidad es mucho: seguramente aquí está la clave del nuevo modelo de empresa que requieren los últimos años del siglo XX.