

valos temporales de cuatro años. A partir de estos datos, y comparando respuestas en distintos momentos (2005, 2009, 2013) de personas que habían ascendido en sus trabajos en esos periodos, Specht señala que –al contrario de lo que habitualmente se cree– esas personas no mostraban cambios significativos en sus rasgos de carácter. Eran y seguían siendo, antes y después de esos cambios, por ejemplo, más estables emocionalmente, y más extrovertidos y abiertos a nuevas experiencias que la media. Lo que puede suceder, aventura Sprecht, es que aunque ellos no cambien sustancialmente, su carácter y sus comportamientos sean percibidos de forma distinta por quienes los valoran desde la óptica del nuevo rol o cargo que ocupan.

Quizá la experiencia intuitiva de esta realidad –de la gran estabilidad de esos rasgos claves para la dirección– sea la que esté detrás de algunos fenómenos interesantes que se están dando, por ejemplo, en los procesos de reclutamiento

de personal. Emily Cadman, en el *Financial Times*, destaca cómo algunas grandes compañías de la City o consultoras como Deloitte y PwC están modificando sus criterios de selección de personal con la idea de evitar sesgos que oculten la verdadera valía de los candidatos. En “City recruiters look beyond Oxbridge, but elite stay on top”, Cadman explica cómo uno de esos sesgos es la Universidad de origen, que en muchos casos se ha utilizado como primer filtro y criterio básico de valoración de las solicitudes, lo que de entrada lleva a dejar fuera del proceso a perfiles de gran talento. Lo mismo ha sucedido con el filtro del grado o grados que se exige en ciertas compañías para puestos específicos, o con la exigencia de una nota mínima para poder participar en el proceso de selección. Igualmente, va en esta línea la generalización de los sistemas de valoración de candidatos apoyados en pruebas psicológicas, de razonamiento, de competencia numérica, etc.

Empresas como las citadas, o como Goldman Sachs, están experimentando con sistemas de selección de candidatos más abiertos que tratan de evitar esos sesgos, y de identificar rasgos de carácter y aptitudes profesionales innatas de los candidatos. Sistemas que parten de una entrevista previa –sin información adicional sobre la formación de los solicitantes–, u ofertas de empleo genéricas –sin especiales requisitos de grado, etc.– posibilitan que buenos y talentosos candidatos que de otra forma no tendrían posibilidad de acceder a puestos en ese tipo de compañías (consultoras, financieras, etc.) entren en sus procesos de selección. El resultado, como señala la autora del trabajo, no supone un cambio revolucionario en la tradicional visión elitista de la captación de talento en estas empresas, pero sí implica un soplo de aire fresco que reconoce el valor de los rasgos y aptitudes personales más básicas, a menudo infravalorados en procesos de selección más convencionales ●

## NOTICIAS DEL INSTITUTO

### JORNADAS

El politólogo Gianfranco Pasquino afirmó en la Universidad de Navarra que Europa “tiene un problema de liderazgo, necesita líderes que impulsen el proyecto común”. El experto italiano lamen-

tó que “líderes fuertes” como la canciller alemana, Angela Merkel, lo sean “en un sentido negativo: bloquea lo que no le gusta, pero no es capaz de impulsar políticas comunes en cuestiones clave, como la inmigración”, recalcó. Pasquino participó en la Jornada

Europa como Proyecto, organizada por el Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra y celebrada el 12 de noviembre. Le acompañó como ponente el filósofo José Luis González Quirós, profesor en la Universidad Rey Juan Carlos. Su conferencia se tituló “¿Es posible un patriotismo europeo?”

### FORO DE EMPRESARIOS DE CASTILLA-LEÓN

El 19 de noviembre Reyes Calderón (profesora de Gobierno Corporativo de la Universidad de Navarra-IESE, Miembro del Consejo y Presidente del Comité de Auditoría de OHL y

Miembro del Consejo Asesor Internacional del Banco Popular) habló sobre el tema “Del control a la cultura del cumplimiento”. En su intervención explicó por qué la ética es imprescindible en los nuevos Códigos de Buen Gobierno, en especial en el *compliance* o “cumplimiento obligatorio”. Este concepto es muy necesario porque en muchos países, entre ellos España, se están introduciendo cambios en la legislación que obligan a la empresa a adaptar sus prácticas a determinados estándares. Este concepto exige que la empresa tenga una preocupación positiva por la ética.

### FORO EMPRESARIAL DE LA REGIÓN DE MURCIA

- El 22 de octubre Ricardo Martí-Fluxá, Presidente del Instituto Empresa y Humanismo, participó en una Conferencia-Coloquio sobre el tema “Oportunidades y desafíos en la economía de hoy”. En ella se insistió en la importancia de diferenciar entre la renovación tecnológica, imprescindible en el mundo de hoy, y la renovación en la cultura de la empresa para superar la crisis actual, que ha trascendido los meros parámetros económicos para convertirse en una crisis de valores y principios.
- Dentro de las Jornadas para Directivos, Javier Megías, CEO y co-fundador de Startupxplore, compartió sus experiencias en una sesión sobre “Una nueva visión de la estrategia. Las *startups* como base de nuevos modelos de negocios”. La sesión tuvo lugar el 20 de noviembre.

### FORO EMPRESARIAL DE ASTURIAS

- El 1 de octubre tuvo lugar la conferencia “¿Hasta dónde mercado,

hasta dónde Estado?”, que tuvo como ponente a Antonio Moreno Ibáñez (Facultad de Económicas de la Universidad de Navarra).

- Asimismo, en la línea de las últimas actividades realizadas, que tratan el tema de la centralidad de las personas en las organizaciones y en las relaciones socio-económicas, Carlos Rey, Director de la Cátedra Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo de la Universidad Internacional de Cataluña, impartió la conferencia titulada “Nuevas Tendencias en la Gestión Empresarial: la dirección por misiones”. El acto se celebró el 11 de noviembre.

### FORO ALAVÉS DE EMPRESA Y HUMANISMO

- El miércoles 14 de octubre tuvo lugar la sesión “Oportunidades para la PYME española en Perú” a cargo de Aurelia Ramírez Quiroz, Gerente de la Cámara de Comercio de Perú.
- El 18 de noviembre María Beúnza y Belén Goñi (Profesoras del Master de Dirección de Personas de la Universidad de Navarra y Socias de Happennin) abordaron el tema “Los retos para innovar con resultados en una empresa”. Durante la charla demostraron que la competitividad de una empresa, hoy, pasa necesariamente por la innovación. Y para que esa innovación se lleve a cabo como actividad cotidiana, es necesario: conectar con el contexto para poder adaptarse y encontrar oportunidades; organizarse y fomentar una cultura en la que las ideas fluyan y se conviertan en resultados; y contar con personas que saben, pueden y quieren innovar.

### FORO EMPRESA, HUMANISMO Y TECNOLOGÍA DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

Durante este curso el lema de las actividades del Foro es el Buen Gobierno en las Organizaciones.

- Dentro de ese marco, el 9 de noviembre Montserrat Herrero, profesora de Filosofía Política de la Universidad de Navarra, participó en la Conferencia-Coloquio inaugural titulada “Poder, gobierno y autoridad”. En ella se analizaron estos tres conceptos claves en el Buen Gobierno, así como sus relaciones e implicaciones fácticas.
- Alfredo Cruz, profesor de Filosofía Política de la Universidad de Navarra, fue el ponente en la Conferencia-Coloquio celebrada el 14 de diciembre sobre el tema “Líderes y Gobierno”. En esta ocasión se discutieron algunas opciones para el éxito sostenible en la acción de gobierno.

### ÚLTIMAS PUBLICACIONES

#### REVISTA EMPRESA Y HUMANISMO

- Vol. XVIII, nº 2, julio de 2015.

#### NUEVAS TENDENCIAS

- Nº 94, julio de 2015.

#### CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- Nº 125 Cuando las matemáticas suplantaron a la economía, Miguel Alfonso Martínez-Echevarría.
- Nº 126 Perspectivas clásicas y modernas de las virtudes en la empresa (II).
- Nº 127 La evolución de la asignatura de Business Policy en Harvard Business School, Jorge Iván Gómez Osorio.