



GESTIÓN ÉTICA DEL TALENTO HUMANO PARA EL BIEN COMÚN EN LA EMPRESA
ETHICAL MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT FOR THE COMMON GOOD IN ORGANIZATIONS

Fernández Baptista, Alejandro
Observatorio Venezolano de Ética y RSE, Venezuela
ajfb7@yahoo.com

Recibido: 29/11/11 **Revisado:** 19/01/12 **Aceptado:** 21/01/2012

RESUMEN

El propósito de este artículo consistió en determinar la necesidad de establecer mecanismos o sistemas de gestión ética empresarial, para la administración del talento humano y de esta manera desarrollar el bien común en las organizaciones modernas, considerándose esto como un reto fundamental para las organizaciones del siglo XXI, tratándose de empresas de propiedad privada, pública, sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales, debido a los cambios en los patrones de gerenciar las compañías a nivel mundial, referidos al auge de la ética y la responsabilidad social. La metodología que se utilizó fue de carácter documental y descriptivo, consultándose las teorías de Cortina y Martínez (2008), García (2009), Argandoña (2003), Guillen (2008) y Debeljuh (2009) en relación a la gestión ética; así como a Montuschi (2007) y De Aquino (1969) para la variable bien común; por último, se estudió a García (2003) en lo que a talento humano se refiere.

Palabras claves: Gestión ética, Talento humano, Bien común.

ABSTRACT

The purpose of this article was to determine the need to establish mechanisms or systems of business ethical management for the administration of human talent and thus develop the common good in modern organizations, considering this as a key challenge for the company of the 21st century, try enterprises owned by private, public, non-profit, non-governmental organizations, due to changes in patterns of managing companies worldwide, referred to as far as the rise of ethics and social responsibility. The methodology that was used was of descriptive and documental character, by consulting the theories of Cortina and Martínez (2008), García (2009), Argandoña (2003), Guillén (2008) and Debeljuh (2009) in relation to ethical management, as well as Montuschi (2007), and De Aquino (1969) for the common good variable. Finally, García (2003), in which human talent is concerned.

Keywords: Ethical management, Human talent, Common good.

INTRODUCCIÓN

Actualmente en el campo de la gerencia de recursos humanos y la administración en general, las organizaciones se encuentran permanentemente en la búsqueda por la



excelencia con el propósito de ser más competitivas para poder ser sostenibles, así como sustentables. Por esta razón se considera que la ética constituye en los tiempos modernos un componente fundamental para la gerencia.

Los desafíos éticos enfrentados por las organizaciones son grandes y potenciales, esto debido a escándalos éticos que en las dos últimas décadas se han suscitados, tales como: Enron, Parmalat, las empresas World com, Arthur Andersen, Tyco, entre otros, los cuales por conductas alejadas de la ética y la moral, dieron al traste con estas organizaciones. Desafortunadamente, aún persisten tales conductas alejadas en el campo empresarial, por ello se observa la existencia de un largo camino por recorrer para lograr que las empresas contribuyan al bien común en la sociedad.

En este contexto se hace pertinente que a través de sistemas de gestión ética del talento humano, se propicien los valores como guías de actuación de las personas en la organización, incorporando elementos de carácter ético en los procesos de la gestión de recursos humanos: reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, entre otros, facilitando así la integración de una plataforma ética (misión, visión, valores, código de ética), en el trabajo diario con la finalidad de alcanzar las metas compartidas, para poder fomentar el bien común entre los miembros de la empresa, así como, entre los grupos de interés.

ÉTICA: ELEMENTO REFLEXIVO QUE ORIENTA A LA EXCELENCIA

En lo que a la definición de la ética se refiere, Cortina y Martínez (2008) sostienen que la ética es una rama de la filosofía que se dedica a la reflexión sobre la moral, por otra parte, es un tipo de saber que intenta construirse racionalmente, utilizando para ello el rigor conceptual, método de análisis y de explicación propios de la filosofía. Como reflexión acerca de cuestiones morales, la ética pretende desplegar conceptos así como argumentos, los cuales permitan comprender la dimensión moral de la persona humana, en cuanto tal dimensión moral, es decir, sin reducirla a sus componentes psicológicos, sociológicos, económicos o de cualquier otra índole, (aunque de hecho la ética no desconoce que los mencionados factores condicionan de hecho el mundo moral).

Siguiendo en el mismo orden de ideas, para García (2009) la ética es la ciencia filosófica que estudia los actos humanos en cuanto fin último del hombre, al comportamiento voluntario del hombre y la sociedad se le denomina moral del individuo o de los grupos sociales, por otra parte a la reflexión filosófica acerca de la moral se le denomina ética o filosofía moral. Ningún ser humano se escapa del ámbito moral, todos sus actos poseen una calificación moral, bien sea para bien o para mal. Pero, por otra parte, existe un criterio científico capaz de determinar la conducta moral a través de ciertos principios universales e intemporales, los cuales son aplicables a todos los hombres de cualquier época o zona geográfica.

En consecuencia, es pertinente mencionar que, según Debeljuh (2009), la ética es un tipo de saber práctico, que se preocupa por investigar cual debe ser el fin de la acción, para que la persona pueda decidir que hábitos ha de asumir, como ordenar sus metas intermedias para alcanzarlo, cuáles son los valores que la orientan, qué modo de ser o



carácter incorpora, con el objetivo de obrar con prudencia, es decir, tomando decisiones acertadas.

A los efectos de la presente investigación, la ética consiste en un saber filosófico-práctico necesario para guiar el comportamiento humano hacia el bien, entendido como aquello que hace más humano al ser en su rol de persona. En este sentido, esta ciencia debería ser un componente fundamental tanto al momento de realizar la planificación estratégica de recursos humanos, como a la hora de llevar a cabo dichas estrategias, con el propósito de establecer mecanismos éticos de gestión, los cuales permitirían el pleno desarrollo operativo de los valores a lo interno de la empresa, fomentando así organizaciones en donde el clima organizacional favorezca el desarrollo del bien común.

GESTIÓN ÉTICA: INSTRUMENTO PARA LA OPERATIVIZACIÓN DEL HUMANISMO A LO INTERNO DE LA EMPRESA

Según Argandoña (2003), un programa o sistema de gestión ética es un conjunto de reglamentaciones a lo interno de la organización, la cual utiliza la alta dirección con el propósito de estandarizar y modelar las conductas de los individuos que componen la empresa con miras a obtener objetivos de naturaleza ética.

Por otra parte, los sistemas de gestión ética suponen la existencia en la empresa de algunos instrumentos, tales como: el código de ética, herramientas de comunicación, (líneas éticas para consultas, denuncias o reclamos), comités de ética (para el desarrollo de políticas éticas, la valoración de los resultados, la investigación, reforzamientos), gestores éticos (ethical officers), programas de formación en ética y valores compartidos en las organizaciones, informes éticos, entre otros.

Asimismo, la gestión ética de acuerdo a Guillén (2008) son instrumentos o herramientas para asegurar una actuación social ética, la cual facilita gestionar y evaluar las políticas de responsabilidad social ética en las organizaciones, tanto en el orden interno como al externo, poniendo énfasis en la obtención de certificaciones de calidad ética debido al cumplimiento de unas normas o procedimientos establecidos con anterioridad por algún organismo externo.

A continuación se mencionan como ejemplos en este tipo de sistemas las certificaciones ISO 14000, la SA 8000 sobre prácticas éticas, la norma AA 1000, complementadas por la guía Global Reporting Initiative y por último el SGE 21 de la española Forética, que se han expandido en los últimos tiempos.

Debido a lo anteriormente expuesto, es conveniente apuntar que estos instrumentos de gestión ética constituyen medios y no fines. En este sentido, cada organización debe reflexionar sobre cuáles medios desea utilizar con el propósito de contribuir a la mejora de los miembros de la empresa, así como al bien común de la sociedad donde se desenvuelve, lo que constituye la finalidad que se debería perseguir con la aplicación de estas herramientas.



En este orden de ideas, según Forética (2005), la gestión ética implica crear así como mantener un clima laboral óptimo, y que las personas que integran la organización se identifiquen con la misión, visión y valores de ésta, además de participar en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Asimismo, la gestión ética vendría a convertirse en una respuesta de las organizaciones de hoy en día en cuanto a transparencia, integridad y sostenibilidad, entendida esta última en su triple vertiente: económica, social además del importante aspecto medioambiental.

Para esta investigación, la gestión ética es un proceso integrador, planificado, sistemático y continuo a través del cual las organizaciones con o sin fines de lucro, bien sea públicas o privadas, logran sistematizar, operar e internalizar los valores contenidos en su plataforma ética (misión, visión, valores, código de ética, estrategias) con sus actividades cotidianas, de manera tal que todos los procesos empresariales estén constantemente dentro del marco de la ética y los valores, contribuyendo con el fomento del bien común en la empresa, con el fin de propiciar el desarrollo humano de todos los colaboradores.

EL TALENTO HUMANO: PRINCIPIO Y FÍN DE TODA ORGANIZACIÓN

La gestión del talento humano para, Ospino (2010), juega un rol importante para el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, es contingente y situacional, debido a que depende de aspectos internos y externos, como lo son el comportamiento ético, desarrollo de competencias, la aceptación e internalización de la cultura organizacional, su estructura organizacional, el compromiso, las características del contexto ambiental, el tipo de actividad económica a la cual se dedica la organización, la tecnología utilizada, entre otros.

En este orden de ideas, para Gómez y otros (2001), la gestión del talento humano se basa en tres grandes aspectos fundamentales que son: en primer lugar, los seres humanos, en segundo lugar, los activadores inteligentes de los recursos organizacionales, los cuales son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes, por último, las personas; quienes son capaces de conducirla la excelencia, como socias, la gente interviene en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, entre otros factores, con la esperanza de recibir de estas inversiones salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional.

Por lo tanto, desde la perspectiva de la gerencia de talento humano, se evidencia cómo los valores éticos deberían constituir un eje transversal en todas las actividades que se lleven a cabo desde esta área gerencial, así, la gestión ética del talento humano vendría a constituir un instrumento central del sistema de recursos humanos (captación, desarrollo, remuneración, evaluación, retención) del talento humano en las organizaciones.

Asimismo, para Gómez y otros (2001), el talento humano, es decir, la capacidad inteligente que distingue a las personas, es considerada como el capital humano que es "todo el inventario de conocimientos y habilidades que tiene el personal de la organización y que se orienta a crear continuamente valor para el cliente. Una forma sencilla de



distinguir el capital humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, solo alquilarlo por algún tiempo".

Por su parte, Chiavenato (2009) define la gestión del talento humano como: "El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño".

En este sentido, los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa. Es decir, ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados además de motivados, permitir el aumento de la autorrealización, así como la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar para mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio, establecer políticas para el desarrollo de la ética y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Ahora bien, para el investigador la gestión del talento humano es el conjunto de procesos, los cuales se requieren con el propósito de dirigir a las personas que hacen vida dentro de la empresa, en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, remuneraciones, evaluación del desempeño, seguridad, higiene y ambiente, vacaciones, entre otros aspectos, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados, lo clientes, proveedores, sociedad, así como otros grupos de interés.

GESTIÓN ÉTICA DEL TALENTO HUMANO: HACIA LA INCORPORACIÓN DE LOS VALORES EN LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Luego de haber reflexionado acerca de la gestión del talento humano, es pertinente a los efectos de esta investigación, comenzar a realizar los esbozos de lo que podría ser una aproximación para poder definir lo que sería la gestión ética del talento humano en las organizaciones. En este sentido, para Saavedra, Fernández y López (2010) la ética, entendida como un recurso estratégico inseparable de las personas, permitirá desarrollar una capacidad estratégica organizacional, desarrollando un proceso denominado "la gestión ética del talento humano".

Este sistema de gestión ética, el cual consiste en integrar elementos éticos en todas las áreas de gestión o del subsistema de los recursos humanos, es decir, en los procesos de reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, remuneraciones, una relación equilibrada entre vida laboral-vida familiar, así como incorporar parámetros éticos al momento de poner fin a la relación laboral, lo que convierte a estos procesos, según Collis (1994), en una metacapacidad de difícil y costosa imitación que genera una ventaja competitiva duradera para la organización que asuma la gestión de los recursos humanos desde un punto de vista ético, sin olvidarse o descuidar los aspectos técnicos propios de la gerencia.

Ahora bien, es pertinente acotar que el éxito de una organización está directamente relacionado con la gestión eficaz del talento humano, el cual es considerado según, Valle



y otros (2000), como un factor diferenciador de las empresas, los sistemas de gestión ética del talento humano pretende ir un paso más allá al defender que el éxito está vinculado a una eficaz gestión ética de los recursos humanos.

El problema de la gestión ética de las empresas, en general, es el de conseguir no solo delimitar qué se entiende por gestión ética, sino también el de medirla y evaluarla. La finalidad de la ética empresarial no puede ser otra sino propiciar la mejora las buenas prácticas empresariales (García, 2003), del mismo modo que la finalidad de la gestión ética de personas tiene consiste necesariamente en la mejora de las buenas prácticas de su gestión.

Los sistemas de gestión ética del talento humano, pueden llegar a ser un elemento útil para llevar a la práctica la ética en los procesos de recursos humanos, basándonos en el concepto de contrato moral (García, 2004) del que destacan las siguientes características:

- Debe existir reciprocidad en las relaciones, por lo que las partes deben llegar a acuerdos.
- Cuando la ética entra en juego, deben buscarse los intereses comunes a todos. Cuando no sea posible encontrarlos, debe acudir a la negociación y a la búsqueda de compromisos.
- Puesto que es muy difícil alcanzar acuerdos, el contrato moral (códigos de ética), constituyen una regulación que se aproxima al ideal y lo convierte en un criterio para definir su validez o justicia.
- Permite analizar la realidad desde una perspectiva ética y proponer medidas que vayan en esa dirección.

La Dirección empresarial de acuerdo, a Saavedra, Fernández y López (2010), debe integrar las políticas de gestión ética de recursos humanos en la dirección estratégica de la misma, así como potenciar el enriquecimiento personal de los empleados por medio de las siguientes prácticas, las cuales deben estar tanto en el código de ética corporativo, como implícita en las políticas de recursos humanos, estas acciones son las siguientes:

En primer lugar, poner a la persona en el centro de la toma de decisiones, dar el ejemplo fomentando comportamientos éticos, crear un clima organizacional de confianza el cual promueva la comunicación, fomentar la participación, buscar la conciliación entre vida laboral y vida familiar, impedir la discriminación por cualquier motivo, otorgar responsabilidad así como reconocimiento público del buen rendimiento, utilizar el poder de manera justa, responsable con sentido ético, establecer un sistema que permita monitorear para corregir desviaciones, el grado de cumplimiento ético, por último, hacer públicas las normas internas y las sanciones en caso de incumplimiento.

En este mismo orden de ideas, para Debeljuh (2009) la gestión de las personas es una de las áreas más sensibles de la empresa y esto es así porque los empleados se juegan casi totalmente su crecimiento humano en el desarrollo del trabajo. Por lo tanto, las organizaciones deben superar la visión economicista de la empresa, para ahondar en la



perspectiva humanista cuyo núcleo central es la comprensión del rol que en cada organización debe jugar el hombre. Asimismo, con cierta frecuencia se observa a la persona humana, quien no pasa de tener la consideración de instrumento; el cual se contrata y se despide en función de las necesidades de la empresa, cuyo desarrollo profesional ni su seguridad social importan.

Así pues, de acuerdo a Debeljuh (2009), se puede observar que el hombre y la mujer de hoy pasan más del ochenta por ciento del tiempo diario en el lugar de trabajo, y si este ha de ser un ámbito de perfeccionamiento tanto económico como humano, es evidente que debe ser por lo tanto favorable a la realización integral del ser humano, hacia la realización de parte de sus inquietudes así como sus anhelos. Por lo consiguiente, existen algunas cuestiones éticas insoslayables para que esto sea posible a partir de los distintos elementos de las políticas de recursos humanos; es decir, en una gestión ética del talento humano, la cual incluye los siguientes procesos:

1. ÉTICA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAS

Asegurar que en el proceso de selección se tomen en cuenta valores éticos tales como: profesionalismo, lealtad y justicia. Si una empresa procura mantener una sólida cultura ética, debe colocar los medios necesarios a los efectos de incorporar a ella las personas llegar a compartir este ideal, no tendría sentido intentar durante años implantar políticas que apoyen los valores morales, para después, al momento de seleccionar empleados, elegir a personas poco dispuestas a asumir comportamientos éticos.

Por lo consiguiente, en la medida en que los valores éticos sean respetados, se minimizan los riesgos de adoptar políticas discriminatorias o de caer en amiguismos al momento de seleccionar a los candidatos. En el momento de la selección todos los aspirantes deben ser tratados equitativamente y justamente, una manera útil de acercamiento de los aspectos éticos involucrados en la contratación consiste en incorporar igualmente elementos de carácter moral en cada de los pasos de este proceso: reclutamiento, evaluaciones, entrevistas.

En cuanto al reclutamiento, las empresas deben orientar la convocatoria solo para aquellos candidatos que tiene buena oportunidad para calificar en función al puesto disponible, garantizando un grupo de postulantes competentes a quienes se otorgue un trato igualitario y equitativo. Lo primero que debe hacerse según Sisón, Fontrodona y Vélaz (2002), es establecer de antemano, lo más claro y objetivamente posible, los requisitos que se buscan en el candidato para cubrir la posición determinada; el perfil del puesto debe comenzar con una descripción de las tareas a realizar, a saber:

- a. Los conocimientos formales, nivel académico o grado de profesional para cubrir la posición.
- b. La experiencia requerida para la tarea, para saber si el candidato ha efectuado las mismas tareas con anterioridad.



c. Ciertos requerimientos físicos necesarios para el puesto, habilidad manual, buena visión, contextura física, etc.

d. Otras características personales: edad, sexo, estado civil, entre otras.

Ahora bien, en lo referido a las evaluaciones, Debeljuh (2009) sostiene que los exámenes deben medir diversos aspectos de los candidatos, tanto las competencias técnicas, para medir las capacidades del individuos en áreas específicas, como los test de personalidad, a los efectos de medir la madurez y la sociabilidad del candidato, así como pruebas o aptitud para que determinen la futura adecuación al puesto de trabajo.

Por último, las entrevistas son necesarias a los efectos de cerciorarse del talante moral del postulante, a objeto de sondear la probidad ética de una persona es útil conocer algunas situaciones dilemáticas, las cuales el candidato haya afrontado en el pasado y, sobre todo, examinar el sistema de convicciones utilizado para tomar sus decisiones finales. Cualquier problema ético que este haya afrontado debe ser exhaustivamente abordado en la entrevista, como por lo general se trata de situaciones conflictivas, es preciso saber formular las preguntas con profundidad y delicadeza, respetando a su vez la confidencialidad.

En este orden de ideas, Byham (2005) enuncia un modelo de pregunta en los siguientes términos: “con frecuencia nos enfrentamos al dilema de tener que elegir entre lo que está bien y lo que es mejor para la compañía. ¿Podría dar un ejemplo de situaciones en las que enfrentó este dilema y explicar cómo lo manejó?”. De acuerdo a la respuesta que el entrevistado emita, los evaluadores podrán sacar conclusiones claras del talante ético de la persona y determinar si se adapta o no al perfil moral que la organización desea.

Por lo consiguiente, algunos valores como lealtad, confianza, responsabilidad y honradez, son cada vez más apreciados en los procesos de selección, en este sentido para Bishop (1989) el directivo que desee alcanzar la integridad ética en su compañía, debe ocuparse de entrevistar a aquellos candidatos que puedan incorporarse con el fin de asegurarse de que se trata de personas idóneas para asumir los principios éticos constitutivos. De aquí puede visualizarse la importancia de tener presente en todo el proceso, los valores declarados en los documentos formales de la organización.

2. LA ÉTICA EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Para Debeljuh (2009), el objetivo de este proceso de inducción consiste en proporcionarle al empleado la información y el conocimiento que necesita de la organización para el buen cumplimiento de sus tareas, se le enseñan los valores, las normas así como los procedimientos y se efectúa una primera transmisión de experiencias. La información transmitida al recién ingresado en la empresa, ha de ser recordada, así como ampliada a través de los planes de capacitación continua que incluye la formación en ética.



Ahora bien, el empleado, por su parte, tiene derecho a recibir la información necesaria para desempeñar digna y eficazmente su trabajo, asimismo, debe ser instruido cuando la reconversión laboral o una modificación interna de la compañía, exijan un cambio de puesto o funciones. La capacitación debe ser continua para poder tener al personal al día en cuanto a técnicas así como, tendencias gerenciales, el entrenamiento tal cual se mencionó anteriormente, debe estar acompañado de las cuestiones éticas referidas a su área de competencia.

En este sentido, en las compañías, según Debeljuh (2009), se habla mucho de “entrenamiento ético”, y aunque esta expresión causa algunos resquemores en aquellas personas que no están convencidas de los efectos de la ética a mediano así como a largo plazo; los fundamentos de la capacitación ética no contradicen los valores individuales ni atacar las creencias personales, sino más bien sensibilizar a las personas acerca de la importancia de los valores y facilitar la toma de decisiones éticas en caso de enfrentar ciertos dilemas en el trabajo, por lo que se puede decir que la formación no es solo un instrumento para mejorar los conocimientos técnicos, sino que debe cumplir un papeles esencial en la mejora de la calidad humana.

Así pues, la educación no era solo transmisión de conocimientos, emparentada más con la instrucción que con la educación, sino que debía apuntar a la formación del carácter y de la persona. Por consiguiente, planteaba una educación a través de hábitos, así como por medio de razonamientos.

Por otra parte, según Melé (1996), la formación ética-teórica puede reforzar un comportamiento ético, ahora bien, entre los modos adecuados para proporcionarle figuran los seminarios así como los estudios de casos. El desafío consiste no solo en transmitir conocimientos técnicos y morales sino más bien en ayudar a formar la conciencia de las personas para que ellas puedan ayudar adecuadamente en cada situación eligiendo libremente el bien que encierran las acciones.

3. LA ÉTICA EN EL PLAN DE CARRERA

El desarrollo o plan de carrera dentro de una organización para Debeljuh (2009) consiste en una serie de trabajos o actividades incluidas las experiencias profesionales que una persona va adquiriendo a lo largo de su vida laboral. En la medida en que atesora información, el empleado sigue adelante en su carrera profesional, la cual se desarrolla en un tiempo determinado o corresponde a una edad aproximada de la persona; estas fases para Sisón, Frontodona y Vélaz (2002), son las siguientes:

- La fase de aprendizaje o estabilización: hasta los 30 años de edad.
- La fase de avance, progreso o ascenso: hasta los 45 años.
- La fase de mantenimiento o meseta: hasta los 60 años
- La fase de estratégica o de pre-jubilación: hasta los 65 años.



Ahora bien, partiendo de la base que el conocimiento se ha convertido en ventaja competitiva definitiva en la nueva economía, la formación no puede quedarse en acciones meramente periféricas o accidentales, por el contrario, esta debe transformarse en una actividad medular de las organizaciones de hoy.

Por lo antes expuesto se hace mucho énfasis, de acuerdo a Debeljuh (2009), en la retención de talentos como uno de los objetivos de la gestión de personas, para lo cual se plantea el desarrollo de carrera profesional como un medio de mantener al empleado en la empresa. El desarrollo de carrera que les ofrece a los empleados, no debe ser solo de ascenso en jerarquía organizacional, sino que debe tener también un contenido ético y estimular el desarrollo de virtudes.

4. LA ÉTICA EN LA REMUNERACIÓN DE LAS PERSONAS

La remuneración de las tareas, es un aspecto central en la relación empresa-empleado, dada su relación implícita con el aporte de las personas al logro de los objetivos organizacionales. Para Debeljuh (2009), trata de aquello que ofrece la empresa a cambio del trabajo, tiempo e ideas del empleado. Es aquí donde se puede observar un dilema ético, el cual de acuerdo a Llano (1998), consiste en que si la empresa es una comunidad de personas, ¿por qué se retribuye al individuo solo y estrictamente como trabajador? Otra pregunta pertinente asociada a la anterior sería: si una empresa promueve la ética, ¿deberá también remunerar al personal conforme a ella?

De allí surge en consecuencia, la importancia de establecer políticas de remuneración teniendo en cuenta algunos parámetros éticos, y sin olvidar que la compensación económica es el punto más crítico de la gestión de personas. Todo trabajador tiene derecho a recibir la compensación que libremente y a sabiendas convino con su empleador. Esta obligación encierra dos aspectos principales de justicia; a saber, lo justo de los salarios, así como lo equitativo de las condiciones labores en donde se desenvuelve el empleado. Por otra parte, nadie se opone a que el salario sea justo; el problema radica cuando se trata de determinar en qué consiste una remuneración equitativa.

Lo anteriormente planteado tiene que ver con la concepción del trabajo adoptado por la empresa, así como quienes la dirigen, razón por la cual algunas personas, según Elegido (1998), consideran el trabajo como una mercancía más, para ellas el salario del trabajador es un simple precio a pagar por tal trabajo, y será justo si corresponde a los términos del arreglo contractual aceptado por ambas partes. En consecuencia, cuando se pierde de vista el valor del trabajo y se le trata como a cualquier otra mercancía, el respeto a la dignidad del ser humano, así como su contribución a la organización, hace que el salario lleve implícito una connotación ética.

En efecto, es imposible plantearse valores morales si la persona no tiene asegurada una retribución mínima, suficiente para satisfacer sus necesidades materiales, sociales, culturales, espirituales, así como, familiares. Ahora bien, desde el punto de vista del empleado, el salario es el único medio para satisfacer sus necesidades económicas básicas y las de su familia; desde el punto de vista del empleador, la remuneración es un



costo de producción que debería mantenerse bajo para no aumentar el precio final del producto, permitiendo así su permanencia en el mercado.

Por lo tanto, el dilema al momento de fijar salarios justos consiste en conciliar estos intereses contrapuestos. Lamentablemente, no existen fórmulas sencillas para determinar cuándo un salario es justo, puede resultar útil según Debeljuh (2009) identificar varios factores que se deben tener en cuenta a la hora de fijar la remuneración:

1. El salario vigente en la industria y en el sector. 2) Las capacidades económicas de la empresa. 3) La naturaleza del trabajo. 4) Las leyes de salarios mínimos. 5) Relación con otros salarios del mismo rango en la empresa. Se puede decir que una empresa solo mostrará coherencia con los valores éticos expresados en su código y en sus valores, si favorece una compensación justa, así como beneficios equitativos y solidarios sociales para sus empleados.

5. LA ÉTICA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Junto con la remuneración está también la evaluación del desempeño, para Debeljuh (2009), si solo se tomaran en cuenta criterios cuantitativos como si los resultados del trabajo humano solo pudieran evaluarse en términos de productividad, evidentemente no se estaría promoviendo el desarrollo de otros valores. Si en la evaluación de tareas se consideran aspectos como responsabilidad, autodisciplina, orden, valentía, integridad, valores, ética, laboriosidad, entre otros, se estaría dando un mensaje claro y coherente de que la organización toma en cuenta esos parámetros, lo cual estimularía a actuar en ese sentido determinado.

En este sentido, por medio de la evaluación es posible estimular a las personas en un sano espíritu de superación y estimular relaciones basadas en la confianza. De acuerdo a Melé (1996), saber aquello que se premia y se castiga al igual que como se hace, induce a comportarse en un sentido o en otro, en consecuencia, las personas desarrollarían las condiciones necesarias para adquirir buenas costumbres.

La evaluación incluye tanto los procesos como los resultados de la medición de eficiencia además de la productividad con que el trabajador desempeña sus tareas; corresponde ante todo a la efectividad, es decir, a la cantidad así como a la cualidad del resultado que el trabajador es capaz de generar a partir de recursos limitados.

Continuando con estas reflexiones, la medición según Debeljuh (2009), puede hacerse de manera informal o a través de un método objetivo y formal para evitar los prejuicios entre otros tipos de interferencias. Es preciso de igual forma que los estándares o criterios de medición establecidos sean aptos para cada puesto de trabajo, así como fijar cómo y quién se encargará de recolectar los datos, determinar la mejor manera de interpretarlos, valorar las mediciones de acuerdo a los objetivos prácticos prefijados, entre otros factores a tener en cuenta.

Es importante de igual forma que los objetivos a evaluar sean establecidos al inicio del periodo anual de trabajo, entre gerente o supervisor junto con el trabajador, para hacer del



conocimiento desde el comienzo del año los logros que de este se espera en su desempeño laboral, así como los periodos del año en donde se hará un monitoreo y evaluación sobre el desempeño para estar en capacidad de tomar medidas correctivas a tiempo en caso de desviación.

6. ÉTICA EN LA RELACIÓN VIDA LABORAL-VIDA FAMILIAR

Según Osorio (2010) las políticas de conciliación entre la vida profesional y la familiar están conformadas por un conjunto de disposiciones heterogéneas que tienen el denominador común de arbitrar medidas de integración ética entre la esfera productiva y la reproductiva. Sin embargo, no todas las empresas tienen las mismas posibilidades de cara al desarrollo de políticas familiarmente responsables.

En este sentido, estudios en Estados Unidos y España (Chinchilla y Poelmans, 2001), apuntan hacia cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de programas de trabajo y familia en las empresas: el tamaño de la empresa, el porcentaje de empleadas, la competitividad del mercado laboral así como el grado de preocupación por reclutar además de retener a los mejores talentos en su plantilla. Por lo tanto, será más probable el éxito de la implantación del proceso de cambio en organizaciones, tales como: cooperativas, sociedades laborales, mutualidades o fundaciones.

Por otra parte, una actitud proactiva de las organizaciones respecto de este tema puede ser de gran ayuda, teniendo en cuenta que no se trata solo de la implementación de ciertas políticas encaminadas a ayudar a mejorar este conflicto familiar-laboral, sino del desarrollo de una nueva cultura organizacional. Para llevar a cabo estas políticas la empresa ha de integrar los siguientes valores:

A. Primacía de las personas y del objeto social sobre el capital, organización y cultura empresarial con vocación de gestión participativa y democrática.

B. Conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general.

C. Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.

D. Aplicación de la mayor parte de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del interés general, el interés de los miembros y el desarrollo sostenible.

En este orden de ideas, para Ponce (2007) poder lograr la lealtad de los empleados a una empresa es muy importante que los órganos de gobierno sean muy sensibles a los requerimientos y demandas de los profesionales que forman parte de la organización en todos sus niveles. Especialmente se ha de tener en cuenta el caso de los trabajadores más jóvenes que se encuentran en el comienzo de su proyecto vital y profesional.

Las empresas que deseen retener a sus mejores empleados han de favorecer el desarrollo de sus competencias y proporcionar la empleabilidad, es decir, la capacidad de obtener un empleo en el caso de que el trabajador desee cambiar de empresa. Además, deben preocuparse en conseguir un entorno laboral que facilite conciliar los intereses profesionales, familiares y personales.



Es la forma de lograr el adecuado equilibrio personal. Si toda la actividad de una persona se concentra en los aspectos profesionales como algo prioritario, acabará dejando en un segundo plano su proyecto vital y sufriendo sus consecuencias. Esta falta de coherencia entre el proyecto profesional y el vital, produce toda una serie de trastornos personales que pueden ocasionar la ruptura matrimonial así como familiar, o problemas de salud como el estrés, depresión, etc.

El proyecto vital, basado en unos principios consistentes, orienta las decisiones de una persona para desarrollarse como tal, para definir su estilo de vida y su escala de valores, que dan sentido a todas las situaciones de la vida. Debe por tanto, incluir objetivos en las diferentes dimensiones de la persona (cultural, espiritual, social, familiar, ético, etc.), además de objetivos profesionales así como económicos. Por eso, cuando aparecen los conflictos derivados de la falta de conciliación entre vida personal y profesional, es frecuente que sean consecuencias de un problema personal de los empleados.

7. LA ÉTICA EN LOS PROCESOS DE DESVINCULACIÓN LABORAL

La decisión de desvincularse de la compañía, para Debeljuh (2009), puede partir algunas veces de la propia persona, sin embargo en otras ocasiones será la compañía quien tome la decisión, en ambos casos se pone a prueba toda la ética de la empresa. Cuando es el empleado quien dimite habrá que investigar las causas que originan su renuncia, ya que puede tratarse de argumentos válidos los que le inducen a cambiar de trabajo y que no supongan para la empresa un replanteo de sus parámetros éticos.

Pero si se descubre que la gente se va porque no se siente bien remunerada, las condiciones de trabajo deficientes, el trato no es el más adecuado de acuerdo con el respeto a la dignidad del ser humano, o el clima organizacional el más óptimo, la empresa deberá considerar estos motivos y tomar las medidas necesarias para realizar los cambios que sean pertinentes, para evitar una fuga de talentos que pongan en peligro el logro de los objetivos.

Ahora bien, distinta ha de ser la postura cuando es la empresa quien toma la decisión de desvincular a la persona. Esta decisión puede estar centrada básicamente en dos situaciones que encierran diversas connotaciones éticas: despedir a las personas por una causa justificada, o bien por reducción de plantilla.

En el primero de los casos, lo recomendable, según Debeljuh (2009), es no llegar a situaciones extremas sin antes haber tratado de resolver el conflicto por otros medios, sin embargo la gravedad de la falta o su reiteración justifica una medida de este tipo. Cuando una compañía llega a tomar tales medidas extremas, evidentemente pone de manifiesto que su compromiso con los valores corporativos es serio, y que está dispuesta a defenderlos.

En el segundo de los casos, la reducción de la plantilla siempre será para una empresa ética un último curso de acción después de haber intentado otras alternativas las cuales hayan resultados incapaces de solventar la situación, e incluso la empresa, según



Elegido (1998), hará serios esfuerzos para atenuar, tanto como sea posible, los efectos perjudiciales de la medida. En este sentido Melé (1994) resume los principales criterios a tener en cuenta a la hora de plantarse una decisión de este tipo, estos son los que a continuación se describen:

Poner todos los medios a los efectos de evitar que se produzca, la reducción debe buscar el bien de la empresa y no de ningún otra persona lesionando los intereses de los demás, determinar criterios justos buscando determinar quiénes serán los afectados, comunicar con delicadeza, veracidad así como, con comprensión, ayudar a las personas a asumir la realidad además de colaborarles con el acceso a un nuevo trabajo, procurar evitar los posibles daños a la empresa o a los empleados, disminuir los perjuicios ocasionados a la sociedad y a la comunidad local, buscar la colaboración con los poderes públicos, sindicatos, entre otros grupos de interés para coadyuvar a solventar el conflicto lo mejor posible, entre otros.

EL BIEN COMÚN

El bien común hace mención al documento *Gaudium et Spes* (Concilio Vaticano II, 1965); en el cual se plantea que el concepto del bien común abarca el conjunto de aquellas condiciones de la vida social con las que los hombres, familias y asociaciones pueden lograr más plena y fácilmente su propia perfección.

Por otra parte, es preciso mencionar que De Aquino (1969), definió el bien común como “el bien supremo de la comunidad (*bonum commune*)”. Además, Höffe (1994) se refiere al bien común como un principio fundamental de la ética social, en el ámbito de la sociedad civil y del estado, en tanto que el principio de decisión en el marco general de la realización de la justicia, el bien común debe servir indirectamente para la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de los miembros de la sociedad.

Ahora bien, es importante destacar que, según Montuschi (2007), en la interrelación de los individuos con la sociedad, gobierno, y las empresas existen cuatro valores fundamentales inherentes a la persona humana, cuya práctica permanente conlleva al bien común así como a la mejora personal del sujeto, estos valores son los siguientes:

La verdad: la cual permite que la convivencia entre las personas dentro de la comunidad sea ordenada, fecunda y conforme a su dignidad como persona, de acuerdo a los requisitos que demanda la moralidad.

La libertad: el derecho al ejercicio de la libertad constituye un deber inseparable de la dignidad de la persona humana, el cual debe basarse en lazos recíprocos dentro de los límites fijados por el bien común, las leyes y la responsabilidad individual.

La justicia: es una de las virtudes cardinales, significa dar a cada a persona y a Dios lo que es debido, se basa en la voluntad de reconocer al otro como persona.

La caridad: es el criterio supremo y universal de toda ética social, debido a que los valores de verdad, libertad así como el de justicia nacen y se desarrollan de la fuente



interior de la caridad. La caridad presupone y trasciende la justicia porque esta por sí sola no es suficiente para regular las relaciones entre los hombres.

A efectos de la presente investigación, el bien común consiste en el establecimiento voluntario por parte de todos los actores de la sociedad actual, gobierno, empresa, organismos sociales, educativos, religiosos, entre otros, de las condiciones básicas necesarias que permitan o garanticen a todos los hombre sin excepción, el logro de una vida digna en todos los aspectos de la existencia humana.

GESTIÓN ÉTICA DEL TALENTO HUMANO PARA EL BIEN COMÚN EN LA EMPRESA

Según Argandoña (2009), los bienes comunes que las organizaciones humanas crean serán por lo consiguiente contingentes, así como limitados, a lo que puede alcanzar ese grupo humano en sus circunstancias concretas, porque su consecución dependerá en cada momento de los recursos disponibles, principalmente de la calidad moral, intelectual y afectiva de sus integrantes, por lo tanto esas personas tendrán la oportunidad de conseguir más o menos bienes, además de bienes de mayor alcance, en función de su desarrollo, como fruto del aprendizaje que hayan conseguido por sus acciones en la empresa.

En consecuencia, nunca se podrán dar por adquiridos: al menos habrá que mantenerlos, y siempre será posible que tales bienes se pierdan o se deterioren. El bien común de empresa no puede consistir en bienes materiales que no pueden ser participados, su capital físico, financiero, su volumen de producción, sus ventas, su cuota de mercado, valor bursátil, sus beneficios ni otras variables semejantes, aunque esos bienes tengan lugar en el proceso de producción de bienes de la empresa y contribuyan a la creación del bien común.

El bien común de la empresa, para Argandoña (2009), tiene que ver con la capacidad que tengan las organizaciones humanas de servir al bien común de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios útiles. En esta elaboración de productos con una lógica de eficiencia, productividad y satisfacción de las necesidades e intereses de los diversos grupos a los cuales sirve, la empresa crea riqueza para toda la sociedad, además de esta función típicamente económica, las organizaciones de igual forma desempeñan una labor social, creando oportunidades de encuentro, colaboración, así como valoración de las capacidades de las personas implicadas.

Por lo consiguiente, Sisón y Frontodona (2009) argumentan que desde la perspectiva tomista este bien común de la empresa puede describirse como intrínseco, social y práctico: es “práctico” porque se refiere a un trabajo productivo, la actividad realizada por los miembros de la empresa; se considera “social” porque no puede ser adquirida por un miembro solo sino que depende del esfuerzo coordinado de una comunidad de personas.

Asimismo, es “intrínseco” porque es interno a la firma y no puede existir independientemente de ella. Este bien común de la empresa podría también describirse



como un “todo integral” en el que los trabajadores son partes fundamental en el logro de los objetivos.

En vista de ello, los trabajadores son partes formales porque, estrictamente hablando, ellos realizan el bien común de la empresa solo cuando llevan a cabo su actividad productiva en ella y no en sus otros quehaceres. Asimismo, son parte “formal” porque se ocupan de su trabajo como agentes libres, inteligentes y únicos que no podrían ser reemplazados o sustituidos por otros. Las partes “material” y “potencial” del bien común de la empresa como un “todo integral” se referiría, análogamente, a la suma total de condiciones, recursos, instrumentos y medios no personales que hacen posible el trabajo y la producción.

De esta forma, es necesario que las empresas respondan por medio del potencial ético presente en su capital humano, diseñando herramientas de gestión ética del talento humano, colectivamente basadas en reflexiones filosóficas acerca del comportamiento moral del ser humano, valores intrínsecos centrados en reglas y normas sociales regidas por la cultura organizacional; con el propósito de tener en consideración cada situación que se presente en el trabajo diario para operar tanto los valores presentes en la plataforma ética (misión, visión, valores, códigos de ética), como los sistemas de gestión ética que establezcan en la organización, para de esta forma desarrollar empresas que contribuyan al bien común de todos los grupos de interés.

En este empeño de consolidar a la organización como promotora de lo que ha denominado como bien común, por medio de sistemas de gestión ética del talento humano, el personal de las empresas y las organizaciones en general están llamadas a revisar así como fortalecer su filosofía de gestión o plataforma ética, dado que ambas dan valor agregado y retroalimentan los canales de comunicación, por medio del fortalecimiento de valores compartidos.

Ahora bien, los gerentes de las organizaciones están llamados a revisar sus sistemas de gestión de talento humano para alinearlos con los valores, favoreciendo así tanto las tomas de decisiones éticas al tener los responsables del recurso humano como los demás integrantes de la empresa, mecanismos formales para integrar la ética a los subsistemas de los procesos de recursos humanos: reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, remuneraciones, conciliación vida laboral-familiar, entre otros aspectos, con su trabajo cotidiano, como la constitución de un clima organizacional idóneo para el crecimiento humano integral, donde se fomente el bien común de todos los involucrados.

Para esta investigación se considera como bien común en la gestión del talento humano de la empresa aquella organización que, por medio de un sistema de gestión ética, busca satisfacer no solo las necesidades, requerimientos y expectativas de los inversionistas, así como de los clientes, sino que, a través de un proceso libre de internalización, asume una conducta orientada a proporcionar el mayor bienestar y desarrollo posible hacia todos los grupos de interés relacionados con la empresa, especialmente a su grupo interno, sin menoscabo de otros, tales como: directivos, clientes, comunidad, proveedores, gobierno, entre otros, diseñando una plataforma ética



(misión, visión, valores, código de ética, políticas, estrategias) que fomente virtudes organizacionales en todos los departamentos de la organización.

REFLEXIONES FINALES

El talento humano es considerado como el recurso o potencial más importante para el desarrollo de cualquier tipo de organización, es por ello que a través de la gestión de gente es donde se debería fomentar la concientización y aplicabilidad de los valores éticos para el fomento y consolidación del bien común de todos los involucrados.

En este sentido, el capital humano organizacional, desarrolla su proyecto de vida alienando sus valores personales con los de la empresa en donde se desempeña, además de pasar la mayor cantidad del tiempo productivo del día, dando así respuesta a las necesidades y acciones tanto individual como colectiva.

Dadas las consideraciones anteriores, este artículo plantea la perentoria necesidad de adecuar los esquemas gerenciales en conjunto con el talento humano organizacional, a los efectos de lograr diseñar y establecer mecanismos o sistemas de gestión ética, los cuales contengan dentro de sus principios la conjunción de la actuación diaria fundamentada en valores, como: la calidad de vida laboral, sentido de pertenencia, equidad, respeto por la vida privada del trabajador, respeto a su dignidad como persona, respeto a los derechos humanos, aproximándose al logro del bien común, convirtiéndose así en una organización modelo, atrayendo a los mejores talentos, con un buen clima organizacional fomentando la creatividad el trabajo en equipo, la innovación y una mejora de la imagen organizacional.

En consecuencia se puede concluir que los valores éticos están directamente vinculados con la gestión del talento humano, lo cual se puede materializar y operar por medio de sistemas de gestión ética del talento humano aplicable a todo tipo de organizaciones, haciendo que las empresas se conviertan en espacios de comunión para el desarrollo de todas las capacidades del individuo, haciéndole más fácil llegar a la excelencia en su sentido ético más amplio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argandoña, A. (2003). Sobre los sistemas de gestión ética social y medioambiental en las empresas. Revista Papeles de ética, economía y dirección. Volumen 10, número 8.
- Argandoña, A (2009). El bien común de la empresa y teoría de la organización. España. IESE Business School.
- Bishop, J. (1989). The executive search for ethical character. Revista Directors & Boards, volumen 13, número 3.
- Byham, W. (2005). Preguntas para detectar la integridad. Revista Gestión, volumen 8, número 4.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México. Editorial McGraw Hill.



- Chinchilla, N. y Poelmans, S. (2001). Políticas Familiarmente Responsables. Conciliar trabajo y familia ¿Una preocupación en las empresas españolas? Revista AEDIPE, volumen 17, número 13.
- Collis, D. (1994). Research Note: ¿How Valuable are Organizational Capabilities? Revista Strategic Management Journal, número 15.
- Concilio Vaticano II (1965). Gaudium et spes. Italia. Editorial Editrice Vaticana.
- Cortina, A. y Martínez, E. (2008). Ética. Cuarta edición. España. Ediciones Akal.
- De Aquino, T. (1969). Suma Teológica. España. BAC.
- Debeljuh, P. (2009). Ética empresarial. En el núcleo de la estrategia corporativa. Argentina. Editorial Cengage Learning.
- Elegido, J. (1998). Fundamentos éticos de la empresa. México. Editorial Ipade.
- Forética (2005). La norma SGE 21 año 2005. España. Publicaciones de la asociación Forética.
- García, D. (2003). Auditoría ética: un instrumento para el diálogo empresarial. Revista Sistema, número 174.
- García, D. (2004). Ética empresarial: del diálogo a la confianza. España. Editorial Trotta.
- García, L. (2009). Ética o filosofía Moral. México. Editorial Trillas.
- Gómez, L.; Balkin, D. y Cardy, R. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. España. Editorial Prentice Hall.
- Guillén, M. (2008). Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. España. Editorial Pearson.
- Höffe, O. (1994). Breve historia de la filosofía ilustrada. España. Editorial Península.
- Llano, C. (1998). Dilemas éticos de la empresa contemporánea. México. Editorial Ipade.
- Melé, D. (1994). Aspectos éticos en la reducción de tamaño de las empresas. Editorial EUNSA. Número 322.
- Melé, D. (1996). Mejora ética de directivos y empleados. Editorial EUNSA. Número 327.
- Montuschi, L. (2007). El bien común, la responsabilidad social empresarial y la doctrina social de la iglesia. Argentina. Publicaciones de la Universidad del Cema.
- Osorio, D. (2010). Family and work-life balance: a pressing challenge in business management. Revista estudios gerenciales, volumen 26, número 115.



- Ospino, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. Revista ciencias estratégicas. Volumen 18, número 23.
- Ponce, J. (2007). La conciliación entre vida personal y profesional: un reto para las empresas y sus empleados. Revista empresa y humanismo. Volumen 10, número 1.
- Saavedra, I.; Fernández, V. y López, M. (2010). Modelo de gestión ética de recursos humanos: un enfoque basado en la teórica de los recursos y capacidades. Revista de la responsabilidad social de la empresa. Volumen 4, número 1.
- Sisón, A y Fontrodona, J. (2009). Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común. Revista Humanismo y empresa. Volumen 10, número 2.
- Sisón, A. Fontrodona, J. y Vélaz, I. (2002). Tras la euforia. España. Editorial Prentice Hall.
- Valle, R.; Martín, F.; Romero, P. y Dolan, S. (2000). Business Strategy Work Processes and Human Resource Training: Are they Congruence. Revista Journal of Organizational Behavior, número 21.