

**GESTIÓN POR
COMPETENCIAS ÉTICAS E
INTELIGENCIA EMOCIONAL:
DOS PILARES EN LA
GESTIÓN DEL PERSONAL**

**Autor:
Julio Benjamín Salomón**

INDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	3
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	3
GESTIÓN POR COMPETENCIAS ÉTICAS	5
INTELIGENCIA EMOCIONAL	9
CONCLUSIÓN	12
BIBLIOGRAFÍA	13

INTRODUCCIÓN

Debiera ser una preocupación constante de toda organización el obtener el máximo de rendimiento de su personal garantizando, a su vez, el mejor clima laboral posible, en el marco de una estrategia sustentable que combine preservación ambiental y gestión éticamente concebida.

No escapa a los administradores que deben compatibilizarse lo más posible los objetivos organizacionales con los personales de quienes componen su capital humano. Más concretamente, diríamos que se debe conciliar el “querer hacer” (motivaciones, valores personales, actitudes) con el “poder hacer” (políticas, valores corporativos, procesos, procedimientos), para a partir de allí, trabajar en el “saber hacer”, que dependerá de los talentos, experiencia y educación del personal, a lo que se agregará el aporte de las organizaciones en materia de capacitación continua.

Se propone una gestión del personal centrada en dos pilares fundamentales:

- ◆ Gestión por competencias éticas
- ◆ Inteligencia emocional

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Toda persona tiene talentos que le permiten afrontar desafíos en todos los órdenes de la vida. El decidir afrontar un desafío implica estar dispuesto a gestionar el cambio. Esto implica en muchos casos el rompimiento de estructuras mentales y físicas. Pensar y hacer diferente lo que hacíamos de determinada manera hasta hoy. Asumir cada uno la responsabilidad de autogestionarse y autocontrolarse, sin esperar que todo nos venga dicho e impuesto por nuestros superiores. Ser agentes transformadores, en sentido positivo, de la realidad en las que nos toca actuar.

Los Modelos de Gestión de Personal han ido evolucionando, citando entre ellos tres:

- a) Gestión de tareas: se centra en “qué debe hacerse”. Ej. vender computadoras personales (PC)
- b) Gestión por Objetivos: suma a lo anterior “qué se debe alcanzar”. Ej. vender 10 PC por semana
- c) Gestión por Competencias: agrega a todo lo anterior “cómo se ha de actuar”, con qué conductas contrastándolas con las competencias previamente definidas a nivel corporativo. Ej. vender 10 PC por semana actuando con respeto a las políticas de la empresa y trabajando en equipo.

Concebimos la competencia como “saber, saber hacer y saber ser, en un contexto determinado”. El profesor Richard Boyatzis, Ingeniero Aeronáutico y con posgrados en Psicología Social en la Universidad de Harvard, define las competencias como “características subyacentes en una persona, que están relacionadas causalmente con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. Distingue cinco tipos de características: 1-Rasgos: características físicas y naturales de carácter estable. Comprende los rasgos físicos (Ej. estatura, peso, desarrollo muscular) y de personalidad (Ej. temperamento

irascible); 2-Autoconcepto: actitudes, valores y autoimagen que influyen en la realización de acciones. Ej. la autopercepción de valentía y la adopción de valores sociales pueden conducir a una lucha contra un flagelo social, como la drogadicción en adolescentes; 3-Motivos: deseos profundos que impulsan la asunción de ciertas conductas: Ej. el deseo de mantener las ventas en contextos inestables lleva a diseñar nuevas estrategias de comercialización; 4-Conocimientos: saber adquirido en un proceso de formación, al que se agrega la información que se dispone sobre algo, Ej. conocimiento de técnicas de ventas; y 5-Destrezas: habilidades físicas y mentales para la realizaciones de determinadas tareas.

Asumiremos una perspectiva "constructivista", en función de la cual una competencia no solo se define considerando la función sino también la importancia de las personas, sus objetivos, capacidades y limitaciones.

Inicialmente, deben identificarse las tareas necesarias para un proceso, y, a partir de allí, se define lo que se necesita saber hacer (competencias) para ejecutar eficientemente dichas tareas.

Así concebido, se define el puesto a partir de las competencias que son necesarias para obtener un resultado, y se puede precisar el grado de adecuación del personal a las exigencias de cada puesto, de manera de asignar a cada uno de ellos a las personas más idóneas.

Las competencias pueden ser divididas en dos grupos, según su facilidad de detectar y desarrollar:

- ◆ Blandas: fáciles de detectar y desarrollar (concepto de uno mismo, actitudes, valores)
- ◆ Duras: difíciles de detectar y desarrollar (destrezas y conocimientos)

El compromiso y la participación de la máxima línea de conducción son imprescindibles.

Evaluar competencias es complementario (no excluyente) de evaluar resultados operativos y financieros.

Las competencias cambian según el nivel jerárquico, y, además, se ven afectadas por las nuevas circunstancias o realidades que se dan en el entorno social, económico y laboral.

Para implementar un sistema de gestión por competencias se debe:

- ◆ Definir la misión y visión de la organización.
- ◆ Fijar las competencias estratégicas y de la organización.
- ◆ Validar las competencias: someterlas a prueba para confirmarlas.
- ◆ Diseñar los Procesos de RR.HH. por competencias:
 - Análisis / Descripción del puesto
 - Reclutamiento y Selección
 - Capacitación y Desarrollo
 - Evaluación de desempeño y de Potencial
 - Remuneraciones

Se relaciona con toda la organización y se ven afectados y/o modificados todos los procesos de gestión del personal.

Si es exitosa su implementación, permitirá el desarrollo profesional de las personas que integran la compañía.

Una implementación adecuada de una gestión por competencias requiere:

1. Análisis y descripción de puestos: (perfil del puesto). Es la "piedra" fundamental sobre la que se construyen todos los demás procesos. Implica definir las competencias que requiere cada puesto y de esta manera torna más selectivo el reclutamiento.

2. Selección: A partir del perfil definido, cada puesto tendrá competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión o derivadas de las conductas.

3. Evaluación de desempeño: Para saber como está el personal en relación a las competencias definidas, es necesario hacer evaluaciones de desempeño por competencias. Permitirá detectar, entre otros, quienes poseen las competencias necesarias y en qué grado, planificar la capacitación, y, lo que resulta fundamental, establecer un régimen de compensaciones basado en remuneraciones variables en función del rendimiento.

4. Capacitación: implementar un plan para fortalecer a los que no logran cumplir con los resultados esperados. Se sustenta en la evaluación del desempeño.

5. Compensaciones: Es lo más difícil de implementar. La empresa deberá establecer un sistema de remuneraciones variables, basado en un adecuado diseño y puesta en práctica de una evaluación del desempeño por competencias.

La Metodología para la *Gestión por Competencias* consiste en alinear a las personas con la estrategia organizacional dado que las competencias representan las características necesarias para alcanzarla. Una vez que se ha definido el modelo, el mismo se aplica a todos los subsistemas de Recursos Humanos siendo sus tres pilares: Selección, Desempeño y Desarrollo. Las personas deben ser seleccionadas según las competencias del modelo; en función de las mismas se medirá el desempeño de los colaboradores y, por último, el desarrollo de competencias debe permitir el achicamiento de las brechas detectadas.

Esta herramienta impulsa también el clima innovador y el autodesarrollo del personal, complementario de la capacitación que le ofrece la empresa, ya que al conocer las competencias requeridas por el puesto cada trabajador puede actuar sobre sus conocimientos y aptitudes para alcanzar el perfil requerido. Se alcanza de esta forma una alianza estratégica empresa-trabajadores, que permite un mejor clima laboral, desarrollo de carrera y flexibilidad del personal, por citar sólo algunos de los beneficios que reporta.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS ÉTICAS

Con relación a las competencias exigidas por las organizaciones, entre las normalmente requeridas se destacan: pensamiento estratégico, trabajo en

equipo, liderazgo, responsabilidad, tolerancia a presiones, actitud proactiva, a todo lo cual se suman las nuevas competencias propuestas en "*Gestión por competencias: El Diccionario*" de Martha Alicia Alles, : Ética, Prudencia, Justicia y Fortaleza, las que, a criterio de la autora, deberían incluirse como competencias cardinales (generales o core competences), es decir las que debe tener toda la organización, y que se suman a otras de la misma categoría como: orientación al cliente, autocontrol, orientación a resultados, adaptabilidad a cambios, tolerancia a la presión.

Juzgo de vital importancia el considerar las "competencias éticas", no resultando difícil justificar la razón de esta propuesta si nos atenemos a datos de Transparencia Internacional, que en su Barómetro Global 2013 consigna que la Argentina es el país de América donde más aumentó la percepción de la corrupción (para el 72%), pero también es el segundo país del continente cuyo gobierno es visto como menos efectivo a la hora de luchar contra la corrupción, según el 74 por ciento, contra el 14% que sí lo considera efectivo. Lo peor es que existe un agravamiento de esta situación, que se manifiesta en una curva ascendente en el tiempo con respecto a este tema, porque en el anterior informe, correspondiente a 2010-2011, el 60 por ciento percibía que la corrupción había aumentado.

Los partidos políticos, los funcionarios públicos, el Congreso, la policía y el Poder Judicial figuran al tope de las instituciones percibidas como más corruptas, seguidas en orden decreciente por el empresariado, los medios, los credos, los militares, los servicios médicos y de salud, y el sistema educativo, frente a las más respetadas, como son las ya mencionadas organizaciones no gubernamentales (ONG). Se percibe como cierto que no hay voluntad en las autoridades de acabar con la corrupción, pero hay algo peor aún. Es común escuchar que los ciudadanos consideran "aceptable" que un político sea corrupto siempre que mejore "la economía" o solucione problemas sociales (Ej. seguridad) del país. Aceptar la corrupción, daña todo el tejido social. Se aceptarían "empresarios corruptos" siempre que den empleo; "docentes corruptos" siempre que aprueben a sus alumnos, y así podríamos seguir. No obstante esto hay una esperanza: el control ciudadano, el que comienza a hacerse sentir, a través del funcionamiento de organizaciones no gubernamentales (ONG).

Se aclara que se asume el significado de "corrupción" como degradación, mala conducta o abuso del poder. La peor corrupción es, sin duda alguna, la que corroe los valores personales y sociales, pues siembra el camino para que toda otra encuentre terreno fértil.

Sería injusto restringir o limitar la corrupción a nuestro país. Es una problemática mundial que afecta tanto a países desarrollados como a los que no lo son. El combate a la corrupción es hoy un reto para la Unión Europea (UE), donde ese delito causa pérdidas por 120 mil millones de euros anuales, aproximadamente el uno por ciento del Producto Interno Bruto global. Tal es la conclusión del primer reporte sobre el tema elaborado por la Comisión Europea, el cual pone de manifiesto también los deficientes controles existentes en el bloque.

"La corrupción mina la confianza de los ciudadanos en las instituciones democráticas y en el Estado de Derecho, daña la economía y priva a los Estados de ingresos fiscales muy necesarios", reconoció la comisionada del Interior, Cecilia Malmstrom. El estudio establece que los riesgos de sobornos y otros delitos son por lo general mayores a nivel regional y local, donde los controles y auditorías suelen ser menos estrictos respecto al nivel central. Entre los sectores más vulnerables menciona la contratación pública, la construcción y la salud.

Lo que resulta importante es cómo responden las sociedades frente a la corrupción (Ej. la denuncian o no) y cuáles son y cómo se dan las relaciones entre los sectores público y privado y entre los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Con relación a estos últimos, si el Ejecutivo hace una opción por administrar con transparencia, fomentando los controles; si el Legislativo dicta las leyes necesarias para un endurecimiento de las penas en la materia e imprescriptibilidad de tales actos y, además, controla al Ejecutivo; y si el Judicial actúa en forma independiente, entonces se abren instancias de cambio a favor del bien común.

Podemos afirmar que existen demandas sociales de conductas éticas hacia los empresarios y líderes políticos, y percepción clara que la profunda crisis que aún hoy padece el mundo desarrollado con efecto global tuvo y tiene su raíz no en impericia sino en corrupción.

A partir del reconocimiento de una "realidad negativa" en lo individual y social, que demanda conductas éticas en los comportamientos e interacciones, se plantean desafíos éticos en el mundo de los negocios (Ej. Identificar cursos de acción éticos ante situaciones ambiguas; presiones institucionales o de la propia lógica competitiva). Para afrontarlos se deben generar, evaluar y seleccionar herramientas idóneas para lograr el objetivo de comportamientos más éticos en el seno de todo tipo de organizaciones, con y sin fin de lucro, citándose entre ellos los:

1. Programas de conformidad: conductas conforme a estándares externos
2. Programas de integridad: conductas responsables "siempre".

Por supuesto son estos últimos los que deberían primar, pero ante su ausencia no deben faltar los primeros.

"Gestión por competencias éticas" no es sino una "herramienta estratégica" (y como tal motorizada por los responsables del planeamiento estratégico) en la que la Ética se convierte en el gran marco referencial para la toma de decisiones. El desafío radica en que la ética sea un valor fundamental presente en la filosofía de gestión de las organizaciones.

Siendo imprescindible para las empresas la "creación de valor" para los accionistas, **la gestión por competencias éticas no reniega de la eficiencia y eficacia, sino agrega el juicio de valor ético a los procesos decisorios. Persigue el interés económico con justicia social.**

Se integran y complementan las perspectivas económica y social.

PERSPECTIVA ECONÓMICA:

Producir bienes o prestar servicios que satisfacen necesidades. Crear riqueza.

PERSPECTIVA SOCIAL:

Promover la autorrealización de las personas

Cuando en las organizaciones se gestiona considerando la autorrealización de las personas, se promueve automáticamente el sentido de "pertenencia social" de sus miembros.

Para implementarla se debe:

- ◆ Identificar y evaluar las **"competencias centrales" para el éxito en los negocios con conductas éticas (competencias actitudinales)**.
- ◆ Definir "escala conductual" para medir el comportamiento asociado a cada una de las competencias corporativas. **Evaluación y coaching concebidos como elementos de transformación organizacional.**

Adela Cortina cita que: "Ética en la empresa no se reduce a las virtudes personales de los directivos, sino se extiende a:

- Los modos de actuar (actitudes),
- Estilo de dirección y
- Cultura, en la que se cultivan comportamientos socialmente valiosos".

Cabe reflexionar, con respecto a esta afirmación, que si bien la ética en los negocios no se reduce a las virtudes personales de los directivos, sí es un resultado, una consecuencia, del "desempeño ético" de la alta dirección.

Queda claro que tendrá un impacto "hacia adentro" y "hacia el entorno" de las organizaciones. El primero se evidenciará en las relaciones con el personal, en la participación, comunicación, motivación, exigiendo al empleado un trabajo económica y socialmente responsable, con adhesión a la misión, visión y valores fundamentales definidos. El segundo influirá, entre otros, en las relaciones con la competencia, el Estado, la comunidad, los proveedores, y se reflejará en "precio justo", cumplimiento de legislación laboral, impositiva, etc.

Llevando esto al mundo del trabajo, considero interesante la visión del filósofo español Fernando Savater, quien en un artículo publicado en el diario La Nación el tres de Noviembre de 2.013, intitulado "Ética en el trabajo: hacia un mundo cada vez mejor" cita: "La ética no es más que una reflexión sobre los motivos de nuestras acciones. No es un código. Se dice hemos perdido la ética, pero **la ética no es algo que se pierde, sino que es una reflexión sobre los motivos que tenemos para actuar, para utilizar nuestra libertad en relación con una serie de valores que queremos alcanzar.** Porque cuando hacemos

cosas es porque queremos obtener algo a través de ellas. Y **esa reflexión sobre cuáles son los objetivos y valores que estamos defendiendo es la ética**".

Cualquier decisión, según Savater, puede juzgarse éticamente a partir de los resultados que queremos alcanzar y esta afirmación hace impacto sobre el reino de las decisiones que son, entre otros, las empresas, según la literatura vigente. ...Si se presiona al personal para que incremente su productividad, aun poniendo en riesgo la salud y la estabilidad psicológica -conocido como el burn out-, lo que queremos obtener es mayor rentabilidad por encima de otros valores como la adecuación del trabajo a la dimensión humana, con sus posibilidades y limitaciones. Una reflexión sobre los verdaderos resultados esperados podría implicar dar unos pasos atrás y buscar otros medios, preservando al personal de cualquier posible daño. No quiere decir que no existirán períodos de presión necesaria. Lo que no se puede aceptar es que se los transformen en permanentes. Si fuera así, está mal concebido el diseño organizacional.

A la afirmación de Savater, le agregaría que, desde la perspectiva de una gestión éticamente concebida, no sólo importan los objetivos y valores (motivos), sino también las conductas: cómo es nuestro proceder diario. Qué costo estamos dispuestos a pagar para alcanzar las metas.

Es precisamente la preeminencia de la rentabilidad por sobre la adecuación del trabajo a la dimensión humana lo que me lleva a abordar lo que constituye a mi criterio el otro gran pilar en la Gestión del Personal: la Inteligencia Emocional.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

De lo que se trata es del uso emocional de la inteligencia. Los humanos están conectados en sus mentes para sentir antes de pensar, por lo que un ser humano no puede pensar sin sentir. Como resultado, fundamentalmente, **las emociones terminan conduciendo nuestros pensamientos** y resulta imperativo que la gente entienda lo que siente para entender por qué piensan lo que están pensando.

Gary Coleman define la inteligencia emocional como la **forma de interactuar con el mundo a partir de nuestros sentimientos**, y abarca habilidades tales como el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y la capacidad para motivarse a uno mismo. Su importancia radica en que configuran rasgos del carácter, por ejemplo autodisciplina, que influyen en la forma de relacionarse con los demás: adaptación social.

Surge con claridad que la inteligencia emocional influye en todos los ámbitos en los que se desenvuelve la persona humana, y su equilibrio resulta imprescindible para evitar trastornos en todos los órdenes: laboral, familiar, personal (depresión, agresividad,...).

Lo bueno es que la inteligencia emocional no es algo genéticamente definido e imposible de modificar: puede cultivarse, desarrollarse. Y aquí está el gran desafío que se debe afrontar, la gran oportunidad que no debe dejarse pasar.

La inteligencia emocional se desarrolla a lo largo de la vida, y se refleja en todo tipo de actividades. No se cambia si no se quiere cambiar. Numerosos estudios confirman que la gente de treinta años está en condiciones muy propicias para cambiar. Los líderes deben desarrollar una imagen y sentido de lo que quieren ser y plantearse el cambio desde la convicción y el optimismo. Ese planteo dispara un circuito neurológico, vinculado con las hormonas. Cuando uno hace este **proceso de ser positivo en el futuro** uno pone su cuerpo y mente en estado de alerta. La habilidad cognitiva se dispara y el tejido neurológico puede desarrollarse.

El problema se da cuando se pretende cambiar desde lo negativo. Cuando a uno lo hacen cambiar ingresa en un estado de estrés en el que no puede aprender tan bien las cosas, lo que torna imprescindible un adecuado manejo del proceso de cambio.

Thomas Hatch y Howard Gardner identifican cuatro habilidades como componentes de la inteligencia emocional, y que a su vez, consideradas en su conjunto se convierten en la materia prima de la inteligencia interpersonal:

1-Organización de grupos: se refiere a la habilidad de los líderes en movilizar y coordinar los esfuerzos de las personas.

2-Negociación: mediador que impide la aparición de conflictos o los soluciona, si ya se materializaron.

3-Relaciones personales: se basa en la empatía. Favorece el contacto con los demás, facilita el reconocimiento y el respeto. Imprescindible para el trabajo en equipo.

4-Análisis social: detectar los sentimientos, intereses, y motivos de las personas.

Durante mucho tiempo en las empresas primaba el jefe "manipulador", poco afecto al reconocimiento y respeto a los sentimientos, intereses y motivos de las personas bajo su mando. A partir de 1.980, la globalización y el avance en las tecnologías de la información hicieron surgir con fuerza la valoración de los expertos en habilidades interpersonales.

Cuando el personal está sometido a situaciones y condiciones de estrés permanente, la productividad decae, se amplía la posibilidad de errores u omisiones, hay más ausentismo, más personas abandonan el trabajo. Y todo por no tener en claro que **"el buen líder no controla a los demás, los persuade para trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes"**.

Richard Boyatzis en su libro "El líder resonante crea más", dice que un buen directivo debe controlar sus emociones de manera inteligente, reflexionar y meditar sobre sus actos.

El “líder resonante” debe ser consciente, inspirar esperanza, y esparcir compasión. Ser consciente es estar al tanto de lo que está sucediéndonos internamente (en nuestro cuerpo, mente, corazón y espíritu) y lo que está sucediendo a nuestro alrededor, incluyendo: la gente, la naturaleza, lo que nos rodea y los eventos. La esperanza es una combinación de: objetivos bien establecidos, creer que podemos obtener dichos objetivos, un plan de acción y lograr resultados experimentando un sentimiento de bienestar. La compasión nos permite entender las necesidades y sueños de quienes nos rodean. Al igual que la esperanza, la compasión es contagiosa y comienza cuando entendemos a los demás: respetando su visión de la realidad. Si uno no está haciendo esto, el líder no está conectado con su gente.

Sostiene Boyatzis que los **auténticos líderes no se distinguen por su talento innato o su dominio técnico, sino por su capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo.** Y estos sentimientos se extienden rápidamente en los equipos de trabajo, actuando como estímulo para los demás. **Las emociones son la clave de la motivación, y ser sensible a ellas es una tarea esencial del líder.**

El liderazgo efectivo es aquel que sabe direccionar y usar adecuadamente las propias emociones, y potenciar sentimientos positivos en los equipos, es decir, **crear resonancia.**

Sin tener en cuenta las emociones, no puede obtenerse lo mejor de las personas y conseguir que las organizaciones prosperen.

Un error muy frecuente que cometen los jefes es el de brindar a sus empleados solo los feedbacks negativos, es decir, resaltando errores u omisiones, y omitiendo los positivos, y para ello se utilizan los medios más sutiles. Esto destruye la confianza de las personas en sí mismas, las desmotiva y enferma. Y esto, aún cuando se habla permanentemente de la crítica constructiva que apunta a la mejora continua, sigue siendo una realidad palpable en no pocas empresas.

El crecimiento y supervivencia de la organización requiere un adecuado manejo de la inteligencia emocional colectiva. De ella depende la capacidad de “aprender a aprender”.

Es la inteligencia emocional lo que se debe promover en el personal a partir de lo que traen consigo mismo por el tipo de educación recibida en el hogar y en instituciones educativas. Sin embargo, siendo tan importantes en la actividad económica, son escasas las Pymes que las promueven. No se las evalúa en la selección de personal, especialmente del nivel gerencial, o, si se lo hace, no de la manera adecuada, ni se las verifica a través de un “período de prueba”, en el que se someta a los aspirantes a un puesto de trabajo a situaciones en las que deban poner en práctica el manejo de su inteligencia emocional.

En el fondo se nota una falta de visión empresarial. Para explicarla, nada mejor que citar las palabras del autor español José Manuel Navarro en su presentación de “El Principito y la Gestión Empresarial”:

“Quizá la mejor definición de la ciencia social del marketing haya sido dada por un autor no relacionado directamente con ella, aunque de sus escritos se pueden obtener valiosas lecciones para aplicar en el ámbito empresarial, y por supuesto en el personal. Me refiero a Antoine de Saint-Exupéry. Y ésta es la frase a la que hago alusión, tomada de su libro Ciudadela: **“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo. Evoca primero en los hombres y mujeres el anhelo del mar libre y ancho”**”.

Evocar el mar libre y ancho, un ejercicio que deberían proponerse las empresas en un doble sentido: en el interno, el orientado a la gestión de sus empleados, de manera que el conjunto de ellos se propusiese un objetivo mayor que el puramente instrumental de realizar una tarea a cambio de un salario (algo de lo que hablaremos a lo largo de este libro); y en el externo, en la relación con el mercado de consumidores debería haber una aspiración en las compañías más elevada que la obtención de beneficios por la supuesta satisfacción de unas necesidades primarias o de índole superior”.

CONCLUSIÓN

Decir que el capital intangible, y de él el capital humano, es crucial en el éxito en los negocios y no cambiar la manera de gestionar el personal es un absurdo.

El anteponer lo económico a lo social es, a mi criterio, un “pecado social”. El pecado social se crea cuando se favorece o se explota la iniquidad, la injusticia, la maldad, y cuando pudiendo hacerlo, nada se hace por limitar, evitar, eliminar, un mal social, y, específicamente en el mundo laboral, injusticias, falta de reconocimiento a las personas, corrupción (en el sentido de degradación) en la gestión, casi exclusivamente orientada al resultado económico, aunque debemos destacarlo en un contexto de creciente demanda de responsabilidad social empresarial. No son pocos los casos en los que en el mundo laboral se han llevado las situaciones de estrés al límite y que han conducido a graves daños a las personas, especialmente síquicos.

Esto nos habla de la ausencia de consideraciones éticas en la toma de decisiones, y de la no valoración de la persona humana en su integridad.

¡Que falta de coherencia entre el decir y el obrar!

¡Tanta preocupación por modelos de gestión, tecnologías de la información, y tan poca consideración en el trato y reconocimiento a las personas!

Sólo cuando la ética esté permanentemente presente como gran marco referencial de la toma de decisiones, y se instale el hábito de una dirección ética y con líderes que no pretendan dominar sino despertar en el personal energía, pasión y entusiasmo, con destreza en el manejo de la inteligencia emocional colectiva, se podrá alcanzar la deseada compatibilización entre los objetivos organizacionales y los personales.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ "Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial" - Adela Cortina-Ed. Trotta-Madrid
- ◆ "Inteligencia Emocional"- Daniel Goleman - Ed. Kairós-
- ◆ "Gestión por competencias: el Diccionario"-Martha Alicia Alles-Ed. Granica
- ◆ "El líder resonante crea más"-D. Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee-Ed. Plaza y Janés
- ◆ Transparencia Internacional-Parámetro Global 2.013
- ◆ "El Principito y la Gestión Empresarial"- José Manuel Navarro- Ed. Almuzara Estudios S.A.
- ◆ Artículo del filósofo Fernando Savater publicado en el diario La Nación de fecha tres de Noviembre de 2.013: "Ética en el trabajo: hacia un mundo cada vez mejor"