

Cinco niveles para evaluar cómo trata a sus empleados

Domènec Melé propone un marco de referencia con cinco niveles para que las organizaciones evalúen la relación con sus empleados y sean conscientes del trato que les dispensan.

1 de julio de 2014

Cuando se habla de trato laboral "inhumano", a todo el mundo le vienen a la cabeza imágenes de talleres clandestinos u otros entornos similares. Sin embargo, no resulta tan evidente en qué consiste un trato "humano".

En el artículo "[Human Quality Treatment: Five Organizational Levels](#)" publicado en *Journal of Business Ethics*, el profesor del IESE [Domènec Melé](#) presenta un marco para "un trato humano de calidad" (THC), basado en el reconocimiento y el respeto de las características comunes y singulares de cada individuo. En él, clasifica el trato que las organizaciones dispensan a sus empleados en cinco niveles: maltrato, indiferencia, justicia, cuidado y desarrollo.

Los directivos pueden utilizar este marco para reflexionar sobre cómo mejorar sus habilidades de liderazgo y hacer de sus empresas entornos más "humanos".

Tratar bien a las personas: un fin en sí mismo

El autor parte de la premisa de que **la ética es un aspecto intrínseco a la buena gestión directiva**, no solo un complemento.

Además de tratar a las personas con dignidad y respeto, la ética directiva debe abarcar el concepto aristotélico de "eudaimonia", que se puede traducir como "prosperidad humana" o "desarrollo humano". "Se trata de una llamada interior a ser mejores personas y, sobre todo,

a no degradar nuestra condición como seres humanos", explica Melé.

Mientras que algunas teorías sobre dirección de personas sugieren que se debe tratar bien a los trabajadores porque así se estimula el rendimiento económico, el marco THC incorpora la idea de que **los esfuerzos por realizarse como ser humano son algo valioso por sí mismo**, más allá de que probablemente aumenten la productividad.

Los cinco niveles

Domènec Melé profundiza en las características de cada nivel del marco y el comportamiento que debe caracterizar la dirección de personas y las interacciones con los empleados:

1. El **maltrato** se basa en un abuso de poder e incluye la explotación, el acoso, la coacción, la intimidación, la manipulación, la discriminación y la corrupción. Es éticamente inaceptable.
2. La **indiferencia** se caracteriza por la falta de preocupación por cómo afectan las decisiones a las personas, a quienes se considera exclusivamente como medios para conseguir un fin económico. También es éticamente inaceptable.
3. La **justicia** se basa en el respeto a las personas y sus derechos. Se caracteriza por la transparencia, la remuneración justa, el cumplimiento de la palabra y la protección de los derechos de aquellos empleados que actúan de buena fe. Cumple con los requisitos éticos mínimos de un trato humano de calidad.
4. El **cuidado** va más allá de estos requisitos éticos mínimos, al mostrar también preocupación por los intereses legítimos de los compañeros de trabajo, a quienes se ofrece apoyo para superar las dificultades, ya sean de salud, familiares o de tipo relacional. No se trata de sentimentalismo, sino de una preocupación real por los derechos y la dignidad de las personas.
5. El **desarrollo** es el nivel máximo del modelo, ya que también permite que las personas prosperen mediante la adquisición de capacidades profesionales. Los directivos que alcanzan este nivel son conscientes del talento de la gente que les rodea y tratan de maximizarlo creando un "círculo virtuoso de prosperidad humana, estima mutua y voluntad de servir y cooperar".

Los directivos deben aspirar a este último nivel, actuando como modelos de conducta para fomentar una **cultura corporativa donde el progreso se convierta en la norma**.

Al igual que las acciones corruptas pueden generar culturas corruptas, las acciones que promuevan la prosperidad pueden dar lugar a ambientes donde se desarrollen las personas.

www.iese.edu/es/insight