

# CALIDAD HUMANA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL: INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS RESPONSABLES<sup>1</sup>

Janeth Saker García<sup>2</sup> - Martha Esther Guerra Muñoz<sup>3</sup> - Astelio Silvera Sarmiento<sup>4</sup>

Corporación Universitaria Americana - Universidad Popular del Cesar - Universidad del Atlántico  
Artículo de Investigación Científica y Tecnológica - Recibido: 16 de abril de 2015 – Aceptado: 23 de septiembre de 2015  
doi:

## RESUMEN

Las actitudes positivas y de responsabilidad del hombre en las organizaciones, son fundamentales para el logro de los compromisos de éstas con la sociedad. El objeto de este estudio, consiste en determinar que la calidad humana, es un factor influyente en las organizaciones que desean comprometerse con la Responsabilidad social. Tal propósito permitiría una interacción objetiva con su entorno económico, político, ambiental y social, alcanzando logros importantes para su desarrollo y crecimiento, en el marco de un mundo globalizado con necesidades de sustentabilidad. El fundamento teórico, está dado por aspectos inherentes al desarrollo humano, enmarcado en lo ontológico, psicológico, espiritual, axiológico, sociológico, cultural y elementos básicos de la gestión administrativa que direccionan el desempeño eficiente el talento humano. La metodología es cualitativa, con carácter descriptivo y técnica de estudio colectivo de casos, aplicado a tres (3) funcionarios de empresas del estado en el departamento del Cesar, Colombia. Los resultados muestran los perjuicios que se causan a estas entidades y a la sociedad, al no contar en con personas de actitudes y sentimientos loables. Se concluye que aquellas empresas preocupadas por crear una cultura de calidad humana en sus empleados, son socialmente responsables y alcanzan altos niveles de eficiencia, logrando la optimización de sus actividades, la productividad y competitividad de las mismas.

## Palabras Clave:

Calidad Humana, Responsabilidad social, Gerencia de empresas

**JEL:** J24, J41, M14

## Si va a referenciar este artículo

Saker, J., Muñoz, G. & Silvera, A. (2015). Calidad humana en el clima organizacional: Influencia en la gestión de empresas responsables. *Económicas CUC*, 36(2), 113-125. doi:

<sup>1</sup> El presente artículo es resultado de la investigación desarrollada en empresas de la Región Caribe con la intención de identificar la relación entre las unidades de análisis fundamentales: Calidad humana, clima organizacional y gestión responsable, del grupo de investigación Acción-Participación de la Universidad del Cesar– Valledupar. En cooperación con los grupos de investigación Derecho, Justicia y Estado Social de Derecho y Transformación Educativa y Social - TES, de la Corporación Universitaria Americana COL0088246.

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias de la Educación, Magister en Administración y Supervisión educativa-, Par Académico del MEN, Docente investigadora en Educación. Universidad de la Costa. Decana de la Facultad de Educación, Corporación Universitaria Americana. jsaker@coruniamericana.edu.co

<sup>3</sup> Doctoranda en Ciencias de la Educación. Administrado de empresas – Grupo de Investigación. Acción-Participación. Universidad del Cesar. Mguerrapa@upb.edu.co

<sup>4</sup> Doctorando en Ciencias de la Educación, Magister en Educación, Abogado. Director de Investigaciones, Corporación Universitaria Americana. Investigador RELEDUC. asilvera@coruniamericana.edu.co

# QUALITY OF LIFE IN THE WORK ENVIRONMENT: THE HUMAN ELEMENT AS AN INFLUENCE OF RESPONSIBLE MANAGEMENT IN COMPANIES

## ABSTRACT

Positive attitudes and the responsibility of people in organizations are fundamental to achieve the commitments with society. This study aims at determining the influence of different human qualities in companies seeking to commit with social responsibility. Such purpose would consent an objective interaction with its economic, political, environmental, and social milieus so as to achieve important goals for its development and growth within the framework of a globalized world with sustainability needs. The theoretical foundation has features inherent to the human development which are outlined by ontological, psychological, spiritual, axiological, sociological, and cultural elements, and basic management features that guide the efficient performance of human resources. A qualitative descriptive method and a collective case study were conducted. The technique was applied to three (3) employees of state enterprises in the Department of Cesar, Colombia. Results show the detriment caused to these entities and the society when people within an organization lack praiseworthiness. It is concluded that enterprises concerned with the creation and fostering of a quality of life among their employees in the workplace are socially responsible and achieve high efficiency levels, this translates into the optimization of activities, productivity, and competitiveness.

## *Key words:*

Quality of life, Human Qualities, Workplace, Social Responsibility, Management of Enterprises

## INTRODUCCIÓN

Las iniciativas organizacionales, por lo general, apuntan a competir con mayor eficiencia, creando políticas de desarrollo en las empresas, enmarcadas en cambios e innovaciones de estructuras y tecnologías globalizadas. Sin embargo, parece ser, que estas condiciones no llenan totalmente las expectativas y necesidades de los directivos y empleados, generando un vacío en su interior. Bajo esta premisa, el especialista del Banco Mundial, Varela, citado por Sierra (2008), Expresó: “Las riquezas de un país no están solo en sus recursos o producción, sino en los valores intangibles relacionados con el ser humano, los cuales tienen un mayor peso en la economía”. (p.56)

Según lo anterior, es evidente que el afán de algunos dueños y directivos de negocios, por aumentar su rentabilidad, evitarían tener en cuenta al personal desde su connotación interna como ser humano, desaprovechando sus competencias, que pueden generar una gran fuerza de creatividad para los propósitos establecidos. Es así como se podría estar eludiendo las condiciones naturales de éstos, como son sus miedos, resentimientos, incertidumbres y problemas que podrían debilitar el ejercicio de sus competencias laborales, conduciéndolos a una perspectiva de inestabilidad en el trabajo, evadiendo el compromiso consigo ellos mismos, con la empresa y soslayando la armonización con los demás miembros de la misma.

Lo anterior obliga a entender que los gerentes deben saber conducir el esfuerzo humano para que realicen sus tareas, en términos de eficiencia y calidad, pero que cada uno de los empleados también debe llevar consigo un sentimiento noble y una predisposición hacia el servicio, no sólo a nivel del cliente, sino que de-

ben ofrecer apoyo a sus compañeros en el marco de las funciones que cada uno ejerce. En tal sentido, este escrito tiene como finalidad presentar aspectos relevantes que demuestran la necesidad de incluir en las organizaciones programas de mejoramiento del ser, construyendo una cultura de calidad humana para facilitar el ejercicio de la responsabilidad social.

El trabajo se soporta de las teorías organizacionales, enfatizado en el talento humano, aspectos de la psicología, salud mental, inteligencia emocional y factores sociales, entre otros. Se hace necesario abordar temas del comportamiento del hombre, en el marco del desarrollo gerencial, teniendo en cuenta la importancia que tiene el trabajo en la vida de las personas. “El trabajo es una característica definitoria de la forma en que las personas estiman su valor en la sociedad, en su familia, y en sí mismas” (Landy & Conte, 2005, p. 3)

La metodología aplicada para este estudio, pertenece a un enfoque cualitativo, técnica de estudio colectivo de casos, en la cual se describen tres sucesos reales con complejidad limitada, tomados de la vida diaria empresarial, con el fin de analizar y resolver un problema, a partir de circunstancias complejas y ejemplos de la actualidad, para lo cual se obtuvo un período de 8 meses del año 2013. Para recopilar las evidencias de los participantes, se tomaron las situaciones reales presentadas con explicaciones al grupo objetivo, las cuales fueron logradas muy naturalmente sin presiones técnicas, que a consideración de la investigadora, fueron muy puntuales para lograr el objetivo. Se realizaron diálogos directos con tres (3) empleados públicos de tres empresas del Estado nacional colombiano, extrayendo de ellos información que permitió establecer las causas y consecuencias de cada una de las situaciones.

Hasta la elaboración de este estudio, no se encontró evidencia en la zona de una investigación que involucre casos concretos acerca de las razones y consecuencias que se producen por la conducta irresponsable de trabajadores, cuyo comportamiento, puede causar mucho daño, no sólo al interior de las empresas, sino a toda una comunidad. Es por ello, la pertinencia de este estudio.

Se trata de hacer un análisis descriptivo de los tres casos presentados, para extractar de ellos, aspectos importantes de la conducta de las personas en las empresas, y de los factores organizacionales que pudieron intervenir, con el fin de determinar el impacto negativo en detrimento de la eficiencia administrativa. Además, se pretende demostrar que es necesario instituir fuentes motivacionales encaminadas a poner en práctica la calidad humana como modelo para el éxito empresarial.

## METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente tema se hizo uso de una investigación cualitativa mediante la puesta en escena de un estudio de casos, a través de análisis de contenidos y discursivos, atendiendo la necesidad de análisis de las actividades organizacionales de manera eficiente y proactiva. En este sentido, un enfoque interdisciplinar permite la relación entre cada uno de los factores, actores y escenarios que intervienen en la calidad humana en el clima organizacional. En ese orden, se revisaron los cambios dados en los marcos teóricos, en contexto, especialmente frente a la influencia en la gestión de empresas responsables, asumiendo este cambio como un producto de las aspiraciones de resignificación social de la administración. Los siguientes factores delimitaron la estrategia metodológica:

**El tipo.** Se utilizó un tipo de estudio histórico hermenéutico, para desarrollar la descripción contextual e interdisciplinar, mediante el establecimiento de tensiones que se desarrollan entre los sujetos y la calidad humana en el clima organizacional y la influencia en la gestión de empresas responsables en un sistema extensivo.

**El enfoque.** Se aplicó un enfoque interdisciplinario, en el cual la aproximación del estudio privilegia las cualidades y rasgos característicos del objeto de estudio; se integra la ciencia política, la economía, la administración y el derecho, posibilitando la comparación entre las líneas de trabajo nacional e internacional.

Los métodos, las fuentes, las técnicas y los instrumentos de recolección y análisis de la información, se integraron a los métodos dialógico y sistémico desde un marco histórico y lógico, para soportar el análisis y la síntesis desde fuentes primarias (sentencias, leyes, constitución política) y secundarias (libros, tesis, ensayos, artículos), mediante estudios de caso, registros, análisis de contenidos y documental. (Silvera & Saker, 2013)

## DISCUSIÓN

### *Gerencia con responsabilidad social*

Queda claro que todas las organizaciones, tienen una razón para existir. Se registran como unidades económicas organizadas bajo los parámetros de unas estructuras, cuya función es administrar con eficiencia unos recursos que van desde lo físico hasta lo humano para conseguir los propósitos generales de la dirección. Además, “toda organización, necesita ser administrada de manera adecuada, pero debido a las limitaciones psíquicas, físicas y biológicas, el hombre, necesita cooperar con otros hombres para alcanzar objetivos en conjunto”. (Chiavenato, 1999, p.7)

De acuerdo a lo anterior, reflexionar sobre los comportamientos del hombre en el marco empresarial, es una necesidad de las empresas que quieren asumir el papel de la responsabilidad social. Volcar su mirada hacia las personas que allí laboran, reconociendo sus potencialidades y ayudándolas a superar sus dificultades, promete resultados positivos en términos económicos y financieros para su sostenibilidad y sustentabilidad.

Aunado a lo anterior, la gestión del talento humano en empresas responsables juega un papel importante en el eficiente desempeño y el reconocimiento de las conductas del trabajador. Según De la Cuesta (2002), la responsabilidad social debe implicar serios compromisos enmarcados dentro de los planes estratégicos de la administración. Tal aseveración ofrece un orden en el desarrollo de las empresas, aumenta la competitividad. Por otra parte, para Bull (2003), la responsabilidad social debe enfatizarse en tres áreas: la iniciativa empresarial, para reducir los efectos negativos que su empresa puede ocasionar o incrementar los positivos; acciones empresariales para mejorar la calidad de vida de los grupos de interés (trabajadores, inversionistas, consumidores, dueños y comunidad), y por último, los esfuerzos por incluir el código ético en su gobernabilidad corporativa.

En tal sentido, los autores descritos en el párrafo anterior, explican que la responsabilidad social se enfoca desde el proceso voluntario para sensibilizar a las organizaciones, independientemente de su naturaleza en la gestión de bienes y servicios ofertados en el mercado; así mismo, para devolverle a la sociedad donde ejerce su función económica lo extraído de ella, garantizando así la calidad de vida de sus ciudadanos y proveerla de un entorno limpio. De igual modo,

Koontz & Wehrich (1999), establecen que la responsabilidad social es la seria consideración del impacto en la sociedad de las acciones de las compañías. Es así como un significativo número de empresas la consideran como una estrategia en términos de libertad y autonomía para lograr un espacio en la sociedad.

Desde la anterior perspectiva, las empresas son conscientes de que pueden coadyuvar al desarrollo sostenible y sustentable de las organizaciones, por tanto, es urgente realizar acciones concretas que deben ir desde lo endógeno hacia el exterior. Y para ello, debe producir cambios innovadores en su estructura organizacional, enfatizando en las conductas de los trabajadores, accionando aspectos motivacionales para la introspección de pensamientos responsables y gestionando la convivencia sana, la transparencia y la confianza, generando así, valor y beneficios suficientes para lograr su reputación y legitimidad social, con un sentido de calidad humana.

### *La función administrativa*

En la historia de la administración se han definidos una serie de aspectos, técnicas y modelos que han dado paso al proceso de mejoramiento de direccionamiento del colectivo humano dentro de los distintos negocios del mundo, los cuales han ido evolucionando en el tiempo, a la par de las ciencias, las innovaciones y la tecnología (Meza, Silvera, Pineda, Páez & Pérez, 2015). En tal medida, se tiene como referencia la influencia de la revolución industrial, la cual provocó cambios, no sólo en el proceso de producción, sino en el pensamiento del trabajador. Este desarrollo de la época originó además, modificaciones en la estructura social, económica, comercial, política y cultural del mundo empresarial.



### *Eficiencia, factor de calidad*

La eficiencia con que los empleados desarrollan sus actividades, depende en gran medida de la capacidad del administrador. La eficiencia es la medida de desarrollo de la gerencia, que se define como: “La expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos”. (Andrade, 2005, p.253)

En el cumplimiento de sus funciones, los administradores deben propiciar entornos positivos que faciliten el cumplimiento de los propósitos con el mínimo esfuerzo, con niveles de calidad y eficiencia para que la gestión adquiera un carácter netamente social. “Deben establecer un entorno en que los individuos puedan cumplir metas grupales con la menor cantidad de tiempo”. Koontz & Weirich, (1999, p.10)

Las compañías exitosas se caracterizan por ser eficientes, evitando los problemas y solventando en forma rápida, aquellos conflictos que se suscitan al interior de las empresas.

De Cenzo, D.A & Robbins, SP. (2006), consideran a la eficiencia como una acción correcta basada en la consecución de metas con racionalización de los recursos para disminuir costos. Tales ideas, facilitan la comprensión de la dinámica gerencial desde una perspectiva de calidad para el cumplimiento de los requisitos exigidos y logro de las metas con responsabilidad.

La Tabla 1, muestra algunos aspectos que al ser cumplidos originan eficiencia. En tal sentido, la globalización obliga a todas las empresas del mundo a ser eficientes, sin abandonar al hombre que

colabora en ellas. Por tanto, todos son responsables de ejercer una actitud proactiva, y adecuada salud mental, con el fin de liderar los procesos en la resolución de los conflictos. Fernández (2005), establece que entre estos componentes existirán conflictos generados por deficiencias en aspectos personales y económicos.

Tabla 1.  
*Aspectos que denotan eficiencia administrativa*

◇ Aplicar el proceso administrativo
◇ Conducción asertiva de la comunicación
◇ Cumplir las normas-solucionar conflictos a tiempo
◇ Decidir con armonía, convenientemente
◇ Proteger los recursos financieros
◇ Entrenamiento permanente a los trabajadores.
◇ Establecer una infraestructura organizada
◇ Implementar los programas de bienestar empresarial
◇ Construir una cultura del servicio endógena y exógena.

Fuente: Elaboración propia

### *Talento humano*

La gerencia del Talento Humano tiene como función básica conducir procesos de cambio y transformación organizacional, realizando las novedades en sus estructuras funcionales y procedimentales que originen transformaciones colectivas, mediante la integralidad de su talento humano para que cumplan con la responsabilidad social que les compete (Sarmiento & García, 2013). De igual manera, Solari (2007), considera que tanto las empresas, como los empleados, tienen que brindar y generar beneficios. Las empresas tienen las herramientas

necesarias para hacer buena parte del proceso, pero les falta lo decisivo.

### *La conducta del hombre en las empresas.*

El comportamiento del hombre en las empresas ha sido preocupación de los directivos y propietarios que ponen en sus manos una serie de herramientas gerenciales y capitales importantes para que ayuden al crecimiento sostenible de su organización. A través de la historia, se han escudriñado mecanismos experimentales, fantásticos y lógicos para tratar de comprender al ser humano, incluyendo la capacidad que tiene para conocerse, entender el ambiente que le circunda, sus sentimientos y pasiones, las diferencias con otros elementos de la naturaleza, su relación entre el lenguaje y pensamiento, entre otros.

La psicología es una de las disciplinas que se encarga, junto con otras, de estudiar la conducta del Ser. En términos generales, la conducta está constituida por el conjunto de acciones que realiza un ser humano. También, puede definirse como un sistema dialéctico y significativo en permanente interacción intersistémica e intrasistémica que involucra una modificación entre la persona y su entorno social. En este concierto, se tiene claro que no es fácil comprender el desarrollo del pensamiento, las actitudes, valores y sentimientos de una persona y que sus reacciones pueden convertirse en nefastas o muy benéficas para una empresa, para sus propios miembros y por ende, para la comunidad en general.

Por tal motivo, hoy en día las organizaciones piensan que sus políticas, normas, programas y proyecciones gerenciales tendrán mayor validez, si convencen y preparan a todos sus miembros. Sin embargo, las actitudes individuales deben

ser estudiadas con detenimiento, puesto que la conducta individual, también está relacionada con la motivación, producto de la satisfacción de sus necesidades. La motivación se puede convertir en un elemento clave para la calidad de vida, la cual aproxima la actitud del empleado hacia la calidad humana.

### *La Motivación del trabajador*

La motivación se define como: Todas aquellas condiciones internas, descritas como anhelos, deseos e impulsos. Es un estado interno que activa o induce a algo. Los trabajadores realizan sus labores, motivados por satisfacer unas necesidades que son logradas en su primer nivel, con la ayuda de los grupos donde se encuentran. La motivación debe ser entendida desde la integralidad para generar una sinergia con la empresa, la cual puede influir en las conductas de los empleados hacia las necesidades de la misma.

De este modo, es evidente que las empresas, deben realizar constantes esfuerzos para lograr que los empleados se sientan a gusto en el desarrollo de sus funciones, implementando programas para el fortalecimiento de sus competencias, condiciones laborales y estimulando la integración emocional y mental. Por consiguiente estas acciones deben estar orientadas a lograr que ellos se interesen en asumir el compromiso adquirido y mantener la cohesión con los demás miembros de la empresa.

### *Aspectos que Influyen en la Motivación.*

Según la figura 1, la motivación empieza con una necesidad insatisfecha, dirigiendo la conducta hacia la satisfacción. Desde esta perspectiva, el hombre debe satisfacer

sus necesidades del ser, tener y hacer, aunque, en esta búsqueda, surgen momentos de insatisfacción que le originan frustración e indudablemente, afectan su conducta. Sin embargo la misma naturaleza de protección, hace que continúe el camino hacia una nueva forma de sentirse motivado.



**Figura 1.** El proceso de la Motivación

Fuente: Gibson (1995)

### Valores y cultura

Los valores son pautas o abstracciones que orientan el comportamiento del hombre, hacia la transformación social y la realización de la persona. El ser humano expresa sus valoraciones, según el proceso de internalización de condiciones intelectuales y afectivas, que se dan a través de los sentimientos, convicciones, actitudes, creencias y juicios, que al final, debe ser la respuesta a la ética y a la moralidad. Según Martínez (2010), la ética aclara los conceptos y trae argumentos que permiten comprender la conducta moral de la persona humana. Por tanto, las actitudes morales se van concre-

tando en actos virtuosos, realizados en el día a día, los cuales se convierten en ingredientes fundamentales para la convivencia y la capacidad de afrontar los paradigmas que se suscitan en la vida del hombre dentro de un marco de interculturalidad; lo anterior se explicita en la Tabla 2, la influencia de la cultura en las empresas.

### La influencia de la cultura en las empresas.

Los elementos centrales de las dimensiones culturales influyen significativamente en las empresas y los gerentes deben establecer modelos organizacionales adecuados a la cultura colectiva y desde allí construir una cultura empresarial propia. Los factores descritos en el cuadro No 2, dejan entrever algunas diferencias que pueden ser negativas o positivas, según la identidad cultural de los países o regiones. En Japón, se le da mayor relevancia al grupo (Trabajo colectivo), en cambio, en Estados Unidos y países de Latinoamérica, se prefiere dar más importancia al empleado individual (Cultura individual). De ahí que quienes dirigen las organizaciones deban tomar en cuenta los valores y a partir de ellos, construir la cultura organizacional.

### Descripción y Análisis de los Casos

Estas narraciones de los tres eventos, pertenecen a situaciones reales, sucedidas en tres empresas de carácter público.

Tabla 2.

#### Elementos centrales de las dimensiones culturales

<u>Distancia de poder</u>	<u>Individualismo</u>	<u>Masculinidad</u>	<u>Miedo al riesgo</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de toma de decisiones.</li> <li>• Temor a la autoridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajador: con Libertad.</li> <li>• Uso habilidades</li> <li>• Condiciones físicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de tareas, según el rol Femenino</li> <li>• Masculino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación:</li> <li>• A las reglas</li> <li>• La desestabilidad del empleo.</li> <li>• El stress-</li> </ul>

Fuente: Guillén y Aduna (2008: 47)



**Primer caso:** Una secretaria de una alcaldía estaba inquieta porque necesitaba una información urgente de tres dependencias, ya que debería rendir un informe a la procuraduría para el caso de una demanda. Expresaba su preocupación porque según el tiempo destinado, dicho por sus propias compañeras del área académica y administrativa, a quienes acudió, no alcanzaría a hacer entrega oportuna de dicho informe, debido a que estuvieron muy ocupadas y nadie trabajaba horas extras. Debía obtener datos físicos y evidencias verbales mediante entrevistas para desarrollar el análisis y realizar la descripción respectiva, ante las autoridades. No tuvo el apoyo y tal situación, la llevó a renunciar, con las consecuencias de ser judicializada fuera del cargo.

**Segundo caso:** Una estudiante expresaba su malestar porque fue a reclamar, después de 8 días, una certificación de sus notas a la oficina de registro y control de una Universidad y a pesar de sus ruegos, la encargada le manifestó que no era culpa de ella que el sistema estuviese dañado y no se comprometía a cumplirle. La Estudiante acudió al decano, y éste respondió que ya había enviado reporte del daño, pero que también se le salía de las manos. El documento era necesario para lograr una beca de estudio en el exterior, donado por la compañía multinacional donde trabajaba su padre. La Estudiante perdió la beca.

**Tercer caso:** El jefe de una entidad territorial acudió a una de sus asistentes proponiéndole que se inculpe del error que él cometió en un informe financiero, ya que si lo hacía como director de libre remoción y nombramiento, inmediatamente sería destituido. Además le manifestó que por estar vinculada laboralmente con contratación indefinida, a ella sólo la amonestarían y él estaría allí para respaldarla.

Estos tres casos, son apenas una muestra de situaciones que se han presentado en estas entidades que podrían pasar como una simple ineficiencia de gestión planificada, o una de tantas situaciones que pasan a diario, convirtiéndose en rutinarias, dadas las condiciones de debilidad de la cultura organizacional. Más aún, con fallas en la propia estructura funcional por las cuales pasan constantemente desapercibidas, no sólo para quienes las causan, sino para las altas directivas, cuyas acciones no se orientan en dar una mirada a estos asuntos, posiblemente por el deseo de avanzar en lo económico, en el cumplimiento de las normativas legales del Estado, en los planes de desarrollo u otros factores que generen resultados para mostrar idoneidad en sus funciones, alejándose un poco del aspecto humano.

### Causas

Este compendio de causas se tomó en gran parte de los propios protagonistas y de otras fuentes como empresarios y jefes de recursos humanos de varias empresas públicas y privadas, mediante el instrumento de la entrevista.

- Desespero por obtener poder, defensa insaciable del ego.
- Abuso de poder que quiere ejercer un empleado
- Demasiado individualismo, culturizado por el cainismo social. "...Y aconteció que estando ellos en el campo, Caín se levantó contra su hermano Abel y lo mató. (Santa Biblia, Versión Reina Valera, 1960, Génesis, 4: 8). Los empleados provocan desajustes y perjuicios, ya que parten de presunciones. No investigan antes de hacer juzgamientos.

- Factores de política pública que se convierten en sistemas politiqueros, y predisponen a la corrupción.
- Falta de valores éticos, valores morales
- Deficiencia en las competencias para la acción laboral.
- Empleados desmotivados en su ejercicio laboral.
- Debilidades en los procesos formativos desde la base familiar.
- Inconformidades por deficientes remuneraciones.
- Debilidad en el proceso comunicacional.
- Enganche de personal sin ningún proceso de selección idóneo.
- Deseos de volverse millonario en forma abrupta.
- Poco compromiso consigo mismo y con la sociedad
- Demasiada inseguridad de los empleados en relación con la estabilidad de los puestos de trabajo.

Desde la anterior perspectiva, se puede inferir que la calidad humana, vista como una actitud, un estilo de vida que satisface la necesidad de vivir bien, con la conciencia tranquila y con la convicción de sentirse agradable así mismo y con los demás, no es el aspecto que muchas empresas (sobre todo de orden estatal), toman como una manera clave para lograr el éxito en sus operaciones. La calidad humana no se mide por el prestigio social, sino por la satisfacción de ser seres humanos más éticos, conscientes de poder ser útiles a la sociedad.

Los tres casos anteriores tienen como característica principal, el débil ambiente laboral que existe en algunas orga-

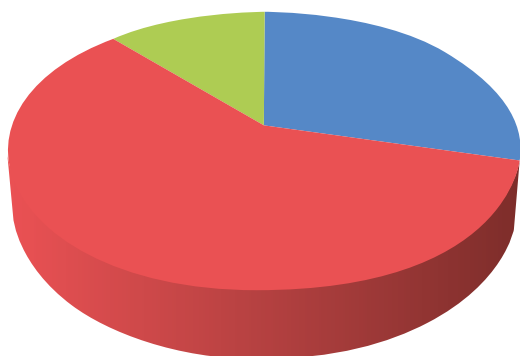
nizaciones, la poca predisposición del empleado a ejercer sus funciones eficientemente, denotando una pobre actitud frente al servicio y objetivos organizacionales, concluyendo en la carencia de calidad humana, perjudicando el desarrollo y avance de las mismas.

Para el análisis de estos tres casos, se presentan algunos parámetros que dieron origen a estas situaciones, generando detrimento y atrasos en el cumplimiento de la razón social de las organizaciones.

En las generalidades anteriores, se muestran aspectos de muy alta sensibilización por los que atraviesan muchos empleados, lo cual es preocupante para las empresas que desean responder socialmente a las exigencias del mundo globalizado. Según Araque & Montero (2006) "En este marco la empresa no puede sustraerse a la responsabilidad por contribuir al proceso de construcción de una sociedad cada vez mejor". (p.13)

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos en los tres casos, frente a la población objeto de estudio, permitió establecer las variables de análisis dentro de las organizaciones (*conocimiento del proceso, apropiación social del conocimiento, TIC, decisiones estratégicas, cultura organizacional*), las cuales indican que los aspectos más significativos del sistema y del clima organizacional se encuentran en niveles aceptables (59%, medio; 29%, alto; 8%, bajo). Estos datos resaltan que, en general, las personas encuestadas tienen un aceptable conocimiento de la importancia de las variables que tributan al fortalecimiento de la gestión en el cumplimiento de la función pública y las respectivas organizaciones estatales.



**Figura 2.** Conocimiento y apropiación de gestión

Fuente: elaboración propia

Los anteriores comportamientos generan conflictos al interior de las empresas, repercutiendo significativamente en los procesos de gestión y finalmente limitando la ejecución de las labores con eficiencia, y presentando los siguientes efectos:

- Destrucción de la moral de los afectados
- Las empresas se desmoronan en el sentido organizacional.-Provoca en la mente de los afectados un resentimiento social.
- Disminuyen los niveles de motivación de las personas hacia el trabajo.
- Desconfianza social generalizada hacia la institución

Las consecuencias anteriormente señaladas, permiten crear empresas con altos desajustes organizacionales, aumentándose los problemas subyacentes a las mismas; y alejándose cada vez más del compromiso con la sociedad. En tal sentido, Davis & Newstrom (2003), expresa: “Es evidente que los conflictos y el estrés, aumentarían cuando muchas empresas se estanquen y vean amenazadas su supervivencia” (p.22)

La tabla 3 muestra el comportamiento de la gestión institucional alrededor de la construcción del clima organizacional, sobre la base del sentido organizacional y los niveles de motivación.

Con base en los resultados encontrados para el conjunto de los tres casos objeto del estudio y desde las variables (definidas en función de los casos y su análisis organizacional), a continuación se hace una síntesis que se hace evidente desde las estrategias de mejoramiento.

### Estrategias

Las estrategias aquí formuladas tienen como base principal la inclinación hacia la calidad humana de las personas que desean o están laborando, desde el punto de vista de las directivas:

Tabla 3.  
Nivel de empoderamiento de las variables en los casos

Variables (v)	conocimiento del proceso	apropiación social del conocimiento	TIC	cultura organizacional	Totales
Índice de frecuencias (F)	80	67	46	52	245
Productividad (P)	123	145	163	134	565
Acumulado (F*P)	9840	9715	7498	6968	34021
Respuestas					34831
Calificación de los actores					4,6
Nivel de incorporación	Medio	Alto	Medio	Alto	<b>Medio</b>

Fuente: elaboración propia

- Desarrollar un buen programa de selección de personal.
- Establecer un estilo gerencial donde no haya cabida a las desinformaciones que generan las personas. (El teléfono roto)
- Promover un sistema de bienestar social que sea cumplido cabalmente
- Generar programas de capacitación permanentes donde la participación sea obligatoria, en temas de Salud mental, Inteligencia emocional, Relaciones personales, Integralidad, Valores éticos y morales,
- Aplicación de un estilo gerencial donde lo primordial sea la persona, el empleado se comprometa autónomamente y responda a las expectativas personales y a las obligaciones que se le recomienda.
- Establecer mecanismos modernos y tecnológicos que mejoren los sistemas de información y comunicación.
- Hacer que todos los empleados se involucren en los sistemas de mejoramiento.
- Evitar los comportamientos agresivos, alienantes, el chisme infundado, con políticas claras de sostenibilidad en el empleo y manuales de convivencia.
- Ser una empresa planificadora con obligatoriedad.
- Desarrollar sistemas de evaluación y seguimiento a todos los procesos que se promuevan. Diseñar indicadores de calidad y eficiencia.
- Crear un sistema de gerencia del servicio.

## CONCLUSIONES

Queda claro que las empresas atraviesan por un conjunto de situaciones que limitan

las actividades organizacionales de una manera eficiente. Que están conformadas por un número de personas que por su carácter humano, crean una serie de conflictos individuales trascendiendo al campo laboral y estos a su vez al mundo social, provocando un desajuste en la dinámica interna. Los cuales son contraproducentes para el logro de los objetivos de la empresa y por ende para el cumplimiento de su función social. Esto significa que todos los esfuerzos económicos, realizados por las empresas que desean y requieren ser responsables socialmente, serían en vano, si sus colaboradores no están inmersos en una actitud de calidad humana.

Por las causas y consecuencias que se esbozaron en los casos, queda en evidencia que los conflictos más fuertes, son iniciados por las actitudes, sentimientos y desmotivaciones de los empleados, que los conducen a comportarse con ANTIVALORES como la angustia, el odio, la arrogancia, el logro de poder a costa de los demás, irrespeto, intolerancia social, soberbia, entre otros. Esto conlleva a que se limiten de alguna manera, las iniciativas de responsabilidad social, ya que según Fernández (2005), las empresas son las obligadas a afrontarlas, con procesos de gestión y estructuras organizativas, bien cimentadas.

Es primordial construir en las empresas una cultura de calidad humana donde los trabajadores puedan desarrollar sus actividades con Eficiencia, porque han internalizado una serie de factores humanos que los hacen sentir importantes, alegres, seguros de sí mismos y adaptables a cualquier cambio paradigmático que sirva para el mejoramiento de la empresa. Estos valores son: La libertad, la honestidad, el respeto, la tolerancia, la humildad, sencillez, responsabilidad, caridad, justicia, fidelidad, interés por el conocimiento, interés por el trabajo, limpieza y la valoración del amor y la paz.

## REFERENCIAS

- Andrade, S. (2005) *Diccionario de Economía*. Lima Perú: Tercera Edición editorial Andrade
- Araque, R. & Montero, J. (2006). *La Responsabilidad social de la empresa al debate*. España: Icaria editorial, S.A.
- Bull, (2003). *Corporate social responsibility: The Norwegian experience Documento preparado para la iniciativa sobre ética y Desarrollo*. Bogotá: Editora Banco interamericano de desarrollo.
- De Cenzo, D.A & Robbins, SP. (2006) *Fundamental of Human Resource Management*. New York: Essential Concepts y aplicaciones.
- Chiavenato, I, (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Quinta edición. Estados Unidos: Ediciones campus.
- Davis, K. & Newstron, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill Companies.
- De la Cuesta, M. (2002). *La Responsabilidad Social Corporativa: Una Aplicación a España*. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Fernández, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social*. México: Ediciones paraninfo.
- Guillén & Aduna (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. *Estudios gerenciales*, 24(106), 47-64.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1999). *Una perspectiva global*. México: Editores McGraw-Hill interamericana.
- Landy, F. Y. & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial*. México. Edit, Sergio Campos.
- Martínez, H. (2010). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá: Ediciones Ecoe. Primera edición.
- Meza, H., Silvera, A., Pineda, M., Páez, J. & Pérez, L. (2015). Acceso ciudadano en la justicia como ejercicio dinámico de publicidad y contradicción, mediante estrategias garantes del debido proceso (acceso digital de pruebas). *Revista La Sallista de investigación*, 12(2), 163-175.
- Sarmiento, A. S., & García, J. S. (2013). Convivencia ciudadana y seguridad: Barrismo social como escenario para la resignificación de la realidad juvenil del distrito de Barranquilla. *Cultura, educación y sociedad-CES*, 4(2), 103-126.
- Sierra, J. (2008). *Nuevas Lecciones de Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá, Colombia: Editorial Panamericana.
- Solari, F. (2007). *Lazos Comunicantes: Estrategia y acciones para lograr la Responsabilidad social empresarial*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Silvera, A. & Saker, J. (2013). Proyecto educativo de ciudad: desarrollo del ser social de cara a la vida global. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 4 (2), 62-69.