

# LA CALIDAD HUMANA COMO CIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

## HUMAN QUALITY AS THE FOUNDATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN ORGANIZATIONS

Martha Esther Guerra Muñoz<sup>1</sup>

José Tomás Fragozo<sup>2</sup>

Ronald Muñoz Vergara<sup>3</sup>

### Resumen

En la era actual, las organizaciones desempeñan un papel fundamental en la configuración del futuro de la sociedad. Más allá de ser meros centros de desarrollo económico, generación de empleo y productividad, tienen la responsabilidad de promover valores de humanidad y compromiso social entre sus miembros internos. El objetivo de este escrito fue la de comprender el papel de la calidad humana como fundamento de la responsabilidad social en el contexto organizacional. Metodológicamente, se utilizó un enfoque mixto, aplicando el formato secuencial exploratorio, en una población perteneciente a dos organizaciones privadas, compuesta por 108 empleados, aplicando un cuestionario de 10 preguntas cerradas, complementado con entrevistas a nueve miembros escogidos al azar. Se hizo revisión teórica enmarcada en temas valorativos del ser humano, aspectos de la responsabilidad social como las dimensiones subyacentes a los compromisos empresariales. Los resultados dejaron entrever que las empresas aplican las modalidades de responsabilidad social enfocadas a beneficiar el prestigio organizacional y usan las dimensiones internas como un proceso para la productividad, desarrollo económico y el cumplimiento de normas, sin embargo, poco se preocupan por mantener un estado armónico de las relaciones entre sus miembros y mucho menos afianzar el tema de calidad humana, cimentado en los valores del ser.

**Palabras clave:** Calidad humana, responsabilidad social en las organizaciones, valores del ser.

### Abstract

In today's era, organizations play a vital role in shaping the future of society. Beyond being mere centers of economic development, employment generation and productivity, they have the responsibility of promoting values of humanity and social commitment among their internal members. The objective of this paper was to understand the role of human quality as the foundation of social responsibility in the organizational context. Methodologically, a mixed approach was used, applying the exploratory sequential format, in a population belonging to two private organizations, composed of 108 employees, applying a questionnaire of 10 closed questions, complemented by interviews

Recepción: 10 de Enero de 2024/ Evaluación: 3 de Febrero de 2024 / Aprobado: 10 Marzo de 2024

<sup>1</sup>Administradora de empresas. Magíster en Educación. Doctora en Gestión Social. Coordinadora Institucional Maestría-Educación Sur Caribe-Universidad Popular del Cesar. Email: marthaguerra@unicesar.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6927-1157>.

<sup>2</sup>Licenciado en Lengua Castellana e inglés, Universidad Popular del Cesar. Email: jfragozos@unicesar.edu.co, Facultad de Ciencias Pecuarias, Universidad de Nariño. Email: jhceron@unal.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4160-5797>

<sup>3</sup>Magister en Sistemas Integrados de Gestión. Decano de la Facultad de Administración y Turismo-Universidad Popular del Cesar . Email: decano.admonyturismo@umayor.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1925-600X>.

with nine members chosen at random. A theoretical review was carried out framed in evaluative themes of the human being, aspects of social responsibility as the underlying dimensions of business commitments. The results suggested that companies apply social responsibility modalities focused on benefiting organizational prestige and use internal dimensions as a process for productivity, economic development and compliance with standards, however, they care little about maintaining a harmonious state. of the relationships between its members and much less strengthen the issue of human quality, based on the values of being.

**Keywords:** Human quality, social responsibility in organizations, values of being.

### Introducción

En el panorama actual, el término "responsabilidad social organizacional" (RSO) es un tema que ha adquirido una importancia sin precedentes, siendo incontables autores que la definen con una frase que podría catalogarse como simple: "las buenas acciones que realizan las organizaciones en favor de la sociedad". Esta visión simplista ignora la complejidad y profundidad que encierra este concepto, especialmente en un contexto globalizado donde la competencia es feroz y la adaptación es vital para garantizar su estabilidad en el mercado desde su reputación e imagen.

Al respecto, la globalización y los vertiginosos cambios producto de la modernidad ha transformado las dinámicas del mundo empresarial, donde los mercados han experimentado una apertura significativa, lo que ha dado lugar a una intensificación de la competencia. Las empresas se encuentran ante un escenario caracterizado por la actualización constante, lo que les exige adaptarse ágilmente para mantener su competitividad y alcanzar el éxito en un entorno dinámico y desafiante. En este entorno, la adaptación es esencial para la supervivencia, según Piñeiro Chousa y Romero (2011).

En este contexto, la RSO se posiciona como un recurso estratégico determinante en la distinción entre el éxito y el fracaso (Paz, Prieto y García, 2015). Para navegar este nuevo escenario, las empresas deben empezar por comprender la verdadera esencia de la RSO, ya que esta no se limita a acciones externas de beneficencia o filantropía. La RSO debe comenzar por fortalecer el principal activo de la empresa: el talento humano. Un equipo humano, motivado, capacitado y comprometido con los valores de la empresa es la base fundamental para construir una RSO auténtica y efectiva (Durán et al, 2021; Núñez, et al 2012; Paz, Harris, y Paz, 2015.).

En este sentido, el bienestar mental del equipo humano corresponde un pilar fundamental para la construcción de organizaciones prósperas y sostenibles. Como bien afirma el reconocido psicólogo organizacional Adam Grant (2016), el bienestar no es un lujo, es un imperativo para el éxito. Más allá de un mero cumplimiento de obligaciones éticas, las empresas que priorizan la salud mental de sus colaboradores cosechan una serie de beneficios tangibles que impactan directamente en su productividad y competitividad. Tal como señala Bagó (2021), experta en neurociencia aplicada a las organizaciones, invertir en el bienestar mental de los empleados no solo es un acto de responsabilidad social, sino también una estrategia inteligente para mejorar la rentabilidad de la empresa.

En tal respecto, un equipo con buena salud mental se traduce en una fuerza laboral más comprometida, creativa y resiliente, capaz de afrontar los desafíos del entorno laboral con mayor eficacia; al igual reducen el absentismo, aumentan su capacidad de adaptación al cambio y potencian su rendimiento individual y colectivo. Por tanto, se convierten en los pilares del éxito sostenible para la organización, y bienestar de su gente. Según Sinek (2009), las empresas que se preocupan por el bienestar de sus empleados no solo son más humanas, sino que también son más rentables. La RSO, por lo tanto, no solo se trata de acciones externas, sino también de una cultura interna que priorice el bienestar mental de

quienes hacen posible el funcionamiento de la empresa. Es una inversión en el capital humano, en el presente y en el futuro de la organización.

Esta investigación busca comprender la relación entre la calidad humana y la responsabilidad social en las organizaciones, en el cual se analiza cómo las prácticas de RSO impactan en el bienestar y desarrollo de los empleados, y cómo la calidad humana de estos últimos influye en la gestión responsable de las empresas. Abordando la importancia de dicha relación en el contexto actual, y cómo se puede implementar de manera efectiva, empezando por el pilar fundamental: el talento humano.

Partiendo de la intención de generar alternativas para aportar en la comprensión de la RSO y su relación con la calidad humana, en un caso de estudio con el objetivo de identificar modalidades de responsabilidad social aplicadas a las dos organizaciones objeto de estudio, así como la indagación sobre las dimensiones internas, relacionadas con la gestión del talento humano, salud ocupacional y seguridad laboral, adaptación a las transformaciones y manejo del impacto ambiental.

La metodología aplicada para este estudio, pertenece a un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, para ello se aplicó una encuesta a una muestra de empleados de diferentes organizaciones para recopilar datos sobre la calidad humana y la responsabilidad social. Adicionalmente, se realizaron entrevistas en profundidad a personal del área directiva y personal operativo de las organizaciones en estudio, para obtener información acerca de las prácticas de responsabilidad social que se implementan y su relación con la calidad humana.

Es importante destacar que, si bien la RSO puede tener un impacto positivo en los empleados, las organizaciones no siempre la implementan con un enfoque genuino de responsabilidad social.

En diversos casos, la RSO se utiliza como una herramienta de marketing para mejorar la imagen pública de la empresa o para obtener beneficios económicos. Es necesario que las organizaciones adopten un enfoque más integral de la RSO, que ponga al ser humano en el centro de su estrategia (Paz, Harris y Franco, 2016); (Paz, Núñez, Salóm y Rosales, 2013). La calidad humana debe ser el fundamento de la responsabilidad social, y las prácticas de RSO deben estar orientadas a mejorar el bienestar y desarrollo de los empleados, así como a contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

### **Responsabilidad social en las organizaciones**

En el intrincado panorama empresarial actual, RSO emerge como un pilar fundamental para el éxito sostenible de las organizaciones. Más allá de un mero imperativo económico, la RSO se erige como un compromiso holístico que trasciende las fronteras del lucro y se imbrica en el tejido social. Refiere Luelmo (2012), este compromiso implica un profundo respeto por todos los actores que conforman el ecosistema empresarial. Desde stakeholders y directivos hasta trabajadores, representantes y poderes públicos, la RSO teje una red de relaciones donde el bienestar social se convierte en el norte que guía las acciones (Barragán et al, 2019). Esta visión integral, que abarca a "todos y para todos", se convierte en un catalizador para el desarrollo sostenible y la construcción de una sociedad próspera.

En consonancia con Cueto (2014), la RSO se posiciona como un enfoque global para evaluar y comparar la contribución de las organizaciones al desarrollo sostenible. Si bien su aplicación en el sector privado es principalmente voluntaria, su impacto se extiende más allá de las actividades comerciales, convirtiéndose en un criterio fundamental para la evaluación del desempeño empresarial ante la sociedad.

La tendencia actual apunta hacia la integración de valores éticos y prácticas responsables en la estrategia organizacional. Esta búsqueda de un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente encuentra en la RSO un aliado invaluable. Como bien

señala Navarro (2012), la RSO es crucial para construir la reputación de una empresa y ganar la confianza de sus diversos grupos de interés. Su relevancia se intensifica en tiempos de crisis, donde la confianza se convierte en un activo indispensable para la legitimidad y la sostenibilidad de las empresas.

La incorporación de la ética y la responsabilidad social en la visión, misión, valores y cultura organizacional, tal como lo destaca Guedez (2006), es un paso fundamental para garantizar su competitividad y productividad a largo plazo. Esto implica no solo cumplir con las normativas legales, sino también cultivar una cultura organizacional centrada en los derechos humanos, la sustentabilidad y el bienestar social. En este contexto, una empresa éticamente responsable debe orientar sus acciones hacia la resolución de conflictos y el fomento del bienestar en su entorno, tanto interno como externo (Uribe, et al, 2019); (Paz, Morillo y Celedón, 2015).

Los enfoques teóricos de Luelmo (2012), Cueto (2014), Navarro (2012) y Guedez (2006) subrayan la importancia de la RSO como un compromiso colectivo que involucra a múltiples actores, tanto del ámbito público como del privado. La colaboración entre stakeholders, directivos, autoridades públicas, usuarios y entidades de la sociedad civil se convierte en la piedra angular para promover el bienestar de la sociedad en su conjunto mediante acciones conjuntas y coordinadas. El concepto de RSO se consolida cuando las empresas, trascendiendo la mera generación de empleo y utilidades, se convierten en agentes activos del bienestar social.

Estudios como el de Baden y Wilkinson (2014) sobre la RSO en Cuba revelan un modelo de empresa socialmente responsable, producto de la revolución socialista, donde la participación de stakeholders internos ha sido clave en este proceso. De manera similar, Lima, de Souza y Nobre (2014) hallaron en Brasil un número considerable de empresas que han adoptado la RSO, incluso con la participación de grupos internos de stakeholders en la definición de las políticas de RSO.

En líneas generales, la RSO se perfila como un imperativo para las organizaciones que aspiran a un éxito sostenible en el cambiante panorama empresarial actual. Al asumir un compromiso holístico con el bienestar social y ambiental, las empresas no solo contribuyen al desarrollo sostenible, sino que también fortalecen su reputación, ganan la confianza de sus stakeholders y garantizan su propia longevidad.

### **Responsabilidad Organizacional en Colombia**

La RSO ha emergido como un elemento destacado en el paisaje empresarial colombiano, generando una reevaluación del papel de las empresas en la sociedad. Este ensayo analiza de manera crítica la evolución de la RSO en Colombia, explorando tanto sus aspectos positivos como sus desafíos, y esbozando posibles direcciones para su desarrollo futuro.

La génesis de la RSO en Colombia se sitúa en los años setenta, coincidiendo con la firma de la Declaración de la OCDE sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales (2023), un hito crucial que marcó el despertar de la conciencia empresarial hacia temas sociales. A partir de la década de los noventa, con la adopción del Pacto Mundial de la ONU y la participación activa en la III Cumbre de jefes de Estado y Gobierno de las Américas, la RSO adquirió un carácter dinámico, evolucionando desde una perspectiva meramente filantrópica hacia un enfoque estratégico orientado a la creación de valor compartido entre las empresas y la sociedad (Porter & Kramer, 2006).

Colombia ha experimentado avances significativos en la implementación de la RSO, incluyendo la creación de entidades como el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES) y la publicación de la Guía para la Implementación de la RSO en las Empresas Colombianas por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. No obstante, persisten desafíos importantes:

1. **Precarización Laboral:** La informalidad y la tercerización laboral continúan siendo una realidad para muchos trabajadores colombianos, contradiciendo los principios fundamentales de la RSO (Duarte & Restrepo, 2014).

2. **Falta de Incentivos:** Se requieren mecanismos que motiven a las empresas a adoptar prácticas responsables, más allá de la mera autorregulación (Garay, 2010).

3. **Debilidad en la Medición y Seguimiento:** Es crucial fortalecer la capacidad de medir el impacto de la RSO y establecer mecanismos de seguimiento más robustos (Ruiz & Henao, 2016).

La RSO en Colombia se encuentra en una encrucijada crucial en su desarrollo. Es necesario consolidar los logros alcanzados y enfrentar los desafíos de manera proactiva. La construcción de un futuro más integral y efectivo en materia de RSO requiere un compromiso conjunto por parte del sector empresarial, el gobierno y la sociedad civil.

### **Modalidades de Responsabilidad Social**

Diversas modalidades de responsabilidad social se manifiestan a través de las acciones emprendidas por diferentes entidades. Jamali y Mirshak, et al (2007), la inversión social emerge como una competencia clave dentro del ámbito de la responsabilidad social corporativa. Enfatizan en la importancia de adoptar una gestión compartida que promueva el desarrollo social, humano e institucional en la comunidad.

En línea con este enfoque, las empresas implementan diversas acciones destinadas a mantener una conexión significativa con la sociedad, materializadas a través de instrumentos de beneficio social. Indican Méndez (2004), que estas modalidades se fundamentan en actuar de manera ética y responsable, ya sea mediante la provisión de recursos financieros o no financieros para iniciativas de terceros, la colaboración en proyectos sociales compartidos o la ejecución directa de acciones sociales. En su obra "Responsabilidad Social en Venezuela durante el siglo XX", Charo Méndez identifica tres modalidades principales en las que se materializa la Responsabilidad Social Empresarial (RSO):

**Apoyo a Terceros:** Esta modalidad se caracteriza por la entrega de recursos o la realización de acciones benéficas por parte de la empresa hacia actores externos, como comunidades vulnerables, organizaciones no gubernamentales o instituciones educativas. Ejemplos de esta modalidad incluyen donaciones de dinero, patrocinios de eventos, programas de voluntariado o la prestación de servicios gratuitos.

**Gestión Compartida:** En este enfoque, la empresa asume un rol más activo en la gestión de proyectos sociales, colaborando directamente con actores externos para la implementación de iniciativas conjuntas. La empresa aporta recursos, experiencia y conocimiento técnico, mientras que los actores externos contribuyen con su conocimiento del entorno local y las necesidades de la comunidad.

**Ejecución Propia:** Esta modalidad se centra en la implementación de prácticas responsables dentro de la propia empresa, promoviendo el bienestar de sus empleados y la gestión ética de sus operaciones. Se incluyen acciones como la implementación de programas de salud y seguridad laboral, la promoción de la igualdad de oportunidades, la adopción de prácticas ambientales sostenibles y la transparencia en la gestión empresarial.

Méndez (2004) destaca que la elección de la modalidad más adecuada dependerá de diversos factores, como el tamaño y sector de la empresa, su contexto social y ambiental, y sus objetivos estratégicos. En algunos casos, las empresas pueden combinar diferentes modalidades para lograr un impacto social más integral. Es importante mencionar que, si bien estas tres modalidades representan un marco conceptual útil, la RSO es un campo dinámico que evoluciona constantemente, surgiendo nuevas formas de implementar prácticas responsables en el ámbito empresarial, generando la participación de los diversos grupos de interés.

### **Principios de la responsabilidad social empresarial**

Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008); Paz, et al (2017) delinear los pilares del nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible, donde la apertura y la sensibilidad hacia el entorno se erigen como piedras angulares. Esta apertura, lejos de ser un mero concepto, se materializa en un diálogo constante con los diversos públicos que interactúan con la empresa, permitiendo una comprensión sistémica de la realidad y, en consecuencia, la capacidad de adaptarse, anticipar e incluso liderar cambios.

La construcción de una comunidad interna sólida se convierte en un elemento indispensable, donde una visión compartida cohesiona a los miembros en torno a un objetivo común y valores compartidos actúan como brújula moral, garantizando la coherencia y armonía en el actuar de la organización. En este nuevo paradigma, los activos intangibles adquieren un protagonismo sin precedentes, representando más del 85% del valor total de las empresas. Su relevancia radica en su capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, al ser raros, difíciles de imitar y no comercializables. Entre ellos, el conocimiento cobra especial relevancia, fomentado por las interacciones entre los miembros de los equipos.

A diferencia de los activos tangibles, que poseen una naturaleza física palpable, los activos intangibles se caracterizan por su carácter inmaterial y su valor intrínseco, su importancia radica en la capacidad que tienen para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, impulsando el crecimiento y la rentabilidad de las organizaciones. Estas relaciones facilitan la concepción de nuevos conocimientos, impulsan la innovación radical y contribuyen al desarrollo de ventajas competitivas que trascienden los parámetros convencionales.

Para Hart y Sharma (2004) las innovaciones más significativas suelen surgir del propio sistema, por lo que resulta enriquecedor mantener relaciones no solo con los públicos directamente afectados por la organización, sino también con otros actores relevantes en el entorno empresarial y social. La construcción de relaciones sólidas y significativas con diversos grupos de interés se convierte en un pilar fundamental para impulsar la innovación y el desarrollo sostenible en la empresa y en la sociedad en su conjunto.

### **Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial**

La responsabilidad social empresarial (RSO) es un concepto de considerable complejidad que demanda un enfoque multidimensional para su análisis completo. Para abordar sus distintos aspectos, es fundamental delinear las dimensiones desde las cuales se llevará a cabo la evaluación. En este contexto, Bestratén & Benlloch, (2013) proponen un marco integral que engloba una variedad de mecanismos creados por organizaciones internacionales para evaluar la calidad de las relaciones entre empresas, trabajadores, familias, sindicatos y pensionados.

Entre los diversos mecanismos mencionados se incluyen la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI (2013), el Libro Verde de la Unión Europea, el Balance Social de la OIT (2001), la Guía CONFECÁMARAS-BID (2023) y las Normas SA 8000 e ISO 26000. El Libro Verde de la Unión Europea (2010) enfatiza la relevancia de promover la responsabilidad social tanto a nivel interno como externo, trascendiendo el mero cumplimiento legal y apostando por la inversión en capital humano, el medio ambiente y las relaciones con los grupos de interés.

Ferrer (2013) amplía esta perspectiva al identificar dos tipos de compromisos dentro del ámbito de la RSO: uno dirigido hacia el interior de la empresa y sus trabajadores, y otro hacia el entorno en el que se desenvuelve. De esta manera, la RSO va más allá de las acciones filantrópicas tradicionales y establece dos esferas de acción distintas: la dimensión interna y la dimensión externa.

### **Dimensión Interna de la Responsabilidad Social en las Organizaciones (RSO)**

El enfoque se centra en las iniciativas que la empresa emprende para fomentar el bienestar de sus empleados y crear un entorno laboral positivo. Estas acciones son inherentes a la actividad específica de la organización y tienen un impacto directo en el grupo de interés más cercano al núcleo de la empresa: sus trabajadores. El espectro de actividades orientadas a los empleados es amplio y diverso, abarcando desde la gestión de recursos humanos hasta la salud y seguridad en el trabajo, la adaptación al cambio y la gestión ambiental. Continuamente surgen nuevas estrategias para mejorar el bienestar de los empleados, considerando tanto los objetivos de la empresa como los medios utilizados para lograrlos. Ena y Delgado (2012) definen la responsabilidad social interna como la gestión social, sostenible, ética, humanista y solidaria de los recursos humanos de una empresa. Esta dimensión de la RSO se enfoca en el aspecto humano y social de las organizaciones y se materializa a través de la gestión de recursos humanos (GRH) para garantizar el bienestar del personal como el principal grupo de interés.

Las empresas socialmente responsables se integran de manera dinámica en la sociedad y gestionan sus recursos humanos en beneficio del bienestar de sus trabajadores, reconociendo que estos son su principal activo y miembros activos de la comunidad. El éxito o fracaso de una empresa depende en gran medida de su capital humano. La gestión de recursos humanos, a través de sus directivos, influye en el entusiasmo y compromiso, la planificación y organización del trabajo, la preocupación por las condiciones laborales, la formación y desarrollo, y la creación de un entorno laboral motivador, desafiante y participativo. Por consiguiente, la gestión de recursos humanos busca mejorar la calidad de vida del personal. La importancia de la dimensión interna, Ena y Delgado (2012) son:

- Motivación y productividad: Un entorno laboral positivo y unas condiciones de trabajo adecuadas aumentan la motivación y la productividad de los empleados.
- Atracción y retención de talento: Las empresas con una sólida RSC interna son más atractivas para los mejores talentos, facilitando la búsqueda y retención de personal cualificado.
- Mejora de la imagen corporativa: Una buena gestión de la dimensión interna de la RSC mejora la imagen corporativa de la empresa y la posiciona como una organización responsable y comprometida con sus trabajadores.

### **Dimensión externa de la Responsabilidad Organizacional (RSO)**

La RSO no se limita al ámbito interno de las empresas, sino que se extiende a sus comunidades locales y a una amplia red de actores externos. En este contexto, la dimensión externa de la RSO cobra especial relevancia, definiendo las prácticas y compromisos que las empresas asumen para contribuir al bienestar social y ambiental más allá de sus fronteras (Paz, et al, 2016).

Se centra en la relación de la empresa con su entorno social y ambiental. Incluye aspectos como la protección del medio ambiente, la contribución al desarrollo local, la participación en la comunidad, la transparencia en la información y la responsabilidad con los proveedores. El Libro Verde de la Comisión Europea (2001) establece cuatro elementos clave de la dimensión externa:

- Comunidades locales: Las empresas deben contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades donde operan, fomentando el empleo, la educación y la salud.
- Socios comerciales y proveedores: Se promueve la construcción de relaciones justas y transparentes con socios comerciales y proveedores, asegurando prácticas éticas y condiciones laborales dignas.
- Consumidores: Las empresas deben ofrecer productos y servicios responsables, atendiendo a las necesidades y expectativas de sus consumidores de manera ética y transparente.

- **Derechos humanos y problemas ecológicos mundiales:** La RSO implica el compromiso con la protección de los derechos humanos y la búsqueda de soluciones a los problemas ambientales globales.

La dimensión externa de la RSO representa un enfoque integral que va más allá de la mera filantropía. Las empresas que asumen un compromiso genuino con la responsabilidad social externa no solo contribuyen al bienestar de la sociedad, sino que también fortalecen su reputación, competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

### **Calidad Humana**

La definición de calidad de vida desde una perspectiva técnica y formal, es compleja y multifacética. Hay una gran cantidad de autores cuya perspectiva acerca de esta definición se basa en un enfoque subjetivo. El Grupo de Calidad de Vida de la OMS (WHOQOL Group, 1996, 2000, 2014) define la calidad de vida como "la percepción del individuo sobre su posición en la vida, en el contexto del sistema cultural y de valores en el que vive, y en relación con sus objetivos, expectativas, normas e intereses". Esta definición abarca una amplia gama de aspectos, incluyendo: lo físico, lo psicológico, el nivel de independencia, las relaciones sociales, el entorno, y la espiritualidad o creencias personales.

La calidad de vida, según el WHOQOL Group (2014) es una percepción individual y multidimensional que se ve influenciada por diversos factores tanto internos como externos. No se trata solo de la ausencia de enfermedad, sino de un estado de bienestar completo que abarca todas las áreas de la vida. Por otra parte, Guerra, (2015) en su artículo "Calidad humana en el clima organizacional: influencia en la gestión de empresas responsables", argumenta que las empresas que se preocupan por crear una cultura de calidad humana en sus empleados no solo son socialmente responsables, sino que también alcanzan altos niveles de eficiencia, optimizando sus actividades, la productividad y la competitividad.

Guerra (2015), sostiene que la calidad humana, entendida como el conjunto de valores, actitudes y habilidades que permiten a los empleados actuar de manera responsable y eficiente, tiene una influencia directa en el clima organizacional. Un clima positivo, caracterizado por la confianza, la colaboración y el respeto, es fundamental para el desarrollo de la calidad humana. La autora argumenta que las empresas que implementan prácticas que fomentan la calidad humana en sus empleados están mejor posicionadas para ser socialmente responsables. Estas empresas son más propensas a promover el bienestar de sus empleados, proteger el medio ambiente y contribuir al desarrollo de la comunidad.

Por otra parte, Schein (1992) en su obra "Organizational Culture and Leadership", propone un marco teórico para comprender las dimensiones de la calidad humana en el contexto organizacional. Este marco se basa en la idea de que la cultura organizacional, definida como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización, juega un papel fundamental en la configuración de la calidad humana.

### **Dimensiones de la calidad humana**

Schein (1992) identifica cuatro dimensiones clave de la calidad humana:

*Dimensión personal:* son las características individuales que permiten a los empleados ser autónomos, responsables y adaptables. Esta dimensión incluye la autoestima, la autoconfianza, la capacidad de autogestión y la capacidad de aprendizaje continuo.

*Dimensión social:* trata de la capacidad de los empleados para interactuar y colaborar de manera efectiva con otros. Esta dimensión incluye la capacidad de

comunicación, la capacidad de trabajo en equipo, la capacidad de liderazgo y la capacidad de resolución de conflictos.

*Dimensión ambiental:* comprende la conciencia y el compromiso de los empleados con la protección del medio ambiente. Esta dimensión incluye la comprensión de los impactos ambientales de la actividad organizacional, la adopción de prácticas sostenibles y la participación en iniciativas ambientales.

*Dimensión profesional:* son las competencias y habilidades que permiten a los empleados realizar su trabajo de manera efectiva y ética. Esta dimensión incluye la competencia técnica, la capacidad de análisis y resolución de problemas, la ética profesional y el compromiso con el desarrollo profesional continuo.

### **Valores de la calidad humana**

Adentrarse en el mundo organizacional implica navegar por un complejo entramado de factores que determinan el éxito y la sostenibilidad. Entre ellos, la calidad humana emerge como un pilar fundamental, un torrente de energía que impulsa el crecimiento y la prosperidad. Schein (1985) brinda una brújula invaluable para comprender los valores que fundamentan este concepto, iluminando el camino hacia la excelencia humana en las organizaciones.

Así mismo, Bagó (2021) destaca que la calidad humana se sustenta en un conjunto de valores fundamentales que deben ser promovidos y fomentados en el ámbito laboral, cuya promoción dentro de las organizaciones no solo contribuye al bienestar mental de los empleados, sino que también impacta positivamente en la productividad, la innovación y la reputación de la empresa. En consonancia con las aportaciones de los autores citados, se presenta una lista de valores cardinales que deben ser impulsados y cultivados en el entorno laboral:

1. **Confianza:** es la piedra angular de la calidad humana. Como la luz que atraviesa la niebla, permite que la comunicación fluya con transparencia, la colaboración florezca y la toma de decisiones se base en la apertura y el respeto mutuo. En un ambiente donde la confianza reina, los empleados se sienten seguros para compartir ideas, asumir riesgos y trabajar en equipo, sabiendo que sus intenciones serán valoradas y protegidas.

2. **Respeto:** representa el lienzo sobre el que se pinta la diversidad, Schein (1985) es la reverencia hacia la dignidad y las diferencias individuales, creando un mosaico donde cada miembro de la organización se siente valorado por su singularidad. Un clima de respeto fomenta la inclusión, la equidad y el trato justo, donde las opiniones son escuchadas y las contribuciones apreciadas, sin importar jerarquías o cargos.

3. **Empatía:** La capacidad de comprender y compartir las emociones de los demás es crucial para construir relaciones sólidas y significativas. Fomenta la cooperación, el apoyo mutuo y la resolución de conflictos de manera asertiva.

4. **Autonomía:** es la llave que abre las puertas al desarrollo profesional. Se refiere a la capacidad de los empleados para tomar decisiones y actuar con independencia dentro de su ámbito de trabajo. Las organizaciones que fomentan la autonomía empoderan a sus empleados para ser protagonistas de su propio crecimiento, impulsando la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad.

5. **Justicia:** la balanza del equilibrio: La justicia es el guardián de la equidad. Schein (1985) la define como la percepción de que las reglas y normas se aplican de manera justa e imparcial a todos. Un clima de justicia genera confianza y compromiso entre los empleados, quienes se sienten tratados de manera equitativa y sin favoritismos. La justicia es la brújula que guía las acciones, asegurando que el éxito se base en el mérito y no en el privilegio.

6. **Compromiso:** un pacto con el propósito: El compromiso es la brújula que orienta hacia el propósito. Se refiere a la identificación y el apego a los valores y objetivos de la

organización. Las empresas que fomentan el compromiso crean un sentido de pertenencia y comunidad entre sus empleados, quienes se sienten motivados para contribuir al éxito colectivo, transformando su trabajo en una misión compartida.

En definitiva, la teoría de Schein (1985) revela que la calidad humana no es un mero concepto, sino un conjunto de valores que, como pilares sólidos, que actúan como elementos claves impulsores del éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Cultivar la confianza, el respeto, la autonomía, la justicia y el compromiso es la clave para construir un ecosistema donde la excelencia humana florezca, impulsando el crecimiento y el bienestar de toda la organización.

### **Cultura Organizacional y la Calidad Humana**

La estrecha relación entre la cultura organizacional y la calidad humana ha sido ampliamente estudiada por diversos autores en el ámbito empresarial.

Según Schein (1985), la cultura organizacional se define como un conjunto de valores, creencias y suposiciones compartidas que guían el comportamiento de los miembros de una organización. A su vez, autores como Walton (1984) y Davis & Elbing (1973) destacan la importancia de la calidad humana como un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad de las empresas.

En este sentido, autores como Kanter (1989) y Peters y Waterman (1982) enfatizan que una cultura organizacional fuerte y positiva, basada en valores como la confianza, el respeto, la comunicación abierta y la colaboración, puede fomentar el desarrollo de una fuerza laboral altamente capacitada, comprometida y motivada. Por otro lado, autores como Senge (1990) y Argyris y Schön (1978) advierten que una cultura organizacional rígida, jerárquica y cerrada puede obstaculizar el crecimiento personal y profesional de los empleados, afectando negativamente su desempeño y bienestar.

Al respecto, la calidad humana y la cultura organizacional se encuentran estrechamente relacionadas. Una cultura positiva y de apoyo puede potenciar el desarrollo del talento humano, mientras que una cultura negativa puede limitar su potencial. Por lo tanto, las empresas deben esforzarse por crear un entorno laboral que fomente el crecimiento personal, la innovación y la excelencia, reconociendo la importancia de la calidad humana como pilar fundamental para el éxito a largo plazo.

### **Calidad Humana y la Responsabilidad Social en las Organizaciones (RSO)**

En un panorama donde la viabilidad económica se erige como piedra angular del éxito, emerge con fuerza el concepto de "responsabilidad social de la empresa". Esta noción va más allá de la mera supervivencia financiera, vinculando estrechamente a la organización con su entorno social. Lejos de ser una carga adicional, esta conexión, si se gestiona con acierto, puede repercutir de manera positiva en la dinámica interna de la empresa, transformándola en un ecosistema próspero y armonioso. Indica Ribera (2008), que la calidad humana, entendida como la cúspide del desarrollo personal y profesional, se alza como un pilar fundamental en esta dinámica empresarial. Su influencia se manifiesta en al menos cuatro niveles:

a) **Fiabilidad del trabajo personal:** Los individuos que cultivan su calidad humana se distinguen por su confiabilidad, transparencia y rigurosidad en el cumplimiento de sus compromisos. Su trabajo se caracteriza por la excelencia, reduciendo significativamente la necesidad de mecanismos de control externos.

b) **Facilitación del trabajo en equipo:** Aquellos que apuestan por su crecimiento personal fomentan la colaboración, la lealtad, la sinceridad y la confianza entre sus compañeros. De este modo, se tejen redes de trabajo sólidas y duraderas, donde la sinergia se convierte en el motor del éxito.

c) Potenciación de la creatividad: Los equipos integrados por individuos en constante evolución personal se convierten en semilleros de ideas innovadoras. Su apertura al aprendizaje y su espíritu crítico estimulan la generación de nuevas propuestas y el florecimiento de la imaginación dentro de la organización.

d) Generación de cohesión empresarial: La calidad humana se erige como un poderoso aglutinante, capaz de fomentar una motivación intrínseca que va más allá de la búsqueda de recompensas externas. Forma parte de los intangibles que consolidan una cultura organizacional sólida, donde la lealtad y el sentido de pertenencia a la empresa se convierten en la base de relaciones duraderas y fructíferas entre sus miembros.

Antes de explorar las estrategias para incorporar criterios de calidad humana en la configuración de equipos profesionales, resulta imprescindible ahondar en la comprensión profunda de este concepto, ya que sus matices y su trascendencia exigen un análisis meticuloso. De este modo, podremos construir las bases para una gestión empresarial que no solo sea económicamente viable, sino que también contribuya al bienestar integral de las personas y al desarrollo sostenible de la sociedad.

Ribera (2008), define la calidad humana como una amalgama de conocimiento, criterio, sensibilidad, equilibrio y profundidad que da lugar a individuos serenos, coherentes, confiables y capaces de vivir los valores fundamentales. Esta noción es dinámica y evoluciona con el tiempo, manteniendo un núcleo estable compuesto por cinco elementos clave: armonía interior, sensibilidad al dolor ajeno, aspiración a la mejora personal, sensibilidad a la belleza y capacidad de aceptar lo inevitable. Estos elementos se traducen en la encarnación de valores como la honestidad, la bondad, la generosidad y la compasión, conformando las características transfemorales de la calidad humana.

### **Metodología**

La metodología adoptada para este estudio es de naturaleza mixta, secuencial exploratorio, ya que se combinan revisión documental, cuestionarios y entrevistas para recoger la información requerida con el fin de lograr los objetivos específicos previstos, que permitió identificar modalidades de responsabilidad social aplicadas a las dos organizaciones objeto de estudio, así como la indagación sobre las dimensiones internas, relacionadas con la gestión de los recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, adaptación al cambio y gestión del impacto ambiental. Adicional a lo anterior, se hicieron entrevistas a nueve personas con el fin de establecer otros factores axiológicos referidos a aspectos valorativos del ser en concomitancia con la calidad humana, desde las perspectivas de las organizaciones.

Este formato investigativo permitió una comprensión más completa y profunda del fenómeno estudiado al integrar diferentes enfoques y técnicas de recolección y análisis de datos con el fin de abordar distintos aspectos del problema de investigación y obtener una perspectiva más amplia y robusta de los resultados. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014); (Paz, et al, 2022). Dado que el propósito principal de este estudio es evaluar la calidad humana y su relación con la responsabilidad social empresarial, se hizo una comparación entre lo que se logró a través del estudio documental, las acciones de responsabilidad social de las organizaciones a partir las modalidades y factores internos y como sus acciones estratégicas impactan en la mente de los empleados.

La población objeto de análisis la conforman 108 personas correspondientes a las diferentes unidades funcionales del área directiva como directores, jefes de sección, asesores de unidades administrativas y el personal operativo que comprenden secretarías, asistentes y técnicos de cada una de las organizaciones estudiadas. El personal entrevistado fue escogido al azar, teniendo en cuenta los factores a indagar, consensuado no numérico que según Millán (2005), corresponde a investigación cualitativa, donde se

hace descripción e interpretación de los comportamientos de las unidades cuestionadas, en este caso los nueve entrevistados tomados de las dos empresas, interpretando sus referentes frente a las condiciones planteadas por las empresas.

### Resultados

De la realidad obtenida de los informantes que pertenecen a cada una de las organizaciones, se obtiene una propuesta que combina elementos teóricos, previamente discutidos como una guía para abordar los aspectos representativos de la realidad abordada, en cada una de las secciones en el área administrativa y operativa. Los aspectos teóricos fueron válidos para analizarla con las realidades obtenidas de los informantes, describiendo las respuestas de cada uno de los objetivos, detallados de forma individual.

**Cuadro 1**  
**Distribución del recurso humano de las organizaciones en estudio**

<b>Empresas</b>	<b>Personal área directiva.</b> <i>(Directores, Jefes De Sección Y Asesores De Unidades Administrativas)</i>	<b>Personal operativo:</b> <i>(Secretarias, Asistentes, Técnicos)</i>	<b>Total</b> <i>(Número de empleados Directivos y operativos)</i>
Organización 1	18	40	58
Organización 2	15	35	50
Total	33	75	108

Fuente: Elaboración propia (2024)

Ante la necesidad de cumplir con los propósitos específicos acordados, para responder al primer objetivo, se realizó una matriz con la data gestionada mediante revisión documental relacionada con las modalidades de la responsabilidad social, conformada por las diferentes subcategorías como apoyo a terceros, gestión compartida y ejecución propia, se encuentra que estas empresas están enmarcadas en una actuación de favorabilidad, cumpliendo con acciones sociales como participantes, tomando recursos propios para hacer su propia acción social, Méndez (2004).

De igual manera, las alianzas con otras organizaciones no son muy frecuentes y prefieren hacerlo de manera individual con sus propios recursos. En términos generales, estas organizaciones usan los programas sociales y fundaciones corporativas, abriendo negociaciones para el desarrollo estratégico geográfico. De igual manera, estos ofrecimientos de las empresas, son de beneficio a las comunidades, No obstante, en aspectos de voluntariado en el capital humano, no aplica son más relacionados con los apoyos a terceros, contempla los eventos deportivos, capacitaciones dirigidos a las comunidades para el cuidado del medio ambiente.

En relación con la modalidad de gestión compartida, solo aplican a las membresías para promover la discapacidad a las comunidades externas. y en de acuerdo con la ejecución propia, estas organizaciones están utilizando los programas y proyectos sociales y empresariales, las fundaciones, subvencionando a otras empresas más pequeñas como las fundaciones catalogadas sin ánimo de grupo.

Cabe destacar que esta modalidad, las organizaciones trabajan de manera interna aprovechado a sus empleados para utilizar con ellos la modalidad de voluntariado, en la

cual los empleados realizan actividades comunitarias y ambientales en el mismo horario de trabajo. Lo anterior deja entrever que, en cuanto a modalidades, las dos organizaciones coinciden en que cumplen con unas obligaciones de corte social, ambiental y cultural, destacando la voluntad que tienen estas dos organizaciones de apoyar las necesidades de los ambientes alrededor de ellas.

**Cuadro 2**  
**Modalidades de la responsabilidad social, presentes en la empresa 1 y 2**  
**Subcategoría: Apoyo a terceros.**

<p>Objetivo general: Comprender el papel de la calidad humana como fundamento de la responsabilidad social en el contexto organizacional.</p> <p>Objetivo específico: Identificar las Modalidades de la responsabilidad social, presentes en las organizaciones estudiadas</p> <p>Dimensión: Modalidades de la responsabilidad social.</p> <p>Subcategoría: Apoyo a terceros.</p>	
<b>Propiedades</b>	<b>Gestión empresas</b>
Patrocinio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auspicio de eventos deportivos, como un torneo de fútbol</li> <li>- Financiamiento de conferencias a la comunidad en medioambiente.</li> </ul>
Premios y becas	-Becas a jóvenes bachilleres para educación universitaria
Mercadeo filantrópico	-Asociación con un influencer reconocido por su activismo social para crear una campaña de concienciación sobre la importancia de cuidar el ambiente

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Cuadro 3**  
**Modalidades de la responsabilidad social, presentes en la empresa 1 y 2**  
**Subcategoría: Gestión Compartida.**

<p>Objetivo general: Comprender el papel de la calidad humana como fundamento de la responsabilidad social en el contexto organizacional.</p> <p>Objetivo específico: Identificar las Modalidades de la responsabilidad social, presentes en las organizaciones estudiadas</p> <p>Dimensión: Modalidades de la responsabilidad social.</p> <p>Subcategoría: Gestión Compartida.</p>	
<b>Propiedades</b>	<b>Gestión empresas</b>
Alianzas temporales y Convenios de Cooperación interinstitucionales	No aplican
Asociaciones empresariales de membresía	Asociación empresarial que promueve la inclusión laboral de personas con discapacidad. A comunidades.

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Cuadro 4**  
**Modalidades de la responsabilidad social, presentes en la empresa 1 y 2**  
**Subcategoría: Gestión Interna**

Objetivo general: Comprender el papel de la calidad humana como fundamento de la responsabilidad social en el contexto organizacional.	
Objetivo específico: Identificar las Modalidades de la responsabilidad social, presentes en las organizaciones estudiadas	
Dimensión: Modalidades de la responsabilidad social. Subcategoría: Ejecución Propia	
Propiedades	Gestión empresas
Programas y proyectos sociales y empresariales.	- Programa de para personas emprendedoras -Capacitaciones a una comunidad.
Fundaciones corporativas	-Fundación corporativa para canalizar sus esfuerzos en responsabilidad social de manera más estructurada y sostenible, financiando proyectos sociales, otorgando subvenciones a organizaciones sin fines de lucro y promoviendo el voluntariado entre sus empleados.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Las organizaciones utilizan como instrumentos en esta modalidad los programas sociales y empresariales y las fundaciones corporativas, permitiendo la negociación y el desarrollo estratégico del entorno geográfico. Para reconocer el segundo objetivo, sobre la dimensión interna de la responsabilidad social, en la propiedad de recursos humanos, mediante cuestionario desde las respuestas de los empleados, de las dos empresas, se obtuvieron resultados no muy halagüeños en cuanto a la motivación de los empleados en proceso de contratación por ejemplo, los contratos se hacen por formatos no convencionales referidos a las recomendaciones, contraviniendo lo acordado en la constitución política de Colombia en la Sentencia C988 de 2006 y la Comunidad Económica Europea (CEE, 2001) que direcciona sobre la necesidad de estimular al empleado y ofrecer equidad en las oportunidades.

Sin embargo, solo una de las organizaciones manifiesta la contratación mediante el proceso normativo. Además, se ofrecen oportunidades de crecimiento personal basado en la necesidad de desempeño, vacantes si hay presupuesto establecido, no obstante, hay deficiencia para apoyar a los empleados a lograr un desempeño con calidad, creyendo que es una responsabilidad solo individual y de una cultura de poder más que un que una acción responsable para la eficiencia organizacional.

En cuanto a la salud y seguridad en el trabajo, las dos empresas coinciden en la aplicación del programa gubernamental de salud ocupacional (Ley 1295 de 1994), ofreciendo tranquilidad en cada uno de los empleados. Parece que la legislación coadyuva a que esta propiedad de responsabilidad sea atendida, sin embargo, la asistencia de los equipos de asistencia para la seguridad de accidentes laborales, son poco relevantes.

En relación con la adaptación al cambio, los empleados expresan que las empresas establecen cambios de forma autónoma, obligando a los empleados a recibir los cambios sin consideración de poder aportar otras ideas. La data recogida muestra cambios que no son muy favorables y originan inconformidad a los miembros de las organizaciones, lo cual contradice lo planteado por la CCE (2001) frente a la necesidad de equilibrar y atender las preocupaciones de los afectados cuando se proponen los cambios.

Visto de este modo, las organizaciones de manera superficial pueden estar haciendo labores internas de favorabilidad a los empleados, sin embargo, se nota un compromiso más con las metas a cumplir en términos de legislación y sostenimiento administrativo-mercadotécnico y productivo de la empresa, que con los factores de impacto positivo en la mente de los colaboradores.

**Cuadro 5**  
**Dimensión interna de la RSO en las organizaciones estudiadas**  
**Objetivo: Identificar factores internos de RSO aplicados a los empleados**

<b>Propiedad</b>	<b>Aspectos Consultados</b>	<b>Respuestas Recibidas</b>	<b>Respuestas por Organización Privada</b>
Gestión de recursos humanos	Proceso de contratación	Por recomendación	1 y 2
		Por proceso normativo	2
	Oportunidades de crecimiento profesional	Según la necesidad de desempeño, vacantes y presupuesto	1 y 2
		De acuerdo con el jefe de turno.	1 y 2
	Las actividades para mejorar el ambiente laboral son escasas.	1 y 2	
Salud y seguridad en el trabajo	Programas de salud y seguridad para el personal	Existen y se aplican las leyes vigentes en el programa de seguridad y salud en el trabajo.	1 y 2
	Equipos de asistencia para accidentes laborales	Cuenta con equipos deficientes	1 y 2
Adaptación al cambio	Cambios organizacionales	Cambios en horarios, en bonificaciones, de puestos de trabajo. No consultan cuando van a hacer un cambio.	2
	Aceptación de los cambios por parte del personal	Se cumplen por obligación, pero generan malestar por no ser previamente discutidos con el personal.	1 y 2
	Motivos de los cambios	Políticas externas e internas de la organización y restricciones presupuestarias	1 y 2

Fuente: Elaboración propia (2024)

En el desarrollo del tercer objetivo del estudio, se elaboraron las guías de entrevistas y se aplicaron a los empleados de la unidad administrativa y operativa, escogiendo al azar nueve del total, teniendo en cuenta la disponibilidad, el liderazgo y el tiempo contractual con la organización. En esta dinámica se identificaron las acciones que desarrolla la empresa para gestionar los aspectos motivacionales para la autoestima, autoconfianza, clima de respeto, autonomía, justicia y compromiso consigo mismo, que permiten al personal, mantener un estado de salud mental armónico, que de acuerdo a Bagó (2021)

estos valores dan fuerza a las organizaciones para lograr los propósitos generales y específicos, desde la aplicación de la calidad humana en cada uno de los miembros. Considera relevante que las empresas se preocupen por alimentar las condiciones positivas de sus colaboradores, cuyo resultado es la humanización en el marco laboral.

Las respuestas de los informantes muestran que las organizaciones se preocupan por cumplir ciertos parámetros relacionados con la motivación, como las capacitaciones esporádicas y en tiempos relativamente cortos. Sin embargo, se afianzan más en las instrucciones técnicas que aportan a la productividad de las funciones, bajando la autoestima; que en palabras de Watkins (2006), las empresas abordan la formación desde los factores técnicos necesarios en su operativización y se van olvidando de lo relevante del ser humano como son las emociones y su relación con lo social. Expresa el mismo autor, que deben generarse cambios internos en la mente de los colaboradores de las empresas para propiciar un clima de aprendizaje, donde se priorice la reflexión, participación y experiencias armónicas.

Lo anterior permite reflexionar sobre dos aspectos: el primero refiere al descontento de aquellos que no alcanzaron la meta y, por lo tanto, no tienen reconocimiento, esto genera un poco de desconfianza en ellos y segundo no hay motivación cuando individualizan la escogencia de personas sin tener en cuenta los demás integrantes contratados por lo general con los mismos parámetros de compromiso. Otro elemento encontrado en las palabras de los entrevistados es el reconocimiento de recibir salarios puntuales a pesar de que el orden económico no es el más adecuado y les ofrece seguridad económica.

Las dos empresas analizadas tienen predilección por aquellas personas que no critican a la empresa, hacen controles de las políticas y decisiones tomadas. Se destaca que los errores que cometen, son penalizados por llamados de atención, ceñidas a las normas de establecidos en la gestión humana, consideran importante la obligación contractual de los trabajadores, el respeto por los códigos normativos que deben ser cumplidos a cabalidad. Para los informantes, este aspecto es muy bueno, pero consideran que no solo con las capacitaciones, se logra aprender lo ético.

De acuerdo a la información relacionada con las interrelaciones interpersonales, los conflictos que se suscitan entre los empleados son resueltas por las directivas de ambas organizaciones, mediante el cumplimiento de la oficina de control disciplinario, generando algún malestar y proliferando las comunicaciones informales negativas, toda vez que de acuerdo a las voces de los informantes, provoca mayor malestar y desunión entre los propios empleados y las directivas, creando grupos desunidos con características de rumores, no adecuadas para el ambiente laboral. Así mismo provocaría un clima de irrespeto entre los involucrados. De igual forma, la autonomía es desechada, ya que los lineamientos generales hacen que no existan ciertos parámetros de flexibilidad.

De otra parte, se adiciona lo aportado por los entrevistados, como lo es la condición de las empresas de oficializar las comunicaciones entre oficinas, obligando trazabilidad de la información. este aspecto es favorable para el manejo de la gerencia. Sin embargo, consideran exagerada la norma en ciertos casos, donde no sería necesario que todo quede escrito, ya que la responsabilidad de ciertos actos responde al empleado de manera individual para su ejercicio laboral. En tal sentido, Thomas Maak (2001), refiere la necesidad de considerar, por parte de las organizaciones, el liderazgo ético de las personas que trabajan y más bien deben generar integración, justicia y proveer actos responsables.

## Cuadro 6

Objetivo general: Comprender el papel de la calidad humana como fundamento de la
--

responsabilidad social en el contexto organizacional.	
Objetivo específico: Identificar factores internos, aspectos valorativos del ser para mejorar la calidad humana de los miembros de la organización.	
<b>Dimensiones</b>	<b>Resultados de entrevistas organización no 1</b>
<p><b>Personal</b></p> <p>-Autoestima</p> <p>-Autoconfianza</p> <p>-Motivaciones</p> <p>-Clima de respeto</p> <p>-Autonomía</p> <p>-Justicia Social</p>	<p>-Se desarrollan capacitaciones específicas especialmente en lo técnico de manera permanente. En asuntos motivacionales, salud mental en algunas ocasiones y en tiempos cortos.</p> <p>-Se premia por concursos al que genera metas específicas. -</p> <p>-De manera directa, empodera a algunos empleados que consideran de confianza para los directivos sin importar la antigüedad.</p> <p>    Cuando existe algún error en los empleados, se atiende con llamados de atención oficial.</p> <p>    Consideran que es obligación del trabajador estar alineados a los códigos éticos y valores morales que deben cumplirse.</p> <p>-Los conflictos en las relaciones interpersonales de los empleados se solucionan a través de citaciones a la unidad de control disciplinario</p> <p>- Los compañeros no son partidarios de que los conflictos entre compañeros, si no son graves, se lleven a las oficinas de control, ya que consideramos que se pueden resolver sin necesidad de tanta comunicación escrita formalizada.</p>

Fuente: Citado de Schein (1985).

### **Conclusiones**

La calidad humana es un elemento esencial para la construcción de organizaciones comprometidas con su entorno y con el bienestar de los miembros que coadyuvan a ese empeño. Fomentar el desarrollo de las competencias socioemocionales para alcanzar la misión y todo el engranaje de estructura administrativa, implica promover una cultura de gestión bajo parámetros de empatía, confianza, ética, responsabilidad en un estado emocional que ofrezca garantías a la sostenibilidad no solo de los negocios sino de todos los que pertenezcan o estén con algún vínculo con ellas.

El estado mental del talento humano es una prioridad no solo para la productividad de las empresas, sino para los miembros que la integran y para la misma sociedad. Por lo tanto, considerar que no solo los factores técnicos y economistas son importantes en su funcionamiento, se requiere magnificar las labores del personal como: conductas, pensamientos y experiencias que permitan una mejor disposición del personal hacia la resolución de los conflictos, afianzando su autonomía y el desarrollo de sus competencias emocionales, desde una perspectiva de calidad humana, para que los actos de responsabilidad social sean cumplidos desde una actitud motivacional con valores y la construcción de sociedades productivas y sostenibles en el tiempo a partir del potencial humano.

En última instancia, la calidad humana y el compromiso social no solo son fundamentales para el éxito y la relevancia de las universidades en la sociedad actual,

sino que también son valores que contribuyen a la construcción de un mundo más justo, equitativo y sostenible para las generaciones futuras.

### Referencias

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: An inquiry into theory and action*. Addison-Wesley.
- Baden, S., & Wilkinson, J. (2014). Responsabilidad social empresarial en Cuba: Un análisis crítico. *Revista de Economía y Desarrollo*, 21(1), 149-174.
- Bagó, N. (2021). El bienestar mental en las organizaciones: Un desafío y una oportunidad. En I. Requena (Ed.), *Psicología del trabajo y de las organizaciones* (pp. 245-268). Pirámide.
- Balance Social de la OIT (2001) Colombia. [https://www.academia.edu/29073822/MANUAL\\_DE\\_BALANCE\\_SOCIAL\\_VERSI%C3%93N\\_ACTUALIZADA\\_ORGANIZACI%C3%93N\\_INTERNACIONAL\\_DEL\\_TRABAJO\\_ASOCIACI%C3%93N\\_NACIONAL\\_DE\\_INDUSTRIALES\\_C%C3%81MARA\\_JUNIOR\\_DE\\_COLOMBIA\\_CAP%C3%8DTULO\\_ANTIOQUIA](https://www.academia.edu/29073822/MANUAL_DE_BALANCE_SOCIAL_VERSI%C3%93N_ACTUALIZADA_ORGANIZACI%C3%93N_INTERNACIONAL_DEL_TRABAJO_ASOCIACI%C3%93N_NACIONAL_DE_INDUSTRIALES_C%C3%81MARA_JUNIOR_DE_COLOMBIA_CAP%C3%8DTULO_ANTIOQUIA)
- Barragán, C.; García, J.; Meza, V. y Mercado, M. (2019). Responsabilidad social empresarial en medios impresos en los Departamentos del Atlántico y Magdalena (Colombia). *ECONÓMICAS CUC* 41 (1)
- Bestratén, M., Franco, M., & Benloch, G. (2013). Un marco integral para la evaluación de la calidad de las relaciones entre empresas, trabajadores, familias, sindicatos y pensionados. *Revista de Estudios Sociales Contemporáneos*, 27(1), 149-177.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde para Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las empresas*. Bruselas, Pp. 7, 8, 10, 12, 13, 14.
- Comunidad Económica Europea (CEE, 2001) <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/2e6d36c9-58c0-4fb2-b0a6-6af2d29bfe2c/language-es>
- Cueto, C (2014). *Análisis de la responsabilidad social corporativa de las grandes ciudades en España*. España. Primera edición. Editorial 3 ciencias.
- Davis, S. M., & Elbing, T. (1973). *Building effective organizations: Behavior sciences theories and practices*. McGraw-Hill.
- Duarte, R., & Restrepo, C. (2014). La responsabilidad social empresarial en Colombia: entre la retórica y la realidad. *Revista de Estudios Sociales Contemporáneos*, 28(1), 147-168.
- Durán, S.; García, J.; Paz, A. y Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26 (6), 223-244
- Ena, A., & Delgado, C. (2012). La responsabilidad social empresarial: una aproximación desde la gestión de los recursos humanos. *Revista de Estudios Sociales Contemporáneos*, 26(2), 39-63.
- Ferrer, J. (2013). La responsabilidad social empresarial: una perspectiva crítica. *Revista de Estudios Sociales Contemporáneos*, 27(2), 11-34.
- Garay, L. M. (2010). Hacia una nueva ética de la responsabilidad social empresarial en América Latina. *Revista de Estudios Sociales Contemporáneos*, 24(1), 71-88.
- Grant, A. (2016). El bienestar no es un lujo, es un imperativo para el éxito. *Harvard Business Review*, 94(4), 76-85.
- Grupo WHOQOL (1996). Definición y medición de la calidad de vida. En *Instrumentos de medición de la calidad de vida en salud* (pp. 1-17). Medigraphic.
- Grupo WHOQOL (2014). Aplicaciones de un instrumento diseñado por la OMS para la

- evaluación de la calidad de vida. *Revista Cubana de Salud Pública*. 2014;40 (2):175-189. <https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/v40n2/spu03214.pdf>
- Guerra M., M (2015). Calidad humana en el clima organizacional: influencia en la gestión de empresas responsables. *ECONÓMICAS CUC*, 36(2), 113-124.
- Guédez, V (2006). *Ética y Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial: El aporte de la empresa al capital social*. Venezuela: Editorial Planeta. Pp. 206.
- Guía de buenas prácticas de gobierno corporativo con enfoque en sostenibilidad y conducta empresarial responsable (2023) <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/b7598099-21b2-4841-aded-52655d0cd291>
- Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI. Ámsterdam Países Bajos. <https://www.mas-business.com/docs/Spanish-G4.pdf>
- Hart, S. L. y Sharma, S. (2004). Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination. *Academy of Management Executive*, 18(1). Recuperado de [http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman\\_tcm5-39688.pdf](http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf)
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6a edición. México: McGraw- Hill/Interamericana Editores.
- Jamali, D & Mirshak, R(2007) *Journal Business Ethics. Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context*, Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9168-4>
- Kanter, R. M. (1989). *The change masters: Innovation and leadership in the corporate world*. Harper & Row.
- Libro Verde de la Unión Europea (2010) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52004DC0334>
- Lima, V.; de Souza, F.; Nobre, PH (2014). Un análisis de la responsabilidad social empresarial en Brasil: crecimiento, tamaño de las empresas, sector y actores internos involucrados en la definición de políticas. *Pensamiento & Gestión*, (37), págs. 125-149. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=2868669&pid=S1794-1237201600010000900029&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=2868669&pid=S1794-1237201600010000900029&lng=en)
- Luelmo, M (2012). *La responsabilidad social corporativa en el ámbito del Derecho Laboral, un instrumento económico– jurídico para un humanismo del siglo XXI*. España: Editorial Netbiblo, Pp. 320
- Maak, T. (2001). *Ethical leadership: A practical guide for business*. Berrett-Koehler Publishers.
- Méndez, Ch (2004). *Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX, segunda edición* Caracas-Venezuela. Editorial Estrategos consultores, Pp. 277.
- Millán, A. (2005). *Estudio de caso: Comportamientos y actitudes de los trabajadores frente a las condiciones de trabajo en dos empresas*. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Navarro, F (2012). *Responsabilidad social corporativa*. 2da. Edición. Madrid. España, editorial ESIC, Pp. 447.
- Normas SA 8000 e ISO 26000. *Prácticas laborales en la empresa desde una perspectiva de gestión socialmente responsable según las normas ISO 26000 y SA 8000*. [https://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_203\\_230712\\_es.pdf](https://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_203_230712_es.pdf)
- Núñez, M; Salom, J; Rosales, V; Paz, A (2012) *Responsabilidad Social Universitaria: enfoque de gestión ética compartida* Opción, vol. 28, núm. 69, septiembre-diciembre, 2012, pp. 579-594 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.

- <https://www.redalyc.org/pdf/310/31025702007.pdf>
- Olcese, A.; Rodríguez, M. A. y Alfaro, J. (2008). Manual de la empresa responsable y sostenible. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Organización Mundial de la Salud. (2000). WHOQOL-BREF: Instrumento de Evaluación de la Calidad de Vida de la OMS.
- OECD (2023), Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7abea681-es>.
- Paz, A.; Prieto, R. y García, J. (2015). Responsabilidad social como alianza para el desarrollo sostenible en empresas carboníferas. Libro Memoria Primer Congreso Internacional de Energías Renovable. CIERG. Colombia.
- Paz, A.; Harris, J. y Franco, F. (2016). Responsabilidad social gestión compartida con el emprendedor social en empresas mixtas del sector petrolero. *Económicas CUC*, 37 (2), 47-68
- Paz, A., Harris, J., & Paz, J. (2015). Cultura ética y responsabilidad social: identidad con rostro humano en universidades. El desarrollo de un país depende de la ciencia. Dr. Jacinto Convit.
- Paz, A; Morillo E y Celedón, A (2015). Apertura de la Comunicación como caracterización de los Valores Organizacionales en Universidades Públicas Venezolanas, 13 (2), p,p 7-21
- Paz, U; Paz, A; Estaba, R y Burgos, M. (2022). Reflexiones sobre el proceso de investigación científica. Chile. Editorial Pragmatika
- Paz, A; Núñez, M; Salóm, J y Rosales, V (2013) Responsabilidad social: moralidad o compromiso en la formación de valores éticos en universidades. Venezuela. *Revista Opción*, Año 29, No. 72 (2013): 97 – 116. Universidad del Zulia
- Paz, A.; Sánchez, J.; Magdaniel, Y. y Robles, C. (2017). Estrategias de la responsabilidad social acción voluntaria en la universidad de la Guajira. *Desarrollo Gerencial*, 9 (1), 126-143
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from the best-run companies of the world. Harper & Row.
- Piñeiro Chousa, J., & Romero Castro, N. (2011). Responsabilidad Social Empresarial y resiliencia. *Revista Galega de Economía*, 20(2), 1-34.
- Porter, M.E., y Kramer, M.R. (2006): «The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility». *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 12, pp. 78-92
- Ribera, R. (2008). Empresa y calidad humana. ICADE. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 75, 269-289. <https://merit.url.edu/es/publications/empresa-y-calidad-humana-2>
- Ruiz, C. A., & Henao, M. (2016). La medición del impacto de la responsabilidad social empresarial: una revisión de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 33(120), 119-141.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. *Boletín de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 14 (2), 121-122. <https://doi.org/10.1177/027046769401400247>. Editores Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Schein, E (1985) *Organizational Culture and Leadership*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496184>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: Learning in organizations*. Doubleday Currency.

Sentencia C988 de 2006.<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2006/C-988-06.htm>

Ley 1295 (1994)  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2629>

Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin Books.

Uribe, C.; Granobles, J.; García, J. y Hernández, Y. (2019). Responsabilidad social de las empresas carboníferas: percepción de los pobladores del municipio Chiriguaná, Colombia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(87), 635-653. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i87.24629>

Watkins, M. W. (2006). Orthogonal higher order structure of the Wechsler Intelligence Scale for Children-Fourth Edition. *Psychological Assessment*, 18, 123-125. doi:10.1037/1040-3590.18.1.123

Walton, R. E. (1984). *Strategies for quality improvement*. Jossey-Bass. "El primer paso: El arte de crear cambio en un mundo cambiante", Watkins describe el "dilema del cambio"