

**CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL HUMANISMO EN BOGOTÁ**

**YULIANA ANDREA NORIEGA CASTAÑO**

**COMITÉ DE TRABAJO DE GRADO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD EAN**

**BOGOTÁ D.C**

**2013**

**CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL HUMANISMO EN BOGOTÁ**

**TRABAJO DE GRADO**

**YULIANA ANDREA NORIEGA CASTAÑO**

**TUTOR**

**CESAR NIETO**

**COMITÉ DE TRABAJO DE GRADO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD EAN**

**BOGOTÁ D.C**

**2013**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

Bogotá D.C. 22 Julio del 2013.

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>13</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>14</b>
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>15</b>
2.1    Objetivo General.....	15
2.2    Objetivos Específicos .....	15
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>16</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
5.1 Cultura Organizacional .....	17
4.1.1    Categorías usadas para describir la cultura .....	21
4.1.2    Características de la cultura organizacional .....	22
4.1.3    Elementos de la Cultura Organizacional .....	23
4.1.4    Clasificación de Cultura Organizacional. ....	24
4.1.5    Los Niveles de la Cultura Organizacional .....	26
4.1.6    Valoración de la Cultura .....	29
4.2    El Humanismo .....	36
4.2.1    El Humanismo y la Empresa .....	37
4.2.2    Gerencia Humanista .....	41
4.3    Modelo de Valoración de Cultura Organizacional basada en el Humanismo.....	44
4.4    Ambiente de Trabajo. ....	45
4.4.1    Modelo Great Place To Work.....	45
4.5    Desarrollo del Capital Humano .....	48
4.5.1    Gestión por Competencias .....	49
4.5.2    Capacitación.....	54
4.6    Responsabilidad social Empresarial .....	58
4.6.1    Diferentes Enfoques sobre de Responsabilidad Social Empresarial .....	59
4.6.2    El Modelo de Performance Social de Carroll.....	60
<b>6. MARCO METODOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .	<b>66</b>
6.1    Metodología para la realización de la encuesta .....	66
6.1.2    Recolección de datos de las encuestas.....	66

6.1.3 Instrumento Utilizado para realizar la encuesta.....	70
6.2 Preguntas .....	70
6.2.1 Preguntas generales .....	70
6.2.2 Preguntas para los tres retos específicos: .....	71
6.2.3 Variables de control de las preguntas .....	75
6.3 Valoración de las Respuestas.....	76
<b>7. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS.....</b>	<b>79</b>
7.1 Investigación sobre la Cultura Organizacional basada en el Humanismo en Bogotá.....	79
7.1.1 Resultado de las Preguntas sobre Ambiente de Trabajo.....	84
7.1.2 Resultado de las Preguntas sobre Desarrollo del Capital Humano.....	94
7.1.3 Resultado de las Preguntas sobre Responsabilidad Social Empresarial .....	104
<b>8. GRAFICA TOTALES DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>114</b>
<b>9. RESULTADOS .....</b>	<b>115</b>
<b>10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>118</b>
<b>11. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>121</b>

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: DIMENSIONES DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE PERFORMANCE SOCIAL.....	61
Tabla 2 : RESPUESTA EN ESCALA DE LIKERT .....	76
Tabla 3: RESPUESTA SI O NO.....	77
Tabla 4: EL TOTAL DE EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN ESTÁ ENTRE:.....	77
Tabla 5: EL TOTAL DE ACTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN EN SALARIOS MÍNIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES ESTA ENTRE: .....	78
Tabla 6: EL RESPONSABLE DE GESTIÓN HUMANA REPORTA A:.....	78
Tabla 7: LA ANTIGÜEDAD PROMEDIO DE LOS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN ES: (MEDIDA EN AÑOS).....	79
Tabla 8: PARTICIPACION DE EMPRESAS POR SECTOR.....	80
Tabla 9: EL NÚMERO DE EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS ESTÁ ENTRE: .....	81
Tabla 10 : EL TOTAL DE ACTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN EN SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES ES: .....	81
Tabla 11: EL RESPONSABLE DE GESTIÓN HUMANA REPORTA A:.....	82
Tabla 12: LOS AÑOS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA ESTAN ENTRE: .....	82
Tabla 13: LA ANTIGÜEDAD PROMEDIO DE LOS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN ES: (MEDIDA EN AÑOS).....	83

**LISTA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 : NIVELES DE LA CULTURA.....	27
Ilustración 2 : MODELO DE VALORES COMPETITIVOS .....	31
Ilustración 3: MODELO DE VALORACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL HUMANISMO .....	44
Ilustración 4: MODELO GREAT PLACE TO WORK.....	47
Ilustración 5 : LAS COMPETENCIAS COMO UN ICEBERG (Butteriss. 2001).....	52
Ilustración 6: LA TEORÍA DE LA PIRÁMIDE.....	64
Ilustración 7 :Respuesta a la pregunta ¿Cuentan con un medio formal de comunicación interna? .....	84
Ilustración 8: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana apoya e impulsa a los jefes para que informen sobre cambios y objetivos de la empresa? .....	85
Ilustración 9: Respuesta a la pregunta ¿Gestión humana divulga y explica las necesidades de cambio organizacional? .....	86
Ilustración 10: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana ha medido formalmente el ambiente de trabajo y lidera programas para mejorarlo?.....	87
Ilustración 11: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana impulsa a que los jefes comuniquen de forma clara sus expectativas? .....	88
Ilustración 12: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana propende porque el trato y la exigencia a los colaboradores se realicen bajo parámetros de respeto y dignidad? .....	89
Ilustración 13: Respuesta a la pregunta ¿Es obligatoria la retroalimentación al colaborador por parte del jefe inmediato. Hay un proceso formal y estructurado?.....	90
Ilustración 14: Respuesta a la pregunta ¿La aplicación de las prácticas laborales ayudan a armonizar la relaciones empresa-trabajadores, al hacerse ajustada a las normas vigentes y de manera respetuosa con la dignidad del trabajador? .....	91
Ilustración 15: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana apoya y difunde la visión estratégica de la empresa? .....	92
Ilustración 16: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana desarrolla sus programas promoviendo la exigencia en el desempeño mediante un trato justo y respetuoso? .....	93

Ilustración 17: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana lidera programas para mejorar las competencias integrales de los jefes?.....	94
Ilustración 18: Respuesta a la pregunta ¿Los programas de capacitación buscan mejorar las competencias gerenciales o de dirección? .....	95
Ilustración 19: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana desarrolla programas para fortalecer las capacidades distintivas de la organización? .....	96
Ilustración 20: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana apoya mediante programas de capacitación, coaching y asignación de proyectos o responsabilidades, a los colaboradores de bajo desempeño, para que mejoren? .....	97
Ilustración 21 Respuesta a la pregunta ¿Los programas de capacitación buscan mejorar la capacidad competitiva de la organización? .....	98
Ilustración 22: Respuesta a la pregunta ¿Los programas de capacitación buscan preparar a la organización para la globalización? .....	99
Ilustración 23: Respuesta a la pregunta ¿Los programas de capacitación se estructuran para atender los requerimientos estratégicos de la organización? .....	100
Ilustración 24: Respuesta a la pregunta ¿Los programas de capacitación se desarrollan para mejorar las competencias de servicio al cliente? .....	101
Ilustración 25: Respuesta a la pregunta ¿Los programas de capacitación pretenden mejorar las competencias de segunda lengua? .....	102
Ilustración 26: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana asesora a las otras áreas de la compañía para que gerencien y potencialicen el talento de sus trabajadores, suministrando sistemas, metodologías y herramientas necesarias? .....	103
Ilustración 27: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana promueve que los principios y valores institucionales se apliquen en la compañía? .....	104
Ilustración 28: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana promueve y coordina actividades para que los colaboradores apoyen proyectos de bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades que impactan con sus productos y/o servicios?.....	105
Ilustración 29 Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana promueve, coordina y apoya la realización de programas humanitarios para ayudar a las personas o grupos menos favorecidos? .....	106

Ilustración 30: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana promueve y coordina actividades de responsabilidad con el medio ambiente? .....	107
Ilustración 31: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana desarrolla programas tendientes a fortalecer los comportamientos éticos y la transparencia de las acciones empresariales? .....	108
Ilustración 32: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana desarrolla programas para alinear el proyecto de vida de sus colaboradores (familia, trabajo, salud, bienestar, entre otros) con el proyecto organizacional?.....	109
Ilustración 33: Respuesta a la pregunta Gestión Humana propende porque los colaboradores tengan un equilibrio razonable entre las necesidades laborales y la personales?.....	110
Ilustración 34: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana impulsa programas para mejorar la salud de los colaboradores? .....	111
Ilustración 35: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana desarrolla programas para mejorar el nivel de calidad de vida de sus colaboradores (Dimensión física, emocional, social, mental y espiritual)? .....	112
Ilustración 36: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana administra los riesgos de la Salud y Seguridad Ocupacional de sus trabajadores, promoviendo el bienestar de sus trabajadores y la continuidad segura del negocio? .....	113
Ilustración 37 Resultado Total Cultura Organizacional Basada en el Humanismo en Bogotá.....	114

## GLOSARIO

**Camaradería:** Relación amistosa y cordial propia de buenos compañeros.

**Coaching:** Es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona de manera que alcance su potencial.

**Colectivismo:** es la de una forma de pensamiento que coloca todo su énfasis en grupos de la sociedad sin considerar personas.

**Contemporáneas:** contemporáneo a todo aquello que sucede en el tiempo presente y que pertenece al período histórico de tiempo más cercano a la actualidad.

**Filantrópicas:** La filantropía es la palabra que designa una inclinación bastante frecuente del ser humano, que se caracteriza por la manifestación de mucho amor hacia el género humano, al prójimo, se materializa a través de diversas acciones tendientes a favorecer el bienestar y bien común de las personas y jamás espera recibir del otro algo a nada a cambio.

**Individualismo:** El individualismo es la actitud que lleva a actuar y pensar de modo independiente, con respecto a los demás o frente a normas establecidas.

**Metafísica:** Disciplina filosófica que estudia la esencia del ser.

**Stakeholders:** Estos grupos o individuos son los públicos interesados (“stakeholders”), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios.

## RESUMEN

El presente trabajo de grado se desarrolló con el fin de conocer y analizar el impacto de la Cultura Organizacional basada en el Humanismo en las empresas de Bogotá, para esto se creó un Modelo de Valoración de la Cultura Organizacional basada en el Humanismo, el cual consta de tres elementos:

- El primer elemento se basa en la medición del Ambiente de Trabajo, el cual tomo como base en el Modelo de Place To Work. este permite conocer cómo se siente el ser los empleados en el su entorno laboral.
- El segundo elemento es el Desarrollo del Capital Humano, por medio de la gestión por competencias y la capacitación, debido al que el primero permite al profesional de gestión humana revelar las debilidades de los empleados y reforzarlas por medio de la capacitación por competencias.
- El tercer elemento del modelo es la Responsabilidad Social Empresarial el cual se basa en la segunda dimensión del modelo de Carroll (1991) llamado MODELO ORGANIZACIONAL DE PERFORMANCE SOCIAL y se refiere a que las organizaciones además de obtener ganancias, deben cumplir con las responsabilidades económica, legal, ética y filantrópica.

Posteriormente se analizaron los datos de las encuestas y se encontró que la en Ambiente de Trabajo el resultado arrojó un puntaje 80%, el Desarrollo del Capital Humano un 72% y 76% la Responsabilidad Social Empresarial, con lo que podemos concluir que aunque los puntajes arrojados por la investigación están por encima del promedio, no se debe bajar la guardia ante la necesidad de seguir desarrollando estos tres elementos que hacen parte del modelo de Valoración de Cultura Organizacional basada en el Humanismo.

## ABSTRACT

This academic dissertation was developed with the goals of knowing and analyzing the impact of the organizational culture based in humanism in business located in Bogota, in order to do so, a model of evaluation of the organizational culture based in humanism was created, and it has the following three elements:

- The first element is based in the measuring of the work environment, which was founded on the model of “Place to work”, this allows to find out how the employees feel in their occupational environment.
- The second element is the development of the human capital, through the management of competencies and training, because the first one allows the professional of human resources to find out employee’s weaknesses and make an improvement through training of competencies.
- The third element of the model is the business’ social responsibility, which is based in the second dimension of Carroll’s model (1991), called “MODELO ORGANIZACIONAL DE PERFORMANCE SOCIAL” and it asserts that businesses, besides making a profit, must carry out economic, legal, ethic, and philanthropic responsibilities.

Subsequently, data found in the surveys was analyzed and it was found that in the work Environment in the result threw a score 80%, Human Capital Development 72% and 76% Corporate Social Responsibility, With this we conclude that although the research dumped scores are above average, you should not lower our guard against the need to further develop these three elements that are part of the evaluation model based Organizational Culture Humanism.

## INTRODUCCIÓN

La Gestión de los activos intangibles es pieza fundamental para la generación de valor de cualquier organización y el capital humano forma parte de estos activos, al igual que el relacional y el estructural.

La cultura organizacional basada en el humanismo expone una orientación innovadora que incluye entre sus objetivos principales, la comprensión de los dos elementos que la componen, la cultura y el humanismo.

Con respecto a la cultura organización se explora diferentes autores destacando y comprobando lo que varios estudios han demostrado, cuando se refieren a empresas de alto desempeño, el éxito de estas se debe indudablemente a su cultura organizacional. En este aspecto se profundizara ampliamente dichos temas con el fin de que el profesional entienda, valore e intercedan los sistemas, estructuras, procesos, personas y estrategias para construir culturas que contribuyan al logro de sus objetivos estratégicos.

Intervenir la cultura organizacional basada en el humanismo permitirá aumentar la calidad de vida de sus integrantes y permitirá mejorar el desempeño y aumentar el desarrollo sostenible en la comunidad.

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad es de gran importancia que las empresas formen a sus dirigentes con base a una cultura organizacional humanista, donde exista responsabilidad social empresarial, motivando así la participación en el diseño y la construcción de estrategias que ayudaran a mejorar la calidad de vida de los miembros de la organización y permitirá un desarrollo sostenible impulsado su desarrollo y fortalecimiento. Todo con el fin contribuir al progreso del país.

Actualmente las organizaciones se enfrentan a los cambios generados por los entornos económicos, sociales, tecnológicos, legales y del medio ambiente, Estos cambios han sido impulsando por la globalización. Es por esto, que cada vez las empresas buscan generar más utilidades y maximizar beneficios, olvidando la responsabilidad que tienen con la sociedad. Es por esto que las organizaciones deben tener una visión más amplia acerca de su responsabilidad, no solo al interior de la empresa, sino también el impacto que pueden generar al exterior de ella.

Debido a la importancia que tiene para las organizaciones el tema de Cultura Organización Basada en el Humanismo y según la investigación realizada por el profesor Cesar Nieto docente de la universidad EAN se pretenderá evaluar este tema en las empresas de la ciudad de Bogotá, ya que se sabe que las personas son la base del desarrollo humano, y fuente para la generación de estrategias empresariales y ventajas competitivas. Es por esto que se desea analizar si existe o no un comportamiento equivalente en las empresas o de lo contrario, indagar qué impacto existe sobre el capital más importante en una empresa, las personas.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Evaluar la Cultura Organizacional basada en el Humanismo en la ciudad de Bogotá.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar una revisión bibliográfica sobre la Cultura Organizacional y el Humanismo.
- Desarrollo de marco operativo para medir la Cultura Organizacional basada en el Humanismo en las empresas de la ciudad de Bogotá.
- Analizar los resultados y dar recomendaciones.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Por muchos años importantes personalidades han estudiado el impacto que tiene la gestión humana en las organizaciones, según Pfeffer, (1994) las personas han sido la clave para diseñar, desarrollar y sostener la competitividad de las organizaciones. Por esta razón en los últimos años la gestión humana se ha convertido en un elemento que fusiona la empresa y sus empleados, logrando resultados visibles y cuantificables. Dejando de ser un gasto para convertirse en un costo, cuya inversión valorizará el capital de la organización. Becker, B Huselid, M & Ulrich, (2001) estudiaron la relación que tiene la gerencia de gestión humana cuando definieron el Balanced Scorecard e incluyeron los temas estratégicos de la organización como crecimiento y sostenibilidad.

Al respecto Guerin, (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

A pesar de estas investigaciones en la actualidad se mantiene con la idea de que la medición y la cuantificación del área de gestión humana no es factible, por esta razón no es muy común que las organizaciones inviertan en procesos y se dejen por fuera innumerables variables que las afectan (Ackoff, 2004). Por tal motivo esta investigación es con el fin de medir los impactos de las políticas, procesos y programas de la gestión en el desarrollo de la cultura humanista en las Organizaciones Bogotanas y determinar las acciones a mejorar para un excelente desempeño de esta área para convertirla en un área de vital importancia estratégica para la organización.

## 4. MARCO TEÓRICO

### RETOS GENERALES

#### 5.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un conjunto de valores, costumbre y normas que practican de forma constante los miembros de una organización y convirtiéndolas en su conducta habitual.

El concepto de cultura organizacional, ha tenido varios significados y enfoques a través de los tiempos. El término se ha utilizado, para referirse a una persona educada o culta y también es utilizado por los antropólogos para referirse a los hábitos y rituales que la sociedad desarrolla a través de su historia, pero existe una teoría universal, en lo que todos los autores coinciden, y es en la importancia que esta tiene para las organizaciones.

Para diferentes autores, la cultura organizacional puede ser definida como:

**Schein (1988):** según este autor la cultura organizacional es el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas, normas aceptadas y practicadas por los individuos.

**Robbins (1999):** Afirma que la cultura es difícil de describir, intangible, implícita. Pero cada organización desarrolla un grupo central de conocimientos y reglas que gobiernan el comportamiento de las personas en el lugar de trabajo.

**Deal y Kennedy (1985):** Ven a la cultura organizacional como una conducta convencional de la sociedad que comparte una serie de valores y creencias que influyen en todas sus acciones. Por lo tanto, se dice que la cultura es aprendida y cambiante.

Algunos intelectuales como Denisson (1990), Kotter (1992) y Sorensen (2002), han realizado investigaciones en diferentes culturas que cuentan con un alto desempeño, y estos estudios han demostrado que intervenir en la cultura organizacional de una empresa genera excelentes resultados en el desempeño organizacional y se concluye que existen algunas culturas mejores que otras, porque al igual que una cultura organizacional puede influir de forma positiva, también lo podrá hacer de forma negativa.

La cultura organizacional es algo intangible y difícil de identificar, con un poderoso impacto en las organizaciones, debido a que guía los comportamientos de las personas. Las personas podrán observar el comportamiento de las culturas, pero se necesitan años de estudios e investigación para encontrar las causas que generan dichos comportamientos. Valorar la personalidad y el carácter a nivel individual es complejo y se podría realizar observando la conducta de cada persona en forma individual y así ver el reflejo de sus experiencias vividas, ya sea en la familia, en el colegio, con los amigos y por supuesto la acción diaria de la persona. Esto mismo funciona para determinar el tipo de cultura de las organizaciones con un elemento extra que es la interacción de las personas en el grupo que va creando las nuevas culturas y como consecuencias terminan haciendo que las culturas organizaciones sean cada vez más complejas (Schein E. 2004).

Con respecto al punto de vista anterior, el estudio y el entendimiento de la cultura debe hacerse más profunda y bajo parámetros más antropológicos porque de lo contrario podría llevar a las

personas a concluir superficialmente las interacciones de sus grupos y sus causas de forma equivocada.

Para poder comprender lo que significa el término cultura organizacional el especialista en gestión humana puede indagar diferentes conceptos que se han trabajado desde lo académico, empresarial y social.

Algunos enfoques de la Cultura Organizacional a continuación:

**Hosftede (1991):** Hacia finales de la década de los setenta publico los resultados de su encuesta mundial sobre diversos patrones culturales, realizada en 40 países con más 116,000 cuestionarios diligenciados.

Las encuestas se realizaron primero en 1968 y posteriormente en 1972. Este extenso estudio de Hosftede logro identificar cuatro dimensiones que permitieron diferenciar una Cultura de otra:

1. Alta/ Baja distancia de poder.
2. Masculinidad/Femenina
3. Individualismo/ Colectivismo
4. Centro de control Interno/ Externo.

**Cameron y Quinn (2006):** presentan un modelo de medición de valores competitivos que se dividen en cuatro culturas predominantes, que son:

- El jerárquico,
- El clan de mercado e informal
- Los valores en estabilidad y control versus flexibilidad,
- La discreción, integración y la diferenciación.

**Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000):** Trabajan el tema de la cultura desde cuatro perspectivas que se desarrollan según el nivel de autoridad que se manejan a continuación:

- Sus variables son el poder de la cultura, representado por lo que la gente valora de ella.
- El rol de la cultura que se representan en las instrucciones dadas al trabajar.
- La necesidad de logro y la forma como la organización, la alcanza y el soporte que le brinda la compañía a la empresa.
- La relación del estudio de la cultura como la interrelación del comportamiento individual, del liderazgo aplicado, los acercamientos al cambio cultural y las consecuencias que se aplican a los individuos por implementar o no el cambio.

**Martin (2002):** la cultura organizacional es el desarrollo de la integración, la diferenciación y la fragmentación como dimensiones. Utiliza la orientación en el consenso, hacia la ambigüedad construyendo así su modelo de cultura que lo complementó con las perspectivas posmoderna.

Como se observa el análisis de la cultura es complejo y variable generando una gran dificultad para valorarla desde el punto de vista de los investigadores y los especialistas del tema.

#### **4.1.1 Categorías usadas para describir la cultura**

Según Schein (2004) algunas de las siguientes palabras son necesarias para entender la palabra cultura.

**Comportamientos observados cuando las personas interactúan:** lenguaje usado costumbres y tradiciones, rituales que se utilizan en la mayoría de las personas de la organización.

**Normas grupales:** son aquellos estándares que se desarrollan en el trabajo y se convierten en dogma para los trabajadores.

**Valores decretados:** principios y valores que el grupo proclama y que hacen suyos los comportamientos diarios.

**Filosofía formal de trabajo:** las filosofías que guían a los stakeholders y se convierten en un credo organizacional que los identifica.

**Reglas de juego:** las reglas están escritas pero son implícitas.

**Clima:** es la forma como los colaboradores interactúan entre sí.

**Habilidades propias:** Son competencias distintivas de las personas que trabajan en las organizaciones que pasan de generación en generación y que los distinguen de los demás grupos.

**Hábitos del pensamiento y modelos mentales y paradigmas lingüísticos:** modelos de pensamientos que están en el fondo de los entes y comportamiento de los trabajadores usados por los trabajadores en el proceso de socialización para antiguos y nuevos trabajadores.

**Significados compartidos:** son aquellos entendimientos que explican los comportamientos y sirven de comunicación entre los diferentes grupos de la organización.

**Símbolos:** son aquellos elementos que identifican las organizaciones por medio de construcciones, oficinas, maneras de vestir, de saludar y de comportarse en determinadas situaciones donde interactúan miembros de las organizaciones.

**Rituales formales y celebraciones:** Son aquellas actividades donde se resalta la cultura y se comparten los valores que son importantes para el grupo o la empresa.

#### **4.1.2 Características de la cultura organizacional**

Según Robbins (1996) las características de la cultura organizacional son:

**Innovación y asunción de riesgos:** Grado de motivación de parte de la organización a los colaboradores a ser innovadores y asumir riesgos.

**Atención al detalle:** Nivel de expectativas de los dirigentes a que los colaboradores manifiesten precisión, análisis y atención al detalle.

**Orientación a resultados:** Enfoque gerencial hacia los resultados o consecuencias, sin importar los medios para lograrlos.

**Orientación hacia las personas:** cuando las decisiones administrativas tienen en cuenta la consecuencia de sus actos sobre los colaboradores dentro de la organización.

**Orientación al equipo:** Cuando las actividades están organizadas en organizacional torno a equipos, y no alrededor de los individuos.

**Energía:** Grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en vez de ser calmada.

#### **4.1.3 Elementos de la Cultura Organizacional**

Algunos de los elementos que podemos encontrar en una Cultura Organizacional son:

**Los valores:** son los principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

**Costumbres:** es el modo habitual de obrar o proceder establecido por tradición o por la repetición de los mismos actos y que puede llegar a adquirir fuerza de precepto. (Diccionario de la Real Academia Española)

**Ritos:** Son las costumbres que expresan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y muestran quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.

**Historias:** Son aquellas anécdotas que circulan en las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente. (Robbins S. 1996).

#### **4.1.4 Clasificación de Cultura Organizacional.**

Según Robbins (1996) la cultura organizacional se puede clasificar así:

**Cultura Fuerte:** Es cuando existen valores centrales y se comparten ampliamente. En donde la administración se preocuparse menos por implantar reglas y procedimientos formales, creando un puesto de trabajo flexible con supervisión general y teniendo el personal la libertad de solucionar los problemas de su cargo.

Las compensaciones y ascensos que se dan a los colaboradores dependen de su nivel de productividad, lo que alienta a utilizar el talento creativo e innovador.

La gerencia muestra interés, ayuda y amabilidad por su personal.

**Cultura Débil:** Es cuando los empleados no saben por dónde empezar a realizar su trabajo, por lo que hay desperdicio de tiempo, y se hace necesario la implementación de reglas, leyes institucionales, procedimientos formales y puesto de trabajo estandarizado que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

La Supervisión es individual, por lo que los colaboradores tienen poca libertad en su trabajo.

La gerencia concentra su atención en la producción y no muestra interés por el bienestar de sus colaboradores.

Schein (2004) también relaciona las características que identifican la cultura organizacional así:

**Estructura estable:** la cultura implica que permanezca en los grupos algunos de los miembros que se retiraron del mismo, ya los grupos adquieren cierta identidad que permanecen y aportan significado predictibilidad de sus acciones y comportamientos.

**Profundidad:** la cultura usualmente es profunda y arraigada en el inconsciente de las personas. Por eso se hacen intangibles en muchos los elementos mencionados los cuales no son la cultura en sí sino una muestra de sus manifestaciones.

**Amplia:** la tercera característica de la cultura según Schein cubre a la totalidad de los miembros e influencia todos los aspectos de la organización en sus tareas básicas, los entornos y por supuesto las operaciones desarrolladas, así como su forma de hacerla.

**Integración:** la cuarta característica es que la cultura integra todos los elementos y paradigma organizacionales, uniéndolos a un nivel profundo del pensar y sentir de los integrantes. Esta característica se refuerza en la necesidad humana de tener orden y estructurar de alguna manera las situaciones que se vivirán al interior de las organizaciones por parte de los colaboradores. Las situaciones no estructuradas son usualmente rechazadas por los miembros de los grupos por cuanto generan ansiedad y sentido de riesgo.

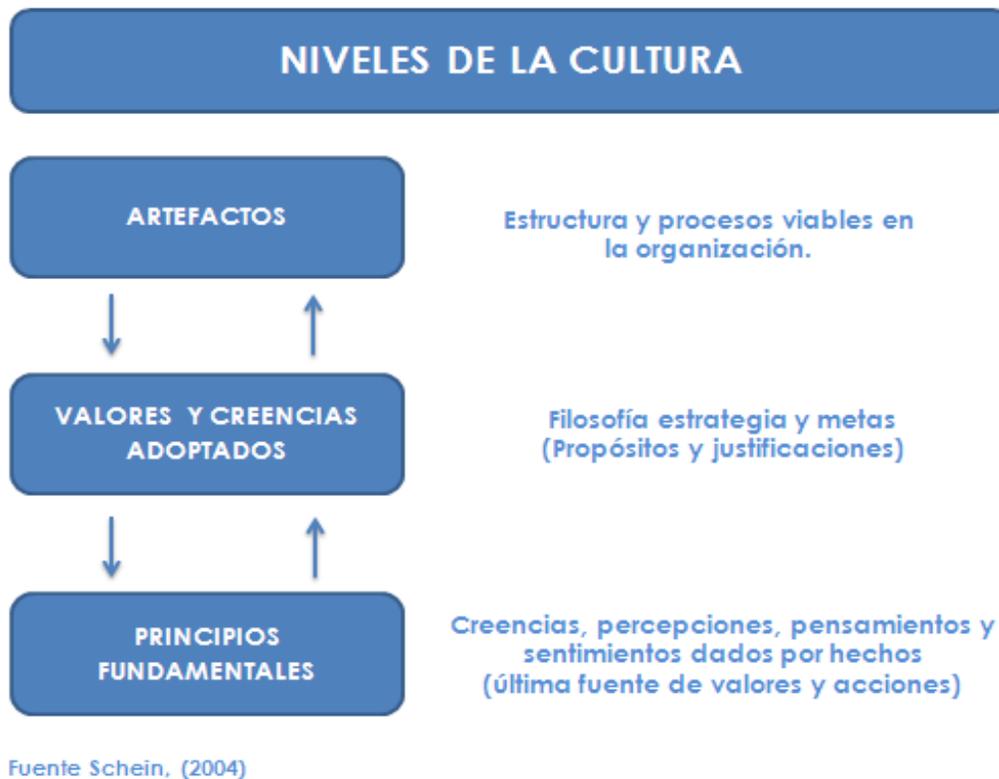
#### **4.1.5 Los Niveles de la Cultura Organizacional**

Schein (2004) afirma que la cultura se puede examinar desde diferentes niveles permitiéndole al observador la comprensión más fácil del tema.

Lo primero que se debe hacer si se quiere identificar la cultura es diferenciar los niveles en los cuales la cultura se manifiesta por sí sola, Esto hace más fácil el proceso de entender la cultura y si bien Schein afirma que algunos investigadores prefieren utilizar los valores básicos, él prefiere utilizar los principios básicos por cuanto tienden a ser tenidos en cuenta como tratos no negociables. Los valores pueden ser discutidos y las personas pueden estar o no de acuerdo.

En este modelo de cultura organizacional, podemos observar la cultura en tres niveles: los artefactos los cuales se encuentran en la superficie, descansando sobre los valores y los supuestos en la base.

A continuación se observa la gráfica de este modelo y se describirá los niveles del mismo.



Fuente: Schein (2004)

### Ilustración 1 : NIVELES DE LA CULTURA

#### Artefactos

Según Schein (2004) los artefactos son cosas que "uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un nuevo grupo con una cultura desconocida". Los artefactos comprenden productos, servicios e incluso, el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, documentos, cartas, el patrón de comportamiento de la organización, etc. los artefactos también incluyen lenguaje utilizado, la manera como se

comunican los miembros de una organización, muestran sus valores, sus historias y los ritos realizados en la organización. Estos datos son bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse.

Hay artefactos por todas partes exponiendo las características de una cultura con sólo prestarles atención, pero se debe tener cuidado al interpretarlos ya que algunos artefactos pueden ser iguales, pero significan cosas completamente diferentes.

### **Valores y Creencias Adoptados**

Schein (2004) dice que el segundo nivel de la cultura son los valores adoptados los cuales dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa.

Los valores adaptados son las razones para explicar por qué hacemos lo que hacemos. En la organización son los motivos que explica la forma en que se hacen las cosas, según Schein, el segundo estrato de la cultura organizacional.

Este autor afirma que la mayor parte de la cultura de las organizaciones puede encontrar el origen en los valores adoptados los cuales son los fundadores de la cultura, y su identificación es posible solamente a través de entrevistas con los miembros claves de la organización.

Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que él puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, es decir como las personas les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

**Los Principios Fundamentales o Supuestos:**

Según Schein (2004) son las representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad.

Es el grado de consenso que proviene de implementar ciertas creencias y valores que se convierten en la forma de comportamiento del grupo y este lo asume como el camino correcto de sus acciones.

Cuando algunos miembros de un grupo presentan diferentes acciones les puede parecer fuera del contexto e inaceptables para esa cultura. En otras palabras, los principios fundamentales son la guía de comportamiento que le dice a el grupo como se debe comportar, como se percibe, se piensa, se interpreta y se siente. Y Cuando las soluciones propuestas funcionan repetidamente, estas se convierten en garantía de comportamiento.

**4.1.6 Valoración de la Cultura**

Para realizar una valoración de la cultura Organizacional Cameron y Quinn (1999) se basan en el “Competing Value Framework”, para crear lo que denominan “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional (Organizational Cultural Assessment Instrument, OCAI)” las características de esta herramienta son:

**Práctica:** Incluye dimensiones culturales relevantes.

**Datos cuantitativos y cualitativos:** Se manejan ambos tipos de datos.

**Manejable:** Este proceso puede ser aplicado por personas internas a la organización sin necesidad de que intervengan expertos externos en medición de cultura organizacional.

**Validez:** esta metodología ha sido y está siendo aplicada por un número considerable de organizaciones y también está siendo utilizada por investigadores.

El OCAI es una técnica que mide la situación cultural de la empresa sobre cuatro dimensiones de la cultura. Estas cuatro culturas quedan definidas a partir de dos dimensiones por una parte la orientación hacia el interior o el exterior de la empresa y por otra la orientación hacia la flexibilidad o hacia el control.

Cruzando estas dos variables se obtienen los cuatro tipos de cultura siguientes: La Organización Jerárquica, La Cultura Clan, La Cultura Informal, Cultura de Mercado.



Fuente: Cameron y Quinn (2006)

### **Ilustración 2 : MODELO DE VALORES COMPETITIVOS**

A continuación se explicará el modelo de valores competitivos que se divide en cuatro cuadrantes, según Cameron y Quinn. (2006)

#### **Organización Jerárquica:**

Este modelo de organización Jerárquica fue propuesto por Max Webber en su modelo burocrático el cual contaba con las siguientes características: formalidad en las reglas y los valores, procedimientos formales y estructurados en el sitio de trabajo, respeto a los procedimientos de operación establecidos, normas de comportamiento que apoyen la formalidad sobre la informalidad. La formalización de las comunicaciones, racionalidad de la división del

trabajo, jerarquía de autoridad, y estandarización tanto de las rutinas, como de los procedimientos.

Las organizaciones en el modelo jerárquico ubican a las personas teniendo en cuenta el conocimiento de los líderes y las reglas establecidas, sigue un camino definido para ascender en la escala jerárquica y es posible que las personas asciendan varios niveles antes de llegar a los niveles directivos.

**Cultura Clan:** las empresas de esta cultura caracterizan por buscan el control interno pero con flexibilidad preocupados por sus empleados y mostrando sensibilidad a los clientes.

Este modelo cuenta con las siguientes características: los valores y metas compartidas, La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, el involucramientos del empleado y el compromiso de la organización con sus empleados. Sus sistemas de recompensas se centran más en lo grupal que en lo individual y sus procesos de selección se basan más en referidos internos que en externos desconocidos aunque muy buenos. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la integración por medio del proceso de socialización de sus integrantes a medida que comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización.

Sus sistemas de recompensas se centran más en lo grupal que en lo individual y sus procesos de selección se establecen en los referidos internos. Este tipo de cultura se comporta más como una familia que como una organización económica.

Los principios básicos de esta cultura son los de desarrollar un ambiente en el que el trabajo en equipo sea fundamental y en que los clientes puedan participar y se desarrolle una cultura humanista en la que se le facilite su participación, su compromiso y su lealtad.

**Cultura Informal:** Se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos, pero que buscan un alto grado de innovación, caracterizándose por los altos niveles de riesgos, dinamismo y creatividad, existe compromiso con la constante por estar en la vanguardia.

A diferencia de la cultura jerárquica o de mercado, la toma de decisiones no está centralizada y la estructura de poder no está tan focalizada en las más altas directivas, ya que el poder fluye de persona a persona, o de equipo de trabajo a equipo de trabajo. (Nieto-Licht, 2011)

Cuando la industria evolucionó de la era industrial a la era de la información, la cultura informal emergió. Este tipo de cultura está identificado con la rapidez de los cambios, lo inestable, lo globalizado y el cambio de gustos y necesidades por parte de los clientes debido a las nuevas innovaciones y desarrollos. Estas circunstancias, según Cameron y Quinn (2006) originaron que las compañías y sus directivos trabajaran en innovación dirigiendo sus esfuerzos a implementar modelos de emprendimiento y creatividad. El énfasis de estas organizaciones está dirigido a crear una visión de futuro, y desarrollos de nuevos procesos mentales.

El principal objetivo de la cultura informal es que se fomente la adaptabilidad, la flexibilidad, la creatividad y a diferencia de la cultura jerárquica, o de mercado la toma de decisiones no está centralizada y la estructura de poder no está tan centralizada en los altos directivos ya que el poder fluye de persona a persona y de equipo de trabajo a equipo de trabajo dependiendo del tipo de trabajo que se esté desarrollando. Las características principales que evalúa el OCAI son la dinámica empresarial y la creatividad en el sitio de trabajo. Las personas pueden tomar sus

decisiones sin correr el riesgo de ser despedidos y la organización está unida por el compromiso conjunto con la experimentación y la innovación. Los líderes efectivos son visionarios, innovadores y orientados a tomar riesgos. Estar preparados para el cambio y los nuevos retos es fundamental para ser exitoso en estas culturas. El énfasis de esta cultura es el crecimiento rápido y la adquisición de recursos. El éxito final es producir productos y servicios únicos y muy diferenciados. (Nieto-Licht, 2011)

**Cultura de Mercado:** Este tipo de cultura fue desarrollado en los años sesentas y se basaban en que la efectividad de las organizaciones centrada en los costos de transacción. Aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior pero necesitan control y estabilidad interna.

Se centra principalmente en búsqueda de objetivos medibles como los financieros es decir el crecimiento en ventas, rentabilidad y los que se basan en el mercado como los de participación en el mercado.

Esta se centran hacia los costos de transacciones con proveedores, clientes, contratistas gobierno, y entes regulatorios. Al igual que la estructura jerárquica la organización opera a través de los mecanismos externos y su foco de trabajo está centrado en las ventas, los contratos, los intercambios y los demás imperativos estratégicos que le permitan construir ventajas competitivas. (Nieto-Licht, 2011)

Esta cultura es orientación hacia las ganancias donde las relaciones entre el individuo y la organización acuerdan sus obligaciones por adelantado, el individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones, es decir

mayores niveles de desempeño mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente. Las dos partes realizan un contrato renovable cada año si cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente, es utilitario porque cada parte usa a la otra para promover sus propias metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros. (Nieto-Licht, 2011)

Está centrada más que hacia adentro de la organización, hacia el entorno externo y principalmente en las transacciones con proveedores, clientes, contratistas, gobierno y entes regulatorios. Al igual que la estructura jerárquica la de organización de mercado opera a través de los mecanismo económicos externos, y principalmente el intercambio monetario. Su foco de trabajo está centrado en las ventas, los contratos, los intercambios y demás imperativos estratégicos que le permitan construir ventajas competitivas. Los principios que gobiernan este tipo de cultura son la productividad y la competitividad.

Los principios básicos de este tipo de cultura es que la organización se centra en generar mayor valor para ellos y la tarea gerencial más importante es dirigir la organización mediante una estrategia agresiva, hacia los resultados, la productividad y las utilidades. La valoración de esta cultura en el OCAI está centrada en la orientación a resultados, sus líderes se enfocan en ser productores y competidores, son exigentes, duros y exigen alto desempeño, la organización está unida por el énfasis en ganar y el largo plazo se determina exitoso si logran las metas y los mercados propuestos ya que se enfocan principalmente a la participación del mercado y al liderazgo en el mismo. (Nieto-Licht, 2011)

## 4.2 El Humanismo

Diccionario de la Real Academia definen el término “Humanismo” como “Doctrina o actitud vital basada en una concepción integradora de los valores Humanos”.

En el mundo académico occidental se conoce al "Humanismo" como el proceso de transformación de la cultura que comenzó en Italia, particularmente en Florencia, entre los años de 1300 y 1400. Conformándose como todo un movimiento originado cuando personajes tan importantes como Dante y Francesco de Petrarca, entre otros, realizaron grandes aportes al descubrimiento y conservación de las obras clásicas. Otros grandes contribuyeron a la formación de este movimiento como lo fue Giovanni Pico Della Mirandola, quien a través de su obra “Oración” logró plasmar los ideales humanistas centrados en la dignidad humana. (Artehistoria).

El término “Humanismo” era utilizado desde el esplendor griego y romano (Heidegger, 1998; Velásquez, 1996), ellos concluyeron que en la historia de las organizaciones, diversos personajes influyeron para que la calidad de vida de las personas mejorara en los ambientes laborales, como por ejemplo, Nicolás Machiavelo, escribió sobre el principio de la confianza con base en el consentimiento de las masas las cualidades de un buen jefe y Frederick Halsey estableció premios sobre los salarios pagados a los trabajadores. (Chiavenato, I. 1986).

Para Velásquez (1996) incluso Frederick Taylor hace grandes aportaciones “humanistas” al procurar mejores condiciones de vida para los trabajadores como salarios más elevados, cooperación entre trabajo y la Administración, organización funcional, entre otros.

Ferdinand C. Schiller (Ferrater Mora, 1965), caracterizo al “Humanismo “con los siguientes aspectos.

- Afirmación de una cierta plasticidad de lo real, que nos permite adaptarla a nuestras necesidades.
- Un cierto pluralismo, y por lo tanto, un anti-absolutismo del conocimiento.
- El énfasis en el estudio del individuo (individualismo en contraposición del colectivismo).

#### **4.2.1 El Humanismo y la Empresa**

La influencia de la visión humanista se ha hecho evidente en la sociedad en general, y obviamente también en las empresas contemporáneas. Velázquez (1996), considera que a lo largo de la historia de las organizaciones, diferentes personajes influyeron para mejorar la vida de las personas y del ambiente laboral en la empresa.

Peus y Frey (2009) relacionan el Humanismo con el trabajo, basándose en los principios de Kant, Lessing y Popper.

De acuerdo con lo enunciado por Kant (Taylor, 2006) los humanos debían atreverse a aprender automáticamente por cuanto esas capacidades los harán libres. Las organizaciones exitosas deben reconocer que el empoderamiento, la independencia y la autonomía de los trabajadores son bases fundamentales para el éxito y la innovación. Por lo anterior, estas empresas deben exigir y demandar la autonomía, la participación y el pensamiento crítico de sus colaboradores.

Peus y Frey (2009) sugieren que los directivos y empleados deberían seguir los imperativos de Kant, “No hacer a los demás lo que no quieras que te hagan a ti y dirígete a los demás como quieras que se dirijan a ti.”

Lessing (1964): uno de los poetas alemanes más importantes de la ilustración, argumento que la libertad de pensamiento debería prevalecer sobre las ideas religiosas, en sus escritos en especial en su drama “Nathan el sabio”, exigió la superación de los prejuicios bajo el signo del humanismo y de la tolerancia. Siendo para este autor la tolerancia es un principio básico del aprendizaje entre individuos porque al intentar comprender al otro se genera innovación y nuevas formas de trabajo creativas.

Popper (1962). Expuso su visión sobre la filosofía de la ciencia en su obra, ahora clásica, “La Lógica de Investigación Científica”. En ella, abordó el problema de los límites de la ciencia y la metafísica y propuso la búsqueda de un llamado criterio de demarcación entre las mismas, que permitiera, de forma tan objetiva como fuera posible, distinguir las proposiciones científicas de aquellas que no lo son. Según el criterio de este autor, la de demarcación no era efectiva en calificar si las afirmaciones eran verdad o no. Este criterio era principalmente importante para decidir si una afirmación era científica o simplemente se situaba en el campo de la especulación. A partir de este criterio de demarcación a una proposición científica se le podría plantear preguntas o tesis para refutarla, independientemente de que esas preguntas concluyeran si las afirmaciones eran ciertas o falsas.

La salida de este dilema propuesta en la lógica de la investigación científica fue que el conocimiento científico no avanza confirmando nuevas leyes, si no descartando leyes que contradicen la experiencia.

Peus y Frey (2009) recopilan el pensamiento de Kant, Lessing y Popper elaborando un modelo práctico que denominan cultura centrada en la excelencia, la cual incluye cinco elementos:

1. Solución de problemas.
2. Errores como oportunidad de aprendizaje.
3. Confrontación y conflicto constructivo.
4. Cuestionamiento y curiosidad.
5. Creatividad y fantasía.

El desarrollo de este modelo inicia con la solución de problemas basado en el pensamiento de Popper (1996), quien enfatiza que la ciencia y los individuos están y viven para solucionar los problemas y buscarles solución. Esta disposición mental es fundamental para la solución de problemas y las organizaciones deben oportunidades y retos para futuros desarrollos.

El segundo elemento de la cultura centrada en la excelencia, consiste en entender los errores como oportunidades de desarrollo. Este elemento está claramente expuesto por Popper (1996), quien puntualizó que el desarrollo científico se realizó a partir de ver los errores son una oportunidad de construir una cultura innovadora que deben propender por que los errores no sean ignorados, escondidos o asociados con acusaciones y culpabilidades.

El tercer elemento, confrontación y solución del conflicto de manera constructiva, es la base del modelo del racionalismo crítico propuesto por Popper (1996), quien sostiene que el progreso de la sociedad y de la ciencia se basa en el intercambio de los argumentos y la crítica. Este desarrollo se ha dado principalmente porque la crítica ha sido constructiva y para ello se aplica el principio de la Tolerancia, expuesto por Lessing (1964) en relación con la comunicación franca y abierta. Si por el contrario se desarrolla una confrontación rígida basada en una falsa armonía. Por supuesto se debe entender que podrían venir consecuencias negativas.

El elemento cuatro, se basa en el cuestionamiento y la curiosidad con el propósito de mejorar la innovación y el éxito a largo plazo.. Este elemento es influenciado en gran medida por los estilos de dirección de los directivos ya que frases como “haga su trabajo y no pregunte cosas innecesarias” o “que haría usted para hacer su trabajo diferente si estuviera en mi posición” determinan que tipo de cuestionamiento y curiosidades puede ejercer los colaboradores. Peus y Frey (2009).

Finalmente el quinto elemento se relaciona con la creatividad y la fantasía. La flexibilidad de pensamiento y la actitud de los directivos hacia nuevas ideas son fundamentales en este proceso. Popper (1996) afirma que ninguna teoría, ni producto o servicio se puede dar si haber desarrollado de manera previa, un proceso creativo, para lo cual es imperativo minimizar las reglas, permitir excepciones, apoyar a las personas visionarias, tomar riesgos y experimentar con el ensayo y error”.

### 4.2.2 Gerencia Humanista

Históricamente la gerencia humanista en los negocios se ha estudiado bajo tres Olas:

- La primera ola se basa en las teorías de Mayo y Maslow quienes se concentraron en entender como puede ser motivado el ser humano para lograr los mejores resultados.
- La segunda Ola estuvo concentrada en estudiar la cultura de la organizaciones y su impacto en los resultados empresariales, (Deal y Kennedy 1982) y (Schein E. 2004).
- La tercera Ola se orienta hacia el estudio de la comunidad para referirse a las estructuras sociales, las relaciones, el sentido de unidad y los propósitos superiores que hacen que las sociedades se movilicen hacia objetivos concretos (Mele, 2003)

Ahora bien los principios de la gerencia humanista se han desarrollado en el mundo empresarial de manera práctica. Prueba de ello se encuentra en el libro “Positive Organizational Scholarship”, en el cual se estudian las empresas, sus resultados y sus ambientes de trabajo.

El libro se basa en la psicología positiva de liderada por Seligman (2002) y profundiza sobre los resultados en la creación de valor de las empresas cuando se desarrolla bajo una gerencia humanista positiva.

Los autores del libro contrastan actitudes y comportamientos típicos de organizaciones humanistas positivas con otras organizaciones que no lo son, resaltando que a largo plazo las sociedades humanistas positivas generan mayor valor para la compañía y la hacen más prospera (Cameron, Dutton & Quinn, 2003).

En este documento se comparan algunas organizaciones tipificadas por avaricia, egoísmo, codicia, manipulación, mentalidad de escases y ambiente de chismes, con otras donde sobresalen el afecto, la colaboración, los principios y valores, la vitalidad, el sentido de propósito y la mentalidad de abundancia, entre otros.

Así mientras en las primeras sobresalen características comunes como la desconfianza, la ansiedad, el miedo las sobrecargas de trabajo y los sentimientos de abuso; en el segundo tipo de empresa sobresalen elementos como el bienestar integral, la abundancia, la honestidad, la adaptabilidad, la sabiduría, el perdón, el respeto y la lealtad.

- La psicología positiva Seligman (2002), se centró en el estudio de tres elementos principalmente;
- Experiencias positivas (felicidad, placer, gratificación realización personal y bienestar).
- Características positivas de las personas. (Carácter, talento, interés y valores).
- Instituciones positivas (familias, colegio universidades estado empresa y sociedad).

Estos elementos fueron extraídos de varias investigaciones que se realizaron sobre bienestar (Diener, 1984), Optimismo (Schneider & Carver, 1985), Emociones Positivas (Fredrickson, 2001), Inteligencia Múltiple (Gardner; 1983), sabiduría (Sternberg, 1983), fortalezas (Buckingham & Clifton, 2002) y Valores (Rokeach, 1973).

Como se mencionó anteriormente la psicología positiva influyó de manera significativa en el desarrollo del POS (Positive Organizational Scholarship) y Lopes, Cunha, Kaiser & Muller-Seitz, (2009) aportó lo siguiente los modelos gerenciales actuales:

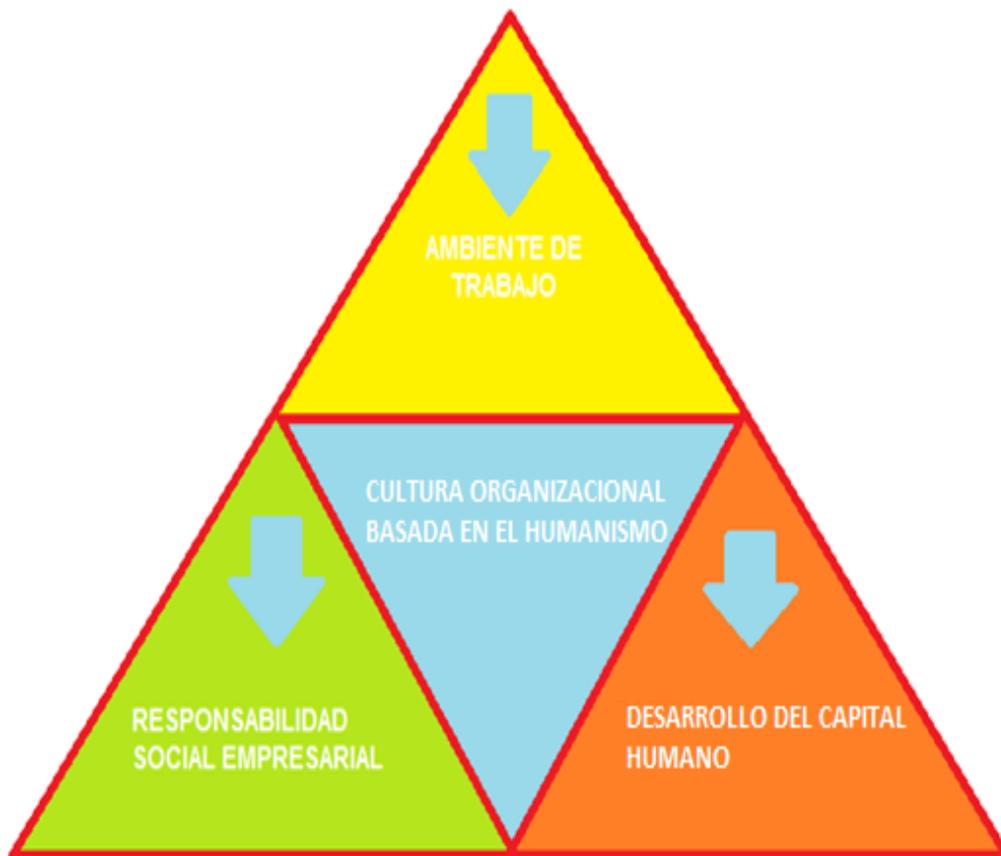
**Focalización en lo positivo:** un estilo gerencial positivo, centrado en las fortalezas, la retroalimentación equilibrada con coraje y consideración orientada a apoyar el cumplimiento de objetivos bajo parámetros de respeto, honestidad e integridad, hace una comunidad más feliz y está a su vez puede lograr los resultados esperados de mejor manera. EL POS (Positive Organizational Scholarship) no consiste solamente en mirar al ser humano desde su autorrealización, en él también se analizan las estructuras, la cultura, los procesos, el liderazgo y otras condiciones organizacionales que alimentan un estado positivo y una dinámica positiva en las comunidades humanas. (Nieto-Licht, 2011)

**Impacto al mundo real:** al igual que en la psicología positiva, EL POS tiene impacto directo en las características de los miembros del equipo, en las experiencias vividas y por supuesto, en las comunidades a las que pertenecen (Peterson & Seligman, 2003), (Seligman, 2002). Su impacto en el mundo real se da gracias a que las perspectivas trascienden la esfera personal, impactando también la esfera organizacional e institucional y la sociedad.

**Fortalecimiento de la legitimidad:** La participación de académicos de reconocida trayectoria ha fortalecido este campo de estudio, debido a la rigurosidad con la que ha abordado sus investigaciones mediante la aplicación del método científico, la definición cuidadosa de términos, la explicación detallada de las recomendaciones y la consistencia en sus procedimientos e investigaciones, basados en trabajos anteriores bajo nuevas perspectivas (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003).

## RETOS ESPECÍFICOS

### 4.3 Modelo de Valoración de Cultura Organizacional basada en el Humanismo



Fuente: elaboración propia (2013)

**Ilustración 3: MODELO DE VALORACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL HUMANISMO**

#### **4.4 Ambiente de Trabajo.**

##### **4.4.1 Modelo Great Place To Work**

Uno de los objetivos primordiales del profesional de gestión humana es el de propiciar un excelente ambiente de trabajo que ponga en práctica los conceptos y las propuestas de la cultura humanista. Por esta razón en la actualidad las organizaciones se centran en mejorar su clima organizacional tomando como base la metodología de Great Place To Work. Esta metodología tiene como base en la confianza, el orgullo y la camaradería, impulsando las iniciativas que están concentradas en los procesos de trato, respeto y de liderazgo mostrando la importancia que tiene este elemento en las organizaciones (Great Place To Work).

El modelo del Great Place To Work ha tomado relevancia en los últimos años y aunque se ha convertido en un premio que se desea ganar para atraer a los mejores profesionales, este premio es más que mejorar el ambiente de trabajo, en este documento se representa la filosofía del buen trato, donde los colaboradores confían en sus jefes, se sienten orgullosos de su trabajo y les agrada compartir con sus compañeros. Además la organización logra los objetivos, las personas entregan lo mejor de sí mismas, y trabajan en confianza y como equipo.

Cuando se analiza los cinco elementos, se puede observar que el mayor peso, recae en el estilo de liderazgo, lo que significa para un profesional de gestión humana la necesidad de intervenir el proceso de dirección y toma de decisiones e importancia del desarrollo de líderes humanista enfocados

a resultados y a las personas. Los otros elementos son igualmente característicos y representan menor complejidad que los tres primeros.

Great Place To Work es un modelo que permite conocer cómo se siente el ser humano en el su entorno laboral, si la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, la camaradería y el orgullo están siendo tenidos en cuenta a la hora de realizar las labores encomendadas y si existe compromiso y satisfacción por parte de los colaboradores por hacer las cosas bien. (Great Place To Work)

Se cree que el único responsable de propiciar un excelente ambiente laboral el departamento de gestión humana, pero es responsabilidad de jefes y colaboradores acordar las acciones para mantener o mejorar el clima organizacional, ya que del manejo que se le dé a este dependerá el éxito de la organización. Es por esto que se considera que el Modelo del Great place To Work contribuye a generar un ambiente sano de trabajo ya que contribuye a mejorar la comunicación entre jefes empleados, e incrementa la credibilidad y mejora la interacción entre los miembros de la organización.

Conocer lo que piensa los colaboradores en una empresa es muy importante, ya que esta información contribuye a la creación de nuevas estrategias y ayuda fortalecer las ya existentes, es por esto que cuando se realiza la medición del ambiente labora por medio de la aplicación de este modelo, lo que se busca es mejorar la calidad de vida de los colaboradores y así mejorar el ambiente laboral.

Tabla del Modelo Great Place To Work

C O N F I A N Z A	CREDIBILIDAD	COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN
			ACCESABILIDAD
		COMPETENCIA GERENCIAL	COORDINACIÓN
			DELEGACIÓN
			VISIÓN
		INTEGRIDAD	CONFIABILIDAD
	HONESTIDAD		
	RESPECTO	APOYO	DESARROLLO
			RECONOCIMIENTO
		PARTICIPACION	PARTICIPACIÓN
		CUIDADO	ENTORNO DE TRABAJO
			VIDA PERSONAL
	IMPARCIALIDAD	EQUIDAD	EQUIDAD
		AUSENCIA DE FAVORITISMO	AUSENCIA DE FAVORITISMO
		JUSTICIA	JUSTICIA EN EL TRATO
CAPACIDAD DE APELACION			
CAMARADERIA	FRATERNIDAD	FRATERNIDAD	
	HOSPITALIDAD	HOSPITALIDAD DEL LUGAR	
		HOSPITALIDAD DEL LAS PERSONAS	
	SENTIDO DE EQUIPO	SENTIDO DE EQUIPO	
ORGULLO	TRABAJO	ORGULLO POR EL TRABAJO	
	EQUIPO	ORGULLO POR EL EQUIPO	
	EMPRESA	ORGULLO DE LA EMPRESA	

Fuente: Elaboración propia basada en el Modelo Great place To Work (1997)

#### Ilustración 4: MODELO GREAT PLACE TO WORK

#### 4.5 Desarrollo del Capital Humano

**El capital humano:** Es el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, además del incremento en la capacidad de la producción alcanzada mediante mejoras en sus capacidades, con entrenamiento, educación y experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. (Monografías)

Gracias a la globalización y los cambios en los mercados, las empresas han descubierto que el recurso humano es el activo más importante y la administración del mismo, es la principal actividad que busca aumentar las capacidades productivas y elevar sus aptitudes de los trabajadores con el fin de que se alinean con los objetivos organizacionales y sean los mejores en lo que hacen. Es por eso que el factor humano es el elemento que agrega más valor a las organizaciones, y de este depende en gran medida de la capacidad que tengan estas, para aprovechar y desarrollar el conocimiento, es por esto que las organizaciones necesitan de personas competentes, innovadoras y capaces de afrontar los retos que se presentan día a día en las mismas. Ante este panorama, el profesional de gestión humana tiene como reto potencializar el capital humano desarrollando al máximo sus competencias, con el fin de lograr preparar a las personas con habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para enfrentar los desafíos tecnológicos y de mercados, a la vez que busca satisfacer las necesidades básicas de los colaboradores logrando en ellos la motivación su trabajo.

Por esta razón se considera que para poder comprender lo que en verdad encierra el desarrollo del capital humano en las organizaciones se debe tener en cuenta dos elementos primordiales

para que este objetivo se logre, estos elementos son: la Gestión por Competencias y La Capacitación

#### **4.5.1 Gestión por Competencias**

**Competencia:** es la capacidad que tiene una persona de aplicar sus conocimientos, actitudes y habilidades al realizar alguna actividad.

##### **Algunos conceptos de competencia:**

Conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en la acción, adquiridos a través de la experiencia que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexibles en contextos singulares. (Tejada, 1999).

Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy-Leboyer, 1996).

Saber hacer complejo que exige un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y virtudes que garantizan la bondad y eficiencia de un ejercicio profesional responsable y excelente (Fernández, 2005).

Representan una combinación dinámica de atributos, en relación al conocimiento y su aplicación, a las actitudes y responsabilidades, que describen los resultados de aprendizaje de un determinado programa o cómo los estudiantes serán capaces de desarrollarse al final del proceso educativo (González y Wagenaar, 2003).

Integración de conocimientos, habilidades y actitudes de forma que nos capacita para actuar de manera efectiva y eficiente (Collis, 2007).

Según McClelland, (1973): Es la forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona.

Las competencias son una combinación de comportamientos y la aplicación de conocimientos, habilidades, actitudes, rasgos de personalidad y motivación que diferencian a la gente. (Universidad Nacional)

Para Butteriss (2001), las competencias se pueden clasificar así:

- **Habilidades:** Capacidad de un individuo para hacer algo.
- **Conocimientos:** La información que una persona tiene de un tema específico.
- **Rol Social:** Es como se muestra una persona en público. Referencia sus valores.
- **Imagen de sí mismo:** Es la visión que tiene una persona sí misma, en función de su identidad, personalidad y valor.

- **Rasgos:** Son las características del comportamiento de una persona.
- **Motivos:** Lo que orienta el comportamiento de una persona en un área particular, esto incluye el deseo que tiene la persona, de fijarse metas y alcanzarlas.

Las competencias también se pueden clasificar por dos tipos (Butteriss 2001):

#### **Competencias Gerenciales:**

- Conocimiento de la empresa
- Servicio al cliente
- Innovación, cambio y capacidad para asumir riesgos.
- Respaldo al cambio organizacional
- Trabajo en equipo.
- Habilidades interpersonales
- Eficacia personal

#### **Competencias Técnicas de Recursos Humanos:**

- Desarrollo y aportación de información
- Gestión de retribución y administración de beneficios
- Sanidad y seguridad
- Relaciones laborales
- Selección y contratación de personal
- Sistema de información de recursos humanos.

### Las Competencias como un Iceberg

Las competencias gerenciales son como un iceberg donde solo una se distingue la parte más pequeña del Iceberg se distingue por encima de la superficie.



Fuente: elaboración propia basado en el modelo Hay/McBer de competencias (Butteriss. 2001).

**Ilustración 5 : LAS COMPETENCIAS COMO UN ICEBERG (Butteriss. 2001).**

Las competencias que se encuentran en la superficie se pueden observar más fácilmente, y son los conocimientos técnicos y habilidades.

Según Butteriss (2001). La gestión de recursos humanos basada en competencia se centra en identificar las habilidades técnicas necesarias y desarrollar las competencias que se encuentran bajo el agua que producirán resultados superiores.

Debido a los requerimientos en calidad e innovación a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad, han hecho que las empresas cambien su estructura piramidal y jerárquica, a una organización transversal, por esta razón ha sido necesario la implementación de un modelo de gestión por competencia, ya que esta es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio y garantiza el desarrollo del potencial de las personas.

Al implementar la gestión por competencias, las capacitaciones que se realicen en las organizaciones estarán dirigidas al mejoramiento del desempeño tanto individual como grupal y serán de gran ayuda para alcanzar los objetivos de la organización.

Está claro que el recurso humano es la herramienta más valiosa con que cuentan las compañías que quieren alcanzar sus objetivos. La gestión por competencias se convierte en una línea directa de comunicación entre los trabajadores y la empresa, involucrando las necesidades y deseos de sus empleados con el fin de ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de sus colaboradores de forma tal que contribuyan a que las organizaciones sean eficientes, eficaces, y capaces de enfrentarse a los nuevos retos del entorno.

**Los principales objetivos de la gestión por competencia son:**

- Alinear el capital humano con los objetivos de la empresa.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de la empresa.
- Incentivar el desarrollo individual y de alguna manera organizacional.
- Disminuir el tiempo extra de trabajo.
- Enfocar las necesidades de capacitación.
- Apoyar a los sistemas de reclutamiento y selección.
- Disminuye la rotación del personal de la empresa.
- Evaluar su desempeño de los colaboradores, y así generar un plan de acción para lograr un desempeño superior.
- Remunerar al personal de manera justa.
- Establecer una ventaja competitiva en el mercado.

**4.5.2 Capacitación**

Diferentes enfoques sobre la capacitación

Es una actividad que enseña a los empleados como desempeñarse en su puesto actual. (Werther, & Davis, 1991).

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados requieren para realizar su trabajo. (Gary Dessler, 1998)

Es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal. Produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto de la capacitación es perfeccionar a los trabajadores en su puesto de trabajo. (Aquino y otros, 1997).

La capacitación es un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia a esas necesidades laborales (Gore, E, 1998).

Es las actividades que enseñan a los empleados de una organización la forma de desempeñarse en su puesto actual. (Davis, K. y otros; 1992).

La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, está orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades de conocimientos y habilidades con el fin de proveer necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores (Siliceo1996).

El conocimiento ha alcanzado un nivel de gran importancia en cuanto a la competitividad de las organizaciones, y el proceso más adecuado para desarrollar el capital humano y adquirir nuevos conocimientos es la capacitación, la cual consiste en un proceso dirigido planeado, sistémico y organizado, en los que se adquiere conocimientos tanto, teóricos como técnicos que incentivan al fortalecimiento del desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. Estos procedimientos van orientadas al cambio y mejoramiento de conocimiento actividades y actitudes del personal con el fin de propiciar mejores niveles de desempeño relacionado con las exigencias del puesto de trabajo incentivando al individuo a alcanzar la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial.

Las exigencias sociales que impactan en el mundo del trabajo, aceleran la necesidad de que los recursos humanos transformen la herramienta de aprendizaje con el fin de lograr mejores resultados a partir de sus competencias laborales. Es por esto que la capacitación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la competitividad de las empresas, respondiendo, así, los cambios tecnológicos.

La capacitación genera alto grado de motivación, de seguridad en sí mismo, aumentando nivel de autoestima, a la vez que genera un cambio de actitud, en las relaciones tanto personales como laborales.

Actualmente la capacitación representa para las organizaciones uno de los medios más efectivos para asegurar la formación de los colaboradores respecto a las funciones y actividades laborales que deben desempeñar y desarrollan dentro de la organización.

Sabemos que la capacitación no es el único instrumento que garantiza el cumplimiento eficaz de las tareas y actividades en una organización, pero lo que sí es verídico es que por medio de dicho elemento se pone en circunstancias de competencia a cualquier individuo.

#### **4.5.2.1 Los principales objetivos de la capacitación son:**

- Mejora tanto la eficacia como eficiencia en los procesos y funciones organizaciones.
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de los colaboradores.
- Contribuye al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Acelera la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Logra mayor competitividad, mejora la calidad del trabajo y la productividad al fortalecer
- Contribuye a conservar bajos los costos en varias tareas.
- Incentiva la comunicación, mejorando las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.
- Promueve el desarrollo integral del personal.

- Elimina los temores de incompetencia logrando la satisfacción con el puesto de trabajo.
- Mantiene a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos

Las empresas deben encargarse de que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada para enfrentar con eficiencia sus labores diarias, y es responsabilidad de las mismas garantizar la calidad de los programas de capacitación y desarrollo apropiado que contribuya a elevar la calidad de la productiva de la fuerza de trabajo. Ya que se ha demostrado que cuando los trabajadores cuentan con los conocimientos, habilidades labores y están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades, cometen menos errores en el trabajo, y una de las maneras más eficaces de que los colaboradores adquieran estos conocimientos es por medio de la capacitación, gracias a esta también se pueden adquirir actitudes y habilidades necesarias para lograr un desempeño óptimo en la organización.

#### **4.6 Responsabilidad social Empresarial**

En la actualidad las empresas tienen, no solo la obligación de maximización de los beneficios económicos, sino también el bienestar social y protección ambiental. Es por esto que la responsabilidad social empresarial surge en los años noventa, y desde entonces, han aparecido diferentes actividades que promueven la implementación de nuevas políticas y normas, con el fin de que las empresas incorporen comportamientos éticos, morales, respetuosos con la sociedad y con el medioambiente. Esto también implica la adopción de una ética en su relación

con los grupos de interés (o stakeholders), sus familias y la comunidad. (sellocomerociojusto, 2013).

Para el logro de los objetivos económicos y prosperar de una manera responsable se debe aportar beneficios a los colaboradores y a la comunidad, se debe cumplir con los principios éticos y cívicos, también se debe capacitar a los empleados, no solo en asuntos relacionados con su desempeño laboral, sino también en aspectos relacionados con el mejoramiento personal, familiar y social, al igual que se debe tener en cuenta el aseguramiento de las condiciones laborales y de salud de las personas. (revistafuturos, 2013).

Son muchas las acciones que pueden realizar las empresas para crear estrategias y ejecutar programas de responsabilidad social empresarial que vayan dirigidas hacia el respeto por los derechos humanos, a un sitio de trabajo sano y seguro, la compensación adecuada de las labores, a la no discriminación, el respeto a la dignidad de las personas, el apoyo a programas de salud pública y el control de los impactos ambientales.

#### **4.6.1 Diferentes Enfoques sobre de Responsabilidad Social Empresarial**

OIT (2009) “La Organización Internacional del Trabajo”: define la Responsabilidad Social Empresarial es la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores, es decir todo aquello que cada compañía realiza y las consecuencias que ocasiona o que podría ocasionar sobre su entorno.

La Responsabilidad Social Empresarial abarca todas as expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales de la sociedad con respecto a las organizaciones en un momento particular del tiempo (Carroll, 1991).

Para decir que en una empresa existe una cultura organizacional basada en el humanismo es muy importante analizar si en ella existe algún tipo de responsabilidad social ya que cuando hablamos de humanismo nos referimos al ser humano, es por esto que definimos la Responsabilidad Social Empresarial como un pensamiento organizacional que apoya las ideas, decisiones, acciones y resultados en valores éticos, permitiendo que la organización logre los objetivos financieros, pero de una manera justa, equitativa y sustentable.

Este pensamiento se hace real cuando las organizaciones realizan actividades que promueve el desarrollo de todos sus colaboradores, por medio de la creación de mayores oportunidades económicas, sociales, culturales, políticas y de sostenibilidad ecológica. Básicamente lo que se busca con la Responsabilidad Social Empresarial es el de lograr el equilibrio perfecto entre la responsabilidad social y su objetivo empresarial con el fin de obtener ventaja competitiva.

#### **4.6.2 El Modelo de Performance Social de Carroll**

Carroll (1979): diseñó una herramienta que permite integrar todas las dimensiones comprendidas dentro del concepto de Responsabilidad Social Empresarial en la gestión de una empresa. El modelo denominado “Organizational Social Performance Model” se basa en tres dimensiones:

- La actitud de la empresa ante la RSE,
- Los niveles de responsabilidad asumidos por la empresa
- Las actividades sociales afectadas.

Tabla 1: DIMENSIONES DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE PERFORMANCE SOCIAL

I DIMENSIÓN ACTITUD ANTE LA RSE	II DIMENSIÓN CATEGORÍAS DE RSE	III DIMENSIÓN FINES SOCIALES AFECTADOS
Reactiva	Económica	Consumo
Defensiva	Legal	Medioambiental
Acomodatícia	Ética	Seguridad Producto
Proactiva	Filantropía	Seguridad Laboral Accionistas

Fuente: Joyner y Payne (2002)

#### 4.6.2.1 LAS DIMENSIONES DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE PERFORMANCE SOCIAL SON:

**ACTITUD ANTE LA RSE:** Son las distintas filosofías que puede adoptar la organización frente a tema de la Responsabilidad Social Empresarial.

- **Una filosofía Reactiva:** es la reacción ante las fuerza externas como nuevas regulaciones o leyes que obliga a la empresa a realizar alguna modificación con el fin de mejorar sus resultados sociales.
- **La filosofía Defensiva:** es el acercamiento de la organización al concepto de Responsabilidad Social Empresarial y a las actuaciones sociales como medio de defensa, a las presiones que recibe de fuerzas que la empresa considera externas a la organización.

- **La filosofía Acomodatícia:** es adoptada por las empresas que practican la Responsabilidad Social Empresarial y realizan acciones correctas sin analizar los resultados de esas acciones.
- **la filosofía Productiva:** anticipa sus estrategias de RSE, sin importarle las políticas sociales, de gobiernos corporativos o ecológicos que vayan por delante de los planteamientos generalmente aceptados como de RSE en la sociedad.

### **CATEGORÍAS DE RSE:**

1. Ser sostenible en términos económicos: remunerar a sus propietarios en unos términos que impliquen el mantenimiento de la inversión.
2. La empresa debe cumplir con todas las regulaciones legales: debe cumplir con todas sus responsabilidades económicas dentro de un marco legal, y basándose en la legislación vigente.
3. Las responsabilidades éticas deben cumplir con las expectativas de la sociedad y con un comportamiento correcto, antes de cumplir estrictamente con la ley, se debe cumplir primero con el espíritu de la ley.

**LOS FINES SOCIALES AFECTADOS** Son las actividades en las que la organización puede actuar de forma socialmente responsable, por ejemplo Carroll (1979) que las actividades empresariales y de los grupos de individuos que se ven afectados por ella: cómo se puede variar de un tipo de organización a otra, en función del sector productivo en el que se encuentre, o donde opere. Esta lista es dinámica, aunque algunas de las actividades afectadas es común para

todas las empresas y se mantiene a lo largo del tiempo, otras pueden ser superadas por la sociedad y otras no tenidas en cuenta en un momento dado, pueden surgir para incorporarse a la lista.

Gracias al análisis de este modelo, se puede observar que su tercera dimensión está íntimamente ligado al modelo de stakeholders, permitiéndole a la organización acercarse al concepto de RSE desde distintos enfoques.

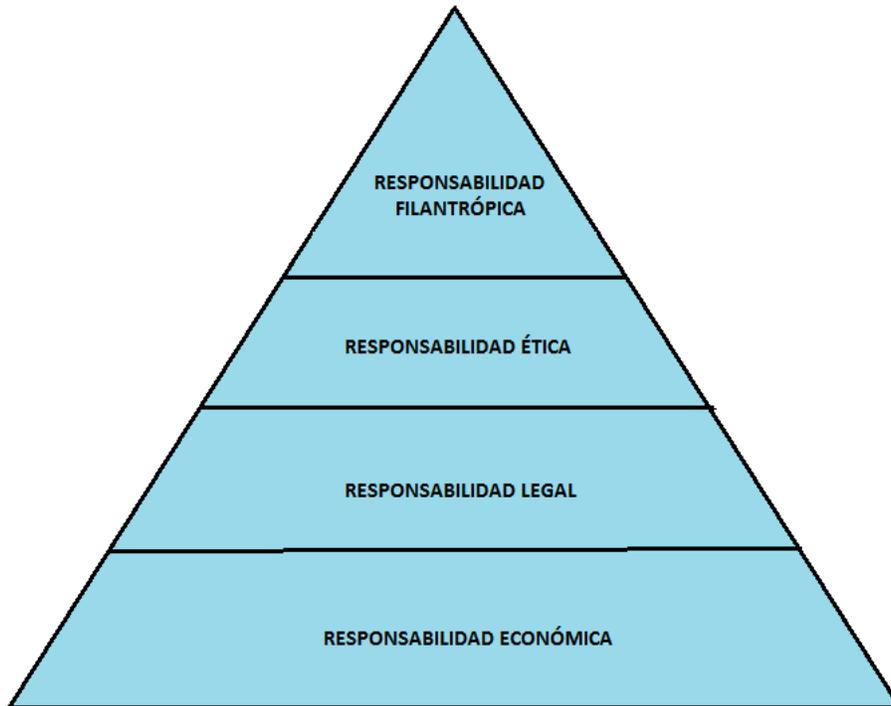
A partir de la definición de estas dimensiones, Carroll (1991) establece una cuarta dimensión de la Responsabilidad Social Empresarial, que intenta situar las expectativas legales y económicas de las empresas, relacionándolas con un mayor número de preocupaciones sociales.

Esta cuarta dimensión es llamada también la teoría de la pirámide, y se refiere a que las organizaciones además de obtener ganancias, deben cumplir con las responsabilidades económica, legal, ética y filantrópica, obedeciendo la ley, actuando con ética, y procurando que sus actividades sean sostenibles y competitivas además protectoras del medio ambiente.

La teoría de la pirámide fue desarrollada por Carroll (1991) la cual plantea cuatro clases de Responsabilidades Sociales Empresariales que son:

- Económicas
- Legales
- Éticas
- Filantrópicas.

## LA TEORÍA DE LA PIRÁMIDE



Fuente: Carroll (1991).

### Ilustración 6: LA TEORÍA DE LA PIRÁMIDE

#### **Responsabilidad Económica**

Es la base de la pirámide que se refiere a la producción de bienes y servicios que los consumidores necesitan y desean, los cuales la empresa ofrece a un precio justo. A cambio de la entrega de estos bienes y servicios, la empresa debe obtener una ganancia aceptable en el proceso.

**Responsabilidades Legales**

Se refiere al cumplimiento de la ley y las reglas básicas según las cuales deben operar la empresa. Ya que las empresas como integrantes de la sociedad debe desarrollar su actividad basándose en las leyes legales pertinentes.

**Responsabilidades Éticas**

Se refieren a que las empresas están obligadas de hacer lo correcto, lo justo y lo razonable, así como se debe evitar los daños en su entorno.

La Responsabilidad ética lo que quiere decir, es que aunque algunas actividades no estén codificados en las leyes, la sociedad espera que las empresas las cumplan.

**Responsabilidades Filantrópicas**

Comprenden aquellas acciones corporativas que responden a las expectativas sociales sobre la buena ciudadanía corporativa. Estas acciones incluyen que la empresa promueva programas en pro del bienestar social y mejoramiento en la calidad de vida de la comunidad corporativa y de la población aledaña.

## **5. MARCO METODOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.2 Metodología para la realización de la encuesta**

**Proceso de recolección de datos:** El proceso de recolección de datos se realizó de manera virtual y otra parte presencial.

La parte virtual se realizó mediante la divulgación de la encuesta en la página <http://ean.ecert.co/home/register>, también por medio de la divulgación que hizo GESTIÓN HUMANA.COM, ACRIP y EL SENA e igualmente la universidad EAN en su web.

La segunda parte de la recolección de datos se realizó por medio fue por formularios físicos que se entregaron por parte del profesor Cesar Nieto a los miembros de organizaciones en algunos eventos en los que asistió como docente.

El tiempo en el cual se recolectó la información fueron en total fue en total de ocho meses, que incluyeron los meses de febrero al mes de septiembre del 2013.

#### **5.2.1 Recolección de datos de las encuestas**

El tamaño de la muestra con base total fue de 213 empresas de las cuales solo se tomó el 100% de las empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá y las cuales equivalen a 117 empresas que participaron en el proyecto.

Se aplicaron las encuestas de 35 preguntas a los colaboradores de las siguientes empresas en la ciudad de Bogotá:

### **EMPRESAS DONDE SE REALIZO LAS ENCUESTAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>
1. ACADEMIA NACIONAL DE SEGURIDAD PRIVADA DE LAS AMERICAS - ANSA
2. ALBORADA EDITORES
3. ALFAGRES SA
4. ALIMENTOS CARNICOS SA
5. ALIMENTOS CARNICOS SA
6. APOSTAR S.A
7. ARQUITECTURA Y CONCRETO SAS
8. ASERVIN S.A
9. ASMAT SALUD EPS – S
10. ATHLETIC DE COLOMBIA S.A.S.
11. AZUL K S.A.
12. BANCO POPULAR
13. BBVA HORIZONTE PENSIONES Y CESANTIAS
14. BOEHRINGER INGELHEIM S.A.
15. BOHERINGER INGELHEIM S.A.
16. CAUCHOS EL CACIQUE LTDA.
17. CCOMEVA EPS Y MP
18. CEMPAC S.A
19. CENTRO EDUCATIVO AMIGOMIANO
20. CENTRO INCA
21. CERESCOS LIMITADA
22. CLINICA DE LA MUJER
23. CO Y TEX C.I S.A.S
24. CO&TEX C.I.S.A.S.
25. COBRANDO SAS
26. COLOMBIANA DE TELEVISIÓN
27. COLPENSIONES
28. COMAECIALIZADORA HOMAZ S.A
29. COMPAÑIA COLOMBIANA DE CONSTRUCCION SA
30. COMPAÑIA HOTELERA

31. COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES BELEN DE A.
32. COOPERATIVA DEPARTAMENTAL DE CAFICULTORES DERDA COOPCAFER
33. COOPROINT CTA
34. COOPROINT CTA
35. COOTRADECUN
36. CORPORACIÓN DE EDUCACIÓN TECNOLÓGICA COLSUBSIDIO
37. CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA
38. CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA
39. CRODA SUCURSAL COLOMBIA
40. D' MAPRI LTDA.
41. DAS EN PROCESO DE SUPRESION
42. DELTAGAS S.A.
43. DIAGNOSTICO VITAL S.A.S
44. DIGITAR Y VERIFICAR S.A.S
45. DIMACRO EMC LTDA
46. DIRECCIÓN GENERAL MARÍTIMA
47. DI FOTOGRAFICA
48. DISTRIBUIDORA XELTRON S.A.S
49. D'PORTE S.A.S - NIKE
50. EMERALD ENERGY
51. EMPRESA DE ASEO DE PEREIRA SA ESP
52. ENEROY
53. EQUION ENERGIA LIMITED
54. ETB
55. EVE DISTRIBUCIONES SAS
56. FIDUCIARIA FIDUCOR
57. FISCALIA GENERAL DE LA NACION
58. FLORES EL ALJIBE SAS
59. FLOTA LA MACARENA S.A.
60. FOTO JAPON LTDA
61. FUERZA AÉREA COLOMBIANA
62. GESTORES DE POCESOS LTDA
63. GIROS Y FINANZAS
64. GROCELADES SERVICOSTA
65. GYE GRUPO YESTRATEGIA SAS
66. HIDRACO SAS
67. HOG TELECOMUNICACIONES
68. HOSPITAL OCCIDENTE DE KENNEDY
69. IBM
70. INGENIAR INOXIDABLES
71. INSTITUTO DE DESARROLLO HUMANO IDU
72. INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGALY CF

73. INVERJENOS S.A.S.
74. INVERSIONES LOPEZ LTDA
75. INVERSIONES U.S.G.
76. LA CORTEZ ENERGY COLOMBIA INC
77. LASA S.A.
78. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO
79. MUEBLES BOVEL
80. NASES
81. NIVIGLOBAL S.A.S
82. OPERADORA GRAND HOUSE S.A
83. ORGANIZACIÓN SERVICIOS Y ASESORIAS
84. PASTELERIA LUCERNA
85. PEOPLE CONTACT S.A.S
86. PERENCO COLOMBIA LIMITED
87. PERSONERIA DE BOGOTA
88. POLICLINICO EJESALUD SAS
89. POSTRATAR LTDA
90. PROCABLES S.A. C.I.
91. PROCESSA
92. PROCURADURIA GENERAL DE LA NACION
93. PRODUCTOS NATURESSE SAS
94. PROMASIVO SA
95. PROMIGAS
96. PROVEMEL LTDA.
97. PUNTO CONRED SAS
98. RESONANCIA MAGNETICA DEL COUNTRY S.A
99. RGA SOLUCIONES LTDA
100. SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA
101. SEGUREXPO S.A.
102. SEGUROS BOLIVAR
103. SENA DIRECCION GENERAL
104. SERVICIOS EMPRESARIALES LITDA.
105. SERVIMEPROFESIONAL
106. SUPER BRIX INTERNACIONAL
107. SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA
108. SURAMERICANA DE TRANSPORTES
109. TALENTUM CTA
110. TECNACRIL LTD
111. TERRANUM ADMINISTRACIÓN SAS
112. TRANSPORTE SAN CARLOS LTDA
113. TRANSPORTES ESPECIALES DE BOGOTA S.A - TEPESA
114. TRI COLOMBIA LTDA.

115. UNIVERSIDAD KONRAD LORENZ
116. UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
117. WEST ARMYSECURITY LTDA

### **5.2.2 Instrumento Utilizado para realizar la encuesta**

El instrumento utilizado en la presente investigación, fue aportado por el profesor Cesar Nieto y con base en el marco teórico se escogieron de las 86 preguntas las 35 que más se ajustaran al marco conceptual desarrollado en el capítulo anterior, y se clasificaron de la siguiente forma:

5 preguntas generales

10 preguntas corresponden al ambiente de trabajo.

10 preguntas corresponden al desarrollo del capital humano.

10 preguntas corresponden a la responsabilidad social empresarial.

## **5.3 Preguntas**

Las preguntas que se les realizo con base a la cultura organizacional basada en el humanismo fueron:

### **5.3.1 Preguntas generales**

1. El número de empleados de la organización está entre:
2. El responsable de gestión humana reporta a:
3. Años de constitución de la empresa: (en años)

4. El total de activos de la organización en salarios mínimos mensuales legales vigentes es:
5. La antigüedad promedio de los empleados en la organización es: (medida en años).

### **5.3.2 Preguntas para los tres retos específicos:**

#### **Preguntas de Ambiente de Trabajo**

1. ¿Cuentan con un medio formal de comunicación interna?
2. ¿Gestión Humana apoya e impulsa a los jefes para que informen sobre cambios y objetivos de la empresa?
3. ¿Gestión humana divulga y explica las necesidades de cambio organizacional?
4. ¿Gestión Humana ha medido formalmente el ambiente de trabajo y lidera programas para mejorarlo?
5. ¿Gestión Humana impulsa a que los jefes comuniquen de forma clara sus expectativas?

6. ¿Gestión Humana propende porque el trato y la exigencia a los colaboradores se realicen bajo parámetros de respeto y dignidad?
7. ¿La aplicación de las prácticas laborales ayudan a armonizar la relaciones empresa-trabajadores, al hacerse ajustada a las normas vigentes y de manera respetuosa con la dignidad del trabajador?
8. ¿Es obligatoria la retroalimentación al colaborador por parte del jefe inmediato. Hay un proceso formal y estructurado?
9. ¿Gestión Humana apoya y difunde la visión estratégica de la empresa?
10. ¿Gestión Humana desarrolla sus programas promoviendo la exigencia en el desempeño mediante un trato justo y respetuoso?

### **Preguntas de Desarrollo del Capital Humano**

11. ¿Gestión Humana lidera programas para mejorar las competencias integrales de los jefes?
12. ¿Los programas de capacitación buscan mejorar las competencias gerenciales o de dirección?

13. ¿Gestión Humana desarrolla programas para fortalecer las capacidades distintivas de la organización?
14. ¿Gestión Humana apoya mediante programas de capacitación, coaching y asignación de proyectos o responsabilidades, a los colaboradores de bajo desempeño, para que mejoren?
15. ¿Los programas de capacitación buscan mejorar la capacidad competitiva de la organización?
16. ¿Los programas de capacitación buscan preparar a la organización para la globalización?
17. ¿Los programas de capacitación se estructuran para atender los requerimientos estratégicos de la organización?
18. ¿Los programas de capacitación se desarrollan para mejorar las competencias de servicio al cliente?
19. ¿Los programas de capacitación pretenden mejorar las competencias de segunda lengua?

20. ¿Gestión Humana asesora a las otras áreas de la compañía para que gerencien y potencialicen el talento de sus trabajadores, suministrando sistemas, metodologías y herramientas necesarias?

### **Preguntas de Responsabilidad Social Empresarial**

1. ¿Gestión Humana promueve que los principios y valores institucionales se apliquen en la compañía?
2. ¿Gestión Humana promueve y coordina actividades para que los colaboradores apoyen proyectos de bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades que impactan con sus productos y/o servicios?
3. ¿Gestión Humana promueve, coordina y apoya la realización de programas humanitarios para ayudar a las personas o grupos menos favorecidos?
4. ¿Gestión Humana promueve y coordina actividades de responsabilidad con el medio ambiente?
5. ¿Gestión Humana desarrolla programas tendientes a fortalecer los comportamientos éticos y la transparencia de las acciones empresariales?

6. ¿Gestión Humana desarrolla programas para alinear el proyecto de vida de sus colaboradores (familia, trabajo, salud, bienestar, entre otros) con el proyecto organizacional?
7. ¿Gestión Humana propende porque los colaboradores tengan un equilibrio razonable entre las necesidades laborales y la personales?
8. ¿Gestión Humana impulsa programas para mejorar la salud de los colaboradores?
9. ¿Gestión Humana desarrolla programas para mejorar el nivel de calidad de vida de sus colaboradores (Dimensión física, emocional, social, mental y espiritual)?
10. ¿Gestión Humana administra los riesgos de la Salud y Seguridad Ocupacional de sus trabajadores, promoviendo el bienestar de sus trabajadores y la continuidad segura del negocio?

### **5.3.3 Variables de control de las preguntas**

Para el análisis de las variables de control se utilizaron dos metodologías:

La primera consistió en el diseño de las preguntas del cuestionario el cual tuvo un análisis previo y de control el cual consistió en la validación del cuestionario total por parte mesa

técnica del SENA, también se realizó control por parte de los gerentes de recursos humanos de algunas empresas y por parte de los docentes de diferentes universidades

La segunda variable de control que se realizó, fue una vez teniendo listo el diseñado del marco conceptual y basándonos en los tres ítem analizados en dicho marco. Se procedió a la escogencia de preguntas similares con el fin de utilizarlas como preguntas de control.

#### 5.4 Valoración de las Respuestas

**Tabla 2 : RESPUESTA EN ESCALA DE LIKERT**

RESPUESTA	PUNTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	4
PARCIALMENTE DE ACUERDO	3
PARCIAL DESACUERDO	1
TOTAL DESACUERDO	0

Fuente: elaboración propia (2013)

**Tabla 3: RESPUESTA SI O NO**

RESPUESTA	PUNTAJE
SI	4
NO	0

Fuente: elaboración propia (2013)

**Tabla 4: EL TOTAL DE EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN ESTÁ ENTRE:**

RESPUESTA	PUNTAJE
DE 11-50	1
DE 51-200	2
DE 201-500	3
DE MAS DE 500	4

Fuente: elaboración propia (2013)

**Tabla 5: EL TOTAL DE ACTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN EN SALARIOS MÍNIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES ESTA ENTRE:**

RESPUESTA	PUNTAJE
500- 5000	1
5001-30.000	2
30.001-80.000	3
MAS DE 80.001	4

Fuente: elaboración propia (2013)

**Tabla 6: EL RESPONSABLE DE GESTIÓN HUMANA REPORTA A:**

RESPUESTA	PUNTAJE
Primer nivel	5
Segundo nivel	3
Tercer nivel	1

Fuente: elaboración propia (2013)

**Tabla 7: LA ANTIGÜEDAD PROMEDIO DE LOS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN ES: (MEDIDA EN AÑOS).**

RESPUESTA	PUNTAJE
Menos de 1	1
de 1 a 5	2
de 5 a 10	3
Más de 10	5

Fuente: elaboración propia (2013)

### 5.5 Entregables

Se entregara un diagnóstico de la situación actual y las respectivas recomendaciones de las empresas respecto la cultura organizacional basada en el humanismo en la ciudad de Bogotá.

## 6. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS

### 6.1 Investigación sobre la Cultura Organizacional basada en el Humanismo en Bogotá.

En total se realizó 133 encuestas a 117 empresas de la ciudad de Bogotá de diferentes sectores económicos y de diferentes tamaños que incluyeron pequeñas medianas y grandes empresas, gracias es esta investigación se logró conocer el estado de la cultura organizacional basada en el humanismo en la ciudad de Bogotá.

La investigación conto con el siguiente porcentaje de participación de las empresas de los siguientes sectores.

**Tabla 8: PARTICIPACION DE EMPRESAS POR SECTOR**

<b>SECTOR</b>	<b># DE EMPRESAS</b>	<b>PARTICIPACION</b>
AGROPECUARIO	3	2%
COMERCIO AL POR MAYOR	6	5%
COMERCIO AL POR MENOR	3	2%
CONSTRUCCION	5	4%
FINANCIERO	3	2%
INDUSTRIAL	10	8%
MEDIOS	3	2%
MINERIA	3	2%
SERVICIOS	90	68%
TELECOMUNICACIONES	5	4%
TRANSPORTE	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia (2013)

**Tabla 9: EL NÚMERO DE EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS ESTÁ ENTRE:**

# DE EMPLEADOS	# DE EMPRESAS	PARTICIPACION
DE 11-50	30	23%
DE 51-200	35	26%
DE 201-500	19	14%
DE MAS DE 500	49	37%
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia (2013).

**Tabla 10 : EL TOTAL DE ACTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN EN SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES ES:**

EL TOTAL DE ACTIVOS	# DE EMPRESAS	PARTICIPACION
DE 500- 5000	32	24%
DE 5001-30.000	22	17%
DE 30.001-80.000	39	29%
MAS DE 80.001	40	30%
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia (2013)

**Tabla 11: EL RESPONSABLE DE GESTIÓN HUMANA REPORTA A:**

<b>NIVEL DE OCUPACION</b>	<b># DE EMPRESAS</b>	<b>PARTICIPACION</b>
PRESIDENTE/GERENTE GENERAL	7	5%
VICEPRESIDENTE/GERENTE GESTION HUMANA	23	17%
VICEPRESIDENTE/GERENTE FINANCIERO	4	3%
OTROS	99	74%
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia (2013)

**Tabla 12: LOS AÑOS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA ESTAN ENTRE:**

<b>AÑOS</b>	<b># DE EMPRESAS</b>	<b>PARTICIPACION</b>
MENOS DE 1	3	2%
DE 1-5	20	15%
DE 5-10	14	11%
MAS 10	96	72%
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia (2013)

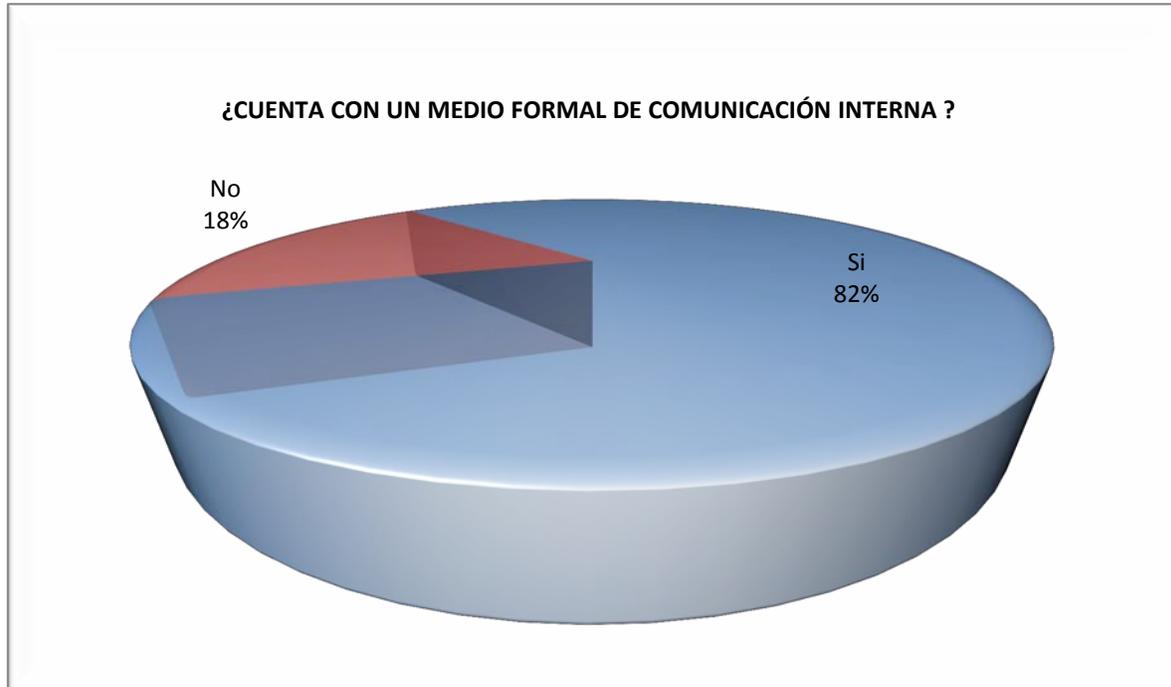
**Tabla 13: LA ANTIGÜEDAD PROMEDIO DE LOS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN ES: (MEDIDA EN AÑOS).**

<b>AÑOS</b>	<b># DE EMPRESAS</b>	<b>PARTICIPACION</b>
MENOS DE 1	10	8%
DE 1-5	44	33%
DE 5-10	44	33%
MAS 10	35	26%
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia (2013)

### 6.1.1 Resultado de las Preguntas sobre Ambiente de Trabajo

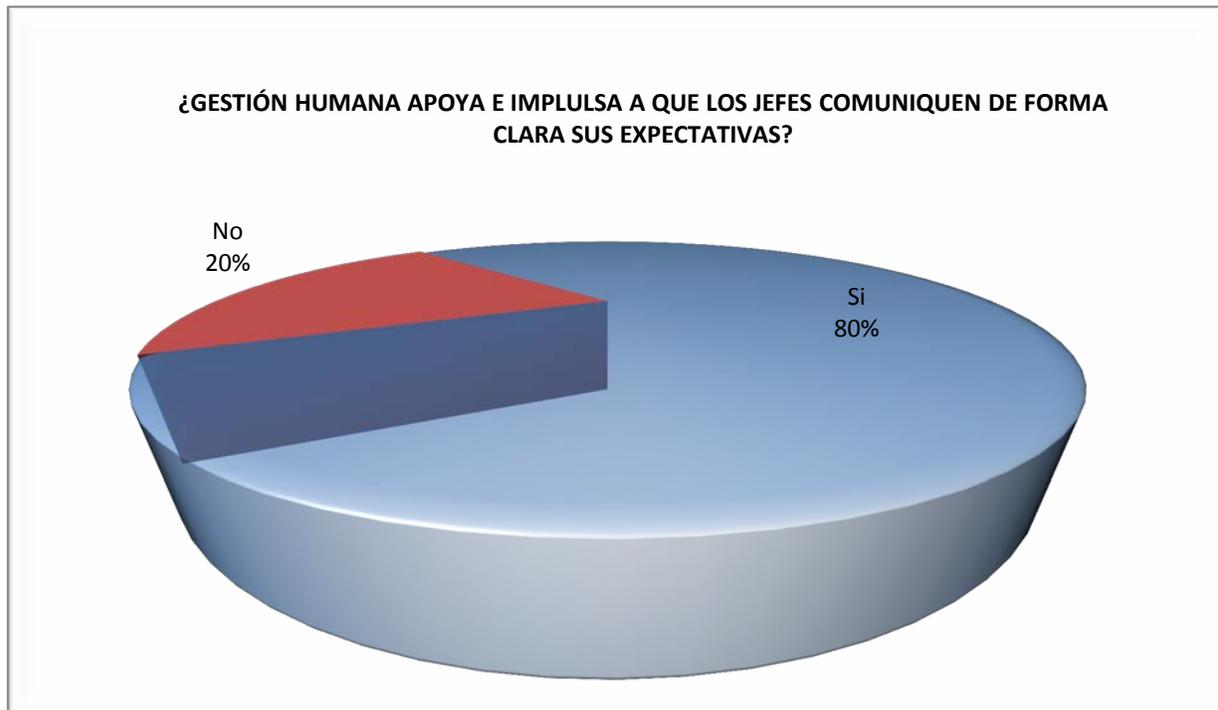
**GRÁFICA 1**



Fuente: elaboración propia (2013)

Ilustración 7 :Respuesta a la pregunta ¿Cuentan con un medio formal de comunicación interna?

A la pregunta de que si la empresa cuenta con un medio formal de comunicación interna, el 82% de las empresas encuestadas respondió que Sí, Mientras que el 18% de las empresas encuestadas, no cuenta con un medio de comunicación interno formal, lo que indica que en las empresas Bogotanas existen medios formales para comunicarse, facilitando así la interacción entre los integrantes de la organización, construyendo relaciones confianza, al igual que un conocimiento mutuo y empatía, lo que permite la creación de una Cultura Organizacional sólida, logrando la integración para alcanzar los objetivos propuestos.

**GRÁFICA 2**

Fuente: elaboración propia (2013)

Ilustración 8: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana apoya e impulsa a los jefes para que informen sobre cambios y objetivos de la empresa?

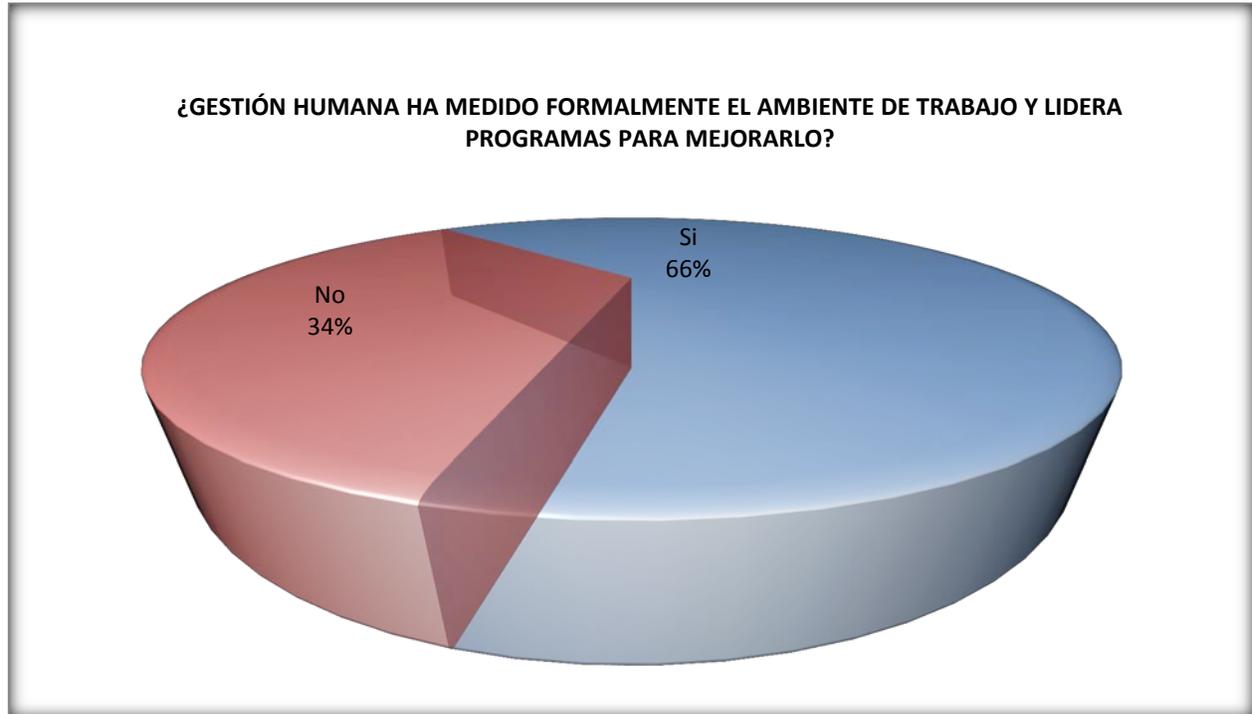
Esta grafica demuestra que en el 80% que en las empresas Bogotanas respondieron positivamente la pregunta de que si los jefes comunican a sus colaboradores lo que esperan de ellos. Mientras que el 20% respondieron que No. Observándose así que en las organizaciones los jefes se interesan por transmitir, no solo la información necesitarán para que el colaborador realizar su trabajo, si no también lo que esperan de ellos, con el fin de que ellos lo interioricen y se enteren de lo que la organización les desee transmitir por medio de sus jefes y que de igual forma apliquen todas sus emociones positivas al trabajo realizado diariamente para que se vea reflejado en una mejor y alta productividad.

**GRÁFICA 3**

Fuente: elaboración propia (2013)

Ilustración 9: Respuesta a la pregunta ¿Gestión humana divulga y explica las necesidades de cambio organizacional?

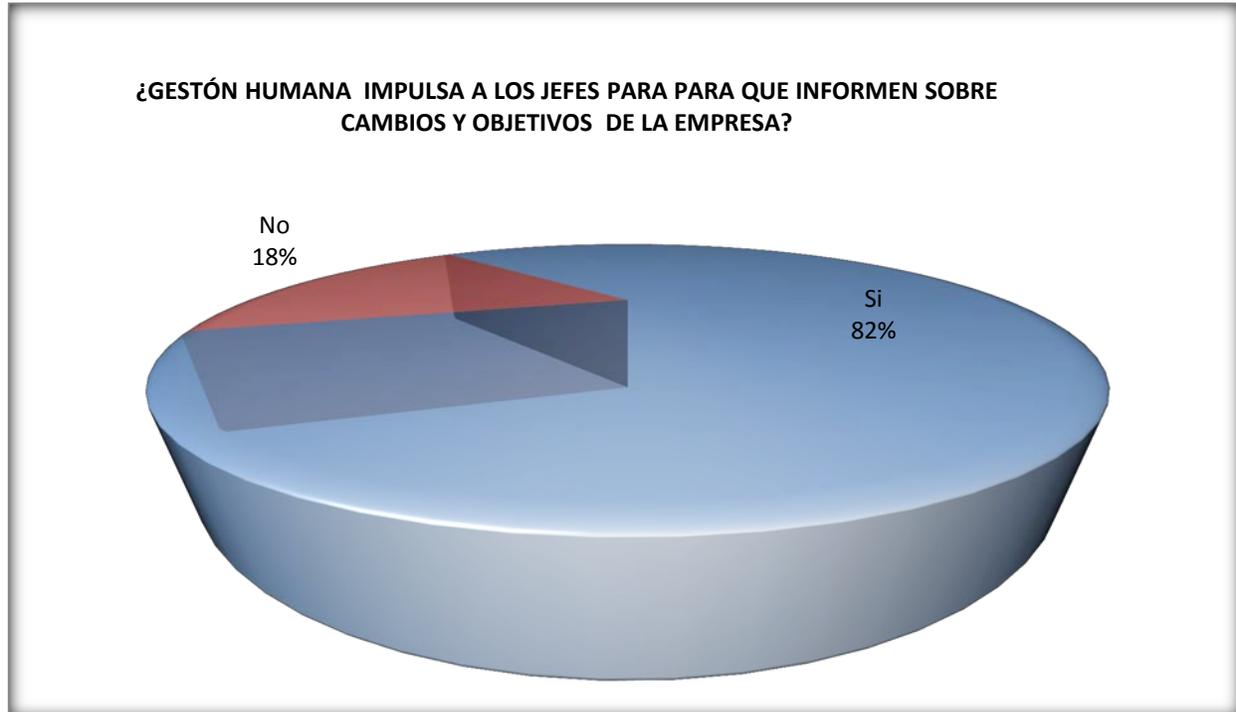
A la pregunta si Gestión Humana apoya e impulsa a los jefes para que informen sobre cambios y objetivos de la empresa? El 66% de las empresas encuestadas respondieron que sí, Mientras que el 34% respondieron que No. Demostrando así que en las empresas encuestadas, la comunicación es un factor muy importante, porque informa cuando hay necesidad de realizar algún cambio en la organización, logrando que sus colaboradores adquieran entidad del compromiso en los mismos y que comprendan que para lograr una Cultura Organizacional orientada a la calidad, se debe contar con la participación de todos los integrantes de la organización.

**GRÁFICA 4**

Fuente: elaboración propia (2013)

Ilustración 10: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana ha medido formalmente el ambiente de trabajo y lidera programas para mejorarlo?

A la pregunta de que si Gestión Humana ha medido formalmente el ambiente de trabajo en la empresa y que si lidera programas para mejorarlo? El 66% de las empresas encuestadas respondieron que Si , Mientras que el 34% respondieron que No, observándose así la considerable importancia que se le da a la medición del ambiente de Trabajo, ya que esta es la única forma de que la dirección general y el Área de recursos humanos, pueda diseñar estrategias que se requieran para modificar el comportamiento de los empleados, favorecer las relaciones interpersonales en el trabajo y mejorar la calidad, la productividad y la competitividad de la empresa.

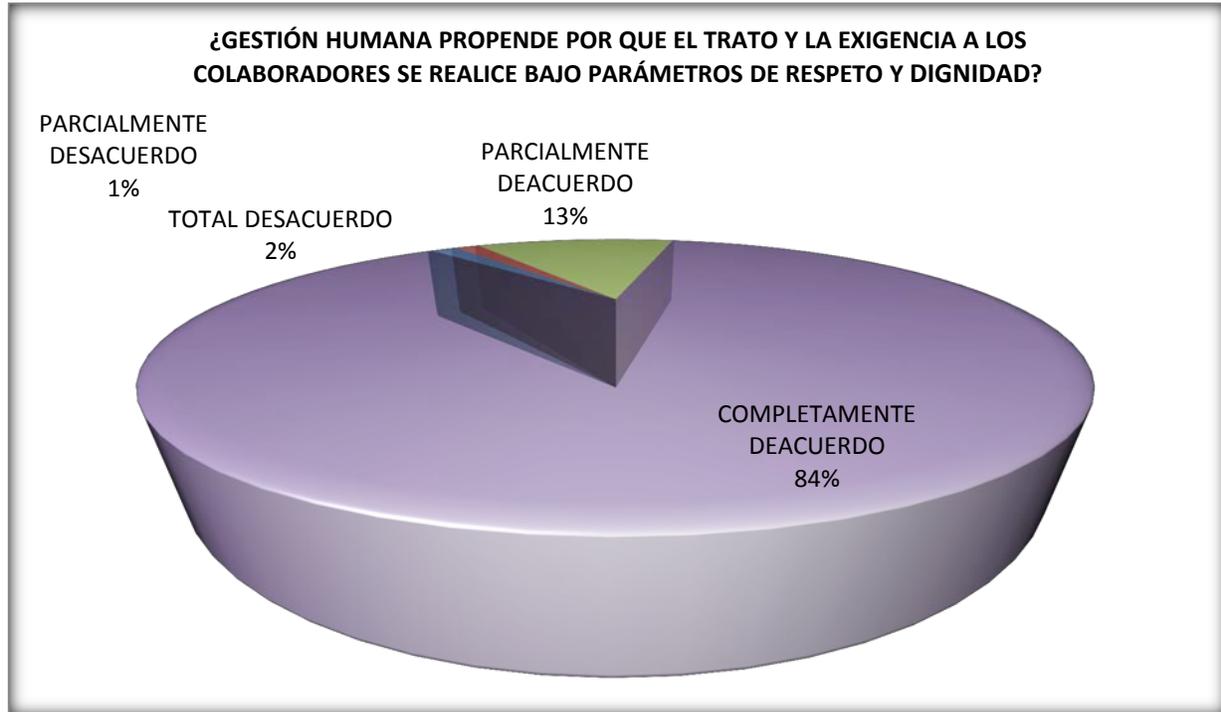
**GRÁFICA 5**

Fuente: elaboración propia (2013)

Ilustración 11: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana impulsa a que los jefes comuniquen de forma clara sus expectativas?

A la pregunta de que si gestión humana apoya e impulsa a los jefes para que informen sobre los cambios y objetivos de la empresa, encontramos que el 82% de las empresas encuestadas respondieron que sí, mientras que solo el 18% respondieron que No, lo que nos da a entender que el departamento de Gestión Humana considera importante y pone en prácticas estrategias para impulsar a los jefes, para que informen a sus colaboradores sobre los cambios en los objetivos de la empresa, los beneficios que estos cambios traerán a la organización y su gente. Ya que si todos los miembros de una organización tienen objetivos conjuntos, será más fácil lograrlos.

GRÁFICA 6

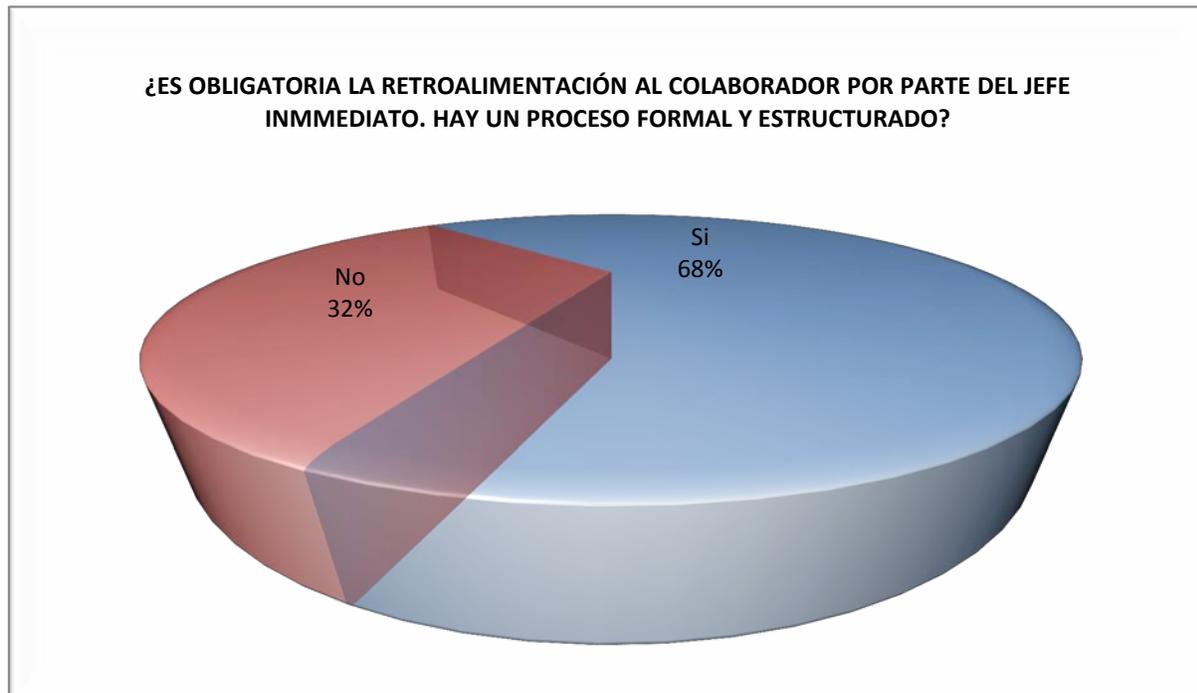


Fuente: elaboración propia (2013)

Ilustración 12: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana propende porque el trato y la exigencia a los colaboradores se realicen bajo parámetros de respeto y dignidad?

A la pregunta si ¿Gestión Humana propende por el trato y la exigencia a los colaboradores se realice bajo parámetros de respeto y dignidad podemos observar que el 85% de las empresas encuestadas respondieron que están completamente de acuerdo, seguida por el 13 % que respondieron que están parcialmente de acuerdo, mientras que existen una igualdad de porcentaje del 1% en la respuesta de parcialmente desacuerdo y total desacuerdo.

Lo que demuestra que los integrantes de las empresas bogotanas son respetados y tratados de forma digna, lo que es muy importante ya que trato que reciba un empleado en una organización es causa de motivación o desmotivación, y afecta directamente de forma positiva o negativa la productividad de la misma.

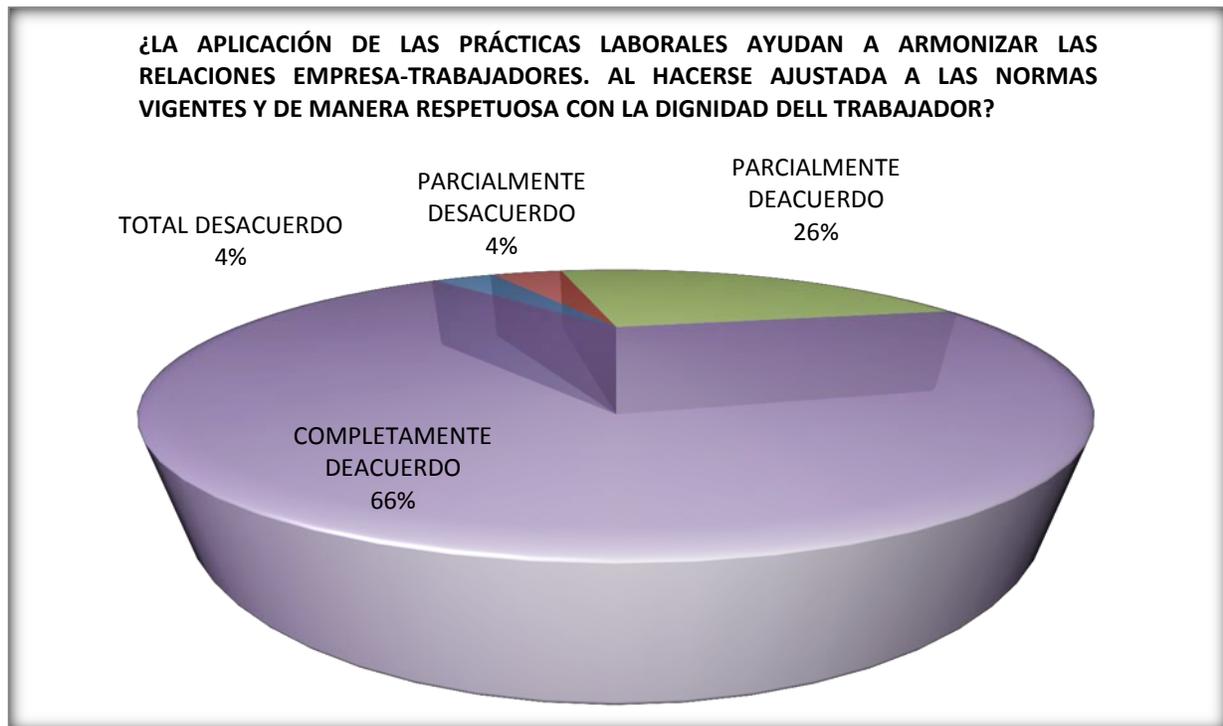
**GRÁFICA 7**

Fuente: elaboración propia (2013)

Ilustración 13: Respuesta a la pregunta ¿Es obligatoria la retroalimentación al colaborador por parte del jefe inmediato. Hay un proceso formal y estructurado?

A la pregunta de que si obligatoria la retroalimentación al colaborador por parte del jefe inmediato, El 68% de las empresas encuestadas respondieron que Si, Mientras que el 32% respondieron que No.

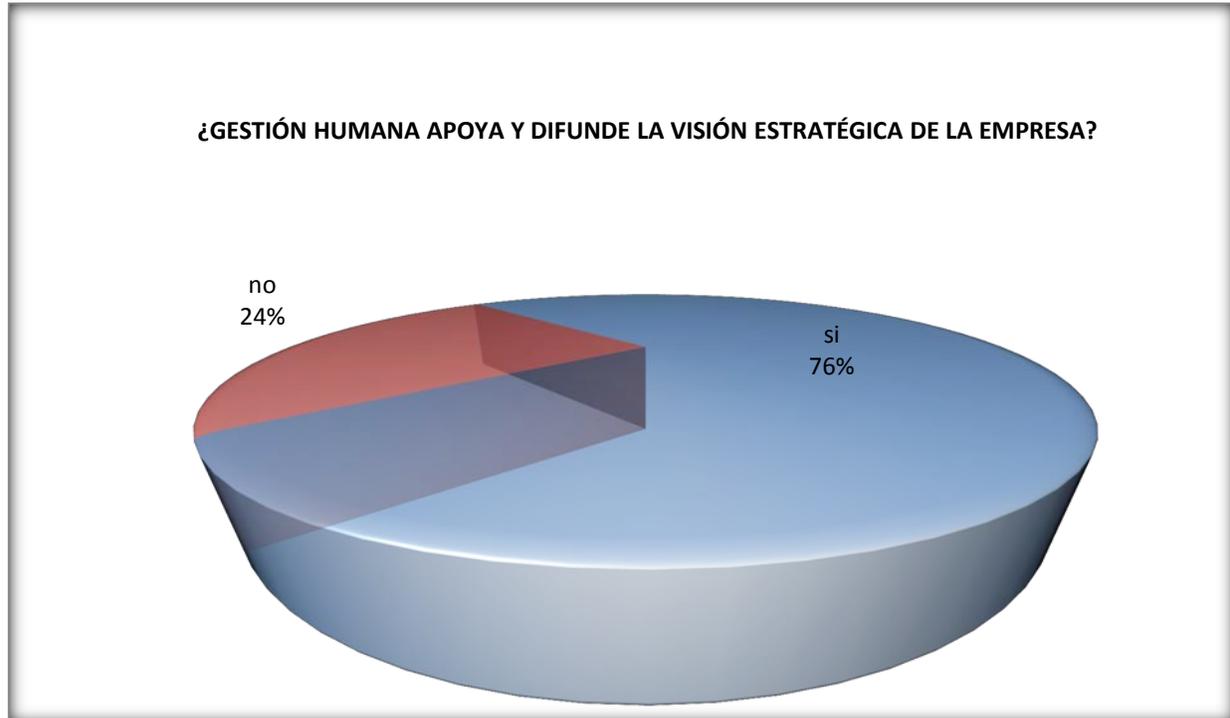
Dándonos a comprender que las mayoría de las empresas en Bogotá realizan procesos de retroalimentación al interior de sus empresas consolidando así la comunicación entre el jefe y el colaborador, convirtiendo a su colaborador en participe y miembro principal en el logro de sus objetivos, haciéndolo sentir que es un miembro importante de la organización, lo que produce un aumento de la productividad y convirtiéndola en una empresa más competitiva en comparación con otras organizaciones que no realizan retroalimentación.

**GRÁFICA 8**

Fuente: elaboración propia (2013)

Ilustración 14: Respuesta a la pregunta ¿La aplicación de las prácticas laborales ayudan a armonizar la relaciones empresa-trabajadores, al hacerse ajustada a las normas vigentes y de manera respetuosa con la dignidad del trabajador?

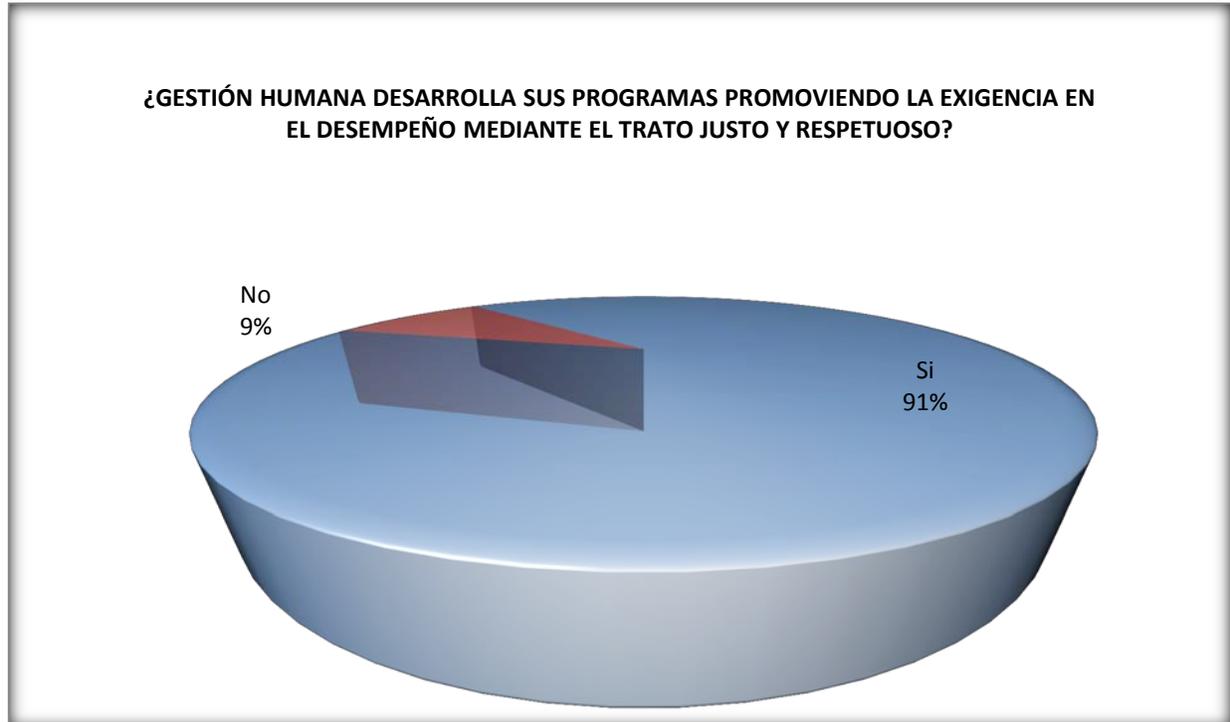
De acuerdo con los resultados Encontramos que el 66% de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 26% respondió que estaba parcialmente de acuerdo, mientras que el 4% está parcialmente en desacuerdo y en total desacuerdo. Indicando así, que en las empresas encuestadas la aplicación de las prácticas laborales son de gran utilidad porque ayuda de manera positiva a mejorar las relaciones empresa- trabajador al mismo tiempo que contribuyen a conseguir un ambiente de trabajo sano, el garantizando el bienestar de los trabajadores y el progreso de la empresa.

**GRÁFICA 9**

Fuente: elaboración propia (2013)

Ilustración 15: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana apoya y difunde la visión estratégica de la empresa?

En la gráfica se observa que del total de 133 encuestados, 101 personas que representan el 76% respondieron positivamente a la pregunta si gestión humana apoya y difunde la visión estratégica de la empresa? mientras que solo 32 personas que representan el 24% respondieron negativamente a esta pregunta, lo que indica que la mayoría de las empresas se preocupan por difundir la visión de la empresa entre sus colaboradores generando así es un compromiso, al poner en conocimiento las metas institucionales, logrando que los colaboradores alineen sus acciones con los objetivos de la empresa.

**GRÁFICA 10**

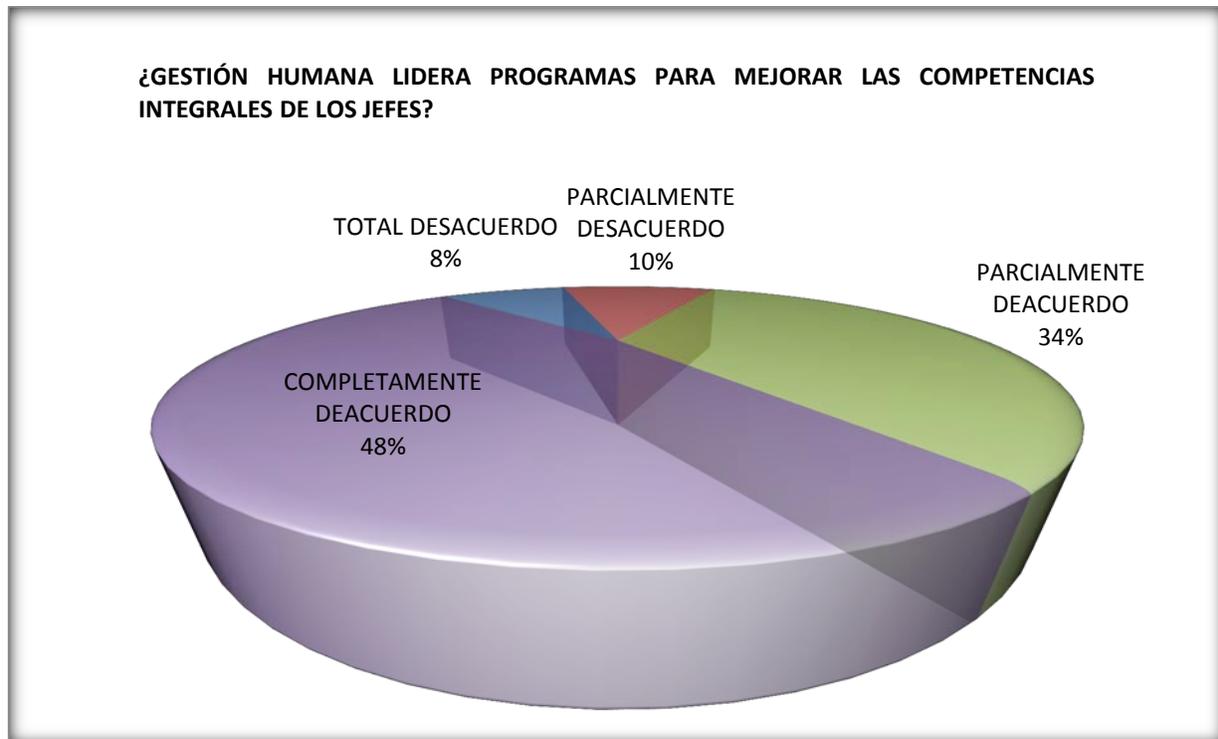
Fuente: elaboración propia (2013)

Ilustración 16: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana desarrolla sus programas promoviendo la exigencia en el desempeño mediante un trato justo y respetuoso?

En la gráfica se observa una gran diferencia entre las respuestas, ya que el 91% de las empresas encuestadas, respondió positivamente a la pregunta realizada mientras que solo el 9% respondió que Negativamente. Lo que quiere decir que las empresas están exigiendo un alto desempeño a sus colaboradores, pero sin olvidarse de lo más importante “las personas”, ya que como lo hemos mencionado anteriormente el capital más importante de la empresa son los seres humanos y por ende todos los empleados deben ser respetados, y así puedan lograr un alto desempeño en función de sus habilidades y características individuales.

### 6.1.2 Resultado de las Preguntas sobre Desarrollo del Capital Humano.

**GRÁFICA 11**

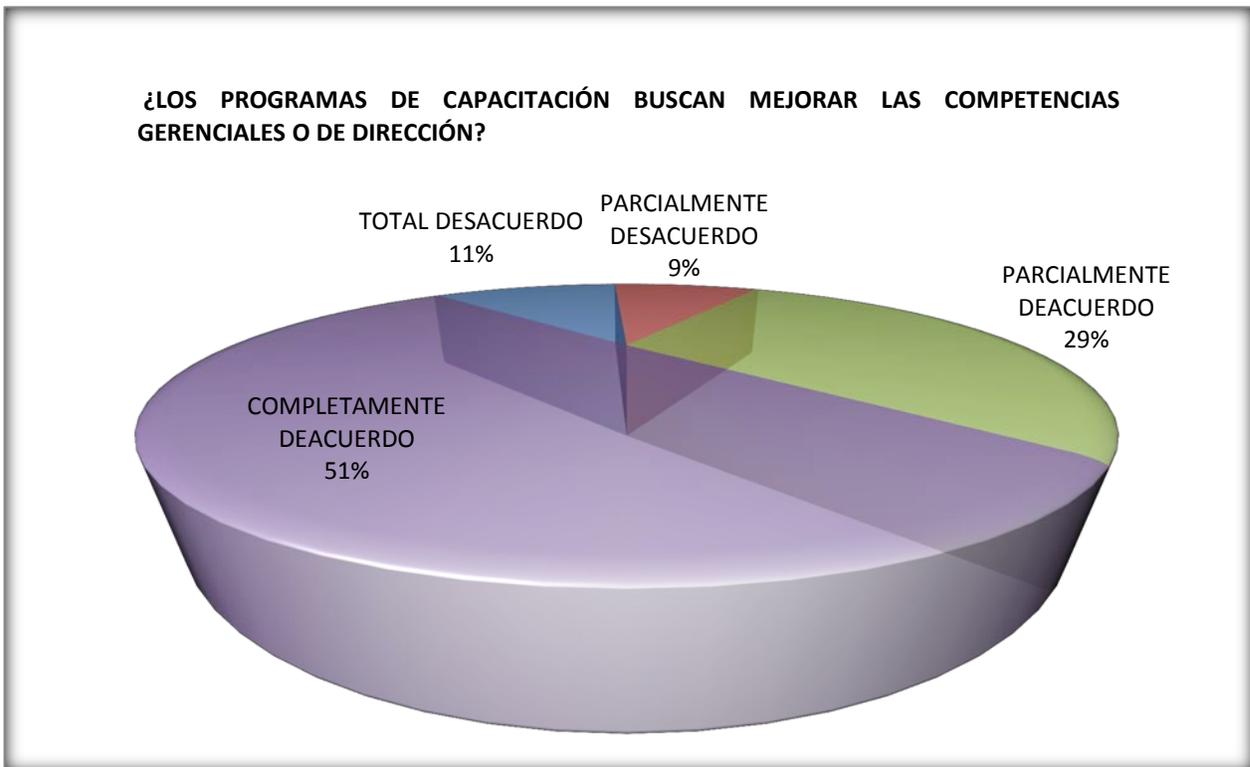


Fuente: elaboración propia (2013).

Ilustración 17: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana lidera programas para mejorar las competencias integrales de los jefes?

Con respecto a esta pregunta de que si Gestión Humana lidera programas para mejorar las competencias integrales de los jefes, se observa que el 48% de las empresas encuestadas respondió que estaba completamente de acuerdo, mientras que el 34% respondió que está parcialmente de acuerdo , el 10% respondió que está parcialmente en desacuerdo y el 8% en total desacuerdo, lo que quiere decir las empresas de la ciudad de Bogotá en la actualidad está realizando programas para que los directivos de las empresas mejore sus competencias y así poder desempeñarse en su puesto de trabajo de manera eficaz y poder contribuir positivamente el funcionamiento de la empresa.

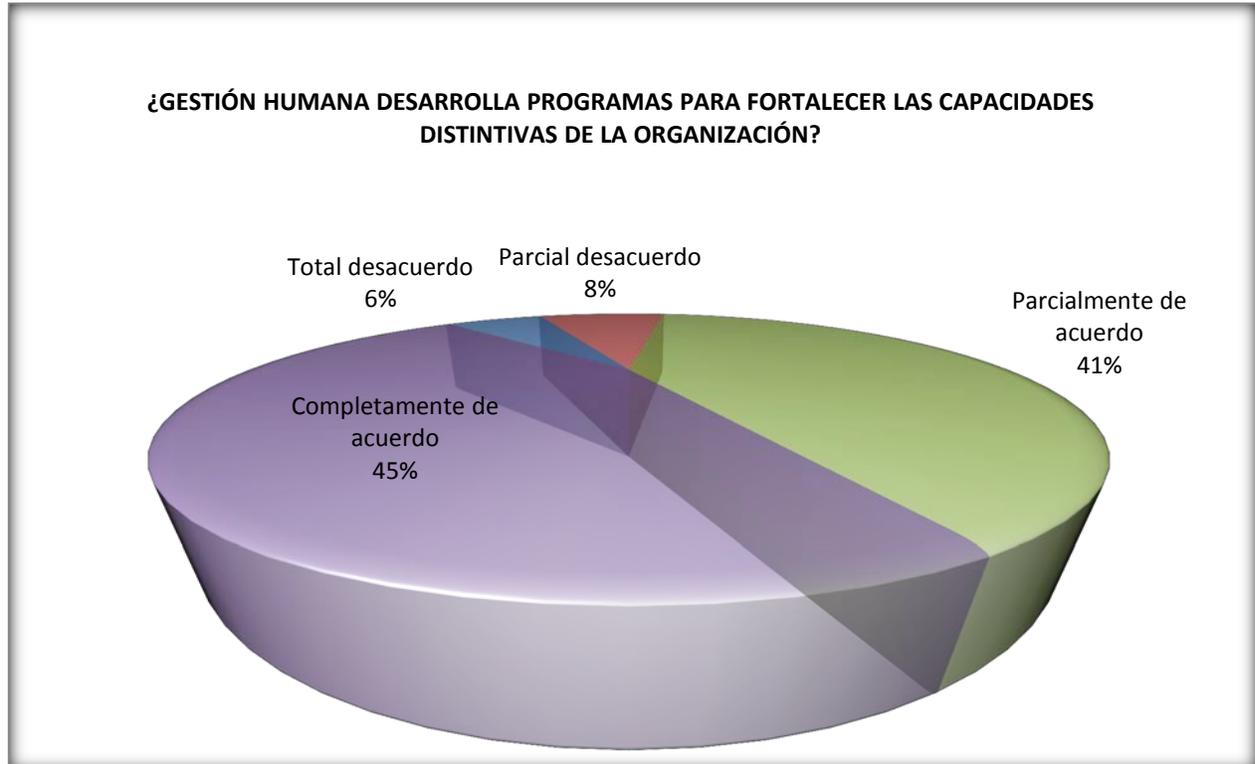
GRÁFICA 12



Fuente: elaboración propia (2013).

Ilustración 18: Respuesta a la pregunta ¿Los programas de capacitación buscan mejorar las competencias gerenciales o de dirección?

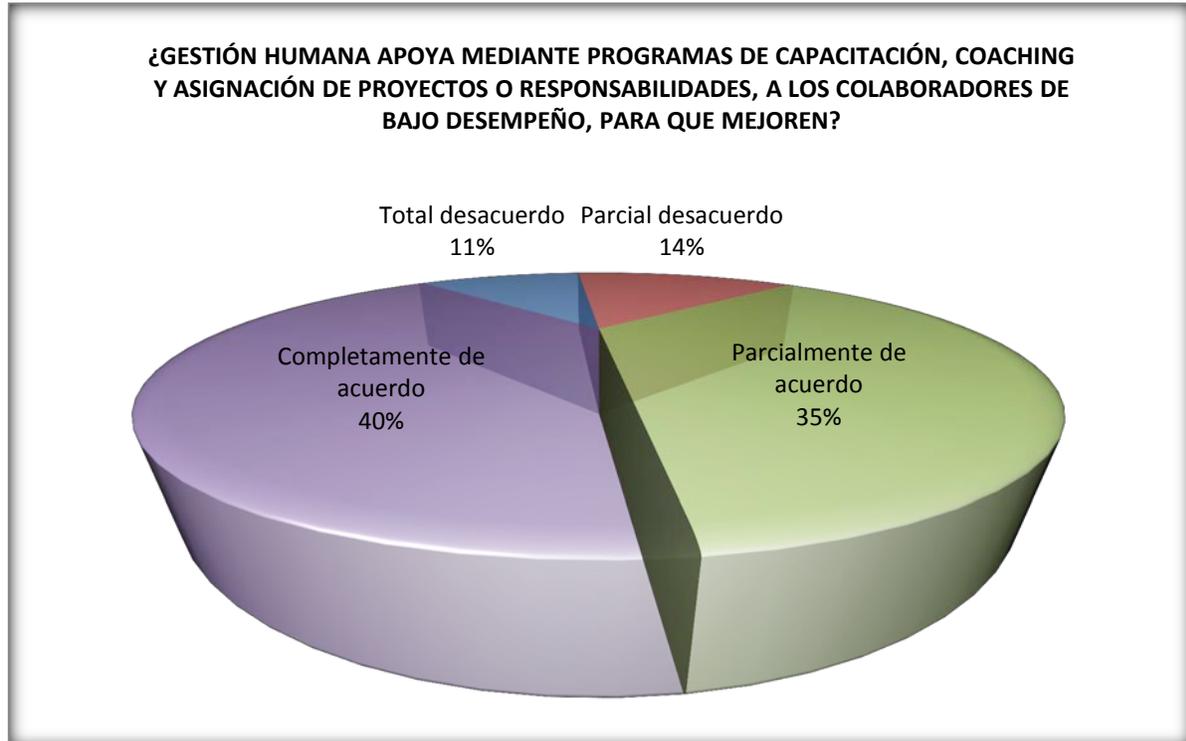
En cuanto a esta pregunta el 51% de las empresas encuestadas respondió que está completamente de acuerdo, mientras que el 29% respondió que está parcialmente de acuerdo, en cambio el 9% se encuentra parcialmente desacuerdo y el 11% en total desacuerdo, por lo que podemos afirmar que las empresas de la ciudad de Bogotá le dan gran importancia a los programas de capacitación, considerándolo como un proceso de mejora continua y además fuente para la adquisición de nuevos conocimientos, actitudes y habilidades que mejoraran las competencias gerenciales, permitiendo a los dirigentes alcanzar un desempeño óptimo.

**GRÁFICA 13**

Fuente: elaboración propia (2013).

Ilustración 19: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana desarrolla programas para fortalecer las capacidades distintivas de la organización?

Al contemplar los resultados arrojados en el gráfico anterior la tendencia fue hacia las opciones de completamente de acuerdo con un 45% y parcialmente de acuerdo con un 41%, dejando en claro que los programas realizados por gestión humana para fortalecer las capacidades distintivas de la organización han sido eficaces, ya que así lo perciben sus colaboradores, según los resultados de la encuesta.

**GRÁFICA 14**

Fuente: elaboración propia (2013).

Ilustración 20: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana apoya mediante programas de capacitación, coaching y asignación de proyectos o responsabilidades, a los colaboradores de bajo desempeño, para que mejoren?

En la gráfica se observa como el 40% de los encuestados respondieron que están completamente de acuerdo y el 35% que están parcialmente de acuerdo con la pregunta realizada en la encuesta, indicando estos resultados que las organizaciones apoyan de manera significativa mediante programas a los colaboradores de bajo rendimiento, Buscando que estos produzcan resultados más efectivos, con mayor eficiencia y con menos errores.

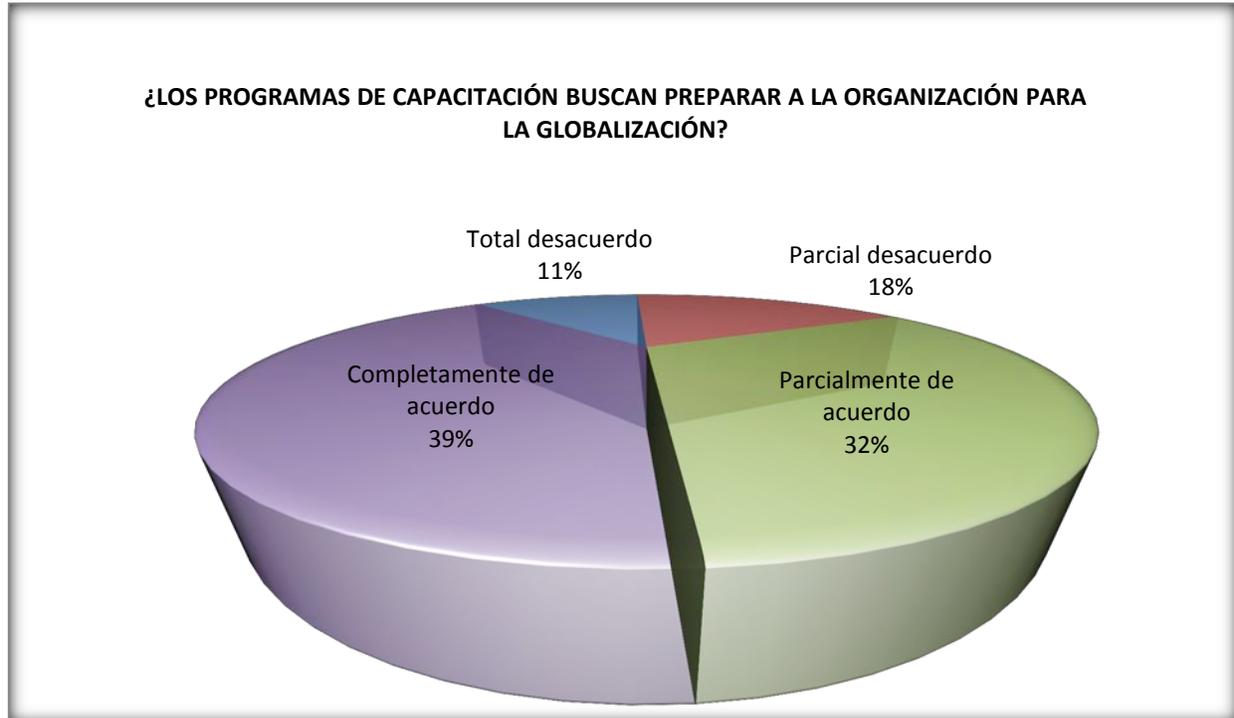
Que la empresa apoye programas para mejorar el desempeño de las personas puede convertirse en fuente de motivación ya que se generan expectativas de futuro y reduce las probabilidades de frustración.

**GRÁFICA 15**

Fuente: elaboración propia (2013).

Ilustración 21 Respuesta a la pregunta ¿Los programas de capacitación buscan mejorar la capacidad competitiva de la organización?

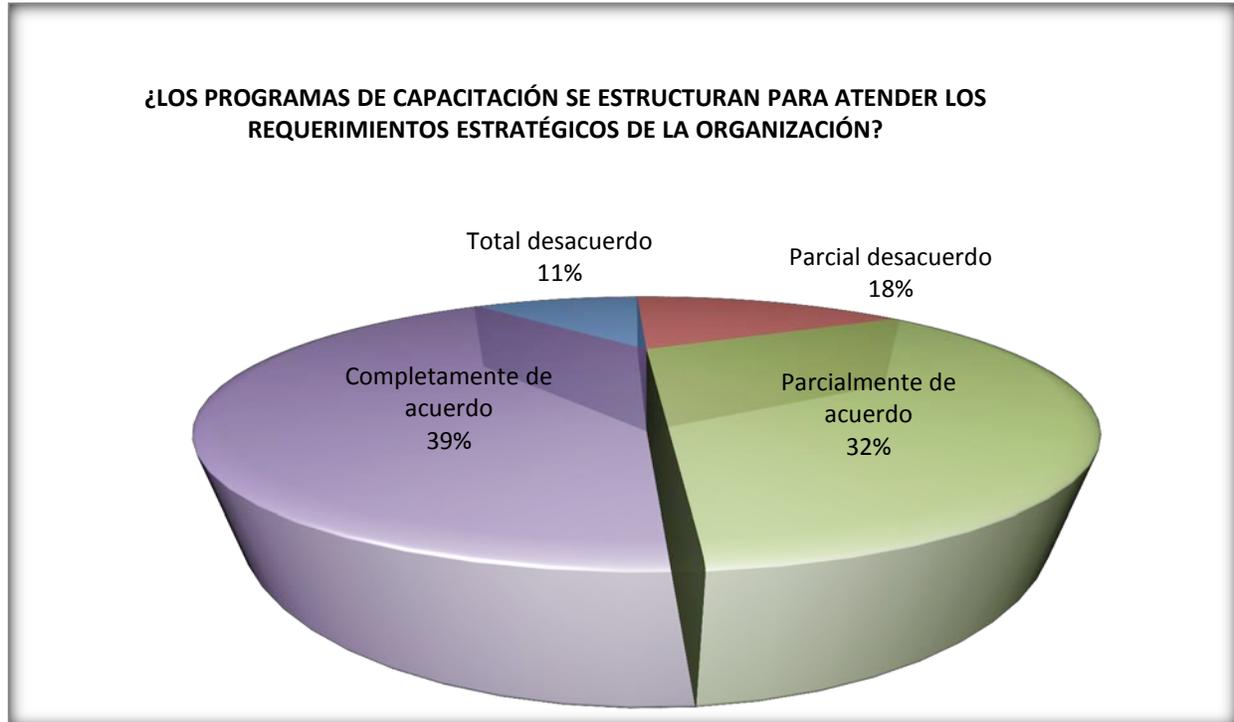
Respecto a que si los programas de capacitación buscan mejorar la capacidad competitiva de la organización. El 71% de los encuestados respondieron que están completamente de acuerdo, seguido de parcialmente de acuerdo con un 23%, lo que muestra estos resultados es que los programas de capacitación son percibidos por los colaboradores como programas que mejoran la capacidad competitiva organizacional, logrando que los miembros de la organización desarrollen al máximo sus capacidades y competitividad individual y de este modo la organización logre ser competitiva.

**GRÁFICA 16**

Fuente: elaboración propia (2013).

Ilustración 22: Respuesta a la pregunta ¿Los programas de capacitación buscan preparar a la organización para la globalización?

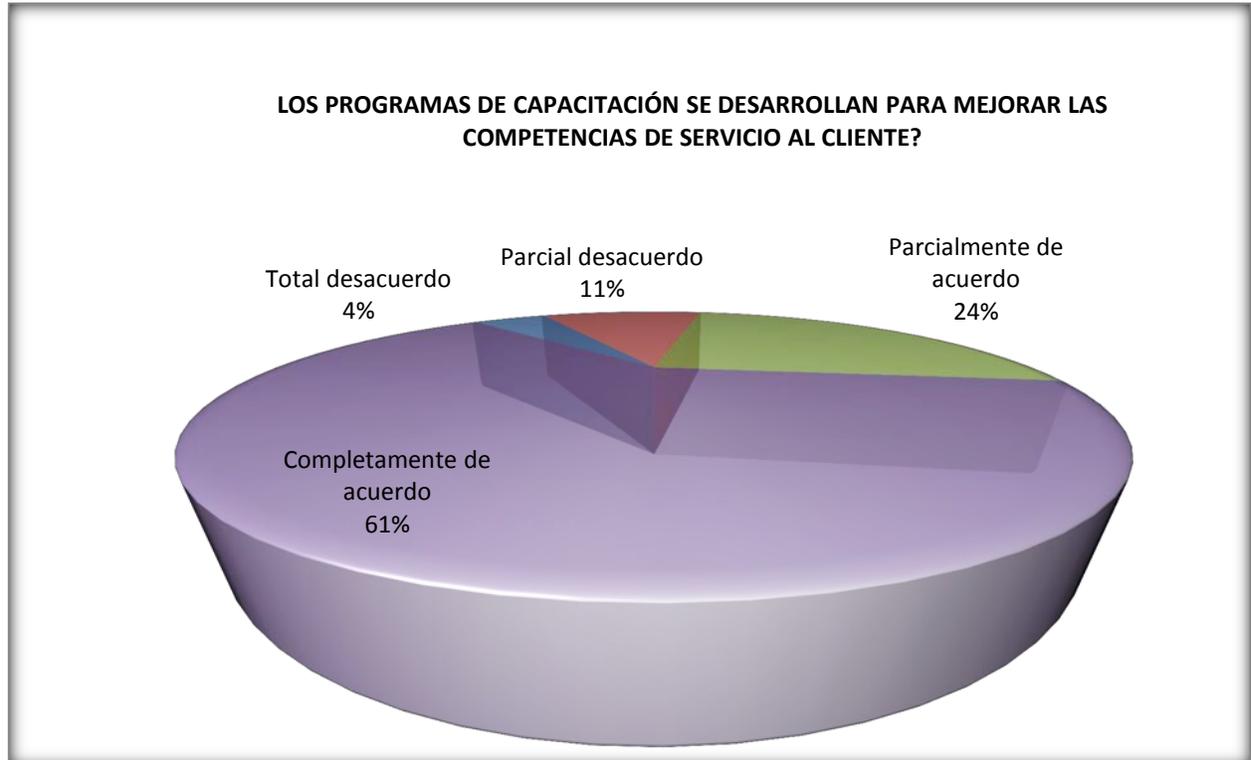
La presente gráfica muestra que el 39% de los encuestados respondieron que están completamente de acuerdo y el 32% de los encuestados están parcialmente de acuerdo, con que los programas de capacitación buscan preparar a la organización para la globalización, lo que muestra que las organizaciones bogotanas están potencializando el desarrollo de talento humano convirtiéndolo en un elemento diferenciador frente a la competencia, al mismo tiempo que crea una mentalidad y una cultura de compromiso frente a las oportunidades que el libre comercio representen.

**GRÁFICA 17**

Fuente: elaboración propia (2013).

Ilustración 23: Respuesta a la pregunta ¿Los programas de capacitación se estructuran para atender los requerimientos estratégicos de la organización?

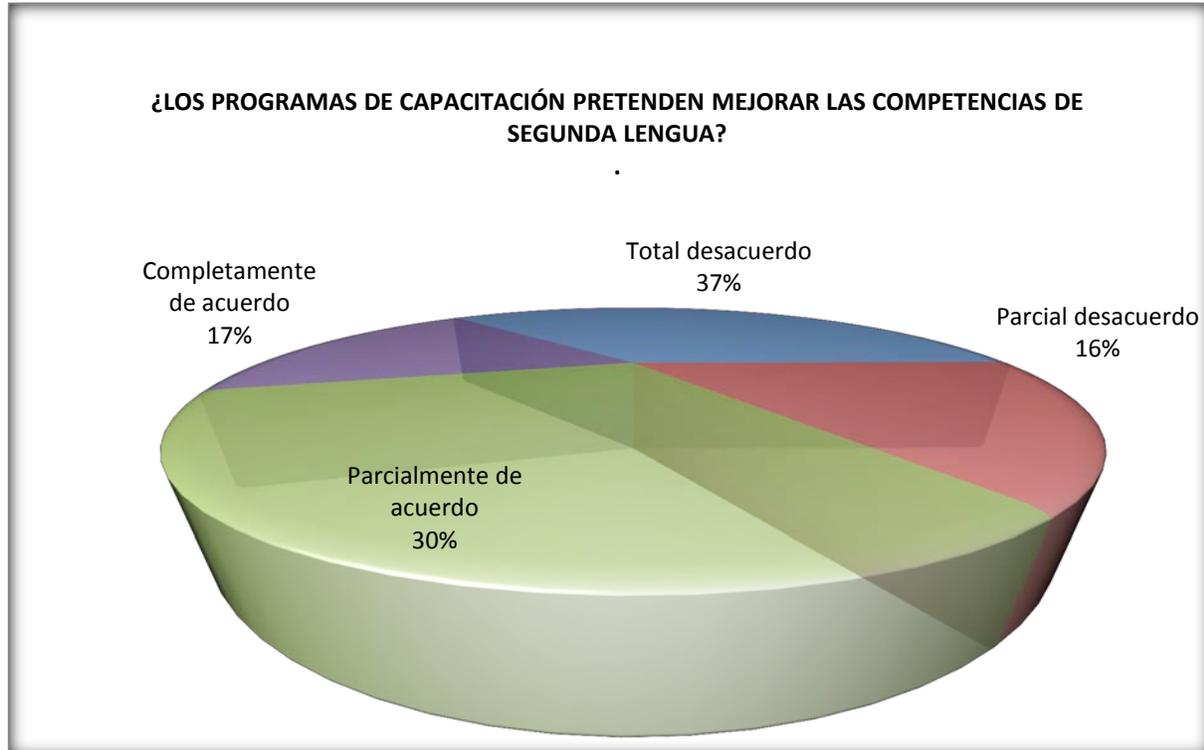
A la pregunta si ¿Los programas de capacitación se estructuran para atender los requerimientos estratégicos de la organización? El 39% respondió que está completamente de acuerdo, y el 32% que está parcialmente de acuerdo lo que quiere decir que los programas de capacitación están alineados con la estratégica de la organización la cual le permite de alcanzar metas organizaciones, al igual que también le permitirá anticiparse los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas.

**GRAFICA 18**

Fuente: elaboración propia (2013).

Ilustración 24: Respuesta a la pregunta ¿Los programas de capacitación se desarrollan para mejorar las competencias de servicio al cliente?

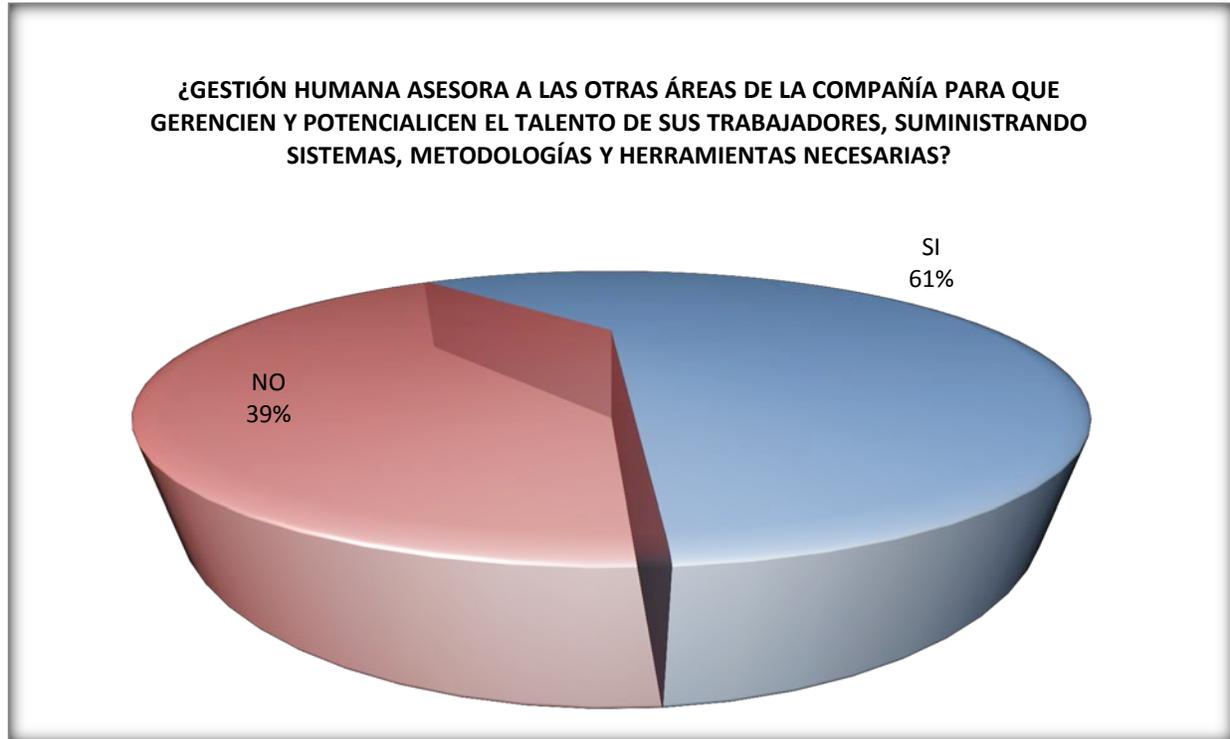
Mantener a los clientes contentos y satisfechos es esencial para el éxito de cualquier negocio. La formación en servicio al cliente es una herramienta esencial para cualquier empleado, en la gráfica podemos observar que el 61% de los encuestados respondieron que están completamente de acuerdo, con la pregunta lo que muestra que las empresas están invirtiendo en el desarrollo del servicio al cliente logrando la lealtad de los mismos, mejorando la imagen de la empresa,

**GRAFICA 19**

Fuente: elaboración propia (2013).

Ilustración 25: Respuesta a la pregunta ¿Los programas de capacitación pretenden mejorar las competencias de segunda lengua?

En la gráfica se observa como el 30% de los encuestados respondieron que están parcialmente de acuerdo con que los programas de capacitación pretenden mejorar las competencias de segunda lengua y solo el 17% que está completamente de acuerdo lo que demuestra que hay que reforzar los programas de capacitación que se están realizando y crear nuevos programas con el fin de que los empleados tengan una excelente capacitación lingüística, buscando mejorar la disposición para comunicarse con personas de otros países, lograr hablar otro idioma con fluidez, les abre las puertas tanto a los empleados, como a la organización y los prepara para la globalización y los convierte en seres humanos competentes y mejorando la efectividad del talento humano.

**GRAFICA 20**

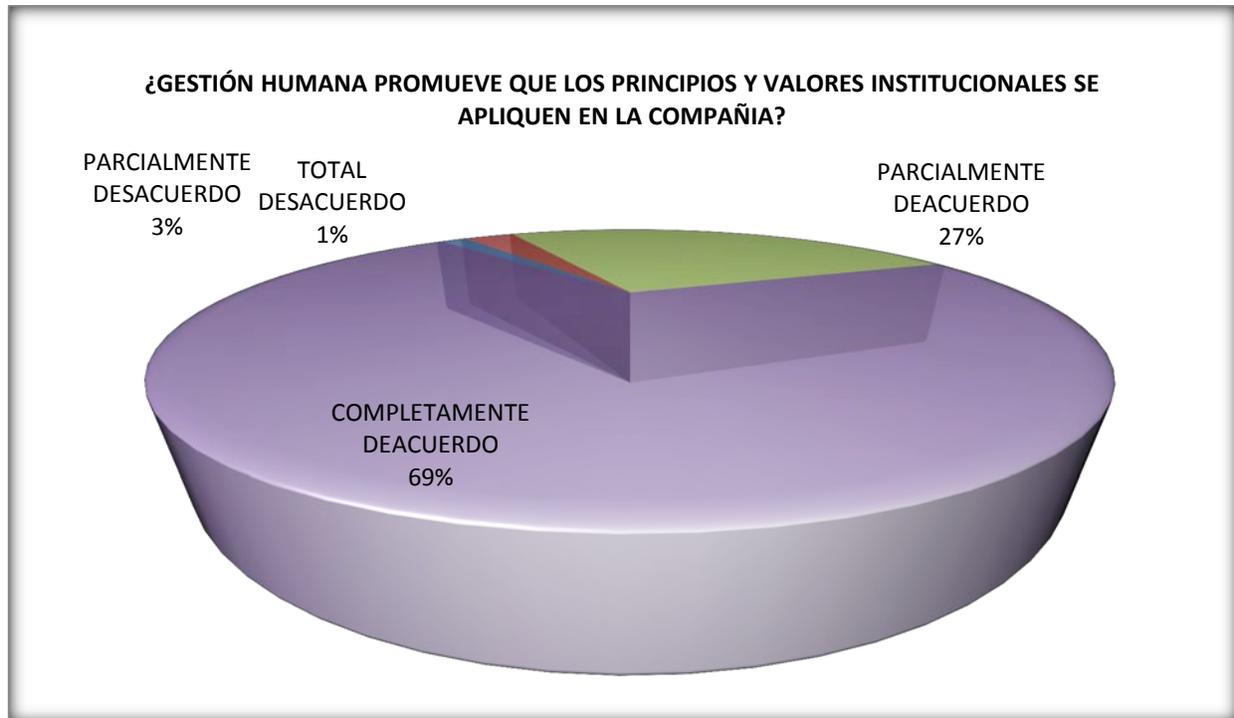
Fuente: elaboración propia (2013).

Ilustración 26: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana asesora a las otras áreas de la compañía para que gerencien y potencialicen el talento de sus trabajadores, suministrando sistemas, metodologías y herramientas necesarias?

Podemos observar en la gráfica que el 61% de las encuestas respondieron que SI a la pregunta Gestión Humana asesora a las otras áreas de la compañía para que gerencien y potencialicen el talento de sus trabajadores, suministrando sistemas, metodologías y herramientas necesarias, mientras que el 39% respondió que NO, indicando que el departamento de gestión humana, emplea todo su talento, para ayudar a los trabajadores de otras áreas en el proceso de potencialización de sus habilidades, al igual que contribuyen para que estas, incrementen su nivel de satisfacción y productividad con el fin de desarrollar sus destrezas en pro del beneficio de la empresa.

### 6.1.3 Resultado de las Preguntas sobre Responsabilidad Social Empresarial

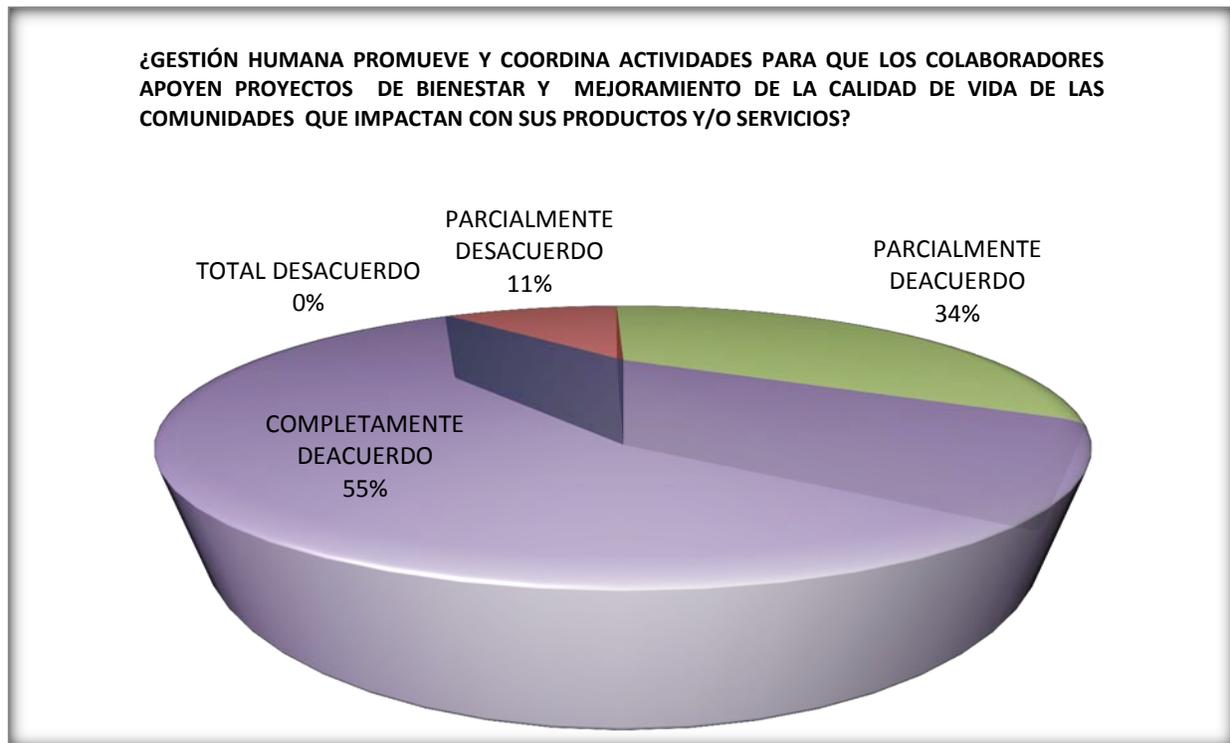
GRÁFICA 21



Fuente: elaboración propia (2013).

Ilustración 27: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana promueve que los principios y valores institucionales se apliquen en la compañía?

En la gráfica podemos observar según los resultados arrojados encontramos que el 69% respondieron que están completamente de acuerdo, a la pregunta cuestionada, mientras que el 27% está parcialmente de acuerdo, con estos resultados podemos deducir que las Organizaciones de la ciudad de Bogotá, están promoviendo sus valores institucionales y están logrando que estos sean aplicados en la compañía, consiguiendo que todos sus colaboradores tengan sus pensamientos y su conducta dirigida hacia unos mismos objetivos, logrando que sus principios y comportamientos éticos sean adoptados y al mismo tiempo sean imagen de la organización a la cual pertenecen.

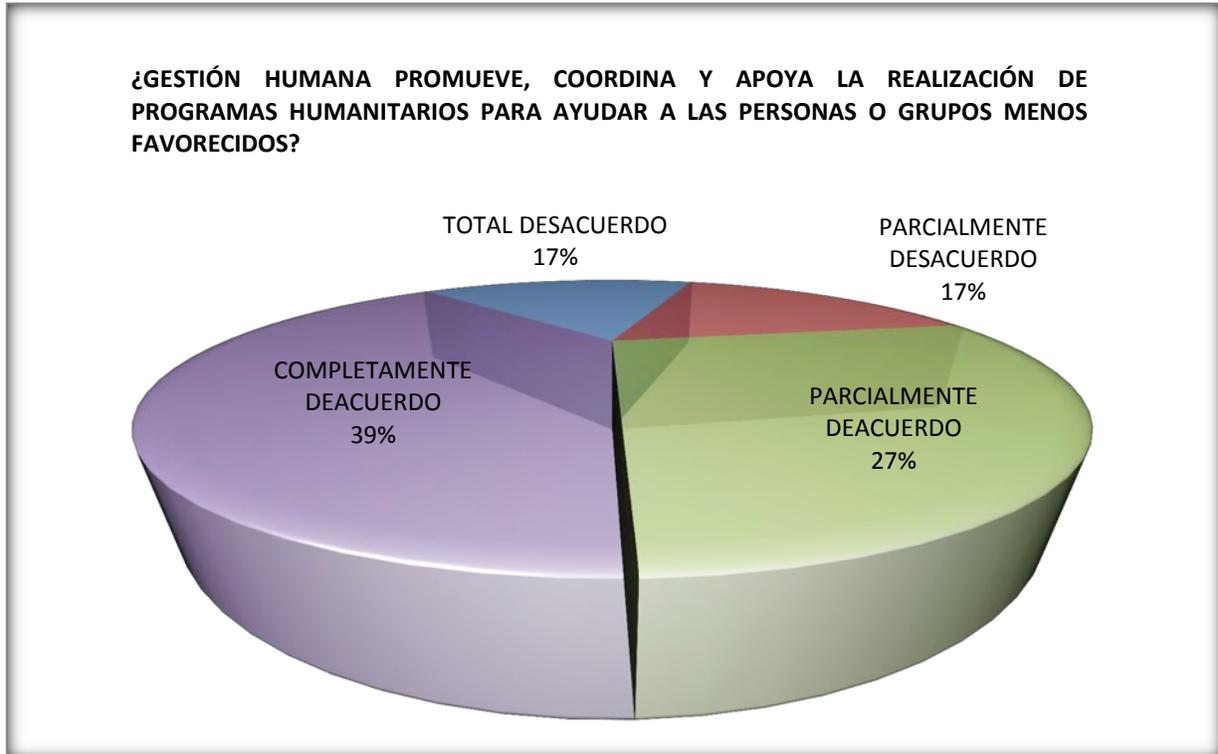
**GRÁFICA 22**

Fuente: elaboración propia (2013).

Ilustración 28: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana promueve y coordina actividades para que los colaboradores apoyen proyectos de bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades que impactan con sus productos y/o servicios?

A la pregunta de que si sus empresas promueven y coordina actividades para que los colaboradores apoyen proyectos de bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades que impactan con sus productos. El 55% de las empresas encuestadas respondieron que está completamente de acuerdo, mientras que el 34% se encuentran parcialmente de acuerdo, también encontramos que el 11% respondió que está parcialmente desacuerdo y a la respuesta total desacuerdo la respuesta fue 0%.

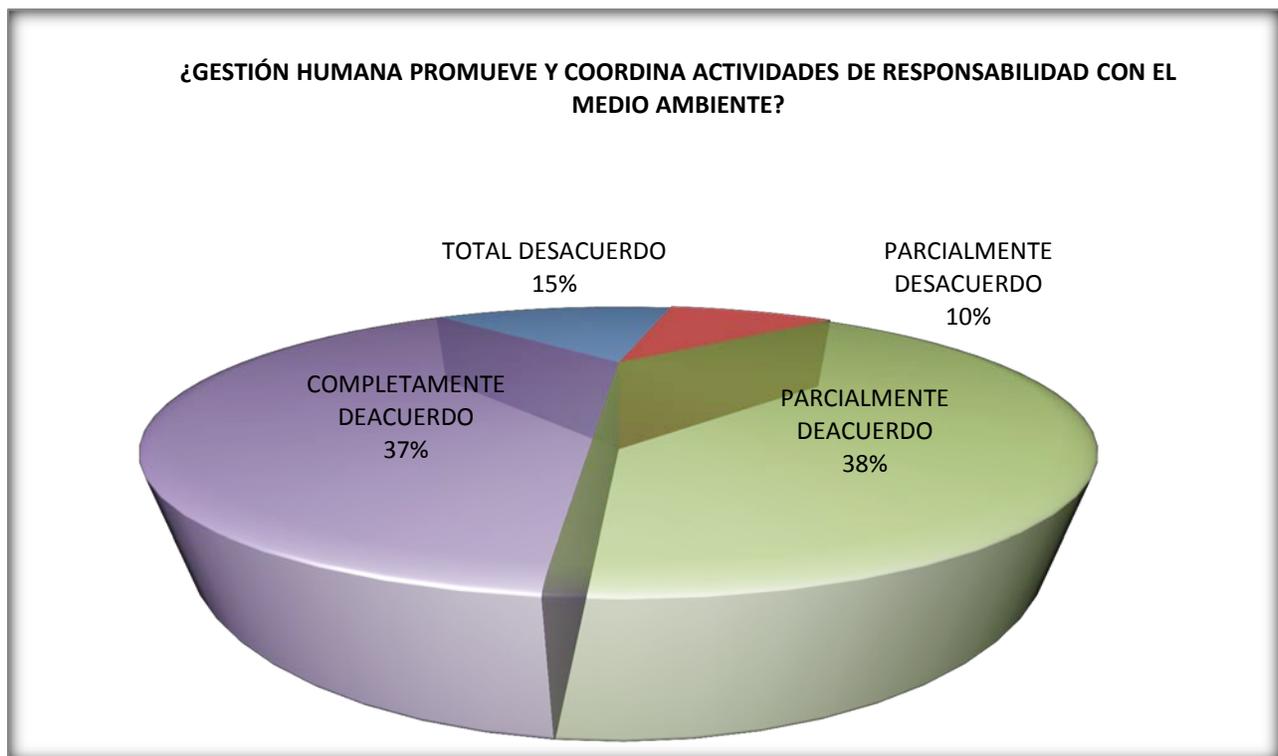
GRÁFICA 23



Fuente: elaboración propia (2013).

Ilustración 29 Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana promueve, coordina y apoya la realización de programas humanitarios para ayudar a las personas o grupos menos favorecidos?

En la gráfica podemos ver que el 39% de las encuestas respondió que estaba completamente de acuerdo, con la pregunta que si su empresa coordina y apoya programas humanitarios, mientras que el 27% considero que estaba parcialmente de acuerdo, sin embargo las respuestas parcialmente en desacuerdo y total desacuerdo, obtuvieron igualdad en sus respuestas, lo que significa que en Bogotá las empresas realizan programas humanitarios para ayudar a las comunidades y aportar su granito de arena a las sociedad, para que las personas menos favorecidas mejoren su calidad de vida. Además de generar un valor agregado adicional a las empresas, al incluir dentro de sus actividades buenas prácticas laborales, ambientales, sociales y contribuyendo a mejorar el entorno y la sociedad.

**GRÁFICA 24**

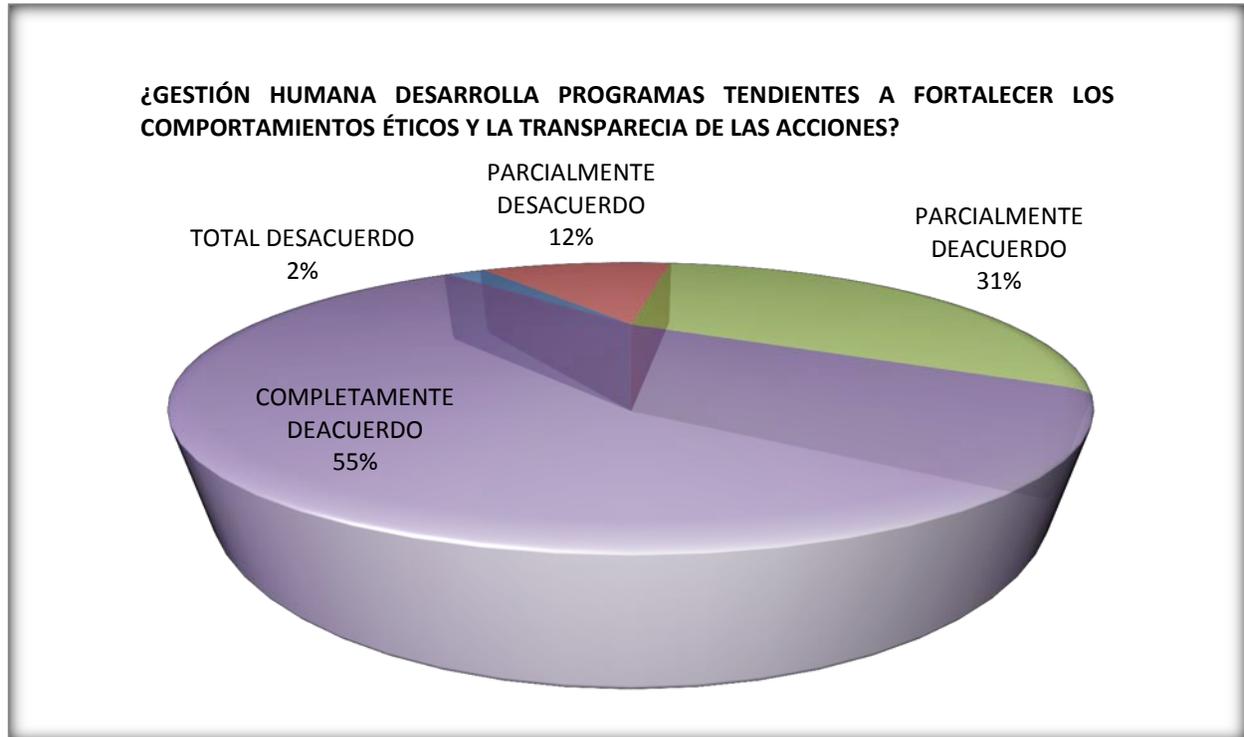
Fuente: elaboración propia (2013)

Ilustración 30: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana promueve y coordina actividades de responsabilidad con el medio ambiente?

A la pregunta de que si Gestión Humana promueve y coordina actividades de responsabilidad con el medio ambiente el 38% respondió que estaba parcialmente de acuerdo, Mientras que el 37% respondió que estaba completamente de acuerdo, el 15% respondió que estaba totalmente en desacuerdo y el 10% parcialmente en desacuerdo.

Lo que indica que las empresas Encuestadas les causan preocupación los problemas ambientales, y por esta razón coordinan actividades que contribuyan a contrarrestar este problema, al igual que se preocupan por que sus operaciones sean sustentables en cuanto al cuidado del medio ambiente, buscando la preservación del mismo y la sustentabilidad de las generaciones futura.

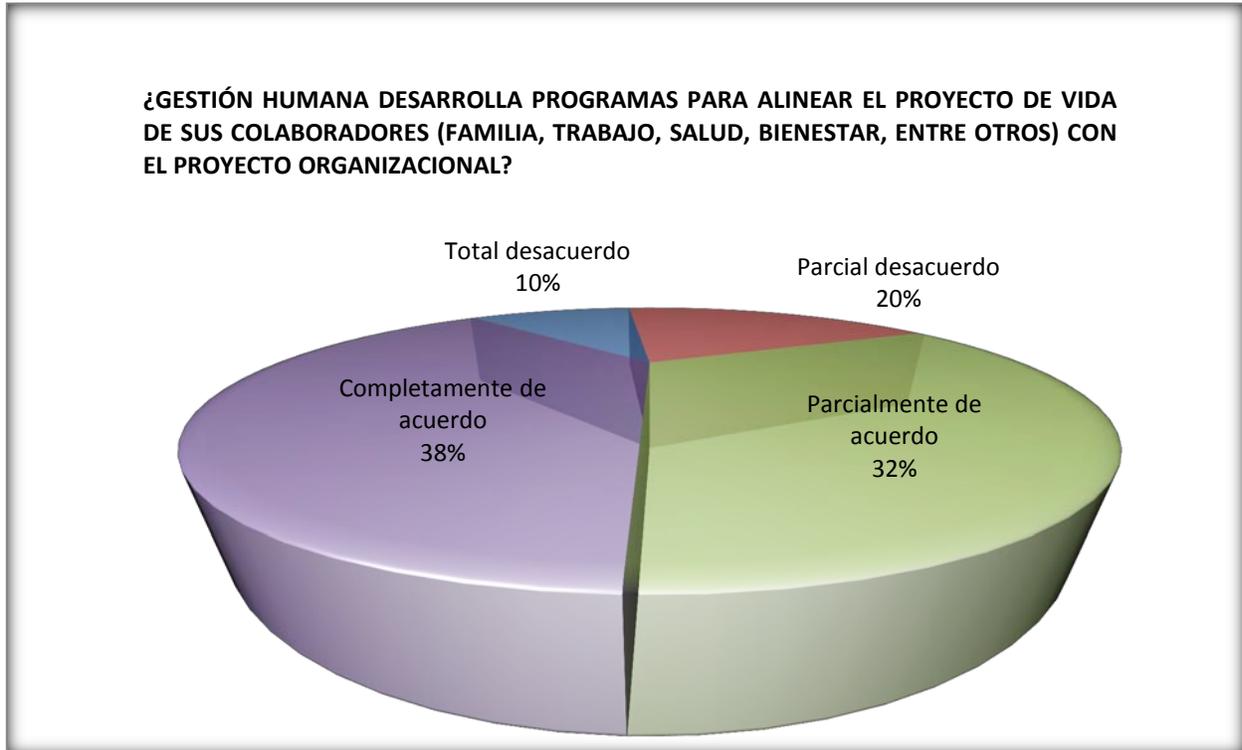
GRÁFICA 25



Fuente: elaboración propia (2013)

Ilustración 31: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana desarrolla programas tendientes a fortalecer los comportamientos éticos y la transparencia de las acciones empresariales?

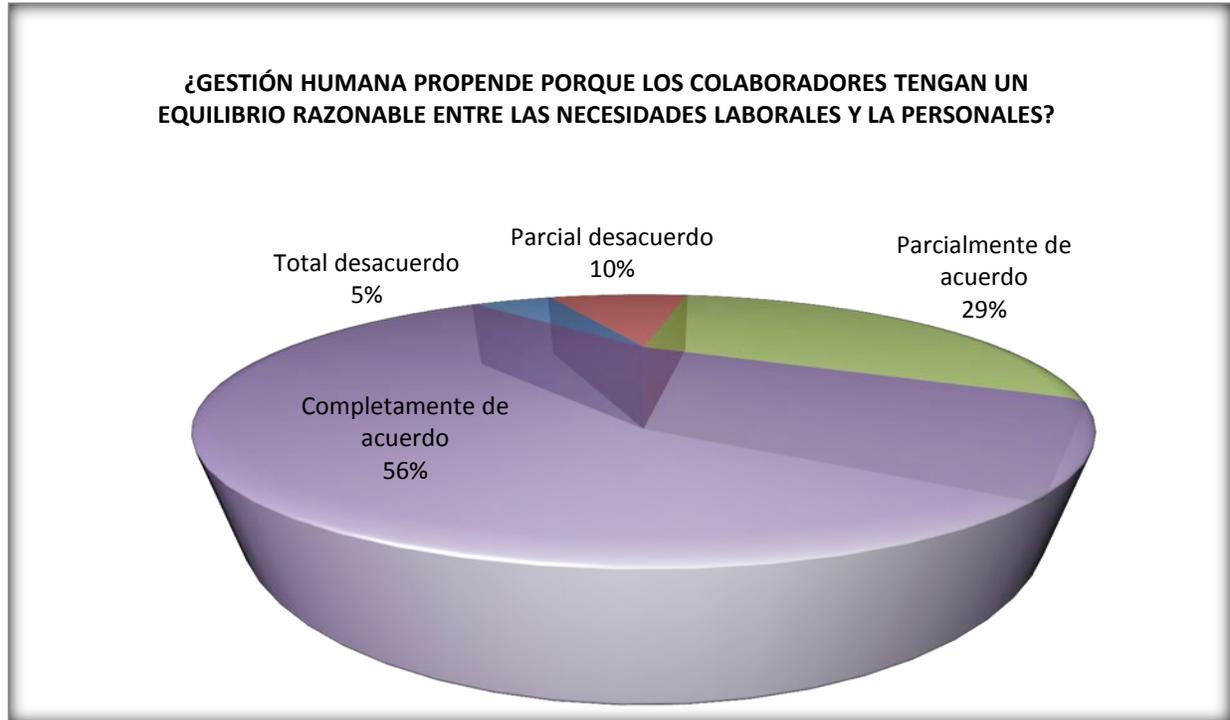
Concerniente a la pregunta de qué Gestión Humana desarrolla programas tendientes a fortalecer los comportamientos éticos y la transparencia de las acciones empresariales. El 55% respondió que está completamente de acuerdo, mientras que el 31% de las empresas encuestadas respondió que está completamente de acuerdo, también encontramos que el 12% está parcialmente en desacuerdo y solo el 2% está en total desacuerdo, lo que deja clara la excelente labor que están realizando el departamento de gestión humana en cuanto a el desarrollo de programas para fortalecer los comportamientos éticos en las organizaciones.

**GRÁFICA 26**

Fuente: elaboración propia (2013).

Ilustración 32: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana desarrolla programas para alinear el proyecto de vida de sus colaboradores (familia, trabajo, salud, bienestar, entre otros) con el proyecto organizacional?

En esta gráfica se observa que el 38% de los encuestados respondieron encontrarse completamente de acuerdo con la pregunta realizada, y el 32% parcialmente de acuerdo, lo que quiere decir que el área de gestión humana conoce y además ejecuta programas en los cuales alinean el proyecto de vida de sus colaboradores con los de la organización, incentivando a sus colaboradores con programas que buscan el bienestar no solo del personal que labora en la empresa, sino también el de sus familias.

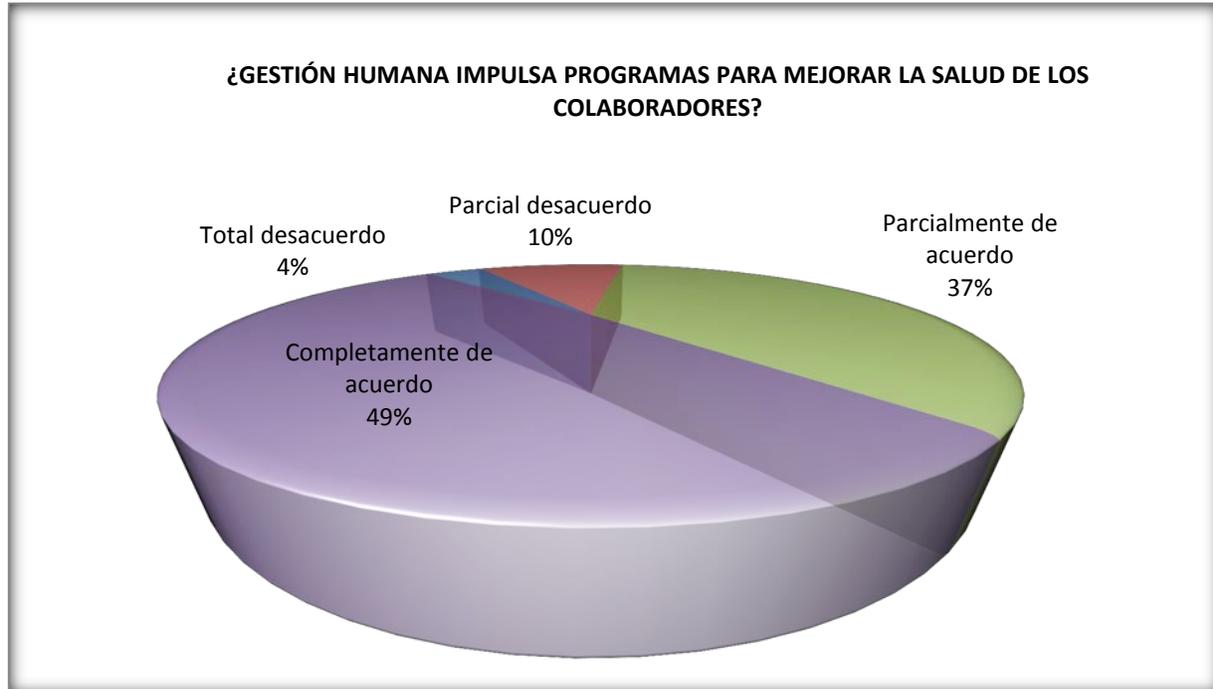
**GRÁFICA 27**

Fuente: elaboración propia. (2013)

Ilustración 33: Respuesta a la pregunta Gestión Humana propende porque los colaboradores tengan un equilibrio razonable entre las necesidades laborales y la personales?

En la presente grafica podemos observar el mayor porcentaje en el 56% que respondieron estar completamente de acuerdo y el 29% parcialmente de acuerdo, lo que muestra que los empleados de las empresas encuestadas encuentran un equilibrio entre las necesidades laborales y personales, reconociendo que Las presiones laborales muchas veces son generadas por las necesidades humanas, y cuando esto ocurre se produce una disminución en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, lo que ocasiona un desequilibrio en la empresa, pero todas las necesidades no siempre son perjudiciales para las personas, en algunos casos son benefactoras para los empleados, ya que ellos se auto superan y mejoran el desempeño en su trabajo.

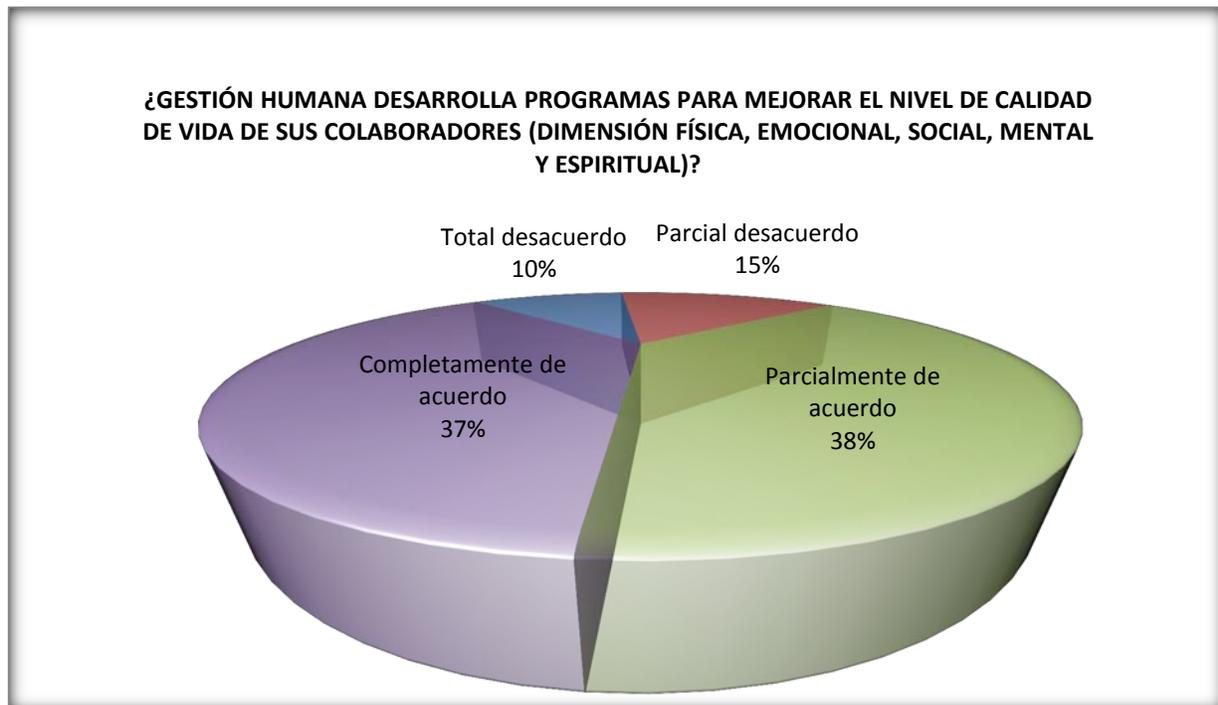
GRÁFICA 28



Fuente: elaboración propia (2013)

Ilustración 34: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana impulsa programas para mejorar la salud de los colaboradores?

A la pregunta que si ¿Gestión Humana impulsa programas para mejorar la salud de los colaboradores? La mayoría de los encuestados respondió favorablemente, ya que el 49% respondieron estar completamente de acuerdo y el 37% respondió estar parcialmente de acuerdo, mientras que solo el 10% respondió estar parcialmente de acuerdo y solo el 4% en total desacuerdo, lo que significa que gestión humana está realizando programas para mejorar la salud de sus colaboradores y reconocen que de la buena salud de los empleados depende la buena salud de la compañía, debido a que los trabajadores pueden asistir al trabajo, tienen fuerzas para desempeñar sus labores y se sienten mejor física y mentalmente, lo que, en consecuencia, los hará dar más de sí mismos y producir mejores resultados.

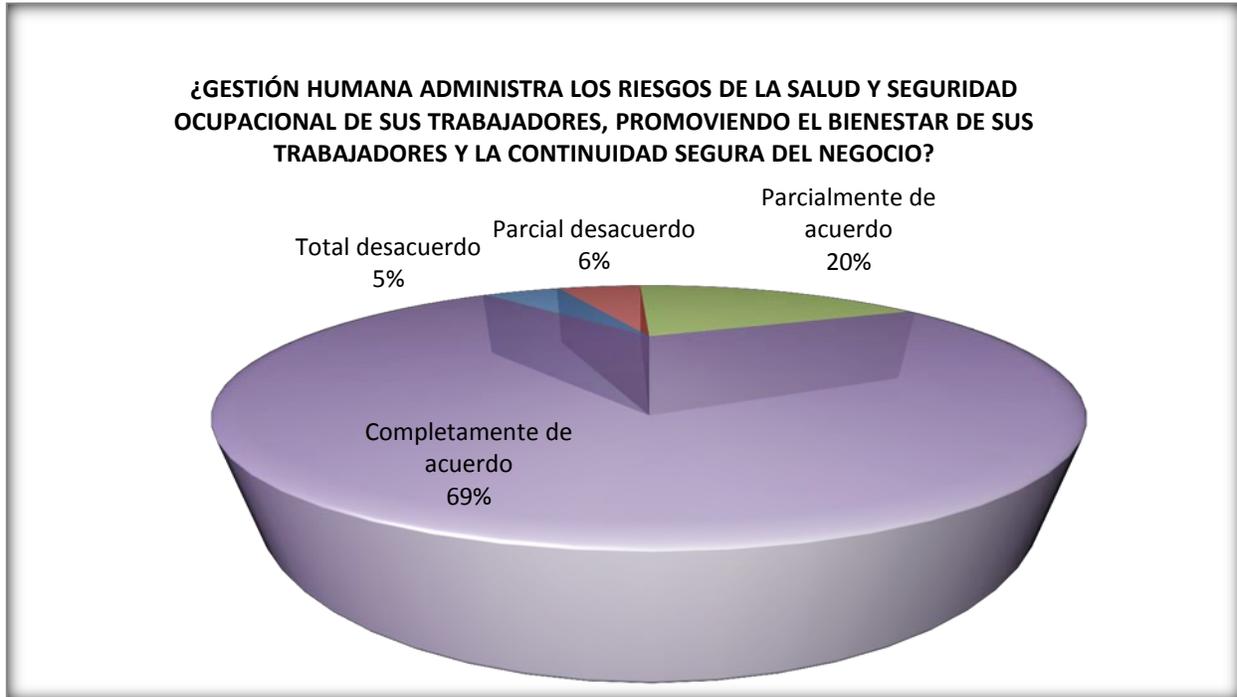
**GRÁFICA 29**

Fuente: elaboración propia (2013)

Ilustración 35: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana desarrolla programas para mejorar el nivel de calidad de vida de sus colaboradores (Dimensión física, emocional, social, mental y espiritual)?

Podemos observar que se está satisfecho, pero no en su totalidad debido a que el 38% de las personas respondieron estar parcialmente de acuerdo. Las empresas deben esmerarse más por realizar programas para mejorar la calidad de vida por ejemplo pueden incluir una hora a día de estiramiento para que las personas se desestresen y además genera un espacio de esparcimiento. Entregar las mejores condiciones para desempeñar las labores que a cada persona, es parte fundamental de la gestión de recursos humanos. Ello considera los aspectos relacionados con el crecimiento profesional, pero también con fortalecer el compromiso de las personas programas enfocados en contribuir a la salud, recreación y educación de los colaboradores y sus familias.

GRÁFICA 30

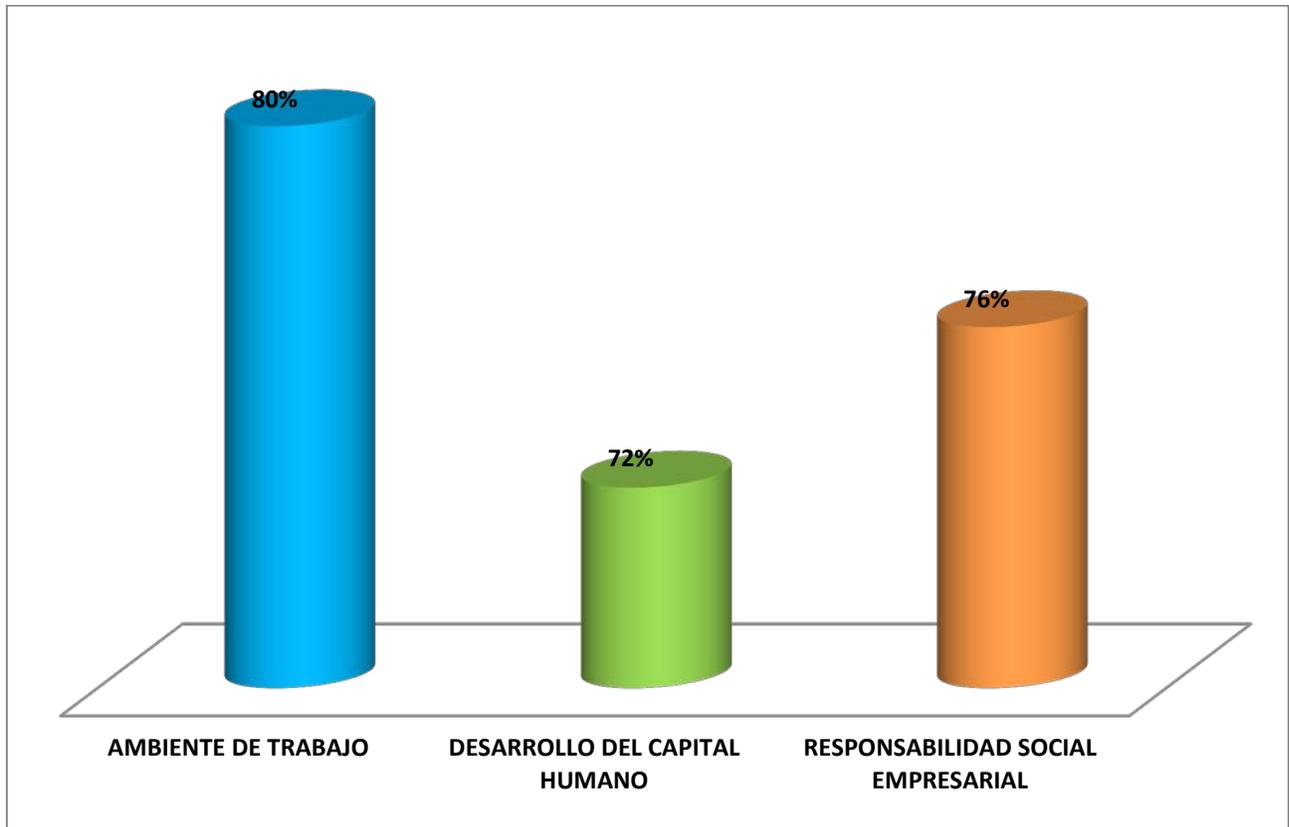


Fuente: elaboración propia (2013)

Ilustración 36: Respuesta a la pregunta ¿Gestión Humana administra los riesgos de la Salud y Seguridad Ocupacional de sus trabajadores, promoviendo el bienestar de sus trabajadores y la continuidad segura del negocio?

Respecto a la pregunta realizada, las respuestas arrojaron que el 69% de los encuestado respondieron estar completamente de acuerdo, con la pregunta realizada, seguido de parcialmente de acuerdo con el 20%, parcialmente desacuerdo con un 6% y total desacuerdo con un 5%, Lo que indica que la percepción que tienen los colaboradores de las empresas bogotanas, es que gestión humana está administrando correctamente los riesgos de la salud y seguridad ocupacional de sus trabajadores, ya que reconocen la importancia que tienen el capital humano dentro de las organizaciones y saben que de la buena salud del trabajador dependen directamente la capacidad de producción.

## 7. GRAFICA TOTALES DE LOS RESULTADOS



Fuente: elaboración propia (2013)

Ilustración 37 Resultado Total Cultura Organizacional Basada en el Humanismo en Bogotá

En la gráfica total de investigación realizada sobre la cultura organizacional basada en el humanismo en las empresas bogotanas, el resultado es alentador ya que se los tres elementos objeto de estudio se encuentran por encima del promedio, observándose que el ambiente de trabajo muestra un resultado 80%, seguido de la responsabilidad social empresarial con 76% y del desarrollo del capital humano con 72%, lo que quiere decir que las empresas situadas en la ciudad de Bogotá cuentan con una Cultura Organizacional basada en el Humanismo.

## 8. RESULTADOS

Según los resultados de las encuestas se observa un ambiente sano de trabajo debido a que los resultados fueron un promedio del 80%. Se encontró que la mayoría de las empresas cuentan con medios formales de comunicación interna, facilitando de este modo, la interacción entre los integrantes de la organización. También se encontró que los jefes se interesan por transmitir lo que esperan de los trabajadores y realizar retroalimentación, al mismo tiempo que contribuye a difundir la visión organizacional, generando compromiso, al poner en conocimiento los objetivos de la empresa, y conseguir que los colaboradores alineen los objetivos individuales con los de la empresa.

Gracias a la investigación también se conoció que las empresas bogotanas realizan medición del ambiente de trabajo, con el objetivo de diseñar estrategias para favorecer las relaciones interpersonales y la competitividad de la empresa. Además de exigir un alto desempeño a sus colaboradores, mediante un trato justo y respetuoso.

Por otra parte en cuanto al tema del desarrollo del capital humano, se encontró que en las empresas de la ciudad de Bogotá se está realizando programas para que los directivos de las empresas mejoren sus competencias laborales por medio de programas de capacitación, además de fortalecer las capacidades distintivas de la organización y mejorar el desempeño de las personas.

En las empresas bogotanas se están desarrollando programas, que buscan preparar a la organización para la globalización, como por ejemplo se realizan programas mejorar las

competencias de segunda lengua que tienen la finalidad de mejorar la comunicación con personas de otros países

En la investigación también se encontró que las empresas alinean sus programas de capacitación con la estratégica de la organización, permitiéndoles de este modo alcanzar las metas organizacionales, consiguiendo anticiparse a los posibles cambios en el entorno. Las empresas están invirtiendo en programas para el desarrollo del servicio al cliente, y gestión humana por su parte, está empleando toda su capacidad, para ayudar a los trabajadores de otras áreas en el proceso de desarrollar las habilidades individuales, en pro del beneficio de la empresa.

En cuanto a la responsabilidad social empresarial, las organizaciones de la ciudad de Bogotá, están promoviendo sus valores institucionales y están logrando que estos sean aplicados en la compañía, consiguiendo que todos sus colaboradores tengan principios y comportamientos éticos, Las empresas están coordinando y apoyando programas humanitarios, para ayudar a las comunidades menos favorecidas. Además de generar un valor agregado adicional a las empresas, al incluir dentro de sus actividades buenas prácticas laborales, sociales y ambientales que contribuyan al mejorar del entorno y la sociedad.

Los resultados muestran que las empresas coordinan actividades que contribuyen a que sus operaciones sean sustentables en cuanto al cuidado del medio ambiente, buscando la preservación y la sustentabilidad de las generaciones futura. El área de gestión humana se encuentra ejecutando programas que buscan el bienestar no solo del personal que labora en la

empresa, sino también el de sus familias, además de alinear el proyecto de vida de sus colaboradores con los de la organización.

Gracias a la investigación también se encontró que los empleados cuentan con equilibrio entre las necesidades laborales y personales. Ya que a veces estas necesidades personales son un motor que los empuja a exigirse más como trabajadores.

En cuanto a los programas de salud, gestión humana lidera programas para cuidar de la salud de sus colaboradores por medio de la seguridad ocupacional con el fin de que estos se sientan en excelente estado para realizar las labores del día a día en las organizaciones y así contribuir con la mejora de la calidad de vida de los mismos.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusiones podemos afirmar que el ambiente de trabajo en las empresas bogotanas es un ambiente sano, aunque se deben trabajar estrategias que impulsen a los jefes a informar cambios en los objetivos empresariales, realizar mediciones del ambiente de trabajo más seguido y reforzar la retroalimentación por parte de los jefes hacia los colaboradores. Todo con el fin de crear un ambiente laboral propicio para que las personas se sientan a gusto con su trabajo y puedan ser más productivas convirtiéndose en una ventaja competitiva al obtener un personal comprometido con los objetivos de la institucionales, alcanzando así una alta productividad y competencia con lo cual se aumentará el valor agregado de la empresa y por supuesto las utilidades.

Por otra parte el desarrollo del capital humano en las empresas de la ciudad de Bogotá se encuentra en un proceso de crecimiento, debido a que fue el elemento con menos puntaje. Es recomendable que se cree estrategias que preparen a las organizaciones para la globalización, como por ejemplo reforzar las capacitaciones en segunda lengua ya que es parte fundamental para lograr abrirse a nuevos mercados. También se deben desarrollar e incentivar las capacidades individuales de los colaboradores, ya que el desarrollo de competencias particulares es vital si se desea realizar una excelente capacitación que cumplan con los requerimientos organizacionales y que les proporcionen a los empleados todas las herramientas necesarias que les permitan mejorar el funcionamiento tanto interno como externo, a la vez que contribuya en adquisición de nuevos conocimientos para el buen desarrollo de sus actividades diarias.

En conclusión el desarrollo del capital humano necesita madurar algunos programas para que tengan un impacto visible. Y es responsabilidad tanto de los colaboradores, como de los jefes el grado de madurez que estos lleguen a alcanzar y de los efectos positivos o negativos que se logren.

En cuanto a la responsabilidad social empresarial los resultados arrojaron que las organizaciones de la ciudad de Bogotá, están promoviendo la responsabilidad social empresarial, que aunque no es la óptima se encuentra en proceso de ascenso, ya que su resultado es alentador debido a que fue el segundo elemento en obtener el mejor puntaje, es recomendable que gestión humana promueva, la realización de más programas humanitarios para ayudar a las personas menos favorecidos, se deben promover programas que mejoren la calidad de vida de los empleados, y alinear su proyecto de vida con el de la empresa. Gestión humana No puede olvidar que tiene un deber ético con el medio ambiente es por esta razón que debe realizar actividades de responsabilidad ambiental, con el fin de crear conciencia de que este es responsabilidad tanto de la empresa como de las personas que allí laboran.

Gracias a la investigación podemos llegar a la conclusión global sobre el trabajo y la importancia que tiene la cultura organizacional basada en el humanismo, ya que es un tema de la actualidad que deben conocer cualquier persona y aún más cualquier empresario, gracias a que nos ayuda a integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organizaciones, satisfacerlas las necesidades de los colaboradores de la mejor manera posible, para que estos se sientan motivados en su labor.

Con base en esta investigación se determinó lo que significa la Cultura Organizacional basada en el Humanista, se creó un modelo para medir la Cultura Organizacional basada en el Humanismo.

Gracias al estudio realizado, también nos pudimos dar cuenta de que si no existe un capital humano capaz de innovar y aprender, las organizaciones decaerán. La verdadera importancia del capital humano se encuentra en sus habilidades para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y en base a estos esfuerzos obtener satisfacción.

Ya para terminar se concluye que, para que una empresa tenga éxito con los programas de capacitación, el personal debe colocar de su parte, debido a que el éxito de los mismos no dependen de las personas por sí solas, sino que también debe existir el apoyo y la gestión de una buena dirección del área de Gestión Humana. Dicha área debe estar integrada en la empresa, para que a través de una buena comunicación se soporte todas las demás áreas. Para que una empresa pueda considerarse como exitosa, no basta sólo con tener grandes utilidades, sino hay que buscar personal capacitado y dispuesto a integrarse con el equipo, en un ambiente laboral sano, con un excelente desarrollo del capital humano y que incluya una responsabilidad empresaria basada en la ética y los valores.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

Ackoff. (2004). *El paradigma de Ackoff*. Mexico: Limusa.

Alquino, Jorge A; Vola, Roberto E; Arecco Marcelo J; Alquino, Gustavo J; (1997), *Recursos Humanos*, Ediciones Macchi. Argentina 2da edición.

Ashkanasy, N. Wilderom, C, & Peterson, M (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: Sage.

Becker, B. Huselid, Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de RRHH*. Barcelona: Gestion 2000

Buckingham, Marcus y Clifton, Donald (2001), *Ahora, Descubra sus Fortalezas*. Bogotá: Norma.

Butteriss Margaret. (2001). *Reinventando Recursos Humanos*. (pp. 360). España. Edipe.

Cameron, Kim S., and Robert E. Quinn. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.

Cameron, Kim S., y Quinn, Robert E. (2003) *foundations of positive organizational Scholarship*. En K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn, *Positive organizational Scholarship* (pag. 3-13). San Francisco: Beret- Koeller.

Cameron, Kim S., y Quinn, Robert E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass

Carroll, A.B. (1979) "A three Dimensional Conceptual Model ofCorporate Performance" *Academy of Management Review* 4(4) pp.497-505.

Carroll, A.B. (1991): "The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organisational stakeholders", *Business Horizons*, 34, pp.39-48.

Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Bogotá: McGraw Hill .

Collis, B. (2007) *Perspectives de disseny a l'educació per competències*, ponencia presentada en el simposio internacional organizado por el CIDUI. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.

*Davis, K. y W. Werther. (1992): Administración de personal y recursos humanos, Ed. Mc Graw-Hill, México, 396 pp.*

*Deal TE, Kennedy AA. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Harmondsworth: Penguin Books; 1982.*

*Deal TA, Kennedy AA. Cultura Corporativa. México DF: Fondo Educativo Interamericano; 1985.*

*Denison, Daniel R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley & Sons.*

*Diener, E. (1984). "Subjective well-being". Psychological Bulletin, 95, 542-575.*

*Fernández, A. (2005). Taller sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje de competencias. Materiales de trabajo.*

*Ferrater Mora, José. (1965). Diccionario de Filosofía. Argentina, Editorial Sudamericana.*

*Fredrickson, B. L. (2001) The role of positive emotions in positive psychology. American Psychologist, vo.56, n.º3, pp.218-226*

*Gardner, H. (1983). Multiple intelligences: the theory in practice. New York. Basic Books.*

*Gary Dessler. (1998). Administración de personal. Editorial Prentice Hall.*

*González, J.; Wagenaar, R. (2003). Tuning Educational Structures in Europe. Bilbao: Universidad de Deusto.*

*Gore, Ernesto. La educación en la empresa. Editorial Granica, 1998.*

*Guerin. (1992). Planeación Estratégica de Los Recursos Humanos. Bogotá: Legis Editores.*

*Great Place To Work. (s.f.). Recuperado el 20 de 01 de 2013, de <http://www.greatplacetowork.com.co/>*

*Hedigger, Martin. (1998). Cartas Sobre el Humanismo. México, Ediciones Peña Hermanos.*

*Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations . London : McGraw- Hill.*

*Kotter, J. (1992). Culture and performance. New York: Free Press*

*Lessing, G. E. Nathan el sabio, México, UNAM, 1964}.*

*Levy – Leboyer, Claude. (1996) Gestión de las Competencias. Barcelona Ediciones Gestión 2000.*

*Nieto-Licht, C. (2011). CARACTERIZACIÓN DE GESTIÓN HUMANA. Madrid.*

*Lopes, M. Cunha, M. Kaiser, S. & Müller-Seitz, G. (2009). Positive organizational scholarship: embodying a humanistic perspective on business. En H. Spitzbeck, M. Pirson, W. Amann, K. Shiban, & E. Kimakowitz, Humanism in business ( págs. 278-279). Cambridge University Press.*

*Martin, J. (2002). Organizational culture: mapping the terrain. Thousand Oaks: Sage.*

*McClelland, D.C. (1973). Power. The inner experience. New York: Irvington.*

*Mele, D (2003). The challenge of humanistic management. Journal of business ethics, 77-88.*

*Monografías. (s.f.). Recuperado el 20 de 03 de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>*

*Organización Internacional del Trabajo (2010). La OTI y la responsabilidad Social de la Empresa (RSE.)*

*Peterson, Christopher & Seligman, M.E.P (2002) Humanism.*

*Peus, C., & Frey, D. (2009). Humanism at work: Crucial organizational cultures and leadership principles. In H. Spitzbeck, M. Pirson, W. Amann, S. Khan, & E. von Kimakowitz (Hrsg.), Humanism in Business, perspectives on responsible business in society (S. 260-277). Cambridge: Cambridge University Press.*

*Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. Harvard Business School Press .*

*Popper, K.: La lógica de la investigación científica, Editorial Tecnos. Madrid, 1962.*

*Recuperado el 22 de 07 de 2013, de Artehistoria:*

*<http://www.artehistoria.jcyl.es/v2/contextos/1849.htm>*

*revistafuturos*. (15 de 05 de 2013). Obtenido de <http://www.revistafuturos.info/>

Rokeach, M.(1973) . *The Nature of Human Values*. New York: John Wiley.

Robbins S. *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. 7ª edición. Editorial Prentice Hall, México, año 1996.

Robbins S. *Comportamiento organizacional*. 8va. ed. México DF: Prentice Hall; 1999. p.601.

*sellocomerciojusto*. (20 de 04 de 2013). Obtenido de <http://www.sellocomerciojusto.org/>

Scheier, M.F. y Carver, C.S. (1985) *Optimism, coping and health: assesment and implications of generalized outcome expectancies*. *Health Psychology*, 4, 219- 247.

Schein E. *La cultura empresarial y EL liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes; 1988.

Schein, E (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.

Seligman M, (2002). *Authentic happiness*. New York: Random House.

Siliceo, Aguilar, Alfonso, (1996): *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Editorial Limusa, México.

Sorensen, J. (2002). *The strength corporate culture and the reliability of firm performance*. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91

Sternberg, R. (1983), *Criteria for intellectual skills training*. *Educational Researcher*, Vol 12, 6-12.

Taylor, R ( 2006). *Democratic transition and the progress Progress of Absolutism in Kant's Political Thought*. *Journal of politics*, Vol 68, Issue 3, 556-570

Tejada, J.: *Acerca de las competencias profesionales I, Herramientas*, (56), 20-30, 1999a.

Universidad Nacional. (s.f.). Recuperado el 01 de 03 de 2013, de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO1/competencias.htm>

Velásquez Mastretta, Gustavo. (1996). *Humanismo en la Administración*. México, ECAFSA.

*Werther, W. y Davis K. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial MC. Graw – Hill, México, 1991.*

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Yohana Andrea Norega Castaño

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 31.611.105

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Cultura Organizacional Basada en el Humanismo en Bogotá

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar. SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

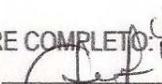
Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Jhuni Andrea Noriega Castaño</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: 	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>3161105</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Administración Financiera y Recursos E.</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración de Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 25 de Julio del 2013