UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
BOGOTÁ

PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES EN ALGUNAS EMPRESAS DE BOGOTÁ
FRENTE A LAS CAPACIDADES HUMANAS

Presentada por:

Sebastian Camilo Villarraga Quevedo

Director

Mauricio Novoa Campos

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ - COLOMBIA
2017

**PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES EN ALGUNAS EMPRESAS DE BOGOTÁ
FRENTE A LAS CAPACIDADES HUMANAS**

Monografía para optar al título

de

Administrador de Empresas

Presentado por:

Sebastian Camilo Villarraga Quevedo

Director

Mauricio Novoa Campos

Julio 2017

Dedicatoria

Dedico este proyecto a Dios y a mis padres Claudia Marcela y Edgar Augusto que, con su constante esfuerzo, forjaron, educaron y facilitaron los medios para que pudiera llegar donde me encuentro hoy en día y pueda proyectarme a un pilar más alto. A María Emma, fuente de motivación para mi vida con tus enseñanzas y relatos forjaste un cimiento importante en mi vida. Más que un pequeño homenaje, este proyecto refleja el resultado de su guía, amor y comprensión.

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por guiarme y darme la sabiduría para tomar las mejores decisiones, así mismo al docente Mauricio Novoa Campos por su continuo seguimiento, acompañamiento, guía y enseñanzas que aportaron el rumbo final del presente trabajo.

Doy gracias a mis padres Claudia Marcela y Edgar Augusto, quienes apoyaron cada etapa de mi carrera y de la misma elaboración de este proyecto, así como aquellos colaboradores que apoyaron de alguna forma su realización.

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
1) Introducción	1
2) Objetivos.....	4
2.1 Objetivo General	4
2.2 Objetivos Específicos	4
3) Descripción del problema	5
4) Justificación.....	6
4.1 ¿Por qué las capacidades humanas son relevantes en el mundo de hoy?	10
4.2 ¿Por qué las capacidades humanas se convierten en factor relevante de un administrador de empresas?	11
4.3 ¿Qué oportunidades personales y sociales se develan a partir de las percepciones y creencias que se tienen de las capacidades humanas?	12
5) Marco Teórico	12
5.1 Teoría de las capacidades humanas	12
5.1.1 Capacidades y Habilidades	13
5.1.2 Teoría de Amartya Sen.....	15
5.1.3 Teoría de Martha Nussbaum.....	22
5.2 El talento humano y las capacidades humanas.....	27
5.2.1 Administración del Talento Humano.....	27
5.3 Adaptación empresarial.....	34

5.3.1 Teoría X y teoría Y	34
5.3.2 Capacidades y funcionamientos empresariales	37
5.3.3 Rol Agente	39
6) Hipótesis	39
7) Diseño Metodológico	40
7.1 Tipo de estudio.....	40
7.2 Categorización.....	41
7.3 Muestreo.....	42
7.4 Técnicas de recolección de información	43
8) Procedimiento	43
8.1 Validación del instrumento	43
8.2 Ejecución.....	44
8.3 Consideraciones éticas	44
8.4 Análisis de datos	45
8.4.1 Capacidades humanas	45
8.4.2 Capital humano	46
8.4.3 Capacidades empresariales.....	49
9) Discusión.....	50
10) Conclusiones	54
11) Referencias.....	56
12) Anexos.....	59

TABLA DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y ANEXOS

Figura 1: Funcionamientos humanos	15
Figura 2: capacidades humanas.....	17
Figura 3: Objeto como herramienta para los funcionamientos	18
Figura 4: Rol de agencia.....	21
Figura 6: Semejanza entre competencias, capacidades y habilidades vs teoría de Sen	22
Figura 5: Tipos de capacidades	26
Figura 7: Sistema de Administración del Talento Humano	30
Figura 8: Diversos tipos de remuneración	31
Figura 9: Pirámide de necesidades de A. Maslow	33
Figura 10: Capacidad empresarial	38
Tabla 1: Categorización.....	41
Tabla 2: Identificación de los individuos seleccionados	42
Tabla 3: Ejecución de entrevistas	44
Anexo A: Derrotero de preguntas	59
Anexo B: Instrumento de investigación.....	61
Anexo C: Entrevista 1	64
Anexo D: Entrevista 2.....	74
Anexo E: Entrevista 3	85
Anexo F: Entrevista 4.....	98
Anexo G: Formato de declaraciones éticas.....	110
Anexo H: Consideraciones éticas entrevistado 1.....	111
Anexo I: Consideraciones éticas entrevistado 2	112
Anexo J: Consideraciones éticas entrevistado 3.....	113
Anexo K: Consideraciones éticas entrevistado 4.....	114

RESUMEN

El siguiente proyecto tiene como fin constatar si la percepción que poseen los miembros de algunas empresas en Bogotá sobre las capacidades humanas como constituyente primordial del departamento de talento humano, es acercada a la teoría de capacidades humanas propuesta por Amartya Sen y Martha Nussbaum, a través de una investigación cualitativa con un método fenomenológico, para entender que tan importante es para los miembros de una organización comprender que son las capacidades humanas, así como la aplicabilidad en el departamento de talento humanos en la organización donde ejercen. Para esto, se seleccionaron una serie de tres (3) ejes temáticos que abordan el problema a desarrollar, estos fueron: Capacidades Humanas, Capital Humano y Capacidades Empresariales.

Como herramienta investigativa, se seleccionó la entrevista semiestructurada pues es la que más se acerca para alcanzar los objetivos propuestos, los resultados que arrojó la herramienta fueron analizados frente a la teoría documentada en la investigación.

La información obtenida por el instrumento, arrojó que la perspectiva de los trabajadores de las distintas áreas de las empresas prestadoras de servicios en Bogotá como enfoque del trabajador hacia los funcionamientos organizacionales donde se busca en términos generales el interés mutuo en el cumplimiento y desarrollo de ambos, así como el goce de los resultados obtenidos dentro del entorno organizacional. Se resaltaron en los puntos clave donde la mayoría de trabajadores busca mejoras son: el recibir un entorno laboral óptimo y el interés por crecer a nivel profesional tanto en títulos y crecimiento en la organización.

Palabras clave: Capacidades Humanas, Capacidades Empresariales, Capital Humano, Talento humano.

ABSTRACT

The following project aims to verify if the perception that the members of some service companies in Bogota on human capacities as a primary constituent of the department of human resources is close to the theory of human capabilities proposed by Amartya Sen and Martha Nussbaum, Through a qualitative research with a phenomenological method, to understand how important it is for the members of an organization to understand that they are the human capacities, as well as the applicability in the department of human resources in the organization where they exercise. For this, a series of three (3) thematic axes were chosen that address the problem to be developed, these were: Human Capacities, Human Capital and Business Capabilities.

As a research tool, the semi-structured interview was selected because it is the one closest to reach the proposed objectives, the results that the tool showed were analyzed in relation to the theory documented in the research.

The information obtained by the instrument showed that the perspective of the employees of the different areas of the companies providing services in Bogotá as an employee approach to organizational functions where the general interest is sought in the fulfillment and development of both, as well as the enjoyment of the results obtained within the organizational environment. They were highlighted in the key points where the majority of employees seek improvements are: receiving an optimal working environment and the interest to grow professional level both in titles and growth in the organization.

Keywords: Human Capacities, Business Capabilities, Human Capital, Human Resources.

1) Introducción

A través de la evolución el ser humano como centro (sin importar la cultura, religión, filiación política), ha desarrollado características particulares que lo diferencian y lo definen desde una naturaleza humana. Desde esta se constituyen un conjunto de particularidades que hacen la diferencia de unos y de otros, que se interrelacionan y funcionan para conformar lo que se denomina la vida humana.

En el análisis y desarrollo de las culturas, existen diferencias evidentes que han tenido los pueblos, ciudades y metrópolis en diferentes épocas y lugares del mundo, a pesar de ello se evidencia en las experiencias fundamentales de las personas una similitud en las formas y maneras básicas de vivir, traducidas en lo que Martha Nussbaum denomina una base para una sintonía transcultural.

Las dinámicas modernas producidas por los avances tecnológicos, las nuevas formas de relacionarse y de comunicarse de las personas, han incidido en la configuración de la forma humana de vida o en las circunstancias constitutivas del ser humano que definen la forma de actuar de una forma y no de otra.

Situándonos en las últimas generaciones, específicamente la llamada “generación millennials”, que corresponden a las personas nacidas entre 1981 y el 2000, las cuales tienen características diferenciadoras que han causado cambios importantes en el funcionamiento “normal” del mundo actual.

Desde una mirada particular en el ámbito tecnológico se generan desarrollos y aplicaciones para diversos campos en los que se desenvuelve el ser humano y de manera particular las diferentes generaciones como la mencionada millennials. Para comprender mejor los cambios y las características de esta generación, Viacom International realizó un estudio en 32 países con una muestra de aproximadamente 20.000 entrevistas, arrojando un

resultado interesante según un boletín expedido por 100% Research¹, donde exponen que “es una generación seriamente impactada por los desastres naturales y el terrorismo.

Todos estos eventos les han legado una fuerte sensación de inseguridad, especialmente laboral. A diferencia de las generaciones pasadas, una persona millennials de manera continua quiere salir de la rutina, aspecto que lo motiva a cambiar constantemente de trabajo.

Una entrevista realizada por la revista EL TIEMPO al CEO de la agencia de conferencistas Spiguers, Hernán Schuster dice “Antes, uno se iba de un trabajo por una mejor oferta salarial, pero hoy los jóvenes se van para escapar de la rutina”¹. Es en este punto donde la empresa debe manejar distintos enfoques que promuevan la motivación y reduzcan los índices de rotación de personal por esta causa.

Para el buen desarrollo comprensivo de la investigación propuesta, es necesario abordar características diferenciadoras en las personas², como un conjunto de capacidades humanas, que soportan la teoría de los derechos humanos, que fundamentan la estructura social y que pueden ser aplicados por los gobiernos como requisito para el respeto de la dignidad humana.

¹ Redacción El Tiempo (2016). ¿Por qué algunos ‘Millennials’ se aburren más rápido en su trabajo?. El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com>

² El termino persona se deriva del latín persona, que significa “máscara de actor” (Corominas & Pascual 2250), y se considera propio del uso en el pueblo romano. Este significado se acerca mucho al de la voz griega “prosopón” (de donde se supone que se deriva la forma latina) que significa máscara, que para los personajes teatrales donde el estoico Epicteto dice: “recuerda que tú no eres otra cosa que actor de un drama, el cual será breve o largo según la voluntad del poeta [...] Puesto que a ti sólo te corresponde el representar bien a la persona que se te destina, cualquiera que sea: corresponde a otro elegirla” (Abbagnano 909). por otro lado, el diccionario filosófico de Ferrater Mora, se considera que el uso jurídico que se le otorga a la palabra “persona” como sujeto legal, sería el que posteriormente fue llevado al ámbito teológico y filosófico que dotó de contenido al significado de esta palabra en nuestro idioma, con una diferencia frente al concepto griego y es que a la “persona” se le otorga “personalidad humana”. Esta distinción probablemente procede de la consideración que poseía la polis griega frente el ser humano, que es considerado como ciudadano, mientras que en el naciente pensamiento cristiano de la sociedad romana, la persona se ve ligada a la idea de un ser trinitario y a la vez uno, pues según este último pensamiento daba la posibilidad de hacer una semejanza entre Dios y el hombre, donde se consideran a ambos como personas. (Zavala Olalde, 2010).

Más allá de las raíces culturales y de la formación profesional de una persona, es preciso reflexionar acerca de ¿qué son las capacidades humanas? ¿Qué constituyen las capacidades? El filósofo y premio nobel de economía Amartya Sen en su libro desarrollo y libertad, define las capacidades como la libertad que posee una persona para crear una serie de combinaciones de funcionamientos, siendo estos los logros que cumple o las cosas que llega a hacer o a ser en el transcurso de la vida. En palabras de Amartya Sen, es la habilidad para llevar el tipo de vida que consideran valiosa e incrementar sus posibilidades reales de elección. Posteriormente se analizaría el rol de agencia, que es la habilidad que tiene la persona para actuar de acuerdo a lo que considera importante.

En su teoría de las capacidades, “analiza problemas sociales que afectan al bienestar humano, como la desigualdad, la pobreza, la calidad de vida, la ausencia de desarrollo humano y la injusticia social” (Angarita, La teoría de las capacidades, 2014) para poder revisar desde otra perspectiva la evaluación del bienestar y la libertad de la persona que debe tomar una decisión sobre lo que considera importante, siendo esto último la teoría de las capacidades.

A través de la contemplación del ser, se podrá hacer un enfoque complementario a los ejecutivos y trabajadores, donde se busca la relación con la organización.

El fin de esta investigación es contrastar la percepción de los ejecutivos y trabajadores de algunas empresas prestadoras de servicio en Bogotá, a cerca de las capacidades humanas particulares y su relación con las organizaciones, razón por la cual se ubica este estudio como una investigación cualitativa basada en la fenomenología³ y centrada en la experiencia como foco de estudio.

³ Hace referencia a la percepción del significado del evento de una persona, en comparación con un caso existente externo para esta misma... es lo que la gente experimenta en relación con algún fenómeno o de otro tipo y como se interpretan esas experiencias. Este tipo de estudio busca comprender las percepciones de la gente, perspectivas e interpretaciones de una situación en particular. Al observar múltiples perspectivas de la misma situación, un investigador puede comenzar a hacer algunas generalizaciones de lo que algo es como como una experiencia desde la perspectiva 'desde adentro de'. (“Fenomenología”, 2013)

2) Objetivos

A continuación, se describe el objetivo general y los objetivos específicos definidos para la investigación propuesta.

2.1 Objetivo General

Conocer las percepciones sobre las capacidades humanas que poseen los ejecutivos de Talento Humano y trabajadores, como condiciones preponderantes para la conformación del talento humano de las empresas, a partir de una investigación cualitativa con método fenomenológico.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar aspectos asociados a las capacidades humanas, como elementos relevantes para los ejecutivos de Talento Humano en algunas empresas de Bogotá.
- Comprender aspectos asociados a las capacidades humanas, como elementos relevantes para los trabajadores de algunas empresas de Bogotá.
- Entender la incidencia de elementos socios culturales, en la estructuración de las percepciones y creencias relacionadas con las capacidades humanas como elementos importantes para la conformación del talento humano de las empresas prestadoras de servicios en Bogotá.

3) Descripción del problema

¿Cómo inciden las percepciones sobre las capacidades humanas en la conformación del Talento Humano de las empresas?

En el mundo empresarial, la competitividad organizacional genera que las oportunidades de éxito sean cada vez más escasas, para contrarrestar este hecho, es necesario conocer y valorar el conjunto de funcionamientos de sus colaboradores como una oportunidad de avance y desarrollo en la organización.

Según el Mg. Fernando Restrepo “resulta pertinente ocuparse de si las capacidades adquiridas por los funcionarios les permiten avanzar desde lo personal tanto en el desarrollo de su “saber ser” como en el de su “saber hacer”. Desde el punto de vista organizacional, el único enfoque provechoso en instancias económicas es el desarrollo del “saber ser”, viendo al colaborador como un único elemento operativo en la organización, ignorando la perspectiva del “querer ser”:

“las organizaciones han perdido para los trabajadores su función de satisfactores. Esto es, han perdido su función de medios para la realización del “ser” que, ellos como funcionarios, valoran, desean y pueden ser.” Limitando así, las oportunidades que el desarrollo del “ser” pueda generar.

Teniendo en cuenta que en las empresas se definen procesos relacionados con la selección y la contratación en donde las capacidades humanas juegan un rol muy importante en la adaptación de la persona en la organización, pues es importante “conocer si las personas consideran la actividad laboral dentro de la valoración que hacen del tipo de vida que desean vivir” (Restrepo E., 2005) ya que las labores que realice para la organización acapararán gran parte de su tiempo. Cuando las personas pueden identificar desde de sus capacidades humanas, las actividades laborales que fortalezcan la libertad en el desarrollo del ser interno,

se beneficia de misma forma la organización, pues “Cuando esta conexión se detecta, se evidencian resultados de productividad, creatividad y pertenencia que amplían la sinergia del capital humano y elevan la eficiencia de los desempeños y la inversión.” (Restrepo E., 2005) Esta labor la debe realizar principalmente el departamento de Talento Humano, como facilitador entre la conexión del personal con la organización.

4) Justificación

Bogotá como distrito capital, es una ciudad en constante ampliación demográfica y, por lo tanto, es un punto importante dentro de la economía colombiana, lo que da la oportunidad de aplicación de nuevas propuestas de administración, así como los medios para invertir en su investigación. Los desarrollos de dichas propuestas son apoyados por la Cámara de Comercio con el fin de promover la innovación y el emprendimiento⁴, partiendo de nuevos enfoques como lo es el de la teoría de las capacidades humanas, razón por la cual se centra esta investigación a la importancia que estas tienen para el funcionamiento general de una empresa, ya que la identificación de las mismas, contienen un punto de partida no solo desde cada una de las personas, sino desde los denominados funcionamientos que se ajusten a la diversidad de parámetros, aspectos socioculturales y valores de la organización que ayudan a definir las características propias que de alguna forma se convierten en un filtro aplicado en los procesos de selección de los trabajadores de una empresa.

Se precisa la mirada de los llamados funcionamientos entendidos como los logros obtenidos y el estado emocional al que estos conllevan, para contextualizarlo de una mejor forma, podemos referirnos al ejemplo que Amartya Sen propone y que Rafael Cejudo

⁴ <http://www.bogotainnova.com/>

explica: “podemos tomar... el ejemplo cotidiano de montar en bicicleta, lo importante para el bienestar personal no es la bicicleta como tal (un recurso), sino la actividad que la bicicleta permite, esto es, montar en ella (funcionamiento)”. El uso que se le otorgue a la herramienta o al recurso está bajo el control de la persona, y este, varía según la perspectiva de la misma, pues si es deportista, si es un niño o si es una mujer en estado de embarazo, el funcionamiento de montar en la bicicleta, otorga cierta actividad que puede variar en cuanto a recursos, esfuerzo, etc.... basándose en las circunstancias personales y sociales que tenga cada una de las personas, todo esto depende de lo que el sujeto pueda ser o sobre cómo pueda estar gracias al mismo.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es el encargado de medir tres principios básicos: vivir muchos años, estar bien informado y disfrutar de un bienestar a partir de una vida digna. Para esto, se toma en cuenta la esperanza de vida al nacer, el producto nacional bruto per cápita, los niveles de alfabetización, entre otros. Estos indicadores les brindan a las personas la capacidad de escoger la vida que desean llevar basándose en lo que ellos consideren como valiosa y donde pueden tener más libertad⁵.

El propósito de Sen no se limita únicamente a la creación del IDH, ni a evaluar el desarrollo, puesto que la categorización de los funcionamientos es bastante amplia. Lo que pretende su teoría es demostrar que más allá de juzgar un nivel de vida a nivel material, lo importante es entender el bienestar comprendido como libertad para llevar el estilo de vida valiosa que considere. Los funcionamientos como constituyentes de las capacidades juegan un rol muy importante, y se consideran según Sen, como “las cosas que el sujeto hace o la situación en que se encuentra gracias a sus recursos y al uso que puede hacer de ello” (Cejudo, 2006).

⁵ El desarrollo puede verse como un proceso de expansión de las libertades reales de las personas. (Sen, Desarrollo y Libertad, 2000)

Desde esta perspectiva es necesario vislumbrar la visión del ser como un conjunto de capacidades humanas. Desde el punto de vista de Martha Nussbaum, la capacidad primordial sería la 7° de su listado de “diez capacidades funcionales humanas centrales” la cual hace referencia a la afiliación donde se exponen dos puntos de vista, el primero “Ser capaces de vivir con otros.... reconocer y mostrar interés por otros seres humanos y comprometerse en diversas formas de interacción social ... tener la capacidad tanto para la justicia como para la amistad” (Gough, Nussbaum: un análisis, 2007).

Se precisa así desde esta referencia a que la importancia de los demás, no debe ser diferente a la de uno mismo; el segundo enfoque es hacia uno mismo, donde: “del amor propio y de la no humillación, ser capaces de ser tratados como seres dignos cuyo valor es idéntico al de los demás.” (Gough, Nussbaum: un análisis, 2007).

El presente estudio centra la atención en el talento humano de las organizaciones, específicamente las percepciones y tendencias que se tienen a cerca de las capacidades humanas como elementos que, desde la racionalidad y la facultad de lograr, participan de las dinámicas empresariales y contribuyen al desarrollo mutuo y la generación de beneficios recíprocos, donde no solo prevalece la rentabilidad de la compañía, sino el desarrollo y la satisfacción de los miembros dentro de la misma.

Para los Administradores de Empresas es primordial investigar y conocer las nuevas tendencias en el mundo, pues desde un punto de vista empresarial, se pueden crear nuevos enfoques que permitan el desarrollo de una organización, así como de sus miembros. Para esta investigación se tuvo en cuenta el departamento de talento humano como principal actor en la garantía de desarrollo que deben brindarse a los miembros de la compañía, así como al área administrativa, encargada de presentar una serie de capacidades fundamentadas en un ámbito social, donde prevalece no solo la rentabilidad de la compañía sino la satisfacción de los miembros dentro de la misma. Como lo deduce el Mg. Fernando Restrepo, “las

organizaciones han perdido para los trabajadores su función de satisfactores. Esto es, han perdido su función de medios para la realización del “ser” que, ellos como funcionarios, valoran, desean y pueden ser” (Restrepo E., 2005). Como bien sabemos, en el siglo actual más allá de las ganancias económicas que pueda obtener una compañía, el índice de satisfacción de los trabajadores que trabajan en ella es el indicador principal de éxito. Como se plantea desde la formación impartida por la universidad Santo Tomás, “El ser humano cuando adopta una actitud reflexiva frente a sus actos, reconociéndose a sí mismo como “alguien” que interpreta y comprende su mundo... es más eficiente en su desempeño profesional, en cualquiera de las áreas en las que actúa”⁶. Lograr mejorar la productividad y la participación en el mercado de una empresa desde el sentido de pertenencia y la concientización de la importancia de las personas que ejercen en los cargos hacia el producto final que ofrece la compañía, logrando así, comprometer a todo el personal hacia el alcance de metas y objetivos.

Para la Universidad Santo Tomás, desde el punto de vista tomista, es importante incentivar este tipo de investigaciones, donde se busca la humanización de las profesiones resaltando la importancia del ser ante los beneficios económicos que se puedan llegar a obtener. Esta premisa se apega a la formación humanista que promueve la universidad, “ofrece una formación integral que permite al estudiante reconocerse a sí mismo como ser humano, con una tarea específica para realizarse como persona y crear unas relaciones más humanas y justas con el entorno natural y social”. Esto en torno a que el desarrollo de las personas, no debe ser únicamente económico y social, sino que se debe inculcar, potenciar e incentivar el desarrollo personal en los espacios organizacionales desde una mirada objetiva sobre lo que cada uno de los constituyentes de la misma consideran importante o merecedor de su vida. Esta investigación busca otorgar a las organizaciones una mejor perspectiva de

⁶ Fragmento extraído de (Universidad Santo Tomas, s.f.)

la importancia de las capacidades humanas en la organización, basado en fuentes teóricas y en la perspectiva que han llegado a construir algunos trabajadores sobre el concepto y el desarrollo del mismo en la empresa donde se desempeñan.

Este proyecto servirá como consulta para aquellas personas que deseen conocer sobre aspectos asociados a las capacidades humanas y su relación con las organizaciones, así como la perspectiva que han construido algunas personas a lo largo de su vida basándose en las experiencias que les han brindado las organizaciones a las que han pertenecido y como proyectan esta perspectiva en la actual empresa donde ejercen.

Para soportar la investigación es necesario responder los siguientes interrogantes:

4.1 ¿Por qué las capacidades humanas son relevantes en el mundo de hoy?

En la actualidad, las organizaciones buscan como identificar y caracterizar las formas de aprovechar y apropiarse de las nuevas tendencias en la administración que permitan ejercer un direccionamiento diferente y vigente enfocado al factor humano. Esta exigencia se concibe luego de identificar que estas formas de aprovechamiento no se perciben únicamente desde el área gerencial, sino que también del desarrollo organizacional en función del desarrollo humano.

La mano de obra en la actualidad se ve fortalecida por el desarrollo de las habilidades y funcionamientos en torno a las actividades laborales que, a su vez, generan capacidades sociales que le permiten una integridad mayor a los constituyentes frente a su desarrollo humano, y a la vez, esto genera un mayor desarrollo en la organización. Es claro que en las organizaciones es vital que los constituyentes sepan “hacer” lo que su cargo les exige, pero cuando se prioriza ante este el “saber ser” y se concibe como un enfoque propio de la organización, potencia el desarrollo de los miembros y de la organización como tal.

Partiendo de la propuesta de Sen frente al rol agente, cuando la organización desarrolla las habilidades y los conocimientos de sus constituyentes, aumenta las posibilidades de producción y los pone en un espacio más competitivo. Como dice el Mg. Fernando Restrepo:

“el conocimiento que permite los funcionamientos en las personas, perdura a lo largo de la vida de los individuos. La ampliación y una mayor apropiación del conocimiento expanden consecuentemente las posibilidades de funcionamientos tanto de las personas como de las organizaciones.”

Esto logra, según Sen, aumentar las posibilidades de generar y/o desarrollar capacidades ya apropiadas.

4.2 ¿Por qué las capacidades humanas se convierten en factor relevante de un administrador de empresas?

Para un administrador de empresas, es relevante el enfoque de las capacidades humanas porque desde ellas se generan nuevas oportunidades de crecimiento y eficiencia. Si la organización es capaz de identificar las capacidades y los funcionamientos en sus miembros, los beneficios que recibirá serán mayores, y es esta la labor de un administrador de empresas, pues, aparte de contar con una fuerza tecnológica en la organización, es “necesario desarrollar las habilidades y destrezas diferenciadas”⁷ que la organización específica requiera para acatar las demandas del cambio y desarrollo de ella misma. Es por esto que los administradores deben identificar ciertas capacidades humanas que les permita generar este valor a las organizaciones donde pertenezcan, siempre teniendo en cuenta que esto haga parte de lo que consideran valioso para el desarrollo de su vida.

⁷ que la producción específica requiera, esto es, se hace cada vez más necesario no sólo invertir en la generación de conocimiento, sino principalmente, en su apropiación de manera que les permita a las organizaciones alcanzar tanto la diferenciación requerida como la flexibilización y versatilidad necesarias para asumir las demandas del cambio y el desarrollo organizacional.

4.3 ¿Qué oportunidades personales y sociales se develan a partir de las percepciones y creencias que se tienen de las capacidades humanas?

Cuando la organización es conocedora de las capacidades aplicadas por los constituyentes, estas son utilizadas de una forma efectiva tanto en su potencial productivo, así como en su desarrollo humano, logra enfocar el rumbo de la organización misma, es decir, “construir la organización que todos los funcionarios valoran, desean y pueden tener”. Es importante para lograr esto, conocer si las capacidades que poseen los funcionarios les permiten avanzar en el desarrollo de su “saber ser” como en el de su “saber hacer” (Restrepo E., 2005), ya que, en caso de no estar desarrollando ambas premisas, y en vez estuviese desarrollando únicamente el “saber hacer” la organización estaría aprovechando únicamente la mano de obra en su aporte físico dejando a un lado el aporte humano en la organización.

5) Marco Teórico

Se plantea como fundamento de este estudio, realizar un acercamiento teórico, con el fin de ampliar la perspectiva ideológica alrededor de tres ejes temáticos que centralizan el problema a investigar, como son las capacidades humanas y sus constituyentes, el capital humano y las capacidades empresariales.

5.1 Teoría de las capacidades humanas

En este apartado se revisará la teoría de las capacidades propuesta por el nobel de economía Amartya Sen, así como la renombrada filósofa Martha Nussbaum. También se analizará la perspectiva más común dentro de las organizaciones sobre las competencias,

capacidades y habilidades para poder plantear las semejanzas y diferencias en cuanto a las propuestas anteriormente mencionadas.

5.1.1 Capacidades y Habilidades

La palabra capacidades proviene del latín “capacitas”, es la aptitud⁸ con que cuenta cualquier persona para llevar acabo cierta tarea. Dicho de esta forma, todos los humanos están “capacitados” para realizar cualquier tarea con éxito. Suele confundirse este término con el “talento” por lo cual es necesario entender que las capacidades son una serie de herramientas naturales con las cuales cuentan todos los seres humanos, donde se reúnen conocimientos que permitan el desarrollo de habilidades.

Las capacidades generalmente, desde una perspectiva empresarial, “se refieren a los objetivos, entendidos como resultados buscados de manera sistemática y planificada que es capaz de conseguir una persona”⁹ (Moreno), es decir, el medio por el cual una persona busca un objetivo y los medios que usa para esto; las capacidades cambian dependiendo de las personas y los recursos con las que cuentan, el uso del recurso que se le otorga, bien dirigido puede dar alcance al objetivo, consiguiendo que promueva medios que mejoren el desarrollo del mismo o de otros. Los recursos que se mencionan, hacen referencia a los objetos, herramientas o bienes que se usan para la consecución de un objetivo, es decir, dependiendo del uso que la persona le dé puede llegar a brindar distintos potenciadores a las capacidades de dichas personas, por ejemplo: una oficina para un abogado, es un recurso que permite que

⁸ Entendido como una especificación del concepto de eficiencia. (Caponi, 2011)

⁹ La idea de capacidad es fundamental para entender la dinámica del rendimiento personal y profesional. Podemos explicar la diferencia entre recurso y capacidad con un ejemplo sencillo: disponer de un local vacío constituye un recurso para una persona o para una empresa. Si no se usa para ninguna función se considerará como un recurso ocioso. Si el local se destina al almacenamiento de materiales, lo cual permite la compra de mayores cantidades de materias primas y con ello aumenta la posibilidad de negociación de la empresa con los proveedores y por tanto sus oportunidades de ofrecer productos más baratos o con mayores márgenes de beneficio, el local se ha convertido en un elemento básico para explicar el aumento de la capacidad de la empresa para: 1.- Negociar con los proveedores 2.- Competir en precios en el mercado. 3.- Obtener mejores resultados económicos. (Moreno)

las capacidades de negociación, persuasión, mediación y representación del abogado sean potenciadas. Aunque las personas cuenten con las mismas capacidades, esto no significa que el resultado sea el mismo para todos en la consecución de un objetivo en particular, esto depende de la conciencia de cada uno¹⁰ siendo esta la que guía las actuaciones de la persona en relación a los recursos que se le otorgan, esto es conocido como autoeficacia¹¹.

Las habilidades, son comprendidas como “técnicas o procedimientos de acción que la persona interioriza (y a menudo convierte en automatismos) y que le permiten la realización de actividades prácticas que pueden ser de diferente tipo: manipulativo, relacional (social) e intelectual”, las habilidades son el fundamento del “saber hacer”, estas habilidades son llevadas a cabo en distintas maneras, es decir, se puede aplicar la misma habilidad en distintas actividades en el alcance de las capacidades. Por ejemplo, una persona con habilidades de relación social, la puede utilizar en distintos contextos como el personal, el laboral, etc.

Las competencias, podemos interpretarlas “como el conjunto de capacidades disponibles para una persona o un grupo de personas a fin de éstas puedan producir un resultado de trabajo previsto de forma intencional” (Moreno), para esto es necesario la existencia de capacidades que puedan usarse o no, en relación al alcance del objetivo propuesto.

¹⁰ en función de factores que se refieren a la conciencia de los mismos, a su manejo óptimo en cuanto a organización y administración, al atrevimiento y realismo en la fijación de metas, al establecimiento de relaciones de cooperación con otros, el aprovechamiento de oportunidades, etc. (Moreno)

¹¹ es decir, la percepción que una persona tiene acerca de sus posibilidades de obtener determinados rendimientos a partir de unos recursos de los que se puede ser más o menos consciente. (Bandura, 1987)

5.1.2 Teoría de Amartya Sen

Para entender la teoría que Sen plantea, es necesario entender su percepción sobre funcionamientos, capacidades y libertad. La vida de una persona se puede considerar como un conjunto de funcionamientos interrelacionados que conllevan a una acción o un estado, es decir, son los logros obtenidos y el estado emocional al que estos conllevan, estos se pueden clasificar en dos tipos, los funcionamientos simples y los funcionamientos complejos. Los funcionamientos simples son aquellas funciones más elementales, por ejemplo: tener buena salud, no padecer enfermedades evitables ni sufrir mortalidad prematura. Los funcionamientos complejos pueden relacionarse con ser feliz, tener dignidad y ser capaz de participar en la vida de la comunidad. Para lograr alcanzar estos estados, es necesario cumplir con una serie de prerequisites básicos, como se puede observar en el siguiente ejemplo:

Figura 1: *Funcionamientos humanos*

Fuente: Elaboración propia con fundamento en la teoría de las capacidades de Amartya Sen (Sen, Desarrollo y Libertad, 2000)

En este caso, para tener buena alimentación se debe cumplir con ciertos requisitos que conllevan a su realidad, es decir, para el alcance del objetivo es necesario cumplir con los requisitos necesarios que conllevan a la satisfacción del mismo. Lo que importa para

poder evaluar el bienestar de una persona, no son los bienes que posee sino lo que podría conseguir con estos bienes, esto puede variar por el enfoque que la persona posea sobre el “para que” de dicho bien. Por ejemplo, una bicicleta es un bien asequible para cualquier persona, pero dependiendo el enfoque que esta persona posea sobre este es lo que cambia. Muchos podrán ver la bicicleta como un medio de transporte, un bien que ofrece movilidad al portador, en cambio, otra persona podría verla como una herramienta deportiva, como un ciclista, por ejemplo. Es aquí cuando podemos evidenciar los funcionamientos de una forma más clara, **“lo que una persona logra hacer con este bien y las características de su posesión”** (Angarita, La teoría de las capacidades, 2014). Para Sen no es indispensable el bien, es decir, el bien presenta una serie de características que lo hacen interesantes para una persona. Para este caso, no es relevante las especificaciones de la bicicleta sino el fin de la necesidad, en otras palabras, como este bien permite un funcionamiento. Como conclusión, un funcionamiento es una actividad, un logro de una persona, **lo que consigue hacer o ser.**

Los funcionamientos pueden adquirir diferentes criterios de valoración según la persona y los diferentes contextos en que esta se desarrolle.

Por otro lado, las capacidades son “el conjunto de vectores de funcionamientos que reflejan la libertad de la persona para alcanzar aquello que valora” (Angarita, La teoría de las capacidades, 2014), estas combinaciones alternativas generan un rumbo hacia el que “hacer y ser” por ejemplo:

Figura 2: capacidades humanas

Fuente: Elaboración propia con fundamento en la teoría de las capacidades de Amartya Sen (Sen, Desarrollo y Libertad, 2000)

Para tener la capacidad de la poseer buena salud, se deben relacionar un conjunto de funcionamientos que permitan el alcance de la capacidad. Para este ejemplo, es necesario crear la combinación de n funcionamientos para llegar a ser una persona saludable.

Al ser un conjunto de funcionamientos, está ligado a la necesidad de ciertos bienes para lograr su consecución, siempre desde la perspectiva de que los bienes están al servicio de las capacidades, sin priorizar el bien ante los funcionamientos o las capacidades. La utilidad que se le dé a esos bienes no depende únicamente de los funcionamientos y capacidades que desarrolle la persona, sino que también por la disponibilidad social y cultural que poseen los individuos para hacer algo con dichos bienes.

Para entenderlo de mejor forma, las capacidades son el producto que genera el conjunto de funcionamientos, es decir, el fin de los mismos partiendo del sentido de cada persona. Para esto revisemos el siguiente ejemplo:

Analizando como objeto el Código civil, que es un conjunto unitario, ordenado y sistematizado de normas de Derecho privado¹², la capacidad de la persona puede variar según la razón de su aplicabilidad. Para una persona, el Código civil puede ser la herramienta de consulta sobre sus derechos y deberes civiles que tiene por ejemplo en un contrato de compraventa; para el abogado, es una herramienta de consulta para la aplicación de su defensa a los intereses de su poderdante en el caso que representa; para un Juez civil, es una herramienta de consulta para determinar el fallo de una sentencia. En cada uno de estos casos el nivel de satisfacción que el objeto genera al potenciar sus funcionamientos, puede variar.

Figura 3: Objeto como herramienta para los funcionamientos

Fuente: Elaboración propia con fundamento en la teoría de las capacidades de Amartya Sen (Sen, Desarrollo y Libertad, 2000)

Alcanzar la felicidad¹³ es una capacidad que expone Sen en su teoría, el cómo llegar a ella, depende del conjunto de funcionamientos que se pueden relacionar para alcanzar un grado de felicidad deseado. Este grado puede variar según el enfoque que la persona tenga,

¹² un cuerpo legal que tiene por objetivo regular las relaciones civiles de las personas físicas y jurídicas, privadas o públicas podemos revisar que el funcionamiento que otorga a pesar de ser el mismo. Fragmento extraído del artículo código civil recuperado de <http://guiasjuridicas.wolterskluwer.es>

¹³ Entendiendo la felicidad desde la perspectiva de Sen, como "la libertad de la persona para alcanzar aquello que valora" (Angarita, La teoría de las capacidades, 2014)

es decir, el Hacer o el Ser que esta tenga planteada. En el anterior ejemplo se evidencia que, según los funcionamientos de las tres personas, se puede conseguir un grado de satisfacción o, por ende, de felicidad parecido dependiendo del uso que le den al código, aquí es donde se evidencia que los bienes están al servicio de las capacidades.

Lo interesante de esta teoría, es que el nivel de las capacidades no es determinado únicamente por los bienes, sino que también está determinado por la disposición social y cultural que poseen los individuos sobre el que hacer con esos bienes.

Ahora ya aclarado el término de capacidades y de funcionamientos, entramos a la discusión de la libertad, siendo este el estado que tiene una persona para escoger el uso, rumbo o dirección a las capacidades que posee encaminadas a conseguir el tipo de vida deseado. Como lo describe el magister en bioética Germán Calderón (2013): “La calidad de vida, en general, estaría referida a las posibilidades que tienen los individuos para decidir con libertad el tipo de vida que desean”. En otras palabras, hace referencia a que el uso de las capacidades y funcionamientos está ligado hacia el rumbo que una persona desee darle. La capacidad es una representación de la libertad que posee una persona para alcanzar el bienestar; el bienestar, hace referencia a tener una calidad de vida optima donde el individuo pueda ser o hacer las cosas que para el resulten valiosas sin limitaciones sociales o políticas. Según Sen la importancia de la capacidad de una persona entorno a su bienestar genera dos consideraciones distintas pero relacionadas:

“La primera es que si los funcionamientos alcanzados constituyen el bien-estar de una persona, entonces la capacidad para alcanzar funcionamientos (es decir, todas las combinaciones alternativas de funcionamientos que una persona puede elegir) construirá la libertad de esta persona, sus oportunidades reales para obtener bien-estar.”¹⁴

¹⁴ (Sen, Nuevo Examen De La Desigualdad, 1999)

La libertad del bienestar que propone Sen, se ve encaminada por la consecución de una serie de funcionamientos y capacidades que una persona logre desarrollar, esto genera el estado de libertad donde la persona alcanza un nivel de bien-estar dentro de la sociedad. La segunda conexión entre la capacidad y el bienestar “consiste en hacer depender el propio bien-estar *alcanzado* de la *capacidad* para funcionar.” Desde esta consideración se puede notar la importancia de algunas capacidades (como capacidad de libertad) en la contribución directa del bienestar. Para entender de una forma sencilla la interacción entre capacidad de libertad y el bienestar, Sen propone un ejemplo: “el ayuno como funcionamiento no es simplemente pasar hambre; es elegir pasar hambre cuando uno tiene otras opciones” (Sen, Nuevo Examen De La Desigualdad, 1999, pág. 65). Cuando se analiza el bienestar de una persona ajena basándonos en un concepto propio de bienestar sin tener en cuenta el de esta, suelen malinterpretarse e incluso generan falsas afirmaciones, el estilo de vida que lleva una persona debe tenerse en cuenta para realizar un análisis sólido sobre su bienestar; el estilo de vida no siempre lo escoge una persona, sino que simplemente se adapta a él, es por eso que el bienestar de una persona depende directamente de cómo fue que surgió este estilo de vida; la idea de calidad de vida estaría estrechamente relacionada con la capacidad de generar funcionamientos que la persona considere valiosos.

El desarrollo del ser o hacer puede presentarse en dos dimensiones: el ámbito personal, que genera bienestar y el ámbito de agencia, que funciona como un facilitador a que otras personas puedan conseguir los objetivos que se planteen, es decir, que genera un cambio y es de ayuda a los demás para la consecución de capacidades. Visto desde un punto administrativo podríamos decir que:

Figura 4: Rol de agencia

Fuente: Elaboración propia con fundamento en la teoría de las capacidades de Amartya Sen (Sen, Desarrollo y Libertad, 2000)

Siendo así, puede impartirse dos puntos de vista, el primero desde la persona jurídica, a la cual se le otorgan ciertas directrices y valores que pueden funcionar como capacidades y funcionamientos, estos deben ir alineados con los de sus integrantes, siempre y cuando respetando la libertad sobre el fin de los mismos. Desde esta perspectiva la compañía debe funcionar adicionalmente como rol de agencia que potencie e impulse el alcance de nuevas capacidades y funcionamientos de sus integrantes, que vayan de la mano con los mismos de la empresa.

Definidos estos conceptos, podemos ver que en cierta forma se asemejan el concepto de capacidades y habilidades a la teoría de Sen, pero priorizando la labor en sí, más que la persona que la realiza. Para entender la semejanza, tendríamos que interpretar las competencias como capacidades humanas, pues son el estado final que alcanza la persona para ser o hacer como lo menciona (Angarita, La teoría de las capacidades, 2014) “el conjunto de vectores de funcionamientos que reflejan la libertad de la persona para alcanzar aquello que valora”, siendo así, las capacidades serían como funcionamientos que propone

Sen, pues se podrían interpretar como los logros obtenidos y el estado emocional al que estos conllevan, por ultimo las habilidades, serían los requisitos para ejercer un funcionamiento, como ya se expuso anteriormente. Para entender mejor esta semejanza, analicemos el siguiente gráfico:

Figura 6: Semejanza entre competencias, capacidades y habilidades vs teoría de Sen

Fuente: Elaboración propia con fundamento en la teoría de las capacidades de Amartya Sen (Sen, Desarrollo y Libertad, 2000) y en el artículo web de Ángel Martínez Moreno (Habilidades VS. Capacidades)

Analizando la distribución jerárquica, coinciden ambas propuestas, lo que cambia es el enfoque de las mismas, como ya lo había mencionado anteriormente, la concepción de las capacidades humanas es la orientación que tienen al desarrollo de la persona, la libertad que percibe en la toma de decisiones sobre lo que quiere realizar, el cómo y la proyección de sus metas, contrario a lo que se propone en las capacidades, competencias y habilidades, este enfoque se ve como un requisito que le exigen a la persona para que pueda elaborar alguna función, ya sea dentro de la sociedad, en una empresa y hasta en su misma familia.

5.1.3 Teoría de Martha Nussbaum

Desde otro punto de vista, el objetivo de Martha Nussbaum es “ofrecer las bases filosóficas para una explicación de los principios constitucionales básicos que deberían ser

respetados e implementados por los gobiernos de todas las naciones, como mínimo indispensable para cumplir la exigencia de respeto hacia la dignidad humana” (Gough, El enfoque de las capacidades de M. Nussbaum: un análisis comparado con nuestra teoría de las necesidades humanas, 2007, pág. 181) siendo este el origen de su propuesta de las 10 capacidades funcionales humanas centrales, definidas en la siguiente lista :

1. Vida. Poder vivir hasta el término de una vida humana de una duración normal; no morir de forma prematura o antes de que la propia vida se vea tan reducida que no merezca la pena vivirla.
2. Salud Física. Poder mantener una buena salud, incluida la salud reproductiva; recibir una alimentación adecuada; disponer de un lugar adecuado para vivir.
3. Integridad corporal. Ser capaces de moverse libremente de un lugar a otro; que los límites físicos propios sean considerados soberanos, es decir, poder estar a salvo de asaltos, incluyendo la violencia sexual, los abusos sexuales infantiles y la violencia de género; tener oportunidades para disfrutar de la satisfacción sexual y de la capacidad de elección en materia de reproducción.
4. Sentidos, imaginación y pensamiento. Ser capaces de utilizar los sentidos, de imaginar, pensar y razonar, y de poder hacer estas cosas de una forma realmente humana, es decir, informada y cultivada gracias a una educación adecuada, que incluye (pero no está limitada a) el alfabetismo y una formación básica matemática y científica. Ser capaces de hacer uso de la imaginación y el pensamiento para poder experimentar y producir obras auto-expresivas, además de participar en acontecimientos elegidos personalmente, que sean religiosos, literarios o músicos, entre otros. Ser capaces de utilizar la mente de maneras protegidas por las garantías a la libertad de expresión, con respeto a la expresión política, artística y de culto religioso. Ser capaces de buscar el sentido propio de la vida

de forma individual. Ser capaces de disfrutar de experiencias placenteras y de evitar daños innecesarios.

5. Emociones. Ser capaces de tener vínculos afectivos con cosas y personas ajenas a nosotros mismos; amar a los que nos aman y nos cuidan y sentir pesar ante su ausencia; en general, amar, sentir pesar, añorar, agradecer y experimentar ira justificada. Poder desarrollarse emocionalmente sin las trabas de los miedos y ansiedades abrumadores, ni por casos traumáticos de abusos o negligencias. (Defender esto supone promover formas de asociación humana que pueden ser demostrablemente esenciales para su desarrollo).
6. Razón práctica. Ser capaces de formar un concepto del bien e iniciar una reflexión crítica respecto de la planificación de la vida. (Esto supone la protección de la libertad de conciencia).
7. Afiliación.

A. Ser capaces de vivir con otros y volcados hacia otros, reconocer y mostrar interés por otros seres humanos y comprometerse en diversas formas de interacción social; ser capaces de imaginar la situación del otro y tener compasión hacia esta situación; tener la capacidad tanto para la justicia como para la amistad. (Esto implica proteger instituciones que constituyen y alimentan tales formas de afiliación, así como la libertad de asamblea y de discurso político).

B. Teniendo las bases sociales del amor propio y de la no humillación, ser capaces de ser tratados como seres dignos cuyo valor es idéntico al de los demás. Esto implica, como mínimo, la protección contra la discriminación por motivo de raza, sexo, orientación sexual, religión, casta, etnia u origen nacional. En el trabajo, poder trabajar como seres humanos, ejercitando la razón práctica y forjando relaciones significativas de mutuo reconocimiento con otros trabajadores.

8. Otras especies. Ser capaces de vivir interesados y en relación con los animales, las plantas y el mundo de la naturaleza.
9. Capacidad para jugar. Ser capaces de reír, jugar y disfrutar de actividades de ocio.
10. Control sobre el entorno de cada uno.

A. Político. Ser capaces de participar eficazmente en las decisiones políticas que gobiernan nuestra vida; tener el derecho de participación política junto con la protección de la libertad de expresión y de asociación.

B. Material. Ser capaces de poseer propiedades (tanto tierras como bienes muebles) no sólo de manera formal, sino en términos de una oportunidad real; tener derechos sobre la propiedad en base de igualdad con otros; tener el derecho de buscar un empleo en condiciones de igualdad con otros, ser libres de registros y embargos injustificados. (2007, Pág. 182-184) ¹⁵.

Este listado no representa algo definitivo, ni como un conjunto de capacidades que se deban garantizar para que una persona pueda alcanzar su pleno desarrollo, sino como Nussbaum plantea, debe verse “como una lista que pueda asumirse para objetivos políticos, como la base moral de garantías constitucionales fundamentales, por gente que de otra manera tiene puntos de vista muy diferentes de lo que sería una vida buena para los seres humanos” (2001, 74-77). Este listado sirve como un supuesto para un marco político, donde se ofrecen garantías mínimas y da una orientación sobre lo que es una buena vida por parte de un individuo.

Además de la propuesta de las 10 capacidades funcionales humanas centrales, Nussbaum se aparta de la teoría de Sen en algunos conceptos centrales, desde un punto de vista más Aristotélico fundamentado hacia el cambio de los derechos humanos, a diferencia

¹⁵ Véase también la lista original del año 2000. Al comparar las dos versiones estas coinciden en todo. (Nussbaum, 2000)

de Sen que desenvuelve su enfoque desde un punto económico, en busca de los parámetros para tener en cuenta al medir la pobreza y la desigualdad a nivel mundial siendo así el punto de vista de Sen más abierto a la libertad condicional del ser y hacer.

Desde el punto de vista de Nussbaum, existen tres tipos de capacidades: Las capacidades internas, que son aquellas en las que se tiene la habilidad, forma o recursos necesarios para alcanzarla, como por ejemplo, un bebe tiene la capacidad para hablar; Las capacidades externas, son aquellas que requieren de un apoyo externo para poderse alcanzar, como por ejemplo, un bebe tiene la capacidad para hablar y sus padres empiezan a enseñarle junto a su profesor en el jardín; las capacidades combinadas, “se definen como aquel conjunto de la combinación de capacidades internas junto a las capacidades externas que posibilitan el ejercicio real de una función” (Calderón, 2013).

Figura 5: Tipos de capacidades

Fuente: Elaboración propia con fundamento “Bioética, derechos y capacidades humanas” (Calderón, 2013; Calderón, 2013)

Normalmente, para el desarrollo de una capacidad interna, se requieren de condiciones externas favorables y de poder llevar a la práctica los funcionamientos,

basándonos en esto, podemos afirmar que las capacidades dentro de la lista que propone Nussbaum, son capacidades combinadas.

5.2 El talento humano y las capacidades humanas

En este segmento analizaremos la importancia del departamento de talento humano en función de motivación, seguimiento y desarrollo de las capacidades humanas de los colaboradores de una organización. Para dar continuidad a la investigación es necesario conceptualizar inicialmente el talento humano, para esto nos basaremos en las deducciones de autores reconocidos por los siguientes puntos de vista:

5.2.1 Administración del Talento Humano

La administración del talento humano, entiéndase desde ahora ATH, es una especialidad que surgió debido al crecimiento de las organizaciones, así como de la complejidad de las tareas. Sus orígenes se remontan a comienzos del siglo XX, debido al fuerte impacto de la revolución industrial y se ha reconocido en la línea del tiempo con varios nombres, el primero de ellos fue conocido como el departamento de Relaciones Industriales y funcionaba como un mediador entre las organizaciones y las personas para la resolución de los conflictos entre los objetivos individuales que tenían las personas frente a los objetivos de la organización, pues en su momento eran considerados como incompatibles. En esta época indudablemente, la sinergia dentro de las organizaciones no existía, pues a pesar de ser una unidad laboral, estaban divididos por particularidades, generando así la necesidad de un ente mediador, que no estuviera a favor de ningún bando sino a favor de la resolución del conflicto y de la promulgación de armonizar las diferencias. El área de Relaciones industriales buscaba la articulación entre estas dos fuerzas, el capital y el trabajo. En el año 1950, surgió un cambio en el nombre, llamándose ahora Administración del Personal. Ya no

consistía únicamente en la mediación y resolución de conflictos, sino que tendría como propósito inicial, la administración del personal de acuerdo a la legislación laboral de la época, sin dejar de lado su papel de mediador entre el trabajador y el patrono o empleador. 10 años más tarde, tendría un cambio igual de importante, la legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos dentro de las organizaciones seguían creciendo, fue así que las personas fueron consideradas como miembros fundamentales para alcanzar el éxito en la organización, así, como los únicos recursos vivos, inteligentes e independientes a los cuales recurre la organización para hacer frente a los desafíos y cumplir con los objetivos propuestos. Ese concepto fue tomando cada vez más fuerza y para el año 1970 ya surgía el nombre de la Administración de Recursos Humanos (ARH), aunque seguían viendo el personal como un recurso productivo más dentro de la empresa. Aunque la ARH se hiciera cargo de los procesos de administración del personal que se manejan hoy en día, partía desde la premisa que “las personas deben ser administradas por la organización, por ende, es deber de la ARH” dando la importancia al trabajador dentro de la organización, pero siempre controlándolo, midiéndolo, dirigiéndolo y evaluándolo. En la actualidad, debido a los grandes cambios en la economía y las nuevas tendencias, se presentó un gran cambio en la ARH, pues si analizamos a las organizaciones más exitosas, estas ya no administran el talento humano ni tampoco a las personas, sino que al contrario, administran con las personas, dándoles una participación mayor dentro de la organización llegándolos a percibir como “agentes activos y proactivos dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales” (Chiavenato, 2007) dando un nuevo enfoque al departamento mismo, no como la administración del recurso, sino como la administración del talento humano, encargados de potencializar estas características ya mencionadas y de ofrecer espacios para la participación de los miembros de la compañía. Para esto se tienen en cuenta tres factores:

- a) Las personas son independientes y diferentes entre sí, y por lo tanto poseen destrezas, habilidades, capacidades y conocimientos diferentes e indispensables para tener en cuenta en el enfoque y trazo de objetivos y metas. Estas diferencias entre los individuos deben ser analizadas, aplicadas y desarrolladas por el área a cargo, en ningún momento deben ser eliminadas o minimizadas, mucho menos estandarizadas ni homogeneizadas.
- b) Las personas como seres vivos, están en la constante necesidad de aprender, para esto la organización debe ser capaz de dotarla con la inteligencia, talento y aprendizaje indispensable para su desarrollo personal y don de crecimiento, por lo tanto, deben ser percibidas como fuente de impulso propio y de desarrollo personal.
- c) Las personas como miembros de la organización, son los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como colaboradores, las personas hacen una inversión en la organización (en forma de esfuerzo, compromiso, dedicación y responsabilidad) esperando recibir ganancias como contraprestación de las mismas, ya sea en forma salarial, incentivos, plan carrera u otros beneficios que apoyen el desarrollo personal dentro de la organización.

Si se analiza, una inversión se justifica únicamente si produce una ganancia y a medida que esta ganancia es mejor y sustentable, la inversión tiende a aumentar. De esta misma forma reside el carácter recíproco en la interacción persona-organización, asimilar al personal de la organización como socios de la misma y no como sujetos pasivos dentro de la organización, tiende a aumentar el carácter motivacional de la misma hacia sus miembros.

El sistema de administración del talento humano está compuesto por distintos subsistemas comprendidos de la siguiente forma según (Chiavenato, 2007):

Figura 7: Sistema de Administración del Talento Humano

Fuente: Elaboración propia con fundamento en “Administración de talento humano: El capital humano de las organizaciones” de Chiavenato, Idalberto, (2007)

Una vez desglosado el sistema de administración del talento humano, podemos entender con mayor facilidad las labores que se emprenden en cada área o subsistema. Aunque todos son de gran importancia, para este proyecto nos enfocaremos únicamente en dos subsistemas, el de retención y en el de desarrollo.

El subsistema de retención es el encargado, de generar las estrategias de retención del personal, es decir, busca los medios para garantizar la satisfacción del trabajador en la organización. Uno de los mayores incentivos que aprecia una persona en el área laboral es la remuneración, que se conforma de la siguiente manera:

Figura 8: *Diversos tipos de remuneración*

Fuente: Recuperada de Administración de talento humano (Chiavenato, 2007, pág. 284)

La relación que existe entre el ingreso que las organizaciones dedican a la remuneración de sus trabajadores y a lo que esta remuneración equivale en la sociedad, se enfoca en apoyar y apropiar capacidades y sus debidos efectos a través del mercado, pues teniendo claro que las herramientas están al servicio de las capacidades¹⁶, dichas herramientas significan un costo dentro de la sociedad y si la organización facilita la obtención de estos mediante la remuneración económica, está apoyando de manera indirecta el desarrollo de las capacidades de sus integrantes.

Como ya se había mencionado anteriormente, la retención de los trabajadores no recae únicamente en el salario que obtienen como contraprestación de su labor, sino en el estilo del trabajo, la cultura organizacional, el clima laboral, el interés de la organización por el desarrollo personal, entre otros.

¹⁶ (Angarita, La teoría de las capacidades, 2014)

En la actualidad, “La sostenibilidad de la relación entre la riqueza y las capacidades humanas, está relacionada con la sostenibilidad del sistema social y el desarrollo empresarial” (Calderón, 2013). La organización juega un papel importante en el desarrollo y sostenibilidad de las personas implicadas en las funciones de la misma, ya sea por que labora en la organización, o por que consume sus productos o servicios (teniendo en cuenta que estos pueden ser la herramienta para alcanzar alguna capacidad).

El subsistema de desarrollo es el encargado de los procesos de desarrollo de talento humano incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional, cada uno requiere de una inversión económica por parte de la organización enfocado a su personal. Las personas al ser el único elemento vivo y racional, tiene el constante interés de aprender nuevas habilidades, métodos y estrategias. Esto gira en torno a las capacidades humanas, puesto que cuando las personas tienen claro, el tipo de vida que quieren seguir, son conscientes de los funcionamientos y otros requisitos que deben tener para llegar a alcanzar aquellas capacidades, esto facilita a la organización para que pueda apoyar o incentivar el alcance de estos funcionamientos, como por ejemplo con la promoción de una beca para una maestría.

Es necesario conocer las necesidades que poseen los trabajadores a nivel externo de la compañía, es decir, lograr un imaginario sobre lo que es importante del trabajador, para esto podemos identificar dos formas de hacerlo, por medio de la pirámide de necesidades de Maslow, y por medio de la lista de capacidades propuestas por Martha Nussbaum, partiendo de esto, analizaremos ambos enfoques.

La pirámide de Maslow se divide jerárquicamente en 5 niveles, los 4 niveles inferiores corresponden a las necesidades del déficit o primordiales y la de nivel superior se identifica como una necesidad del ser. La pirámide se entiende de la siguiente manera:

Figura 9: Pirámide de necesidades de A. Maslow

Fuente: Adaptado de (Chapman, 2001)

Al estar organizado de forma jerárquica, se deben cumplir con las capacidades primarias para llegar a alcanzar las siguientes en la pirámide. Visto de esta manera, el crecimiento personal se da únicamente cuando se cumplen con las otras necesidades, creando una obligación de seguimiento a las otras necesidades en cuanto a las personas, aun cuando estás sientan que no requieren priorizar alguna necesidad para alcanzar el desarrollo personal.

Por otro lado, la lista de capacidades básicas de Martha Nussbaum descritas anteriormente, pero se harán mención a continuación:

1. Vida
2. Salud Corporal.
3. Integridad Corporal.
4. Sentidos, Imaginación.
5. Emociones

6. Razón práctica
7. Afiliación
8. Otras especies (capacidad de vivir interesados y en relación a otros seres vivos)
9. Capacidad para jugar.
10. Control sobre el entorno de cada uno

Este listado, además de ser más participativo, no posee un orden jerárquico y no delimita a las personas a seguir el “paso a paso” para conseguir el desarrollo personal propio, pues todos somos personas diferentes y nuestros enfoques pueden ser distintos en todos los casos, es por esto que el desarrollo de nuestras capacidades humanas y de nuestros funcionamientos se diferencian.

Si la organización toma en cuenta este listado y busca espacios para poder desarrollar estas temáticas y trabajarlas de la mano con los funcionarios, el desarrollo no será solo del personal, sino de la organización como tal.

5.3 Adaptación empresarial

Para poder contemplar una adaptación empresarial, es necesario revisar algunas teorías administrativas, con el fin de posicionar en el imaginario, dos posturas contrarias, como la cara de una moneda. Para esto analizaremos las teorías de la siguiente forma:

5.3.1 Teoría X y teoría Y

Desde el principio de la administración, se ha usado como base para la toma de decisiones supuestos basados en la conducta y naturaleza humana, razón de ser de la creación

y adaptación de la Teoría X en la administración. Esta teoría tiene un punto de vista sobre la dirección y el control, donde se contempla que “el ser humano ordinario siente repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda” (McGregor, 1960) refleja una contradicción implícita para el administrador y es que debe contrarrestar esta tendencia innata que tienen los humanos para evitar el trabajo a través de estrategias de control, es por esto, que la mayoría de personas tenían que ser obligadas, controladas, dirigidas, y amenazadas¹⁷, olvidando por hecho de que se estaban tratando con personas racionales y no con seres irracionales.

Era tanto la repugnancia que se creía que el trabajador le tenía al trabajo, que ni con la promesa de recompensarlo, es insuficiente para llegar a superarlo. Se creía que “*si las personas aceptarán los premios y constantemente exigirán otros mejores*” (McGregor, 1960) por lo que no se producirá un esfuerzo mayor por el personal si no hay un aumento constante en la remuneración únicamente, es por eso que optaban al castigo como mejor estrategia.

Duglas McGregor ilustre en la historia de la administración por los argumentos en su libro *The human side of Enterprise*¹⁸, que la teoría X no era una teoría obsoleta y mucho menos que había que descartarla, sino que era una teoría donde influía una estrategia administrativa para el amplio sector industrial, pues era este sector el que consideraba al humano más como una herramienta que un colaborador de la compañía.

Por otro lado, la teoría Y, buscaba la integración de los objetivos de las personas con los objetivos de la organización, es por eso que este enfoque fue un pilar importante en la construcción del talento humano. McGregor denominó como supuestos de la teoría Y 6

¹⁷ Con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización

¹⁸ (McGregor, *The human side of enterprise*, 1960)

principios, que giraban en torno al reconocimiento humano dentro de la organización. Estos eran:

1. El esfuerzo físico y mental en el trabajador, es tan natural como jugar o descansar
2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. hombre debe dirigirse y controlarse en servicio de los objetivos cuya realización se compromete
3. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro
4. El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto a la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de las organizaciones, no estrechamente, definida en la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando solo en parte.¹⁹

A diferencia de la teoría X, la teoría Y crea estrategias gerenciales más dinámicas, enfocadas al desarrollo y crecimiento del ser humano. La aceptación de la teoría Y no supone que el gerente renuncie a la autoridad del cargo o que de alguna u otra forma sea “permisivo o blando” sino que propone una nueva estrategia de gerencia donde la motivación del trabajador generada por la organización, impulsa mejores resultados y mayor compromiso de parte del trabajador hacia la misma.

¹⁹ Recuperado en (McGregor, 1960)

Para crear una adaptación al principio de la teoría Y que dice que los supuestos señalan que “las limitaciones con los objetivos de la organización no son limitaciones de naturaleza humana sino del ingenio de la gerencia para realizar el potencial representado por su talento humano” (McGregor, 1960). Este apartado aclara una de las diferencias más sobresalientes entre ambas teorías y es que la teoría X responsabiliza al personal de su falta de ganas al realizar las funciones, en cambio, la teoría Y dice que, si los trabajadores son perezosos, que no les gusta tomar responsabilidades y no tienen iniciativa, la razón se debe a los métodos o estrategias que aplica la gerencia y no en los trabajadores como tal.

Lo que las organizaciones deben hacer es garantizar las condiciones mínimas básicas para que los miembros de la organización puedan optar por una u otra forma del desarrollo de sus capacidades humanas.

5.3.2 Capacidades y funcionamientos empresariales

Para dimensionar en el imaginario las capacidades y los funcionamientos empresariales, vamos a partir desde la teoría ya analizada por Sen y Nussbaum sobre capacidades humanas. Estas capacidades al ser ajustadas a las personas, otorga la facilidad de comprensión en el marco de las capacidades empresariales, pues como personas jurídicas²⁰ también pueden comprenderse dentro de las capacidades y los funcionamientos, vistos desde un ámbito empresarial, contextualizando la capacidad como la visión y los funcionamientos como los objetivos estratégicos de la organización. Siendo así se propone el siguiente ejemplo:

²⁰ La persona jurídica, no es más que la atribución por el ordenamiento jurídico de la posibilidad de tener derechos y contraer obligaciones y en general sumirse en el tráfico jurídico por aquellos sujetos diversos de los seres humanos. (Jaramillo & Osorio, [Titularidad de derechos fundamentales por personas jurídicas](#), 2010, pág. 8)

Figura 10: Capacidad empresarial

Fuente: Elaboración propia con fundamento en la teoría de las capacidades de Amartya Sen (Sen, Desarrollo y Libertad, 2000) y el informe de (Brenta, 2009)

En este ejemplo, el estado al que quiere llegar la empresa es el de extender su ciclo de vida, y al igual que en las capacidades humanas, requiere de una serie de funcionamientos para poderlo llevar a cabo. Estos funcionamientos se entienden como los logros que se deben alcanzar en el transcurso de determinado tiempo para acercarse a lo que la visión de la capacidad plantea.

Para decir que una organización se ha desarrollado, es porque promueve una vida buena para todos los miembros que la conforman permitiéndoles optar libremente por ciertas cosas, como por ejemplo en la toma de decisiones directamente en sus funciones.

5.3.3 Rol Agente

Retomando el termino de rol de agencia aportado por Amartya Sen, recordemos que hace referencia a aquellos que dentro del alcance de sus capacidades y/o funcionamientos, contemplan el cumplimiento y alcance de las capacidades y/o funcionamientos de otros, es decir que hay personas que, para su desarrollo personal, ven intrínseco el desarrollo del prójimo para el alcance de un funcionamiento propio. Hablándolo a nivel empresarial, los funcionamientos propuestos²¹ desde gerencia, deben acoplar el desarrollo de los funcionamientos y capacidades humanas de sus miembros de forma en que se vean también favorecidos en el alcance global propuesto por la organización.

Héctor Londoño, magister en Administración y docente de la universidad de Manizales, afirma que “el desarrollo organizacional es directamente proporcional al desarrollo evolutivo gradual y sistemático del recurso humano” (Londoño, 2013). Desde el área administrativa se debe hacer la planeación estratégica del direccionamiento de la empresa, pero esta debe ir de la mano principalmente, con la planeación de talento humano, puesto que, si se quiere generar un enfoque que garantice el desarrollo de los seres componentes, es necesaria esta labor. Todo proyecto que pretenda mejorar la empresa y sus constituyentes se fortalece mucho más si se logra como producto de la convicción y cooperación **voluntaria y consciente** de los individuos que han de beneficiarse.

6) Hipótesis

“Si la organización como rol agente puede alinear sus capacidades empresariales con las capacidades humanas de sus miembros, conseguirán un desarrollo mutuo.”

²¹ Comprendidos por metas y objetivos

7) Diseño Metodológico

7.1 Tipo de estudio

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo puesto que trata de identificar las distintas realidades y su naturaleza como tal. y se basó en el método fenomenológico, que, a diferencia de otros métodos, no parte del diseño de una teoría, sino que parte del análisis descriptivo en base a las experiencias compartidas por un grupo personas de interés. Se basa en la construcción a través de la perspectiva de los distintos miembros de la organización entorno a las capacidades humanas y de su interacción con la organización.

Este método, se construyó en base a que “diferentes pensadores llegaron a la conclusión que la representación de los fenómenos es una subjetividad del pensamiento; de esta manera, al pre-científico y otro científico.” (Correa, Campos, Carvajal, & Rivas, 2013) Donde el aspecto pre-científico hace énfasis a los aspectos del espíritu y el científico a los de las ciencias objetivas. También tiene en cuenta un enfoque filosófico que trata de explicar los hechos, ya que para ser científicos deben ser verdaderos. (Husserl, 1992), partiendo de esta noción pre-científica, científica y filosófica, trato de explicar y fundamentar que la ciencia apela las características psicológicas de la especie humana, explicando que el mundo funge constantemente de trasfondo desde las dimensiones valorativas de la pre-lógica y funcionales para la lógica y teórica, donde todo conocimiento teórico es un soporte vital y natural, poniendo a la fenomenología como la ciencia que pretende descubrir las estructuras esenciales de la conciencia. En conclusión, la fenomenología no es más que el estudio de los fenómenos (o experiencias) tal como se presentan y la manera en que se vive por las propias personas, siendo esta la razón por la cuál es la más apropiada para esta investigación, ya que, para recolectar información, es necesario conocer la perspectiva del miembro de la organización frente al desarrollo de las capacidades humanas en la organización.

De acuerdo con lo anterior el método fenomenológico responde a los objetivos de esta investigación, teniendo en cuenta la intencionalidad de entender las percepciones y creencias sobre las capacidades humanas que tienen ejecutivos de Talento humano y trabajadores. De manera coherente la fenomenología posibilita ampliar el estudio de los comportamientos observables de las personas, las vivencias y experiencias en situaciones particulares de las organizaciones.

7.2 Categorización

En este segmento, se hace la mención de las categorías orientadas que fundamentan la segmentación realizada en el marco teórico y base para la realización del instrumento.

Tabla 1: Categorización

Categorías orientadoras	Basado en la perspectiva de	Ejes de indagación
Capacidades humanas	Según Martha Nussbaum, Amartya Sen Ángel Moreno Albert Bandura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que las constituye 2. Que son 3. Como se identifican 4. Tipos de capacidades 5. Enfoque de capacidades 6. Análisis de propuesta de capacidades básicas
Capital Humano	Según Mg. Fernando José Restrepo Abraham Maslow Martha Nussbaum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque propuesta 2. Relación instrumental 3. Elementos constitutivos de la remuneración 4. La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas vs lista de capacidades básicas
Capacidades Empresariales	Douglas McGregor Amartya Sen Marta Nussbaum German Alberto Calderón Legarda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría X 2. Teoría Y 3. Capacidades y funcionamientos empresariales 4. Capacidades Combinadas 5. Rol Agencia

Fuente: Elaboración propia

7.3 Muestreo

Para el desarrollo de esta investigación se optó por realizar un muestreo intencional, debido a que “este tipo de muestreo se aplica a la muestra en un tiempo y lugar determinado en tanto que se establecen criterios convenientes para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines que se quieren alcanzar” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010; Martínez, 2006). De acuerdo a lo anterior se decide realizar la entrevista a ejecutivos y trabajadores de las distintas áreas de diferentes empresas de servicios con sede en Bogotá. Para escoger el tamaño de la muestra, se tiene en cuenta los criterios aportados por Hernández, Fernández y Baptista (2010) a la metodología:

- Capacidad operativa: Se tiene en cuenta el número máximo de casos que el investigador puede manejar en conformidad con los recursos.
- Entendimiento del fenómeno: se considera que existe un número de casos suficientes que permiten responder a las preguntas de investigación.²²

Partiendo de esta información, se estableció que 4 sería el total de personas a las que se aplicaría el instrumento, considerados de la siguiente forma:

Tabla 2: Identificación de los individuos seleccionados

<i>Género</i>	<i>Naturaleza del cargo</i>	<i>Antigüedad en el cargo</i>	<i>Empresa en la que labora</i>
Femenino	Ejecutivo	2 años	Comercializadora de Servicios Financieros
Femenino	Operativo	2 años	Deloitte
Masculino	Administrativo	4 años	OPAIN S.A.
Masculino	Operativo	6 meses	Corferias

Fuente: Elaboración propia

²²Basado en la apreciación rescatada de la tesis de grado “Motivos y creencias que orientan el consumo ostentoso de dispositivos móviles "Smartphone" en jóvenes universitarios de pregrado. Caso; universidades privadas de Bogotá” por (Alaguna & Pinilla, 2017)

7.4 Técnicas de recolección de información

Para la presente investigación se ha decidido aplicar como instrumento de recolección la entrevista semiestructurada. Para esto se tiene la siguiente fundamentación. Partiendo que la entrevista se destaca como uno de los instrumentos más utilizados en las investigaciones como técnica cualitativa, donde el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa, por medio de una comunicación formal, con una intencionalidad. Se determina semiestructurada al instrumento en el que se determina de antemano la información más relevante que se quiere conseguir, por medio de preguntas abiertas que den opciones amplias de respuesta, que permite una indagación más exhaustiva en un tema específico de ser necesario.

Este tipo de entrevista, se lleva a cabo de la siguiente manera: el entrevistador dispone de un “guion”, que recoge temas a tratar a lo largo de la entrevista, donde el orden y el modo de formular las preguntas, pueden variar según el criterio del entrevistador.

“En el ámbito de un determinado tema, éste puede plantear la conversación como desee, efectuar las preguntas que crea oportunas y hacerlo en los términos que estime convenientes, explicar su significado, pedir al entrevistado aclaraciones cuando no entienda algún punto y que profundice en algún extremo cuando le parezca necesario, establecer un estilo propio y personal de conversación.” (Correa, Campos, Carvajal, & Rivas, 2013)

8) Procedimiento

8.1 Validación del instrumento

Para la presente investigación se utilizó como técnica de recolección, la entrevista semiestructurada basada en un derrotero de preguntas. Este se elaboró con apoyo en la categorización explicada en el punto anterior, distribuida en tres ejes centrales: las

capacidades humanas y sus constituyentes, el capital humano y las capacidades empresariales.

Con una base de preguntas validado por el docente Mauricio Novoa Campos, quien tiene experticia en el tema, con el propósito de recibir observaciones, críticas y posibles correcciones de las preguntas para su fácil comprensión.

8.2 Ejecución

Como se presentó en la Tabla 2 (Identificación de los individuos seleccionados) se hizo la selección de las personas a las cuales se iba a aplicar el instrumento. Estas personas fueron escogidas por referencias y fueron entrevistadas en lo recorrido del mes de junio y de julio de 2017. En la siguiente tabla se discrimina el tiempo de cada entrevista.

Tabla 3: Ejecución de entrevistas

<i>Género</i>	<i>Fecha de la entrevista</i>	<i>Hora de inicio y finalización</i>	<i>Tiempo en minutos de la entrevista</i>
Femenino	5/07/2017	5:15 pm-5:45 pm	30 minutos
Femenino	4/07/2017	8:00 pm-8:30pm	30 minutos
Masculino	4/07/2017	6:15 pm-6:44pm	29 minutos
Masculino	28/06/2017	6:00 pm- 6:40 pm	40 minutos

Fuente: Elaboración propia

8.3 Consideraciones éticas

De acuerdo con el Congreso de la Republica en la Ley Estatutaria 1266 sancionada el 31 de diciembre de 2008, decreta en el Artículo 1° Objeto. Desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales relacionados con la recolección, tratamiento y circulación de datos personales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política, así

como el derecho a la información establecido en el artículo 20 de la Constitución Política, particularmente en relación con la información financiera y crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países.

Teniendo en cuenta lo anterior se diseñó el consentimiento informado que se encuentra en el Anexo 10 de acuerdo a la resolución 008430 de 1993 del Ministerio de Salud, en el cual se expresa la confidencialidad que se tendrá con la información y el buen uso de esta, de igual manera la firma del entrevistado dando su consentimiento y autorización para ser parte de la investigación que se lleva a cabo, registrada en el presente documento.

8.4 Análisis de datos

Una vez que las entrevistas han sido realizadas, grabadas y transcritas, llega el momento de analizarlas e interpretarlas. Para esto se analizará en base a la categorización realizada en el punto 7.2 de la presente investigación.

8.4.1 Capacidades humanas

Según las respuestas obtenidas a través del instrumento aplicado en esta investigación, se logra identificar que el concepto de “capacidades” está muy estandarizado, por lo que logra una semejanza en las respuestas de los entrevistados, tomando como ejemplo al entrevistado número 4 quien dice: “yo pienso que es una habilidad que tiene la persona para desarrollar cualquier cosa” refiriéndose a todos los aspectos de la vida. Al momento de indagar sobre las capacidades humanas, se logra percibir que, aunque no se conoce el concepto, el indicio que da el nombre es suficiente para tener una vaga idea de lo que este consiste, lo relacionan en su mayoría, hacia el lado humano en el sentido del trato a los demás y lo referente al desarrollo personal.

Tras explicar el concepto desde la perspectiva de Amartya Sen, todos tuvieron una fácil adaptación en cuanto su imaginario, pues comprendieron el concepto y lo aplicaron el resto de la entrevista. Se articularon temáticas importantes como la influencia de terceros en

el desarrollo de las capacidades y la identificación de estrategias para potenciar estas mismas a nivel personal, donde cabe resaltar que la familia, fue el ente en particular que más ha influido en el desarrollo de las capacidades humanas entre todos los entrevistados, teniendo como segundo nominado a los compañeros del trabajo, pues de alguna u otra forma fueron importantes para el ascenso en la compañía y el desarrollo profesional.

8.4.2 Capital humano

En este segmento, se analizó que tan importante es la percepción del capital humano en cada empresa donde laboran los entrevistados y según sus propias experiencias, en donde se destaca que todas las organizaciones, en la actualidad, consideran al trabajador como una parte vital dentro de la misma, pero que a pesar de tener esto claro, no todas aplican los principios que dan a conocer a primera vista.

Tres entrevistados de cuatro, concuerdan con este enfoque, cuando pasan por el proceso de selección, les muestran cierto interés por parte de la organización en cuanto al desarrollo del capital humano, pero cuando encaran esta suposición, se dan cuenta que es algo que no aplican. Según las experiencias relatadas, son pocas las empresas que desarrollan su capital humano y el factor común entre estas, es que son las empresas donde laboran actualmente los entrevistados, demostrando así, un sentido de filiación y motivación hacia la empresa que genera satisfacción.

Aunque algunas de las organizaciones donde los entrevistados trabajan actualmente, enfocan al cliente por encima del capital humano, todos los entrevistados concuerdan que el enfoque principal debe ser hacia el trabajador, debido a que un trabajador motivado, ofrece un mejor servicio a los clientes y se preocupa por cumplir los estándares e indicadores de satisfacción propuestos por la empresa, generando un sentimiento de respaldo. Cuando se habla de capacidades humanas, para los entrevistados es claro que, por ser una teoría reciente, no es algo que contemple directamente la organización, pero esto no significa que

no se den indicios, aunque sean indirectos, en busca del fortalecimiento de dichas capacidades.

A pesar de que las organizaciones no posean una estrategia que les permita conocer las capacidades humanas de sus miembros y conocer el grado de realización de cada una, dos de ellas realizan procesos de feedback con el fin de conocer, más allá de la realización de las actividades laborales, una indagación sobre su desarrollo personal y el nivel de satisfacción que van obteniendo, como lo es el caso de la entrevistada 4, quien labora directamente en el área de talento humano, menciona:

“Hablando de mi equipo, hago la retroalimentación cada vez que lo puedo hacer y no solo desde la parte de oportunidad de mejora, sino también de fortalezas.... cuando las veo un poco perdidas, las trato de orientar y les refuerzo todo el tiempo. Cuando veo que ya deja de ser una oportunidad de mejora también le retroalimento que se convirtió en una fortaleza”.

En este fragmento se puede apreciar el interés en el desarrollo personal de sus colaboradoras, entendiendo este desarrollo como parte del proceso para alcanzar las capacidades humanas propuestas por cada uno de los individuos. Analizando la apreciación del entrevistado 1, donde relata que el apoyo de la organización en la obtención de logros personales de los colaboradores, puntualmente, que quieren alcanzar su carrera profesional, afirma que la posición de la organización es de: “vamos a colaborar, vamos a intentar que esta persona surja, acabe su carrera profesional y aquí en la corporación se le va a apoyar”. Sin duda alguna, esta es de las estrategias más usadas por las organizaciones para involucrarse en el desarrollo de sus funcionarios y generar un sentimiento de satisfacción dentro de la organización, creando por ende un impulso de apropiación.

Cuando se les pidió analizar el listado de capacidades básicas de Martha VS la pirámide de necesidades de Maslow (que actualmente es adaptada en muchas

organizaciones), decidieron que la lista propuesta por Martha Nussbaum, se enfoca más al desarrollo del personal, algunas conclusiones fueron las siguientes: el entrevistado 1 menciona: “el hecho que una persona necesite sentirse vivo por decirlo así , que necesita ... que vale la pena vivir, es importante que la empresa identifique esto” ; por otro lado el entrevistado 2 relata: “pienso que la lista de capacidades es mucho más completa, más específica y pues cada uno de los componentes de la lista tienen el mismo valor” ; la entrevistada 3 dice: “porque es como un poco más detallada y pues no hay como una jerarquía, por decirlo así, entonces todas tienen la misma importancia”; por último pero no menos importante, la entrevistada 4 dice que: “en esta lista tu realmente decides cual es el enfoque que le vas a dar a tu vida y cuáles son esas prioridades a la cual le darás el enfoque para tener un éxito”.

La aceptación de esta lista, en parte, se debe a que la creación de la misma no es más que una guía para las organizaciones, para la sociedad y para las personas, sobre cómo llevar una buena vida en los mínimos estándares, pero no se rige únicamente a esto, pues si se tiene en cuenta lo que significa una buena vida, varía según el intérprete, por lo que esta permite adaptar los ítems que considere valiosos o modificar los que crea correspondientes para alcanzar el tipo de vida que desea vivir.

Sin duda alguna, es significativo reconocer la importancia que demuestra una organización por proyectar las capacidades humanas dentro de la misma, cuando se pasa por un proceso de selección, sin embargo, las compañías cometen un error sistemático al momento de hacer las entrevistas, puesto que reflejan relevancia a las competencias de desempeño del cargo que a variables más humanas e importantes como lo son las capacidades. Para esto, la entrevistada 4 dice:

“...preguntas si yo quisiera que me entrevistaran incluyendo capacidades humanas diría que, si e incluso me parece una muy buena propuesta para que incluso las psicólogas

indaguen, porque realmente son dos o tres preguntas que a ti te van a filtrar si realmente tú vas a ser parte de la organización, porque también tengo esa teoría de que no todo el mundo es para la organización ni todas las organizaciones son para todo el mundo”

Esta apreciación es muy valiosa, puesto que hace referencia a si el enfoque en la organización, no se asemeja al enfoque personal de sus trabajadores, estos se están obligando a trabajar, por lo que el rendimiento tiende a decaer.

8.4.3 Capacidades empresariales

En este segmento se les dio a los entrevistados una breve explicación de la teoría X y de la teoría Y, siendo cada una un lado opuesto de la moneda. La respuesta que dieron los entrevistados al realizarles la pregunta: ¿En su experiencia laboral ha identificado que las empresas donde ha ejercido tengan tendencia del enfoque de la teoría Y o de la teoría X? dos de los cuatro entrevistados afirmaron haber trabajado en una organización con enfoque administrativo X, mientras los dos restantes, afirmaron que veían cosas de la teoría X y de la teoría Y en la organización donde se desempeñaban actualmente. Los cuatro entrevistados se aproximaron a la conclusión de que el enfoque donde se prioriza el capital humano mediante tipos de administración parecidos a la teoría Y es el que debe prevalecer en las organizaciones.

El concepto de Capacidades empresariales fue bien adaptado por todos los entrevistados, pues al comprender lo que son las capacidades humanas, les concibió una facilidad en su imaginario para asimilar las capacidades empresariales, donde se busca indagar si el “rol de agencia” efectivamente lo estaban asumiendo las organizaciones y los respectivos líderes de equipo dentro de la organización. El entrevistado² afirmó que: “aunque hay una planeación estratégica clara, no cumple ese título que tú le das de rol agente, o sea no, impacta sus trabajadores, no puede influir en sus capacidades. Por eso pienso que

no” debido a que no se tiene en cuenta el desarrollo de las capacidades de sus miembros al momento de realizar su planeación. Caso contrario al que afirma la entrevistada 4:

“Yo creo que sí, aunque falta mucho, considero que realmente los objetivos de la comercializadora siempre están muy alineados a los objetivos que tiene talento humano. Cuando esos dos departamentos no están unidos, pues realmente ahí podemos decir que faltarían muchas cosas, pero considero que aquí desde nuestra gerencia general, ellos hacen que los objetivos estratégicos de la organización estén muy alineados a lo que talento humano quiere, y ¿Qué quiere talento humano? Quiere que las personas sientan, como lo hablamos en la pregunta pasada, que la comercializadora en verdad sea un lugar donde las personas se sientan satisfechos para trabajar”.

Aunque no se aplique un enfoque al desarrollo de las capacidades humanas se aprecia que, de manera indirecta, la organización ha tendido a generar dentro de su planeación estratégica un acercamiento a este mencionado desarrollo personal, lo que genera satisfacción y bajas tasas de rotación de personal.

9) Discusión

Para este segmento, precisaremos de un análisis inicial enfocado hacia la hipótesis de la presente investigación de acuerdo a la aplicación del instrumento, donde tenemos en cuenta que “Si la organización como rol agente puede alinear sus capacidades empresariales con las capacidades humanas de sus miembros, conseguirán un desarrollo mutuo.”²³ Como pudimos apreciar en las respuestas obtenidas por el entrevistado número 4, que nos dice que: “sí hoy somos sobresalientes en esa encuesta de “The great place to work” que el año pasado tuvimos otra que es “Gallup”, y ya tuvimos resultados muy parecidos, es porque consideramos que estamos aportando a las capacidades de los colaboradores”. Debido a que,

²³ Entendiendo las capacidades empresariales como un enfoque de las capacidades humanas propuesto por Amartya Sen (Sen, Desarrollo y Libertad, 2000) hacia las organizaciones

para plantearse los objetivos estratégicos de la compañía desde el área administrativa, se procura a alinearlos con los de talento humano, los cuales están enfocados en garantizar el desarrollo de los funcionarios dentro de la organización, como se analizó en uno de los anteriores apartados, “el desarrollo organizacional es directamente proporcional al desarrollo evolutivo gradual y sistemático del recurso humano” (Londoño, 2013). Por otro lado, el análisis llevado a cabo por el entrevistado 3 en la pregunta de que, si consideraba que la empresa debía manejarse como rol agente, respondió que:

“...de pronto cada persona está pensando en su desarrollo personal pero siempre va a haber una motivación o una capacidad empresarial, porque finalmente no estamos trabajando para crecer únicamente como personas sino para también crear un producto, o prestar un servicio, algo que va más con los objetivos que tiene la empresa como tal y el papel de un líder es muy importante, porque en empresas tan grandes como en la que yo trabajo que digamos que son áreas muy grandes”

Como se analizó en el apartado 5.3.3, todo proyecto que pretenda mejorar la empresa y sus constituyentes se fortalece mucho más si se logra como producto de la convicción y cooperación **voluntaria y consciente** de los individuos que han de beneficiarse. Teniendo esto en cuenta, podemos ver que dentro de la apreciación del entrevistado se rescata esta cooperación a través de la cual a medida que se presenta la cooperación con los planteamientos que el líder le da frente a los funcionamientos que requiere la empresa, el mismo busca que el desarrollo que se genere a nivel personal sea igual o mayor al que alcanza la organización con el cumplimiento de estos.

Se logra dar conformidad a los objetivos propuesto en la investigación en cuanto a: El instrumento es realizado a un directivo, que juega un papel importante dentro de la organización al desempeñarse en el área de talento humano, quien garantiza que, a nivel organizacional, el enfoque primordial por el cual se elaboran los objetivos estratégicos de la

organización, entiéndase como funcionamientos, posee un enfoque hacia el talento humano, buscando hacerlo participe en el desarrollo, teniendo en cuenta que el objetivo era “Identificar aspectos asociados a las capacidades humanas, como elementos relevantes para los ejecutivos de Talento humano en las empresas prestadoras de servicios en Bogotá”.

El instrumento fue realizado a distintos trabajadores de las empresas prestadoras de servicios en Bogotá, donde se rescata la apreciación de los entrevistados en el contexto de los aspectos asociados a las capacidades humanas, viendo como punto de interacción a los funcionamientos de la organización el entrevistado 3 afirmó:

“Pues de pronto como el objetivo, de la empresa, a donde quiere llegar, de pronto prestar un buen servicio, ser reconocida por su calidad y digamos que sobre eso, lo funcionamiento vendrían siendo lo que hemos venido hablando, el capital humano haría parte de eso porque sin ellos realmente no podríamos brindar un buen servicio y el tema digamos de que la personas estén capacitadas, es decir que cumplan con el perfil de la empresa, un perfil que siempre se adapte al servicio que se está prestando y digamos que enfoque a ese tipo de habilidades y ese tipo de fortalezas que tiene cada persona...”

Podemos destacar que el entrevistado destaca mediante el ejemplo que propone, los aspectos asociados a las capacidades humanas frente a lo funcionamientos propuestos por la organización, buscando el vínculo entre ambos y la debida forma de alcance de los mismos. El entrevistado 1 nos dice lo siguiente: “es pues darle al trabajador en cuanto a lo que necesita en crecimiento... si te pagan a ti la carrera, si te pagan la especialización etc., creo que eso también va a retribuir en la organización para tener un crecimiento ... sostenible ” Esta apreciación tiene un enfoque similar al propuesto por el entrevistado 3, pues ambos concuerdan en que el desarrollo profesional del trabajador de la organización (teniendo en cuenta que ese desarrollo va fundamentado en el alcance de un funcionamiento necesario para alcanzar un estado mayor, llamado capacidad humana) beneficia a la organización en

cuanto a su desarrollo sostenible, de tal forma que se analiza “La sostenibilidad de la relación entre la riqueza y las capacidades humanas, está relacionada con la sostenibilidad del sistema social y el desarrollo empresarial” (Calderón, 2013). Se enfoca estas respuestas como los aspectos asociados a las capacidades humanas, como elementos relevantes para los trabajadores de las empresas prestadoras de servicios en Bogotá. Como se explicó en el apartado 5.2.1 ...la retención de los trabajadores no recae únicamente en el salario que obtienen como contraprestación de su labor, sino en el estilo del trabajo, la cultura organizacional, el clima laboral, el interés de la organización por el desarrollo personal, entre otros. Siendo objetivo resaltar estos elementos como los percibidos por los entrevistados en el desarrollo de la entrevista.

Tras analizar las respuestas otorgadas por todos los entrevistados, se concluye que, la incidencia de elementos socioculturales, pretendidas dentro de la estructuración de las percepciones y creencias relacionadas con las capacidades humanas como elementos importantes para la conformación del talento humano, se enfocan en la necesidad de aplicarlas dentro de las organizaciones, una perspectiva mayor hacia las capacidades humanas,²⁴ requiere de un alto desarrollo a nivel personal para lograr sentir un vínculo filial hacia la organización, donde pretenderá el desarrollo de los funcionamientos de la empresa con la correspondida responsabilidad e interés otorgado por la organización hacia el desarrollo de sus miembros.

Se establecen vínculos por semejanza de la percepción indagada en los entrevistados, en semejanza con el conocimiento traído y estudio desarrollado en el marco teórico. Se resalta que, aunque la aplicación de lo propuesto no se da en todas las organizaciones, es una tendencia que empezarán a tener, debido a la percepción fundamentada por los entrevistados, apuntando a la necesidad de que en las organizaciones se preocupen más por las capacidades

²⁴ Según las respuestas otorgadas por los entrevistados.

humanas y el desarrollo de las mismas dentro de la organización, como estrategia conjunta de alcanzar los funcionamientos de la organización puesto que desde la mirada de que “La calidad de vida, en general, estaría referida a las posibilidades que tienen los individuos para decidir con libertad el tipo de vida que desean” (Calderón, 2013) es propósito de la organización brindar esta libertad en la consecución de las capacidades.

10) Conclusiones

En lo investigado se puede observar que partiendo de la percepción indagada en los trabajadores entrevistados, se evidencia como motivación intrínseca²⁵ el desarrollo de los funcionamientos organizacionales con respecto al interés, desarrollo y potencialización de las capacidades humanas por parte de la organización. Esto genera una sinergia²⁶ entre organización-trabajadores en donde se logra la consecución conjunta de las capacidades empresariales y humanas como resultado de la inclusión del desarrollo del personal en la planeación estratégica por parte de la organización.

La investigación arroja que las pretensiones que debe tener el área de talento humano como encargada de la gestión del personal, debe ser enfocada hacia el desarrollo particular de cada uno de los miembros de la organización, por lo que se deben generar nuevas estrategias de indagación, potencialización y realización de las capacidades humanas

²⁵ Es aquella que trae, pone, ejecuta, activa el individuo por sí mismo cuando lo desea, para aquello que le apetece. Es por tanto una motivación que lleva consigo, no depende del exterior y la pone en marcha cuando lo considera oportuno. (Soriano)

²⁶ La sinergia que se propone es desde el punto de vista en el que la organización genere un enfoque dirigido hacia la aplicación de estrategias de potencialización del desarrollo de las capacidades humanas y que el personal de la organización con la motivación producto de este enfoque, sea labrada hacia el cumplimiento, responsabilidad y desarrollo de los funcionamientos propuestos por la empresa, siendo este un direccionamiento al desarrollo mutuo.

comprendidas por los miembros de la empresa, a través de herramientas como el feedback²⁷ y/o prácticas de formación a los líderes de equipo con orientación hacia ejercer el Coaching, fortaleciendo tipos de liderazgo que potencien el desarrollo personal de su equipo de trabajo.

Como resultado de esta investigación, se destaca como el elemento más relevante según los trabajadores entrevistados, asociado a las capacidades humanas: Contar con un entorno laboral óptimo y el interés por crecer a nivel profesional dentro de la organización. Sin duda alguna hay un sinnúmero de elementos que la organización pueda aportar para el desarrollo de su personal, es aquí donde la autonomía de las organizaciones debe encargarse de encontrar herramientas para indagar y desarrollar estrategias que involucren la evolución de las capacidades humanas de los miembros que la conforman, donde se busca el punto de equilibrio entre el desarrollo de la organización con respecto al desarrollo de las capacidades humanas de los trabajadores, para esto se puede deducir: primero, que los ejecutivos representantes del departamento de talento humano buscan estrategias para involucrar a la organización con el desarrollo de las capacidades humanas de los miembros de la misma; segundo: que la perspectiva de los trabajadores de las distintas áreas de la organización debe estar dirigida hacia el alcance de los funcionamientos organizacionales, donde se busca en términos generales que a partir del interés mutuo (Organización – Colaboradores) se genere el cumplimiento y desarrollo tanto de las capacidades empresariales como el de las capacidades humanas así como todo lo que las lleva a comprender, dando como resultado que tanto la organización como sus colaboradores puedan gozar de los resultados obtenidos dentro del entorno organizacional.

²⁷ Enfocado al desarrollo personal

11) Referencias

- Aaccerto. (2014). Publicación de ofertas de trabajo y atracción del talento. Planeta De Agostini Formación.
- Alaguna, L., & Pinilla, N. (2017). Motivos y creencias que orientan el consumo ostentoso de dispositivos móviles "smartphone" en jóvenes universitarios de pregrado. Caso; universidades privadas de Bogotá. Bogotá.
- Alles, M. (2005). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de talento humano . Martha Alles S.A.
- Angarita, M. J. (2014). La teoría de las capacidades. Edetania, 63-80.
- Angarita, M. J. (2014). La teoría de las capacidades. Edetania, 65-78.
- Bandura, A. (1987). Pensamiento y acción : fundamentos sociales . Barcelona : Martínez Roca.
- Brenta, N. L. (2009). Ciclo de ventas de empresas dinámicas en Argentina. Argentina.
- Calderón, G. A. (2013). Bioética, derechos y capacidades humanas. Bogotá D. C.: Pontificia universidad Javeriana.
- Caponi, G. (03 de Octubre de 2011). Teleología Naturalizada: Los conceptos de función, aptitud y adaptación en la Teoría de la Selección Natural. 97-114.
- Castillo Serna, C. (2009). Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. España: EOI.
- Cejudo, R. (2006). Desarrollo humano y capacidades. Aplicaciones de la teoría de las capacidades de Amartya Sen a la educación. Revista española de pedagogía, 365-380.
- Chapman, A. (Abril de 2001). <http://www.businessballs.com/maslow.htm>. Obtenido de <http://www.businessballs.com/maslow.htm>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de talento humano: El capital humano de las organizaciones. McGRAW-HILL.
- Clavijo, D. (s.f.). El enfoque de competencias en la formación del abogado para el siglo XXI. Justicia, 185-212.
- Correa, S., Campos, H., Carvajal, A., & Rivas, k. (1 de 06 de 2013). Investigación cualitativa tipo fenomenológica. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA TIPO FENOMENOLÓGICA. Venezuela. Obtenido de <http://hilanasuskys.blogspot.com.co/2013/06/investigacion-cualitativa-tipo.html>
- EL TIEMPO, Redacción. (13 de Agosto de 2016). ¿Por qué algunos 'millenials' se aburren en sus trabajos? EL TIEMPO. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/vida/educacion/que-buscan-los-millenials-en-sus-trabajos-40238>
- Gallardo, Y., & Moreno, A. (1999). Aprender a investigar. Bogotá: ARFO editores LTDA.
- Gough, I. (2007). El enfoque de las capacidades de M. Nussbaum: un análisis comparado con nuestra teoría de las necesidades humanas. Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio, 177-202.

- Gough, I. (2007). Nussbaum: un análisis. Madrid: Centro de Investigación para la Paz.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Lucio, B. (2006). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. MÉXICO: MCGRAW-HILL.
- Huertas García, R., & Domínguez Galcerán, . (2015). decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas. Publicaciones i edicions.
- Husserl, E. (1992). Invitación a la fenomenología. Barcelona: Paidós.
- Jaramillo, C., & Osorio, M. (2010). Titularidad de derechos fundamentales por personas jurídicas. Manizales: Universidad de Manizales.
- Kurz, C., Garcia , C., & McIlvenna, J. (2013). The Next Normal. An unprecedented look at Millennials worldwide.
- Londoño, H. (2013). Manual de introducción a la teoría del desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad. Manizales: Universidad de Manizales.
- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.
- Montsé , O., Planellas, M., Torres, D., Urrialegoitia, L., & Sorribas, M. (2009). Estudio sobre los factores de éxito de las grandes empresas de servicios en España. España: Grupo Gráfico.
- Moreno, Á. M. (s.f.). Aduma Psicología. Obtenido de <http://aduma.cat/Documentos/HabilidadesCapacidades.pdf>
- Nussbaum, M. A. (2000). Women and Human Development: The Capabilities Approach. Cambridge.
- Restrepo E., F. J. (2005). El capital y las capacidades humanas. Revista Ciencias Estratégicas, 195-212.
- Rodríguez, R. B. (s.f.). Martha Nussbaum: Las capacidades humanas y la vida buena. Turia. Obtenido de http://www.ieturolenses.org/revista_turia/index.php/actualidad_turia/martha-nussbaum-las-capacidades-humanas-y-la-vida-buena#_ftnref9
- Sen, A. (1999). Nuevo Examen De La Desigualdad. Alianza.
- Sen, A. (2000). Desarrollo y Libertad. Buenos Aires: Editorial Planeta.
- Soriano, M. (s.f.). Dialnet. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/209932.pdf>
- Sullivan, P. H. (2001). Rentabilizar el capital intelectual: técnicas para optimizar el valor de la innovación. PAIDOS IBERICA.
- Tesis de Investigadores. (25 de Junio de 13). FENOMENOLOGIA. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com.co/2013/06/fenomenologia.html>
- Universidad Santo Tomas. (s.f.). <http://soda.ustadistancia.edu.co>. Obtenido de http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/3momento_filosofia_institucional_trinidadorozco/la_formacin_humanista_en_la_universidad_santo_toms.html

Zavala Olalde, J. C. (Octubre de 2010). La noción general de persona. El origen, historia del concepto y la noción de persona en grupos. Revista de Humanidades: Tecnológico de Monterrey(27-28), 293-318.

12) Anexos

Anexo A: Derrotero de preguntas

Evaluación de derrotero de preguntas – Docente Mauricio Novoa Campos

	Preguntas	Coherencia	Relevancia	Redacción/ Sintaxis/Se mántica	Observaciones
1 a 5	Características generales				
I	CAPACIDADES HUMANAS				
6	¿Qué piensa usted cuando le menciono la palabra “capacidades”? (indagar en pensamientos, significados, relaciones)				
7	¿Qué piensa usted cuando le menciono la palabra “capacidades humanas” (indagar en pensamientos, significados, relaciones)				
8	¿Identifica alguna estrategia por la que se pueda potenciar las capacidades? (a nivel personal, empresarial),				
9	¿Qué papel ha jugado su contexto (padres, amigos, publicidad, etc.) en el desarrollo de sus capacidades? ¿Me puede narrar una experiencia?				
II	CAPITAL HUMANO VS CAPACIDADES HUMANAS				
10	¿Qué entiende por capital humano?				
11	¿Conoce Ud. como su empresa potencia ese capital humano?				
12	¿Qué considera Ud. que su empresa deba empezar a aplicar para fortalecer el capital humano				
13	¿Cuál es la percepción que tiene Ud. frente al desarrollo personal dentro de la empresa donde labora? (lugar, recursos, gustos, beneficios)				
14	¿Dentro de una organización, que considera más importante, el enfoque al cliente o el enfoque al trabajador?				
15	¿Considera Ud. que es importante que la empresa donde labore conozca las capacidades humanas que Ud. posee?				
16	¿Conoce Ud. si su empresa ha procurado enfocar sus capacidades humanas en torno a la empresa?				
17	¿Conoce Ud. la pirámide de Maslow?				
18	¿Encuentra alguna relación en esta lista? (mostrar lista de Nussbaum)				
19	¿Cuál de las dos listas considera que la empresa debería enfocar para el desarrollo del personal? ¿Por qué?				

20	En los procesos de selección que ha tenido en el transcurso de su vida laboral ¿es de importancia para Ud. conocer si la empresa proyecta sus capacidades humanas ?				
III	Capacidades Empresariales				
21	¿Cómo cree que lo perciben los demás con el uso de estos dispositivos de alta tecnología?				
22	¿Conoce Ud. en que consiste la teoría administrativa X? ¿Conoce Ud. en que consiste la teoría Y? (en caso que diga que no en alguna o en ambas, explicar brevemente) ¿Cuál considera que es más importante y por qué?				
23	¿Qué entiende Ud. por capacidades empresariales?				
24	¿Qué entiende Ud. por rol de agencia? (explicar el termino luego de la respuesta)				
25	¿Considera que su empresa funciona como Rol agente para sus trabajadores?				
26	¿Es para Ud. motivacional que la empresa contemple la utilización sus recursos para potenciar el desarrollo de sus capacidades humanas?				

Anexo B: Instrumento de investigación

Facultad de Administración de Empresas

**PERCEPCION DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LAS CAPACIDADES HUMANAS
EN ALGUNAS EMPRESAS DE BOGOTA**

ENTREVISTA - DERROTERO DE PREGUNTAS

Buen día Sr/Sra. quiero agradecerle el espacio que me ha brindado para poder realizar la entrevista. El propósito de esta es conocer sobre el enfoque que aplican en su empresa en cuanto a capacidades humanas, motivación y apropiación de la empresa, y capacidades empresariales. Esta entrevista tiene un fin netamente académico y sus resultados se le darán a conocer, pues hace parte de la elaboración del trabajo de grado para poder optar por el título de profesional en administración de empresas.

	Preguntas
Estilo de vida	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se encuentra? ¿Cómo ha estado su día? • ¿Cómo es un día normal en su vida? ¿Qué actividades realiza normalmente? • ¿Le gusta practicar algún deporte en particular? ¿Cuál deporte? • ¿En qué empresa trabaja, qué cargo Tiene y que antigüedad tiene en el cargo? • ¿Podría describir las funciones más importantes que realiza en su cargo?

<p>Capacidades humanas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué piensa usted cuando le menciono la palabra “capacidades”? (indagar en pensamientos, significados, relaciones) • ¿Qué piensa usted cuando le menciono la palabra “capacidades humanas” (indagar en pensamientos, significados, relaciones) • ¿Identifica alguna estrategia por la que se pueda potenciar las capacidades? (a nivel personal, empresarial), • ¿Qué papel ha jugado su contexto (padres, amigos, publicidad, etc.) en el desarrollo de sus capacidades? ¿Me puede narrar una experiencia?
<p>Capital Humano VS capacidades Humanas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiende por capital humano? • ¿Conoce Ud. como su empresa potencia ese capital humano? • ¿Qué considera Ud. que su empresa deba empezar a aplicar para fortalecer el capital humano? • ¿Cuál es la percepción que tiene Ud. frente al desarrollo personal dentro de la empresa donde labora? (lugar, recursos, gustos, beneficios) • ¿Dentro de una organización, que considera más importante, el enfoque al cliente o el enfoque al trabajador? • ¿Considera Ud. que es importante que la empresa donde labore conozca las capacidades humanas que Ud. posee? • ¿Conoce Ud. si su empresa ha procurado enfocar sus capacidades humanas en torno a la empresa? • ¿Conoce Ud. la pirámide de Maslow? (mostrar pirámide) • ¿Encuentra alguna relación en esta lista? (mostrar lista de Nussbaum) • ¿Cuál de las dos listas considera que la empresa debería enfocar para el desarrollo del personal? ¿Por qué? • En los procesos de selección que ha tenido en el transcurso de su vida laboral ¿es de importancia para Ud. conocer si la empresa proyecta sus capacidades humanas ?

<p style="text-align: center;">Capacidades Empresariales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce Ud. en que consiste la teoría administrativa X? • ¿Conoce Ud. en que consiste la teoría Y? (en caso que diga que no en alguna o en ambas, explicar brevemente) ¿Cuál considera que es más importante y por qué? • ¿Qué entiende Ud. por capacidades empresariales? • ¿Qué entiende Ud. por rol de agencia? (explicar el termino luego de la respuesta) • ¿Considera que su empresa funciona como Rol agente para sus trabajadores? • ¿Es para Ud. motivacional que la empresa contemple la utilización sus recursos para potenciar el desarrollo de sus capacidades humanas?
<p>Nuevamente agradezco el tiempo y espacio brindado por usted, su atención e interés, pues es de gran ayuda para mi proyecto.</p> <p>Que tenga un buen día y en el momento en que se tengan los resultados se le harán saber.</p>	

Anexo C: Entrevista 1

Entrevistado: Camilo Vargas

Enfoque del puesto: Operativo

Empresa: Corferias

Antigüedad en la empresa: 6 meses

Hora de la entrevista: 6:00pm-6:40pm 28 de junio de 2017

ENTREVISTADOR: Buen día Sr Camilo quiero agradecerle el espacio que me ha brindado para poder realizar la entrevista. El propósito de esta, es conocer sobre el enfoque que aplica en su empresa en cuanto a capacidades humanas, motivación y apropiación a la misma empresa, así como las habilidades y capacidades. Esta entrevista tiene un fin netamente académico y los resultados se le darán a conocer, pues hacen parte del trabajo de grado para conseguir el título en profesional en administración de empresas. Principalmente cuénteme Sr camilo, ¿cómo está Ud. ¿Hoy? ¿qué tal ha estado su día?

ENTREVISTADO 1: Muy bien, muchas gracias. Mi día ha sido muy productivo, he tenido un día genial.

ENTREVISTADOR: Me alegra mucho escuchar eso. Sr Camilo puede contarme ¿Cómo es un día normal en su vida? ¿Qué actividades realiza normalmente?

ENTREVISTADO 1: Pues normalmente yo trabajo, es llegar a las 8:30 al trabajo, empezar con mis labores, pues me siento en mi escritorio, prendo el computador y ahí pues hago mis labores diarias. Tengo un momento para un break, ese break lo tomo pues como para reflexionar, para sacar un poco el estrés del trabajo, vuelvo nuevamente al trabajo hasta llegar a la hora del almuerzo pues después de este me tomo mi tiempo para jugar ping pong, creo que es un deporte interesante pues para quitar todo lo que significa el trabajo. Vuelvo a mis labores, salgo a las 5:30, llego a mi casa, me gusta mucho ver películas, series de

televisión, novelas, etc.... Pero me siento con mi familia y así es el día a día de lunes a viernes.

ENTREVISTADOR: Me parece muy interesante, podríamos decir que entre los deportes que Ud. práctica, al parte del ping pong ¿Qué otro deporte le gusta practicar?

ENTREVISTADO 1: Pues realmente siempre he practicado el futbol, pues desde muy pequeño siempre ha sido mi pasión y por eso también pues toda la vida he jugado este deporte.

ENTREVISTADOR: Sr Camilo, podría Ud. decirme ¿en qué empresa trabaja?

ENTREVISTADO 1: Mi empresa es Corferias

ENTREVISTADOR: ¿Cuál es el cargo que desempeña en Corferias?

ENTREVISTADO 1: El cargo que desempeño en Corferias es asesor internacional

ENTREVISTADOR: ¿Qué antigüedad tiene en el cargo?

ENTREVISTADO 1: En el cargo llevo 6 meses:

ENTREVISTADOR: ¿Podría Ud. describirme las funciones más importantes que Ud. desempeña en su cargo?

ENTREVISTADO 1: Bueno en mi cargo, lo primordial, es traer visitantes internacionales a las distintas ferias que ofrece la corporación, tenemos Agro expo, feria del libro, etc.... Lo importante es darle su asesoramiento donde ellos sientan que el deber de venir y cumplir con un ámbito netamente de negocios.

ENTREVISTADOR: Ok, tu eres el que los contacta y se encarga de hacer todo el proceso de acoplamiento de las instalaciones según los requerimientos de ellos...

ENTREVISTADO 1: Pues tanto como las instalaciones no, me encargo más como de traerlos, ponerlos en la mesa de negocios con los otros expositores nacionales, me encargo de realizarles el proceso de registro y pues más que todo es acoger al comprador internacional.

ENTREVISTADOR: ¿Cuénteme Sr. Camilo, que piensa cuando le menciono la palabra capacidades, con que relaciona esta palabra, que significa esta palabra para usted?

ENTREVISTADO 1: Bueno, es el don que tiene el ser humano para poder desarrollar una acción, las capacidades se pueden desarrollar tanto mentales como físicas. Ahí entra en juego el cerebro, el cerebro te da la capacidad mental para implementar estas dichas capacidades que menciono o físicas, como yo soy capaz de jugar, correr, por decirlo así.

ENTREVISTADOR: las relacionas netamente como las facultades que tiene para realizar alguna acción, es decir, como lo acaba de decir, para jugar fútbol requiere de la capacidad de correr, la capacidad motriz para moverse adecuadamente al deporte, por ejemplo, para leer una revista, tiene la capacidad de leer, la capacidad de entender lo que dicen los artículos, o sea, a esto es a lo que se refiere?.

ENTREVISTADO 1: Es correcto Sebastian

ENTREVISTADOR: Ok Sr.Camilo, cuénteme, ¿si yo le digo capacidades humanas, como lo relaciona?

ENTREVISTADO 1: Bueno, las capacidades humanas las relaciono con, pues normalmente, lo que posee el ser humano para desarrollar la acción que te comentaba, tal vez lo relaciono también con ponerse metas, las metas son fundamentales para poseer una capacidad humana, es decir el yo quiero, yo puedo, yo debo, lo relaciono más con ese tema.

ENTREVISTADOR: Déjeme decirle que su proposición es muy acercada a la que propone un gran autor del tema llamado Amartya Sen, ¿había escuchado alguna vez de este autor?

ENTREVISTADO 1: No lo había escuchado.

AR: Amartya Sen es un premio nobel de economía, economista y a su vez filósofo, él nos describe las capacidades humanas de la siguiente manera, las define como “la libertad

que posee una persona para crear una serie de combinaciones de funcionamientos, siendo estos funcionamientos los logros que cumple o las cosas que llega a hacer en el transcurso de su vida. Para Amartya Sen es la habilidad para llevar el tipo de vida que tu consideras valiosa y como puedes incrementar las posibilidades para que se haga real, es decir que pasen de un plano ficticio a uno real. Teniendo esto en cuenta que te acabo de leer, ¿identificas alguna estrategia por la cual se puedan potenciar estas capacidades a nivel personal, empresarial familiar?

ENTREVISTADO 1: Bueno, la estrategia con la que se pueda potencializar una empresa, en contexto son muchas, creería yo que es importante primero, darle al trabajador darle a la persona que labora en la compañía ese incentivo humano personal que necesita cada trabajador, ahí es donde entra en cuenta la familia, la familia es fundamental, incentivar al trabajador con la familia y creo que el trabajador rendiría de mejor manera. Estrategias te puedo mencionar muchas como tal, pero creo que esa es fundamental en las organizaciones.

ENTREVISTADOR: O sea, asociar a las familias dentro de las necesidades del trabajador.

ENTREVISTADO 1: Creo que es un incentivo

ENTREVISTADOR: Claro, como una estrategia para potenciar las capacidades que posee el trabajador dentro de la empresa.

ENTREVISTADO 1: Exactamente

ENTREVISTADOR: Bueno Camilo, como le había explicado desde el punto de vista de las capacidades humanas, desde el punto de vista de Amartya Sen, considera que es importante que la empresa donde labore conozcan estas capacidades o sea que se interesen en el estado final en su vida, las razones por las cuales ha estudiado, las razones del por qué ha conseguido títulos, o sea que se interese por el estado final de todo esto

ENTREVISTADO 1: Claro, pues en mi caso, mi capacidad es tener un buen empleo, los funcionamientos creo que los he desarrollado, pues bien, que pues, o sea, para obtener mi título he pasado por los funcionamientos como pasar mi materia.

ENTREVISTADOR: Quiere decir los requisitos, es decir que según la teoría de Sen, la capacidad es el estado final del por qué quieres estudiar una carrera .mm no sé, dime ¿cuál es la razón por la cual estudiaste negocios internacionales?

ENTREVISTADO 1: Pues por obtener un buen empleo, por crecer profesionalmente, pues creería yo que son los funcionamientos.

ENTREVISTADOR: No, digamos en su ejemplo, que la capacidad es conseguir un buen empleo

ENTREVISTADO 1: Perfecto

ENTREVISTADOR: Para conseguir un buen empleo, tienen que haber requisitos, tanto de su parte como de la organización, es decir, que la empresa le de ciertos beneficios y que se adecuen a sus necesidades y pues a lo que usted quiere lograr. Los funcionamientos en este caso serían lo que tiene que conseguir para llegar a ese empleo, es decir, debe conseguir el título profesional, tal vez la especialización, la experiencia laboral, esos son los funcionamientos, como los estados que vas cumpliendo para llegar a ese gran estado final al que quieres llegar. Teniendo esto en cuenta, dígame, ¿Cómo puede ver si la empresa se interesa en estas capacidades humanas, hacia dónde quiere llegar usted...? o siente que la empresa lo hace ya Corferias?

ENTREVISTADO 1: Corferias lo desarrolla pues de la mejor manera, nosotros tenemos en la empresa compañeros donde, pues se costeaban la universidad ellos solos pero no pudieron seguir, ahí es donde entra Corferias: “vamos a colaborar, vamos a intentar que esta persona surja, acabe su carrera profesional y aquí en la corporación se le va a apoyar” Corferias lo desarrolla de la mejor manera y creo que como tal hay varias organizaciones

que la desarrollan, creo que ahí estamos mejorando y un punto más a favor porque llegamos a eso, a lo que las capacidades humanas, lo que busca la empresa, estamos buscando desarrollar esto.

ENTREVISTADOR: Cambiando un poco de tema Sr.Camilo, ¿conoce la pirámide de Maslow? ¿has escuchado hablar de ella?

ENTREVISTADO 1: Pues la verdad si la he escuchado, pero no la recuerdo en el momento

ENTREVISTADOR: Se la voy a mostrar para que pueda recordar un poco en que consiste.

Ok Sr. Camilo, luego de haberle mostrado esta pirámide de lo que propone Maslow, le voy a enseñar el listado de capacidades humanas que propone Martha Nussbaum, ella es una filósofa muy reconocida en el tema de capacidades humanas en el desarrollo filosófico.

¿Ok Sr.Camilo, una vez contrastadas estas dos gráficas, entre la pirámide de Maslow y la lista de capacidades humanas básicas que nos propone Martha Nussbaum, podría decirme cuál de estas dos listas considera que la empresa debería aplicar para el desarrollo del personal?

ENTREVISTADO 1: Bueno, las empresas y las organizaciones, yo considero que deberían aplicar la de Martha Nussbaum, creo que es muy importante ver la lista que ella genera. Veo muchas cosas interesantes como por ejemplo la vida, creo que el hecho que una persona necesite sentirse vivo por decirlo así, que necesita ... que vale la pena vivir, es importante que la empresa identifique esto, entre otras la emocional, por ejemplo lo que hablábamos anteriormente contigo, el hecho de que un trabajador se sienta querido por la organización es importante para que el mismo trabajador rinda en su labor diaria, entonces creo que por este y más motivos es más importante la lista de Martha.

ENTREVISTADOR: Cuénteme, ¿en los procesos de selección que ha tenido en el transcurso de la vida considera importante saber si la empresa proyecta sus capacidades dentro de la organización?

ENTREVISTADO 1: Si claro, cuando yo entro siempre a la organización sea una entrevista o sea lo que sea, siempre veo la importancia de querer crecer en esta empresa, de tener el ascenso que tanto uno quiere, el incentivo que tanto uno quiere para poder crecer dentro de una organización, entonces creo que es muy importante esto, siempre me fijo mucho en este punto.

ENTREVISTADOR: ¿Sr. Camilo, alguna vez has escuchado sobre la teoría administrativa X y la teoría Y?

ENTREVISTADO 1: Si, si las he escuchado

ENTREVISTADOR: ¿Sabe más en qué consisten?

ENTREVISTADO 1: Pues la teoría X es en la que no incentivan y en que el trabajador lo tratan más como una máquina de la empresa y la teoría Y pues, lo contrario, si es apreciado

ENTREVISTADOR: Sí, si, en parte, en eso consiste, brevemente la teoría X nos habla de que los trabajadores nunca están satisfechos, los trabajadores nunca están felices, los trabajadores nunca están de acuerdo con hacer esas cosas y es por eso que después el empleador tiene que.... básicamente presionarlos, exigirles, presionarlos cada vez más y más, en cambio pues la teoría Y como lo dice, es más un enfoque humano, las personas quieren desarrollarse, las personas quieren hacer, las personas están incentivadas. Entonces la teoría Y básicamente promueve esto.

Si tuviera que escoger dos empresas en las que haya trabajado, ¿podría identificar alguna de estas dos teorías dentro de ellas?

ENTREVISTADO 1: Si claro, la teoría X, en una empresa donde yo trabaje, se llamaba Atento Colombia, en este cargo pues me sentía por decirlo así, suena feo, pero me sentía explotado, sentía que no veían mis capacidades sino era trabaje y trabaje y trabaje, creo que mi jefe tampoco era como la considerada para decir: “Hombre Ud. está así y como se siente, como no se siente”, y aunque el departamento de talento humano organizaba pues varios eventos, varias fiestas, varias actividades, pues de la misma manera no me sentía retribuido, no me sentía feliz. La teoría Y pues creo que la desarrollan más en este momento, en Corferias como ya te había comentado, creo que en esta empresa, pues aparte de que hacen los eventos, me satisfacen a mí personalmente, como lo son torneos de fútbol, comidas... además, me hacen sentir bien en mi día a día, generalmente me hacen reír me hacen pasarla bien y mis jefes me lo permiten, me siento como en una familia, entonces creo que es algo totalmente diferente, algo totalmente opuesto a lo que yo vivía en mi anterior trabajo.

ENTREVISTADOR: Ok Sr. Camilo, puede mencionarme ¿qué entiendes por capacidades empresariales?

ENTREVISTADO 1: Bueno, las capacidades empresariales, es algo similar, pues no similar, pero obviamente si similar a lo que es las capacidades humanas solo que, en un ámbito empresarial, como se dice, o sea, lo que necesita la empresa, lo que satisface a la empresa, entonces eso es lo que entiendo.

ENTREVISTADOR: O sea, vendrían siendo los estados a los que la empresa quiere llegar... comprendo tu punto de vista. Viendo a la empresa desde una perspectiva, en la que tiene sus capacidades empresariales... cuéntame, ¿qué entiendes por la palabra rol agente?

ENTREVISTADO 1: Que entiendo por rol agente, rol agente pues creo que es el rol que trae digamos el trabajador para poder darle también a la empresa lo que la empresa

necesita porque la empresa también está aportando en el crecimiento de este trabajador, creería yo que es esto.

ENTREVISTADOR: De hecho, su perspectiva es muy acercada hacia la realidad de la palabra rol agente, visto desde la mirada el Amartya Sen. Dicho en sus palabras, el rol agente es el atributo que se le da aquella persona natural o jurídica, en este caso, que es capaz de realizar sus funcionamientos y capacidades y al mismo tiempo de beneficiar y realizar las capacidades de otros, es decir, desde el punto de vista empresarial, la empresa tiene que ser el rol agente y tendría que motivar a sus trabajadores a que cumplan sus funcionamientos y que de la mano se cumplan los funcionamientos de la misma empresa. Teniendo esto claro, ¿identifica que Corferias es rol agente para usted?

ENTREVISTADO 1: Si claro, pues digamos a lo que Corferias hace, lo que te comentaba anteriormente, es pues darle al trabajador en cuanto a lo que necesita en crecimiento, o sea, si le pagan la carrera, si le pagan la especialización etc., creo que eso también va a retribuir en la organización para tener un crecimiento pues en la organización, entonces creo que ahí se están beneficiando los dos, pues el trabajador porque también va a tener un crecimiento personal y el crecimiento de la empresa también va a ser sostenible, porque va a tener el capital de la empresa capacitado, pues va a tener esto.

ENTREVISTADOR: Como última pregunta Sr. Camilo, cuénteme, considera que las empresas hoy en día deberían aplicar este tipo de teorías en donde puedan ejercer sus capacidades de una forma en la que las capacidades de sus trabajadores se vean más entrelazadas, es decir, que se puedan cumplir ambas, que se vea la motivación como de la empresa y del trabajador, en visto de que las necesidades de hoy en día no son solo salariales, sino que desde otro punto de vista hoy en día buscamos una empresa que nos valore como personas, que nos valore nuestro trabajo, nuestros esfuerzos no necesariamente con una

compensación económica. ¿Considera que es necesario que empecemos a adaptar esta teoría?

ENTREVISTADO 1: Claramente, me parece muy importante empezar a aplicar esta teoría porque, pues no estamos hablando de quien es mejor o quien no, pero el prestigio de una empresa también se mide por el personal que tiene, entonces si tú tienes el mejor personal calificado en las mejores universidades o por lo menos todos profesionales, creo que eso le va a retribuir a la empresa a lo que quiere llegar y a lo que está buscando y el crecimiento personal pues va sostenido, entonces creo que es importante empezar a aplicar en las organizaciones este tema de entrelazar las necesidades del uno al otro.

ENTREVISTADOR: Sr.Camilo, agradezco nuevamente el tiempo y espacio brindado por usted, su atención e interés, pues es de gran ayuda para mi proyecto. Que tenga un buen día y en el momento en que se tengan los resultados se le hará saber.

ENTREVISTADO 1: Muchas gracias Sebastián, hasta pronto

Anexo D: Entrevista 2

Entrevistado: Esteban Rodríguez

Enfoque del puesto: Administrativo

Empresa: Opain S.A.

Antigüedad en la empresa: 4 años

Hora de la entrevista: 6:15 pm-6:44pm 4 de Julio de 2017

ENTREVISTADOR: Buen día Sr Esteban, quiero agradecerle el espacio que me ha brindado para poderle realizar la entrevista, el propósito de esta es conocer sobre el enfoque que aplican en su empresa de capacidades, motivación, apropiación en la empresa y capacidades humanas. Esta entrevista tiene un fin netamente académico y sus resultados se le darán a conocer, pues hacen parte de mi trabajo de grado para poder optar por el título de profesional en administración de empresas. Y sin más preámbulo, Sr. Esteban, cuénteme, ¿Cómo ha estado su día?

ENTREVISTADO 2: Muy bien, muchas gracias.

ENTREVISTADOR: Podrías contarme como es un día normal en tu vida, en tu trabajo.

ENTREVISTADO 2: Bueno, pues un día normal en mi trabajo... llego a las 8:00 am, empiezo pues las labores que tenga endientes y programadas para hacer en el día y tengo una hora de almuerzo y luego sigo normal con las labores y pues todo es netamente administrativo, entonces no tengo que moverme casi de la oficina, solo muy pocas veces.

ENTREVISTADOR: ¿Ok, y luego del trabajo que sueles hacer?

ENTREVISTADO 2: Luego del trabajo, pues cuando tengo que ir a estudiar, salgo del trabajo a la universidad y cuando estoy en vacaciones, pues para mi casa.

ENTREVISTADOR: ¿Practicas algún deporte en tus tiempos libres?

ENTREVISTADO 2: Si, cuando puedo y siempre que puedo practico futbol que es como mi hobby favorito.

ENTREVISTADOR: ¿Tienes equipo o algo?

ENTREVISTADO 2: Pues con un amigo de la U, tenemos un equipo con el que siempre salimos a jugar, pero pues por ahí unas 3 o 4 horas máximo.

ENTREVISTADOR: Esteban, ¿puedes contarme como se llama la empresa donde trabajas, como se llama el cargo donde estás y cuánto tiempo tienes de antigüedad en la empresa?

ENTREVISTADO 2: Bueno, la empresa donde yo trabajo se llama OPAIN S.A. que es el operador aeroportuario internacional, que es el concesionario del aeropuerto el dorado de Bogotá, tengo el cargo de asistente de controlador de proyectos y llevo ya 4 años y medio en la empresa.

ENTREVISTADOR: ¿Puedes describirme las funciones más importantes que ejerces en tu cargo?

ENTREVISTADO 2: Bueno, las funciones más importantes, están en: Recibir y verificar los proyectos tanto de tenedores comerciales como de entes externos, todo tiene que ver con las obras de modernización y expansión del aeropuerto. Lo que se hace es mirar la viabilidad de los proyectos que da el área de planeación, posteriormente revisar todas las especificaciones técnicas todos los formatos de los proyectos, que cumplan con todo, hacer un chek list al proyecto, posteriormente se revisa cada una de las disciplinas que tiene el proyecto que son, no sé, arquitectónicas, hidráulicas, estructurales y pues todo esto lo hacen los ingenieros y los arquitectos en el área en el que yo soy el que los reparte y le hago el seguimiento todos estos conceptos que ellos dan a esto proyectos. También soy el gestor de calidad del área, trabajo en todo lo que es la calidad el área y respondo en el sistema integral de gestión para mi área en Opain.

ENTREVISTADOR: Esteban, ya entrando un poco más en tema, ¿puedes decirme que se te viene en mente cuando te menciono la palabra capacidades, que entiendes por esa palabra?

ENTREVISTADO 2: Capacidades... son características de las personas, cualidades de las personas con las que pueden potenciar alguna habilidad y llevarla a cabo de buena manera

ENTREVISTADOR: Ok y si yo te digo a ti, ¿capacidades humanas, que entiendes por esto?

ENTREVISTADO 2: Capacidades humanas para mí serían lo que tienen las personas pues para tratar a la gente, o sea las capacidades humanas son en sí, todo lo que tiene que ver con la parte integral de las personas.

ENTREVISTADOR: Hay parte de lo que dices que se puede relacionar en un concepto ya manejado por un economista y filósofo, premio nobel en economía, su nombre es Amartya Sen, ¿no sé si lo has escuchado?

ENTREVISTADO 2: No, la verdad no

ENTREVISTADOR: Ok, él hace una propuesta sobre las capacidades humanas y en esa propuesta, nos define las capacidades humanas como “la libertad que posee una persona para crear una combinación de funcionamientos, siendo estos funcionamientos, los logros que ha cumplido en el transcurso de su vida o que está cumpliendo, o, dicho de otra forma, las cosas que llega a hacer en el transcurso de su vida buscando siempre la felicidad. Dicho de otra forma, las capacidades humanas son las virtudes y logros que consigue una persona para llegar a un estado que siempre quiso alcanzar en desarrollo de su propia vida. ¿Teniendo en cuenta esta definición que te doy, consideras alguna estrategia para potenciar esas capacidades humanas?

ENTREVISTADO 2: Yo creo que se tiene que ser, pues primero una persona en todo el sentido de la palabra, hay que tener claro que quieres en la vida, tener una visión, tener unos objetivos a los cuales vas a llegar y de esa forma vas a actuar potenciando las capacidades que necesites para llegar a esos objetivos, a cumplirlos y como decía el, con esas virtudes poder llegar a la felicidad.

ENTREVISTADOR: Ok Esteban, entendiendo las capacidades humanas desde el punto que nos plantea Amartya Sen, cuéntame, ¿Qué rol ha jugado tu familia, tus amigos, tu pareja, en la construcción de tus capacidades humanas?

ENTREVISTADO 2: Bueno, en mi crecimiento profesional pues me han ayudado pues mi familia, colaborándome en la parte pues económica moral y pues en la parte profesional en mi trabajo, he tenido pues amigos, que me han ayudado a crecer, a ascender, a tener nuevas experiencias dentro de la compañía y pues es eso más que todo.

ENTREVISTADOR: Ok Esteban, ya cambiando las preguntas hacia un ámbito empresarial, ¿Qué entiendes por capital humano dentro de una organización?

ENTREVISTADO 2: Bueno, yo entiendo por capital humano pues cada una de las personas que están trabajando para lograr los objetivos en la empresa, pues que dentro de esas están también todas las capacidades que tienen cada una de personas y para mí, el capital es eso más que todo.

ENTREVISTADOR: ¿Sabes cómo potencia tu empresa el capital humano? ¿Cómo hace para alcanzar la motivación o que el cumplimiento de metas en tu empresa se dé de una mejor forma enfocado siempre desde un tipo de potencialidad?

ENTREVISTADO 2: Bueno, pues desde el área de gestión humana hacen mucho lo que son las convocatorias internas, pues para ascender personas que lleven tiempo en la compañía y tengan la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la misma, además

también hacen capacitaciones, cursos y pues son cosas que van haciendo crecer profesionalmente a las personas y pues más que todo conozco esas formas.

ENTREVISTADOR: Ok, ¿de pronto alguna vez consideraste que les hizo falta aplicar algo?, es decir, ¿qué estrategia propondrías aplicar tú en tu empresa para fortalecer el capital humano?

ENTREVISTADO 2: Bueno, una estrategia para fortalecer el capital humano, es de pronto, hacer un seguimiento del trabajo, de cada una de las personas, pero ese seguimiento lo haría enfocándome en las expectativas que tenga cada trabajador, que quiere, como se siente, como está en su cargo, porque hay mucha gente que la verdad va a trabajar porque le toca y no porque le nace ni porque le gusta, lo diría más que todo por ese lado.

ENTREVISTADOR: Es todo un tema muy importante y va de la mano de las capacidades humanas, tu mencionas que una persona trabaja más por obligación que por gusto, toca mucho este tema, porque desde la perspectiva de la teoría propuesta por el Sr Sen, el área laborales una de las más importantes porque es a la que la persona le está entregando más parte de su tiempo, esta área siempre tiene que fortalecer o ser de apoyo al estilo de vida que él quiere, a la felicidad que lo impulsa, entonces tienen que ir mucho de la mano. Teniendo esto en cuenta, ¿Qué consideras que debe tener la organización como enfoque para hacer partícipe las capacidades humanas, es decir, el yo como organización saber qué es lo que quieres en tu vida para poder enfocarme para ayudarte a alcanzar algo de lo que quisieras lograr?

ENTREVISTADO 2: Bueno, yo creería que las empresas, pues no sabría exactamente una estrategia, como lo dije anteriormente, me iría por hacerle un seguimiento a eso, pero una estrategia, podría ser incluso desde el momento pues que la gente ingresa, donde se hacen las entrevistas, donde se hace por ahí que quiere mi futuro trabajador, que lo

motiva, y si el cargo que le estoy ofreciendo se adapta a las expectativas que él tiene, podría ser una forma de hacerlo.

ENTREVISTADOR: Ok Esteban, y cuéntame, dentro de tu organización que consideras más importante, ¿el cliente o los trabajadores?

ENTREVISTADO 2: Bueno, dentro de mi organización es más importante el cliente, pues lo que se ve, lo que he visto y es cómo funciona la operación es así, el cliente como dice el dicho, siempre tiene la razón, al cliente se le corre el cliente se le hace, e le aprueba así no tenga todo al día, es decir, el cliente siempre va primero, que pienso yo que no debería ser así, como lo hemos hablado ya un poco, pero pues eso es un error que cometen la mayoría de empresas y por eso es que mucha gente se va, por eso hay gente que tampoco trabaja como debería hacerlo.

ENTREVISTADOR: Tu apreciación se orienta mucho a lo que plantean las capacidades humanas y bueno, pasando a otra pregunta, has sentido que alguien dentro de tu organización, ya sea tu jefe o alguien de talento humano, ¿en algún momento se ha interesado en saber sobre tus capacidades humanas? ¿Cuál es el estado final al que quieres llegar o cuales son los funcionamientos que estás cumpliendo para llegar a ese estado? ¿Te has sentido tal vez apoyado en algún momento por la empresa?

ENTREVISTADO 2: Bueno, pues tanto así, no, pero sí, pues digamos que generalizado hay como un interés de preguntar como: “Le gustaría tener x cargo”, si tiene las capacidades de hacerlo, pero muy esporádicamente ha pasado eso. Realmente no ha habido un interés y no se ha hecho con intensidad este tema, entonces pues, solo una vez lo he sentido y de resto si no.

ENTREVISTADOR: Ok, ¿alguna vez has escuchado hablas de la pirámide de necesidades básicas Maslow?

ENTREVISTADO 2: Si, si he escuchado de ella.

ENTREVISTADOR: Te la voy a presentar, para que hagas un recuerdo de la misma y a la vez te voy a presentar una lista, esta lista que te voy a presentar, es la lista de capacidades básicas que se le deben ofrecer a cada persona.

Bueno estaban, una vez revisadas estas dos gráficas, cual consideras que la empresa debería tener en cuenta para desarrollar su personal, ¿la pirámide o la lista de capacidades?

ENTREVISTADO 2: Bueno, yo personalmente pienso que la lista de capacidades es mucho más completa, más específica y pues cada uno de los componentes de la lista tienen el mismo valor, entonces por ese lado creo que las empresas deberían tomar en cuenta esta lista.

ENTREVISTADOR: Ok, estaban otra pregunta, en los procesos de selección que tú has tenido en el transcurso de tu vida, es para ti importante saber si la empresa se proyecta en conocer tus capacidades o en enfocar tus capacidades en el momento de la entrevista para saber si digamos, tu como persona entras al lugar del trabajo, tú tienes unas expectativas, ¿en ellas podrías saber si les interesan tus capacidades humanas?

ENTREVISTADO 2: Si claro que si es importante y creo que es fundamental que se haga esta forma, ya que pues personalmente para llegar a realizarse y poder tener un progreso y llegar a cumplir cada uno de los objetivos que tenemos cada uno como personas, eso sería fundamental, tendría que tenerlo siempre y ya.

ENTREVISTADOR: Es decir, en algún momento cuando ingresaste a ingresar en OPAIN, donde es tas trabajo ahoritica, en la entrevista sentiste que la empresa tenía ese interés en digamos, fortalecer tus capacidades, ¿o viste que era necesario para cumplir alguna parte de tus funcionamientos para alcanzar alguna capacidad mayor tal vez?

ENTREVISTADO 2: Si en cierta forma si sentí que miraban pues el enfoque, pues que a la hora digamos de llevarlo a cabo y llevarlo en práctica no se note, uno no lo sienta

cuando empieza a trabajar, pero pues en la previa siempre te preguntan eso y se te hace sentir.

ENTREVISTADOR: Ahora cuéntame esteban, ¿alguna vez escuchaste sobre la teoría X y la teoría Y? son dos teorías administrativas.

ENTREVISTADO 2: Si, si, alguna vez las he escuchado.

ENTREVISTADOR: ¿Recuerdas más o menos de que tratan?

ENTREVISTADO 2: La verdad, para serte sincero no muy bien, pero tengo una vaga idea.

ENTREVISTADOR: Te voy hacer una breve descripción de la teoría para que las recuerdes, la teoría X es una teoría digámoslo donde el trabajador es un pesimista, el trabajador no quiere hacer, al trabajador tenemos que obligarlo a que cumpla sus funciones. Esta teoría mantenía estrategias rígidas, estáticas, el trabajador era visto como una herramienta y no como persona, esta teoría se daba más en el año 50, pero hoy en día se siguen viendo cosas parecidas en las organizaciones. La teoría Y, por el contrario, encontramos que el trabajador era no una herramienta, sino un constituyente importante dentro de la misma, se veía más la creatividad, se impulsaba a los trabajadores como: Ud. es importante, Ud. es el fundamento de esta empresa, y cuando los trabajadores se sentían de esa forma, eran más creativos, el desempeño mejoraba mucho y pues, esta es como el tipo de teoría que se ha trabajado posteriormente y obviamente hay teorías que abarcan el tema y se han venido mejorando. Puedes decirme si en tu experiencia laboral, has llegado a conocer, digamos, ¿alguna empresa que se acerque y se asemeje a la teoría X y a la teoría Y?, ¿Puedes tal vez decirme algo que te hizo sentir que pertenecías a alguna de estas teorías?

ENTREVISTADO 2: Bueno, yo creo que, pues las empresas de ahora no es tan marcada ninguna de las dos teorías, es decir, no se va ni para la una ni para la otra, pienso que más se asemeja de pronto a la teoría X, es más que todo por el sueldo que les ofrecen a

los trabajadores en ciertas compañías donde son grandes, donde hay una operación muy grande y se necesitan bastante trabajadores, pero pues pienso que la teoría X no la he visto reflejada en una empresa específica. La teoría Y, pues sí, ahorita es más vista, pues que las empresas que están modernizadas y que van pues en la onda de la economía, del mercado y de la empresa en sí, tiende más a poner en su área de gestión humana un enfoque que sea más hacia el trabajador hacia que las personas sean como más libres, puedan gozar de ciertos beneficios y se sientan importantes realmente, se sientan fundamentales en la empresa y pues de este mismo modo trabajan y llegan a cumplir los objetivos con éxito.

ENTREVISTADOR: Ok, mencionaste una parte muy interesante, y es la parte de los sueldos, quisiera preguntarte, para ti en la actualidad que es más importante como tal, ¿el salario o la calidad del puesto otorgado por la empresa?, es decir en la empresa A te están ofreciendo un sueldo 2 veces mayor al de la empresa B, pero la empresa B te ofrece muchos más beneficios que la empresa A y está enfocada hacia tu desarrollo, ¿cuál de las dos escogerías y por qué?

ENTREVISTADO 2: Bueno, pues yo escogería la empresa B puesto que si tengo una visión y quiero un desarrollo profesional óptimo y la empresa B me brinda todos los beneficios para obtener ese desarrollo personal que quiero, cambiaría pues el dinero por ese desarrollo y sabiendo que al final voy a estar, voy a realizar el cumplimiento de mi objetivo y se va a ver reflejado en el salario, es un sacrificio que pienso que se tiene que hacer.

ENTREVISTADOR: Es muy apreciable tu respuesta, ahora cuéntame, que entiendes cuando escuchas la palabra “capacidades empresariales” pues basándonos en las capacidades humanas, ¿podrías relacionarlo?

ENTREVISTADO 2: Bueno pues yo pensaría que las capacidades empresariales son como esa misión y visión que tiene cada empresa, a donde quiere llegar, como lo piensa

hacer, como lo quiere hacer, cuando lo quiere hacer, pienso que las capacidades empresariales más que todo van enfocado a la planeación estratégica que tiene cada uno, que es bastante importante.

ENTREVISTADOR: Ok, teniendo en cuenta lo que me están diciendo, que, de hecho, es muy acertado ¿qué entiendes por rol agente? Partiendo de que la palabra rol es la caracterización que se da y el agente, viéndolo como agente de cambio. ¿Qué entenderías por rol agente?

ENTREVISTADO 2: Rol agente sería como la responsabilidad que tiene para hacer algún cambio, como desde donde la base para realizarlo, donde se empuja ese cambio.

ENTREVISTADOR: Desde la teoría de Amartya Sen, que la hemos estado ya revisando, el plantea que el rol agente es aquella persona que dentro de sus capacidades y funcionamientos se involucra en las capacidades y funcionamientos de otras personas, ya pasándolo netamente a las preguntas que te he estado venido haciendo, tomemos como rol agente a la organización, como persona jurídica y a los constituyentes como personas naturales, si yo puedo como rol agente proyectar mis capacidades en torno a las capacidades de las personas dentro de mi organización pues no solamente cumpla con mis funcionamientos, sino que a la vez ayudo que mis trabajadores cumplan también con sus funcionamientos. Basándonos en esta apreciación, podrías decirme si ¿has sentido la percepción de tu empresa OPAIN como rol agente en tu vida?

ENTREVISTADO 2: Bueno pues yo pienso que ... que no, que no necesariamente, porque, aunque hay una planeación estratégica clara, no cumple ese título que tú le das de rol agente, o sea no impacta sus trabajadores, no puede influir en sus capacidades, por eso pienso que no.

ENTREVISTADOR: Ok Esteban, ya como última pregunta, ¿es para ti motivacional que la empresa llegase a contemplar de algún recurso para potenciar tus capacidades humanas?

ENTREVISTADO 2: Si, claro que, si yo pienso que deberían hacerlo todas las empresas, es vital para el desarrollo y pues sería muy bueno que esto pudiera hacerse y se desarrollara en todas las empresas.

ENTREVISTADOR: Esteban, agradezco nuevamente tu tiempo y el espacio que me has brindado para hacer esta entrevista. Para mí es muy importante porque es una ayuda vital para la culminación de mi proyecto. Espero tengas un excelente día y en el momento que tenga los resultados finales, te los haré saber.

ENTREVISTADO 2: Muchas gracias

Anexo E: Entrevista 3

Entrevistado: Melissa Márquez

Enfoque del puesto: Operativo

Empresa: Deloitte

Antigüedad en la empresa: 2 años y medio

Hora de la entrevista: 8:00 pm-8:30pm 4 de Julio de 2017

ENTREVISTADOR: Buen día Srita. Melissa, quiero agradecerle el espacio que me ha brindado para poderle realizar la entrevista, el propósito de esta es conocer sobre el enfoque que aplican en su empresa de capacidades, motivación, apropiación en la empresa y capacidades humanas. Esta entrevista tiene un fin netamente académico y sus resultados se le darán a conocer, pues hacen parte de mi trabajo de grado para poder optar por el título de profesional en administración de empresas. Inicialmente cuéntame, ¿cómo te encuentras el día de hoy?

ENTREVISTADO 3: Muy bien gracias

ENTREVISTADOR: ¿Qué tal ha estado tu día?

ENTREVISTADO 3: Bien, normal

ENTREVISTADOR: ¿Puedes decirme como es normalmente un día tuyo desde que te levantas hasta que te duermes?

ENTREVISTADO 3: bueno, pues llego al trabajo a las 8 am, generalmente abro primero los correos y con eso trato de organizar mis labores del día, tengo dos horas de almuerzo que generalmente no me tomo, generalmente solo cuando salgo, y mi horario de salida es a las 6 de la tarde, a veces voy para mi casa otras a cine, salgo con mi novio, con mis amigos.

ENTREVISTADOR: Ok, ¿tienes algún hobby en particular?

ENTREVISTADO 3: Me gusta mucho viajar

ENTREVISTADOR: ¿Y si puedes hacerlo?, tu jornada laboral te lo permite?

ENTREVISTADO 3: No, normalmente no, por eso te digo que es como mi hobby preferido, si lo pudiera hacer la verdad me la pasaría viajando, pero pues un hobby que haga permanentemente, ver series, leer... ese tipo de cosas

ENTREVISTADOR: ¿Podrías decirme como se llama la empresa donde laboras, el cargo que tienes dentro de ella y la antigüedad dentro de la misma?

ENTREVISTADO 3: Bueno, yo trabajo en Deloitte, soy asistente en el área de impuestos para personas naturales y llevo dos años y medio trabajando allá.

ENTREVISTADOR: ¿Podrías describirme las funciones más importantes que realizas en tu cargo?

ENTREVISTADO 3: Bueno, yo como asistente soy la encargada de realizar las declaraciones de impuestos para las personas naturales, nosotros trabajamos con expatriados, entonces digamos que hay gente colombiana que va a trabajar a otros países o gente de otros países que vienen a trabajar a Colombia, nuestros clientes son en general empresas para prestarles el servicio de declaración de renta, medios magnéticos, impuesto a la riqueza a los gerentes o generalmente a los presidentes de esas compañía que están rotando entre países.

ENTREVISTADOR: Ya entrando netamente a las preguntas de la entrevista, ¿podrías decirme que se te viene en mente cuando escuchas la palabra “capacidades”?

ENTREVISTADO 3: Para mí las capacidades serían las habilidades con las que cuenta una persona para poder realizar algo, digamos, no sé, la capacidad de pensar te puede llevar a analizar, a cosas mucho más profundas.

ENTREVISTADOR: Y si yo te digo “capacidades humanas”, ¿a qué te suena eso?

ENTREVISTADO 3: Digamos que las habilidades tienen una persona para lograr sus objetivos, digamos, no sé cómo que podría ser... por ejemplo que esas capacidades son

las que te llevan a ti digamos que a, o bueno, habilidades para mí en este caso, te llevan a ti a desarrollarte como persona, a ser feliz, a ese tipo de cosas.

ENTREVISTADOR: ¿Alguna vez has escuchado hablar de Amartya Sen? O Martha Nussbaum

ENTREVISTADO 3: No, nunca

ENTREVISTADOR: Bueno, estas personas crearon una teoría llamada teoría de las capacidades humanas, básicamente lo que dices, se acerca mucho a la teoría que ellos plantean. Por ejemplo, en el tema de las capacidades desde la perspectiva de Amartya Sen, él considera las capacidades como un estado final al que yo quiero llegar como persona, es decir, es una combinación de algo, de algunos requisitos, a estos requisitos, llamémoslos funcionamientos. Los funcionamientos son esas fases que combinadas me van a llevar al estado donde yo quiero estar. Te voy a citar un ejemplo, el ejemplo es tener buena salud, esa es una capacidad. Para llegar a esta capacidad debes contar con ciertos funcionamientos, o sea unos requisitos, en este caso sería tener una buena alimentación, hacer ejercicio, tener buenos hábitos, etc... estos funcionamientos también requieren de unos requisitos, pero son más fáciles de acceder. Por ejemplo, si analizamos el funcionamiento de tener una buena alimentación, los requisitos podrían analizarse como poder adquirir comida en buen estado, tener establecidos los horarios entre comidas, no salirse de esos horarios, comer balanceadamente, entre otros. Teniendo en cuenta este concepto de capacidades humanas, ¿en algún momento de tu vida has sentido que el estado final al que tú quieres llegar ha sido tal vez influenciado por alguien? Como tus padres, tus hermanos, tu novio, amigos...

ENTREVISTADO 3: Yo considero que como tú dices, las capacidades como tal vendrían siendo el fin y no el medio, porque el medio serían los funcionamientos. Pues uno en la vida se plantea como muchos objetivos y muchos logros. En mi caso pues yo ya soy contadora pública profesional y digamos que para mí ese siempre fue un logro muy grande

y digamos que siempre estuve apoyada por mi familia, digamos que además de ser un apoyo motivacional, también han sido un apoyo económico, mis amigos también o en general uno siempre se plantea muchos objetivos, y yo considero que mi familia siempre ha sido una parte muy importante en todo este proceso.

ENTREVISTADOR: Ok, de pronto en el transcurso de tu vida y la realización o alcance de esos funcionamientos, para llegar al estado que siempre has deseado, ¿Has desarrollado alguna estrategia a nivel personal, a nivel empresarial, a nivel familiar, sobre cómo llevar esas capacidades y funcionamientos?

ENTREVISTADO 3: No, pues digamos que en los objetivos que me he planteado, siempre me he tratado de mirar como cumplirlos. Digamos que a veces uno se encuentra con muchos obstáculos, pero siempre hay alguien que de pronto te ayuda, por ejemplo, para mi mamá es alguien que siempre me motiva mucho y siempre está ahí abriéndome los caminos, porque no siempre es fácil llegar donde uno quiere y menos sola, pero digamos que tenerla ayuda, el apoyo de alguien que te abra los caminos para que todo se dé más fácil.

ENTREVISTADOR: Pasándonos ya a una parte más empresarial, ¿podrías decirme que entiendes por capital humano?

ENTREVISTADO 3: Capital humano, pues todas las personas que trabajan en la empresa, hacen parte del capital humano.

ENTREVISTADOR: ¿Conoces si tu empresa potencia ese capital humano de alguna forma?

ENTREVISTADO 3: Digamos que mi empresa tiene una filosofía y es que allá las personas hagan carrera, digamos que allá no es que vienes, aprendes y te vas, sino que allá es vienes, aprendes y continúas aprendiendo, continúas creciendo profesionalmente. En el tema de los ascensos antes de entrar a buscar una persona desde afuera, siempre miran primero a nivel interno si una persona tiene las habilidades para poder subir. Ese tipo de

cosas considero yo que son muy importantes porque en cierta forma da una seguridad en el sentido que tú te estas proyectando profesionalmente.

ENTREVISTADOR: O sea, sientes que el vínculo con tu empresa puede llegar a durar X tiempo precisamente por eso, porque a medida que vas creciendo como persona, ellos hacen parte de ese crecimiento y te ofrecen mejores oportunidades.

ENTREVISTADO 3: Y conozco digamos mucha gente, en mi área, por ejemplo, el socio, que es el encargado de mi área, el empezó siendo asistente al igual que mi gerente, pues uno se da cuenta que no es un tema repetitivo ni que te vas a quedar toda la vida siendo asistente, que es un tema en el que te van invirtiendo a ti, en capacidades en aprendizaje, se también que te dan la oportunidad de inviertan en tus estudios, o te apoyan económicamente. Eso es un tema muy importante pues digamos que tú quieres hacer una especialización o quieres ir a Deloitte en otro país, porque es una multinacional, te brindan ciertas oportunidades para que tú lo puedas hacer, digamos que eso es una de las oportunidades para el crecimiento de una persona.

ENTREVISTADOR: De pronto en tus experiencias pasadas o lo que has visto en las empresas de conocidos o amigos, has identificado de pronto, ¿alguna estrategia que pueda aplicar Deloitte para fortalecer el capital humano en cuanto a capacidades humanas dentro de la organización?

ENTREVISTADO 3: Bueno, digamos que pues, yo considero que en mi empresa de pronto les falta como un poco meterse más en el tema del ambiente laboral, que aunque no es un tema que tenga que ver como tal con las capacidades humanas pero que si es muy importante, porque si tú no estás a gusto en donde estás trabajando, si digamos que es un ambiente laboral pesado, tú no te vas a amañar y por más que te guste lo que estás haciendo, tú vas a buscar oportunidades en otro lado donde tú te sientas cómoda, y lo digo porque por ejemplo en mi área paso de que mucha gente se fue porque había un ambiente muy pesado

y es un limitante muy importante, es un tema que considero que la empresa debería meterse más a fondo y mirar que está pasando, mirar la gente porque se está yendo, porque hay ambientes pesados, porque el clima organizacional de pronto está así.

ENTREVISTADOR: Pero mira que de hecho si tiene que ver mucho con el tema de capacidades humanas, porque si lo analizamos, el desarrollo de tu capacidad humana como persona pues, tiene ciertos requisitos en un estado de lograr la felicidad, es decir, si no te sientes feliz en un ambiente o sientes que ese ambiente no aporta lo que necesitas para el cumplimiento de tus metas y objetivos, como ya lo has nombrado, pes entonces va hacia otro lugar al que tu no quieres ir. Cuando tú tienes claras las capacidades humanas, por lo menos las tuyas, tú ya sabes en ese caso elegir qué es lo que te conviene y que es lo que no te conviene para alcanzar tu estado final. Me parece que toda tu apreciación va muy ligada a este tema, me sorprende que no conozcas estos autores porque te asemejas mucho a ellos, pero continuemos. En tu organización, que sientes que es más importante, ¿el cliente o el trabajador?

ENTREVISTADO 3: Yo considero que el cliente, digamos que lo que he visto, las organizaciones siempre giran en torno a las necesidades del cliente, digamos que en el tema en que te conté del clima organizacional, se evidencio el tema de que las personas no era n un tema tan importante, hasta el punto en el que renunciaron tantas personas hasta }que llego el punto que dijeron: “un momento, se fueron tantas personas, ¿Qué está pasando?” pero yo considero que no hay que llegar a ese punto si el tema importante hubiera sido el trabajador, por encima que el cliente. Digamos que, en este caso, no fue así.

ENTREVISTADOR: Lo que puedo deducir de tu empresa, es que efectivamente hay un foco hacia el trabajador que, de muchas formas, potencia a este mismo capital, pero que, si lo ponen a escoger entre su capital humano y su cliente, opta más por el cliente. Pues como tú lo dijiste, sin consideramos el tema, esta es una de las razones por las cual se

presentó la problemática que nos comentas. Teniendo esto en cuenta, puedes decirme si la empresa donde tu laboras en cierta forma, se ha interesado en tus capacidades humanas, en tus funcionamientos, es decir, tu empresa se ha interesado en ese estado final al que quieres llegar, ¿a esa felicidad que quieres conseguir?

ENTREVISTADO 3: Yo entré allá siendo estudiante, entonces digamos que siempre ha habido ese apoyo, no se ha restringido el tema que por ser estudiante se subvaloren, al contrario, yo allá he aprendido muchísimo, he crecido muchísimo y pues, digamos que a veces no es tan notorio el tema que les importe, o se interesen en mis capacidades pero digamos que siempre hay un feedback, unas evaluaciones de desempeño que se hacen dos veces al año que son esas oportunidades que se dan de hablar, que no siempre se da el tema de hablar de tu capacidades, sino más al revés, de mirar cómo ha sido tu desempeño, siempre hablar en pasado y no en futuro, pero en mi caso, yo soy una de las personas que si hablo, porque no es una capacidad que tienen todas las personas, de hablar, pero digamos que yo si soy de las personas que hablo, les pregunto, les hago saber mis expectativas, porque realmente, de eso depende mi estadía en cualquier lado, sea ahí, o si de pronto se me da otra oportunidad, uno empieza a evaluar ese tipo de cosas.

ENTREVISTADOR: Para ti es importante que la empresa conociera, no las capacidades de todos, porque entendemos que una organización no tiene la forma, pero si en cierto aspecto que dieran un espacio o una disposición para que las personas pudieran desarrollar lo que al final les importa de la organización

ENTREVISTADO 3: Si, yo creo que si porque al fin y al cabo es ... uno se está desarrollando como persona y digamos que en ese sentido pues uno, yo no estoy siempre pensando si mi compañero se desarrolla, sino yo como me quiero desarrollar, en mi área siempre hay un foco y es como el trabajo en equipo, en enfocar las metas y todo eso. El gerente es el líder y es quien se encarga de ese tipo de cosas, que la gente este unida que

haya buenas relaciones, pero como tal personalmente, yo considero que quien más que yo para poder hablar de eso y quien más que mi líder para poder interesar en este tipo de cosas, porque como t lo dices, yo no puedo esperar a que talento humano llegue y me pregunte ¿y tú que quieres? Ni ese tipo de cosas, que quieres hacer de tu vida, que quieres hacer en tu futuro y este tipo de cosas, porque para eso está mi líder o mi jefe directo que es el que sabe cómo trabajo y puede irse digamos que más directamente a saber qué es lo que quiero o para donde voy o inclusive, potenciarlo más.

ENTREVISTADOR: Claro, vendría sienta tu líder ese canal de comunicacional cuál tu puedes llegar a un ente mucho mayor como el de talento humano y de talento humano a gerencia para que se empezarán a implementar los cambios. Tu propuesta es muy valiosa. Ahora te quiero preguntar, ¿si alguna vez has escuchado de la pirámide de necesidad básicas de Maslow?

ENTREVISTADO 3: la verdad no, o no recuerdo

ENTREVISTADOR: Te la voy a presentar, de pronto la recuerdas cuando te la presente y de una vez te voy a mostrar el listado de Martha Nussbaum sobre las capacidades básicas que debe tener una persona para el alcance de su felicidad.

Bueno Melissa, una vez contrastadas estas dos gráficas, ¿puedes decirme entre estas dos cual debería ser más importante para la empresa en búsqueda de su desarrollo personal?, si la lista de necesidades o la pirámide?

ENTREVISTADO 3: Bueno, yo considero que la lista, porque es como un poco más detallada y pues no hay como una jerarquía, por decirlo así, entonces todas tienen la misma importancia.

ENTREVISTADOR: ¿Podrías decirme si tal vez, dentro de los procesos de selección que has llegado a tener en el transcurso de tu vida laboral, has visto o a has sentido

impulsado en alguno de ellos se interesan por tus capacidades humanas, no se tus funcionamientos, o es para ti vital que lo hagan?

ENTREVISTADO 3: Yo considero que cuando yo entre a Deloitte, en la entrevista si le hacen a uno muchas preguntas de cómo te ves en 10 años y ese tipo de cosas pues claro que importan. Cuando tuve la entrevista con el socio de mi área también me preguntaba ese tipo de cosas como: Cuales son tus expectativas, como te ves en un tiempo, que quieres hacer, en que quieres especializarte o ese tipo de cosas, entonces en eso si pude evidenciar que se interesaron en mis capacidades

ENTREVISTADOR: y pues efectivamente te diste cuenta que en cierta forma han venido apoyándolas y trabajándolas de alguna forma.

ENTREVISTADO 3: Si

ENTREVISTADOR: Ok, ahora cuéntame, ¿alguna vez has escuchado hablar de la teoría X y la teoría Y? son dos teorías administrativas.

ENTREVISTADO 3: La verdad no

ENTREVISTADOR: Te voy a contar de que trata más o menos cada una. La teoría X es una teoría digámoslo donde el trabajador es un pesimista, el trabajador no quiere hacer, al trabajador tenemos que obligarlo a que cumpla sus funciones. Esta teoría mantenía estrategias rígidas, estáticas, el trabajador era visto como una herramienta y no como persona, esta teoría se daba más en el año 50, pero hoy en día se siguen viendo cosas parecidas en las organizaciones. La teoría Y, por el contrario, encontramos que el trabajador era no una herramienta, sino un constituyente importante dentro de la misma, se veía más la creatividad, se impulsaba a los trabajadores como: Ud. es importante, Ud. es el fundamento de esta empresa, y cuando los trabajadores se sentían de esa forma, eran más creativos, el desempeño mejoraba mucho y pues, esta es como el tipo de teoría que se ha trabajado posteriormente y obviamente hay teorías que abarcan el tema y se han venido mejorando.

¿En el transcurso de tu vida laboral, te has llegado a encontrar a alguna empresa que tenga, digamos algo parecido a una de estas dos teorías?

ENTREVISTADO 3: Bueno, la empresa en la que estoy trabajando, creo que tiene algo de las dos ¿sabes?, porque digamos la teoría x, o no tanto en la teoría sino en que es controladora, al ser una organización tan grande debe haber control, porque no es como: “que haga todo el mundo lo que quiera”, hay una jerarquía, una pirámide en cada área, y así mismo una carrera de ascensos a lo largo de tu vida profesional, aunque a veces se te da la oportunidad de que no siempre estoy trabajando con un solo jefe, y solo me dirijo a él y él es el único que me dispone las tareas o me restringe el tiempo o no, a pesar de que hay horarios de entrada no hay esa presión de que tengo que llegar puntual porque me están marcando tarjeta, no tengo una persona que está siempre detrás mío diciendo que tengo que hacer, a pesar de que obviamente recibo asignaciones por parte de mis jefes, y trabajo, el cargo encima de mí es el Senior y por encima el gerente, como te decía, no siempre trabajo con un Senior, sino con tres, entonces eso me da la oportunidad de aprender de cada uno, de digamos como tratar de alimentar mi carrera profesional y aprender a tomar lo bueno y lo malo de cada persona y también he tenido la oportunidad de trabajar con mi gerente y eso son cosas que te abren también mucho el campo laboral. Te abre muchas expectativas también.

ENTREVISTADOR: Ya que tomas tanto así la perspectiva laboral y empresarial, quisiera preguntarte, que entiendes cuando te digo capacidades empresariales, ya basándonos en todo lo que hemos discutido en torno a capacidades humanas, ¿Qué entenderías tu por capacidades empresariales?

ENTREVISTADO 3: Pues de pronto como el objetivo digamos, de la empresa, a donde quiere llegar, de pronto prestar un buen servicio, ser reconocida por su calidad y digamos que sobre eso, lo funcionamiento vendrían siendo lo que hemos venido hablando,

el capital humano haría parte de eso porque sin ellos realmente no podríamos brindar un buen servicio y el tema digamos de que la personas estén capacitadas, es decir que cumplan con el perfil de la empresa, un perfil que siempre se adapte al servicio que se está prestando y digamos que enfoque a ese tipo de habilidades y ese tipo de fortalezas que tiene cada persona, eso hace parte digamos, que de parte importante para que se cumplan los objetivos y se lleve esa capacidad empresarial, lo tomo más por ese lado.

ENTREVISTADOR: teniendo en cuenta, esta versión que me dices de capacidades empresariales, pues si, tienes mucha razón, si lo ponemos en contra posición de las capacidades humanas, vendría siendo como la versión de las mismas pero enfocadas a la empresa, teniendo en cuenta que ambas son personas, una jurídica y las otras naturales, podríamos desglosar a las dos de esta forma. Cuéntame, ¿si yo te digo rol de agente o rol de agencia, que entiendes? ¿Partiendo que la palabra rol es el papel que llega a tomar una persona en algún momento y pues de agencia, como agente de cambio, que entenderías por rol de agencia?

ENTREVISTADO 3: Bueno, rol de agencia es el papel que cumple un líder dentro de un grupo, yo lo tomaría más por ese lado. Digamos que el agente, el papel de cambio es el líder que se encarga de llevar a sus trabajadores o subordinados por decirlo así a un objetivo en común y el rol es el papel que hace en ese ejemplo.

ENTREVISTADOR: Si, de hecho, se acerca mucho, como te digo, parece que hubieras leído la teoría de Amartya Sen, porque tienes mucha afinidad con el tema. Efectivamente, rol de agencia consiste en ser un agente de cambio, en tomar ese papel de guía de líder, pero no únicamente para manejar las capacidades de otras personas, sino para manejar mis capacidades y a la vez a las capacidades de las demás personas. Viéndolo desde esta perspectiva, ¿consideras que la empresa debe manejarse como rol agente?

ENTREVISTADO 3: Yo creo que sí, o sea, lo que yo te decía antes, de pronto cada persona está pensando en su desarrollo personal pero siempre va a haber una motivación o una capacidad empresarial, porque finalmente no estamos trabajando para crecer únicamente como personas sino para también crear un producto, o prestar un servicio, algo que va más con los objetivos que tiene la empresa como tal y el papel de un líder es muy importante, porque en empresas tan grandes como en la que yo trabajo que digamos que son áreas muy grandes, así como hay áreas muy pequeñas pero el tema del ambiente laboral se puede presentar en cualquier área y ese tipo de cosas son muy importantes, por eso considero que si se debe implementar y que igual lo he visto.

ENTREVISTADOR: Ok Melissa, ya como última pregunta, ¿para ti es motivacional que de alguna forma la empresa contemple organizar sus recursos para potencializar las capacidades de su personal? En este caso, ¿tus capacidades personales?

ENTREVISTADO 3: Claro que sí, obvio, además de uno digamos, siempre uno espera que de pronto un aumento salarial, para mí es importante que el día en que yo quiera realizar una especialización me apoyen económicamente, que sea algo como que eso sirve para potencializarme, para crecer profesionalmente y como persona. Que, si quiero ir a estudiar en el exterior o ese tipo de cosas, como que te abran el espacio y no se vea limitado

ENTREVISTADOR: Por ejemplo, lo que me has venido comentando, de los beneficios que la empresa te otorga, tu podrías viajar, contemplando que la empresa tiene muchas sedes y si te da la facilidad de cambiarte de sede a nivel internacional, considero yo que sería una de las motivaciones más grandes que podrías relacionarse con tus capacidades a lo que tu llamas capacidad lo que más te gustaría hacer en esta vida y pues me alegra mucho saber que hay una empresa que funcione de esta forma y que obviamente resalte a sus colaboradores con este tipo de ofertas. Por último, agradezco nuevamente tu tiempo y el espacio que me has brindado para hacer esta entrevista. Para mí es muy importante porque

es una ayuda vital para la culminación de mi proyecto. Espero tengas un excelente día y en el momento que tenga los resultados finales, te los haré saber.

ENTREVISTADO 3: Vale, muchas gracias.

Anexo F: Entrevista 4

Entrevistado: Catalina Quintero

Enfoque del puesto: Ejecutivo

Empresa: Comercializadora de Servicios Financieros

Antigüedad en la empresa: 2 años y dos meses

Hora de la entrevista: 5:15 pm-5:45pm 5 de Julio de 2017

ENTREVISTADOR: Buen día Sra. Catalina, quiero agradecerle el espacio que me ha brindado para poderle realizar la entrevista, el propósito de esta es conocer sobre el enfoque que aplican en su empresa de capacidades, motivación, apropiación en la empresa y capacidades humanas. Esta entrevista tiene un fin netamente académico y sus resultados se le darán a conocer, pues hacen parte de mi trabajo de grado para poder optar por el título de profesional en administración de empresas. Inicialmente cuéntame, ¿cómo te encuentras el día de hoy?

ENTREVISTADO 4: Hola Sebastián, muchas gracias por la invitación, ha sido un día un poco pesado porque incluso estamos en un proceso de formación entonces, pero bien, sacando todos los temas adelante, muchas gracias.

ENTREVISTADOR: Eso me alegra mucho, pero cuéntame, ¿cómo es un día normal en tu vida?

ENTREVISTADO 4: Un día normal, pues normalmente yo soy la jefa de gestión humana de 5 personas que tengo a mi cargo actualmente, dos de selección, una de bienestar y salud ocupacional. Mi día a día es siempre llegar a hacer un chek list de los temas importantes o los proyectos importantes que tenemos para realizar en el mis y comenzarles a hacer el seguimiento a cada una de las áreas. Normalmente con el área de selección tengo

reunión todos los lunes en cuanto a todo el tema de vacantes, como van los cubrimientos de vacantes, yo genero unos indicadores con ellas y digamos que el tema con ellas es mas a través de indicadores. Ya en formación y bienestar, me reúno una vez a la semana con ellas para que me cuenten como ha sido la evolución de cada uno de los temas. Nosotros tenemos un plan estratégico anual y lo dividimos por trimestres y durante el trimestre, digamos ahorita que estamos en Julio, estamos mirando cuales son las actividades que vamos a desarrollar en este trimestre y vamos a ir haciendo un seguimiento a cada una de esas tareas operativas que debe tener la analista. Y de mi parte digamos que ya no en temas seguimiento sino en temas ya netamente tácticos y estratégicos me encargo de hacer nuevas planeaciones, nuevos proyectos, yo soy la encargada de cualquier proyecto que se lleve a cargo en cada una de estas áreas, planificarlo, desarrollarlo para que la gerente de talento humano lo apruebe, ya digamos que, en la parte final del día, responder correos.

ENTREVISTADOR: Ok, cuéntame, ya fuera de tu espacio laboral, que te gusta hacer, ¿practicar algún deporte?

ENTREVISTADO 4: no, digamos que me gusta el deporte, me gusta el futbol, pero pues no lo practico hace más o menos uno o dos años. En mis ratos libres realmente lo que hago lo que hago es compartir con mi familia, compartir con mi esposo en estos momentos, que ya estamos conviviendo y normalmente lo que hacemos es dormir y descansar de toda la rutina del día y de la semana.

ENTREVISTADOR: Me dices que tienes a cargo, un grupo de 5 personas, ¿Cuál es el cargo que ejerces dentro de la organización?

ENTREVISTADO 4: Yo soy jefe de gestión humana.

ENTREVISTADOR: ¿Hace cuánto tiempo trabajas en esta organización?

ENTREVISTADO 4: Hace dos años y dos meses

ENTREVISTADOR: Entrando un poco a las temáticas que vamos a trabajar, ¿que se te viene a la mente cuando yo te nombro la palabra capacidades?

ENTREVISTADO 4: Cuando tú me nombras la palabra capacidades yo pienso que es una habilidad que tiene la persona para desarrollar cualquier cosa

ENTREVISTADOR: Ok, y si yo te digo, capacidades humanas, ¿a qué te hace referencia esto?

ENTREVISTADO 4: Si, es lo mismo, una persona debe tener como esa habilidad ya sea física, intelectual, psicológica, motriz, para desempeñar cualquier actividad y que esa actividad sea sobresaliente.

ENTREVISTADOR: ¿Tal vez has escuchado hablar de Amartya Sen?

ENTREVISTADO 4: No

ENTREVISTADOR: Amartya Sen es un nobel en economía y filósofo también y él nos define las capacidades humanas como la libertad que posee una persona para crear una serie de combinaciones y funcionamientos, siendo estos funcionamientos los logros que va obteniendo en el transcurso de su vida para llegar a lo que en verdad quiere vivir, es decir, te doy un ej. Una capacidad humana vendría a ser: “tener buena salud”, es algo que todos queremos llegar a tener, pero para llegar a esa capacidad debemos cumplir con ciertos funcionamientos, es decir, debemos tener buena salud, debemos tener buenos hábitos, no manejar estrés y pues, para esos funcionamientos hay otros requisitos, pero entonces lo importante en este tema es de que las capacidades, que tu versión de las capacidades, que es muy válida porque socialmente esas son las capacidades, pero a partir de ahora, vamos a entender las capacidades humanas como ese fin que queremos lograr que nuestra vida y los funcionamientos como los medios como los cuales yo voy a conseguir ese fin. Ahora cuéntame, ¿Qué identificas acá, en la Comercializadora de servicios Financieros (CSF) que, de alguna forma, se potencian estas capacidades humanas?

ENTREVISTADO 4: Yo creo que, desde el área de formación, que es el área que según tu definición podría llegar a darse, porque si nosotros hacemos un plan de formación realmente que aplique a las necesidades que tiene cada persona, pues si el objetivo de la persona es tener un óptimo rendimiento en su cargo o incluso ascender, creería yo que si tenemos un plan desde formación que el aplique a las capacidades humanas.

ENTREVISTADOR: Ahora hablando a nivel personal, en el desarrollo de tus capacidades y funcionamientos, ¿qué papel ha tenido tu familia, tus amigos, la publicidad que llegas a ver en los medios?

ENTREVISTADO 4: Creo que mi familia ha tenido un papel fundamental, porque creo que la crianza es un papel que juega para que tu desarrolles tu personalidad en el transcurso de tu vida, creo que si tú me lo preguntas, no conoces un poco a mi familia pero soy un poco, muy parecida a mi papa, pues es muy estructurado, muy metódico y considero que esa metodología y esa estructura han hecho que yo consiga varios logros en mi vida, no solo personales sino también profesionales, entonces considero que pues mi familia ha sido un punto muy importante. Laboralmente pues también he tenido personas que han sido esos medios para que tú te formes, porque realmente cada vez que tú estás en un cargo, pues siempre aprendes y logras grandes cosas a lo largo de esta enseñanza.

ENTREVISTADOR: ¿Podrías decirme desde la visión de tu cargo, que vendría siendo el capital humano para la organización?

ENTREVISTADO 4: Yo considero y más desde el área de talento humano, que el talento humano debe ser el activo más importante dentro de la organización. Tu puedes hacer varios planes estratégicos, la gerencia general puede incluso pensar cualquier objetivo estratégico, pero si no se tiene en cuenta que quien va a desarrollar esos objetivos, es el capital humano, pues creo que ahí fracasaríamos todos en esos objetivos estratégicos. Para mí es el activo más importante.

ENTREVISTADOR: Y si yo te digo, ¿Qué es más importante, los clientes o el capital humano de la empresa?

ENTREVISTADO 4: claramente el capital humano

ENTREVISTADOR: Ok me parece muy valiosa tu apreciación, la verdad estoy de acuerdo. ¿Quisiera saber aparte del área de formación que otras estrategias aplican desde talento humano para potencializar ese capital humano?

ENTREVISTADO 4: Bueno, desde el área de bienestar creo que juega muy importante porque tú estás, o el objetivo de esta área es crearle calidad de vida a los colaboradores y creo que pues este, más que también formación, el área de formación para el capital humano es de las cosas que ellos más valoran, aquí puntualmente, hablando de la empresa donde trabajo, cada actividad por pequeña que sea donde tu involucres a la familias o a ello en actividades que realmente les generes bienestar, pues para ellos hay un trasfondo muy importante y potencializan muchas cosas.

ENTREVISTADOR: A nivel personal, ¿Podrías decirme cual es la percepción que tienes dentro de la empresa?, como se ha desarrollado a nivel personal tu formación?

ENTREVISTADO 4: Considero que mucho, yo llevo dos años en esta organización manejando 5 áreas, yo antes era jefe, manejaba personal pero solamente enfocada a un área. Considero que esta organización tiene una ventaja y es una empresa en crecimiento esta potencializada a crecer y cuando tú eres una empresa chiquita y pasas de ser una empresa chiquita a ser una empresa grande, pues aunque te toque más duro, definitivamente de forja a hacer muchas más cosas y a ser más autónoma y propositiva en otras cosas, entonces pues relaciono hoy un poco con este tema de capacidades humanas, que realmente pues uno de los fines que yo tengo, pues es brindarle todo a la organización pero también crecer profesionalmente y considero que esta empresa me ha dado mucho aprendizaje para salir al mercado cuando yo lo quiera y hacer grandes cosas en otras empresas.

ENTREVISTADOR: Ok, ya hablando el tema, pues de tu grupo, ¿Qué estrategias has utilizado para conocer las capacidades humanas de tu equipo de trabajo?

ENTREVISTADO 4: Bueno, nosotros o por lo menos yo, tengo un tema de retroalimentación, yo como te decía inicialmente, soy una persona que hace seguimiento constante, entonces frente al seguimiento tu puedes ver cuáles son esas fortalezas y debilidades de cada uno de tus colaboradores, pues muchas empresas y de hecho yo que estoy en talento humano, tenemos un tema de retroalimentación anual, pero hablando de mi equipo, hago la retroalimentación cada vez que lo puedo hacer y no solo desde la parte de oportunidad de mejora, sino también de fortalezas. Si tu hiciste muy bien una función, considero que esto pues se debe destacar y ya desde mi rol psicológico tú ya tienes un análisis de cada persona como maneja, como trabaja, que fortalezas tiene y yo lo que hago es ya puntualmente, aprovecharme de esas fortalezas que tiene la persona para contagiar al grupo y que pues esa fortaleza le sirva al grupo para que las desarrolle y la oportunidad de mejora al trabajo con estrategias de, me gusta que ellas sean autónomas, es decir, que yo le digo mira tú oportunidad de mejora puede ser de pronto algo en gestión de tiempo, pero me gusta que sea n ellas mismas las que se den la oportunidad de mejora. cuando las veo un poco perdidas, porque tengo un grupo que son ya grandes en experticia y otras ya un poco más pequeñas, las trato un poco como de orientar y les refuerzo todo el tiempo cuando veo que ya deja de ser una oportunidad de mejora también le retroalimento que se convirtió en una fortaleza.

ENTREVISTADOR: Cuéntame, desde el área de selección, ¿Uds. destacan el interés? O sea, ¿dan un enfoque de las capacidades humanas antes de ingresar a la empresa? O digamos que métodos usan en ese caso.

ENTREVISTADO 4: Bueno, acá yo sí creo que estamos un poco cortos según el significado que tú nos das porque, nosotros si hacemos un proceso de valoración en las

competencias que tiene las personas, en cuanto a que, hacemos unas pruebas psicotécnicas que realmente la persona tiene un trabajo en equipo, si es orientada a resultados, pero con esta definición que tú me das de capacidades humanas, nosotros realmente no abordamos cual es el objetivo que tiene la persona y cuál es el medio para lo que quiere lograr realmente, creo que ahí si nos quedamos un poco cortos.

ENTREVISTADOR: Te hago otra pregunta totalmente a parte, ¿Has escuchado hablar o has visto en algún momento la pirámide de las necesidades básicas de Maslow?

ENTREVISTADO 4: Si.

ENTREVISTADOR: ¿Has escuchado de las capacidades básicas de Martha Nussbaum?

ENTREVISTADO 4: No

ENTREVISTADOR: Ok, te voy a presentar la pirámide y el listado para que hagamos una semejanza.

Bueno Catalina, ya habiendo revisado la pirámide y la lista de capacidades, ¿podrías decirme cuál de las dos consideras que es más apropiada aplicar a nivel organizacional?

ENTREVISTADO 4: Bueno, yo creo que, ya conociendo un poco el listado de Martha, considero que esta es mas a fin un poco con lo que estamos viendo, ¿por qué?, porque lo que hablábamos anteriormente, la pirámide de Maslow tenemos que pasar ciertos niveles para pasar al nivel de autorrealización, realmente pues en la práctica y en la vida real pues muchas personas no llegan a la autorrealización y tenemos que hacer una escala en cada uno de los procesos. Aquí digamos que esta lista tu realmente decides cual es el enfoque que le vas a dar a tu vida y cuáles son esas prioridades a la cual le darás el enfoque para tener un éxito, entonces considero que esta se asemeja más.

ENTREVISTADOR: Retomando el tema, mencionaste en la pregunta anterior que pues desde el área de selección, cuando Uds. están en el proceso de la entrevista no tienen

en cuenta digamos, el enfoque como tal de las capacidades humanas, pero ahora te pregunto, de manera personal, si el día de mañana tú vas a una entrevista, ¿sería importante para ti que la persona que te hace la entrevista de alguna forma indagara tus capacidades humanas para enfocarte en la empresa?

ENTREVISTADO 4: Si claro, considero que incluso a veces en selección nos volvemos muy operativos y muy monótonos y pues digamos que es una de las áreas que se vuelven muy operativas e incluso con las mismas psicólogas uno tiene que potencializar que no se aburran de este rol. Ahora con este tema que he tenido la oportunidad de estar contigo en este tema, que, aunque ha sido muy poco el tiempo, realmente si te da a ti ideas, porque son cosas tan sencillas que como que le cambian ese chip a la entrevista y no preguntar tan estructurado, a veces les digo a ellas, no nos volvamos como médicos que preguntan nombre... edad... porque realmente eso no es lo que tu vienes buscar dentro de una entrevista. Nosotros a parte de la estructura general de la entrevista, nosotros miramos mucho las conductas no verbales, con esto si tú me lo preguntas si yo quisiera me entrevistaran incluyendo capacidades humanas, diría que si e incluso me parece una muy buena propuesta para que incluso las psicólogas indaguen, porque realmente son dos o tres preguntas que a ti te van a indagar si realmente tú vas a ser parte de la organización, porque también tengo esa teoría de que no todo el mundo es para la organización ni todas las organizaciones son para todo el mundo entonces, eso también podría decir mucho de ti, realmente, la persona que estoy necesitando es ¿con la que estoy en estos momentos interactuando?, podríamos hacer un buen enfoque por ese lado.

ENTREVISTADOR: pasemos ahora a una parte más administrativa, ¿has escuchado hablar de la teoría administrativa X y la teoría Y?

ENTREVISTADO 4: Si, algo he escuchado

ENTREVISTADOR: Te voy a contar de que trata más o menos cada una. La teoría X es una teoría digámoslo donde el trabajador es un pesimista, el trabajador no quiere hacer, al trabajador tenemos que obligarlo a que cumpla sus funciones. Esta teoría mantenía estrategias rígidas, estáticas, el trabajador era visto como una herramienta y no como persona, esta teoría se daba más en el año 50, pero hoy en día se siguen viendo cosas parecidas en las organizaciones. La teoría Y, por el contrario, encontramos que el trabajador era no una herramienta, sino un constituyente importante dentro de la misma, se veía más la creatividad, se impulsaba a los trabajadores como: Ud. es importante, Ud. es el fundamento de esta empresa, y cuando los trabajadores se sentían de esa forma, eran más creativos, el desempeño mejoraba mucho y pues, esta es como el tipo de teoría que se ha trabajado posteriormente y obviamente hay teorías que abarcan el tema y se han venido mejorando. En el trascurso laboral que has tenido en tu vida, has podido identificar en alguna de las empresas donde has trabajado, ¿alguno de estos dos enfoques? ¿O ambos enfoques?

ENTREVISTADO 4: Si, total, de hecho, en la empresa donde trabajo actualmente, somos una empresa intermediaria de un grupo muy importante y la manera como vemos el área de talento humano es completamente diferente. Yo en el grupo en total llevo 6 años trabajando para el grupo, duré 4 años trabajando con talento humano trabajando directamente para la entidad grande, sin embargo, como es una empresa grande que viene incluso de otro país y el activo que está en talento humano es tan antiguo, ellos se quedaron con la metodología de la teoría X, incluso hay muchos exjefes en este grupo que son demasiado coercitivos y eso pues dice mucho que se quedaron con la teoría de ver solo cifras porque pertenecemos al sector financiero y realmente el activo lo ven como cifras,, entonces considero que pues si tuve la oportunidad de vivir eso, y digamos que hoy el grupo ha estado luchando un poco porque pues ya ha llegado un grupo un poco más joven que conoce otras tendencias y le están dando un cambio, podría yo decir, acá en esta empresa se maneja

diferente, aunque estamos alineados con las características del grupo, ellos están tratando de cambiar la metodología. Considero que el enfoque que tiene talento humano está bien, pero ahora lo difícil es cambiarles el chip a estos líderes porque ya llevan mucho tiempo dentro de la organización, a diferencia a la empresa donde estoy ahorita, nosotros somos una empresa chiquita y antes talento humano no existía. Yo empecé cuando se creó el departamento de talento humano y aunque tenemos varias ideas del grupo, nuestra ventaja realmente es que uno, nuestros líderes son más poquitos, y dos, son más jóvenes y con ellos hay más capacidad de absorción en todas las formaciones que nosotros hacemos. Yo pues puntualmente lidero un proceso formativo de los líderes, donde hacemos coach con la gerente de talento humano, donde les damos herramientas para que ellos aprendan un estilo de liderazgo orientador, orientativo, ese que generalmente queremos y que está alineado con la teoría. Y porque acá ver el trabajador únicamente produciendo, no es lo que queremos, aquí lo que nos interesa es ofrecer programas de reconocimiento programas motivacionales e incluso, porque somos una fuerza de ventas y los comerciales se mueven mucho con el tema motivacional.

ENTREVISTADOR: ok, ¿podrías tener ahora un enfoque empresarial?, es decir, en las capacidades humanas sabemos que son enfocadas a personas, ahora quiero que enfoques estas capacidades a las empresas. ¿Conoces o sabes si actualmente, las capacidades de la empresa van orientadas de la mano junto con las capacidades de las personas que la conforman?

ENTREVISTADO 4: considero que, lo que te digo, nos hemos quedado un poco cortos desde selección en indagar si estas capacidades humanas son realmente las que queremos. Yo te podría decir que ¿tiene las competencias para el cargo? Sí, ¿pero si tiene las capacidades humanas? Pues realmente considero que nos hace falta una herramienta de medición para saber realmente cuales son las capacidades humanas de cada colaborador,

hacer un global y agregar unas categorías y crear un proceso pues de intervención para saber si realmente las personas se adaptan a lo que la comercializadora está pidiendo, pero en estos momentos pues no sabría decirte si realmente lo son o no lo son desde el término que tú me estás indicando.

ENTREVISTADOR: Tengo entendido que CSF fue seleccionada por “the best place to work”. ¿Podrías decirme que facetas fueron las más importantes para lograr esta nominación?

ENTREVISTADO 4: Nosotros obtuvimos una calificación sobresaliente el año 2015, puntualmente ellos consideran que aquí en la comercializadora hay reconocimientos, un buen clima laboral, no solo entre compañeros, sino que el clima laboral que les ofrecen los jefes es muy gratificante. Puntualmente fueron las dos escalas que nos puntuaron alto dentro de esta organización. El tema salarial también fue un tema súper importante, acá ellos reconocen que su labor, el esfuerzo que hacen, se compensa con el tema salarial que ellos están devengando.

ENTREVISTADOR: Quisiera hacerte otra pregunta, ¿qué entiendes por rol de agencia? Teniendo en cuenta que rol es el papel que entra a jugar una persona y de agencia como agente de cambio.

ENTREVISTADO 4: Bueno, pues considero que el rol agencia sería, que la empresa debe ser un agente de cambio pues, para hacer esas modificaciones en las capacidades de los colaboradores.

ENTREVISTADOR: Tu apreciación se ve muy clara frente a lo que ya hemos discutido, efectivamente es un enfoque que propone el rol agente, solo que no son únicamente las empresas. Hay personas que se toman ese rol como por ejemplo en tu familia, fueron tus papás, la capacidad humana que tenían contemplada pudo haber sido tener una familia profesional o bien orientada, a medida que fuiste creciendo, surgió en ti una

necesidad de también tener tu título, de tener tu enfoque, y se fue de la mano con el enfoque que tenía tu papá. Es decir, que el cumplimiento de tu capacidad, es el cumplimiento de la capacidad de tu papa, en este ejemplo. ¿Consideras que, de una forma indirecta, la organización si se ha visto involucrada como rol agente ante el personal de la organización?

ENTREVISTADO 4: Yo creo que sí, aunque falta mucho, considero que si porque realmente los objetivos de la comercializadora siempre están muy alineados a los objetivos que tiene talento humano. Cuando esos dos departamentos no están unidos, pues realmente ahí podemos decir que faltarían muchas cosas, pero considero que aquí desde nuestra gerencia general ellos hacen que los objetivos estratégicos de la organización estén muy alineados a lo que talento humano quiere, y ¿Qué quiere talento humano? Quiere que las personas sientan, como lo hablamos en la pregunta pasada, que la comercializadora en verdad sea un lugar donde las personas se sientan satisfechos para trabajar y si hoy somos sobresalientes en esa encuesta de “the great place to work” que el año pasado tuvimos otra que es “Gallup”, y ya tuvimos resultados muy parecidos, es porque consideramos que estamos aportando a las capacidades de los colaboradores.

ENTREVISTADOR: Por último, agradezco nuevamente tu tiempo y el espacio que me has brindado para hacer esta entrevista. Para mí es muy importante porque es una ayuda vital para la culminación de mi proyecto. Espero tengas un excelente día y en el momento que tenga los resultados finales, te los haré saber.

ENTREVISTADO 4: Muchas gracias Sebastián igual también por la invitación, es muy chévere saber que uno pues puede hacer algún aporte para tu proceso formativo y también conocer temas nuevos como estos, que a veces por nuestro rol no podemos estar tan pendientes de estas tendencias que me parecen súper chéveres. Muchas gracias

ENTREVISTADOR: No gracias a ti.

Anexo G: Formato de declaraciones éticas

Para proteger la ética de la presente investigación cualitativa se tiene en cuenta que la resolución 008430 de 1993 del Ministerio de Salud, en el artículo 5, Título II- Capítulo 1 considera que: “En toda investigación en la que el ser humano sea sujeto de estudio, deberá prevalecer el criterio del respeto a su dignidad y la protección de sus derechos y su bienestar”. Así mismo, en el Capítulo 8 del mismo Título, se establece que “En las investigaciones en seres humanos se protegerá la privacidad del individuo, sujeto de investigación, identificándolo solo cuando los resultados lo requieran y éste lo autorice”.

En la recolección de los datos, se entregó a los participantes un consentimiento informado, con el fin de asegurar que los individuos participan en la investigación propuesta voluntariamente, siendo compatible con sus valores, intereses y preferencias. Tal y como lo plantea la Resolución 008430 del 93 en el Capítulo II al afirmar:

“En las investigaciones en comunidades, el investigador principal deberá obtener la aprobación de las autoridades de salud y de otras autoridades civiles de la comunidad a estudiar, además de obtener la carta de Consentimiento Informado de los individuos que se incluyan en el estudio, dándoles a conocer la información requerida para la investigación”.

He sido informado (a) sobre el fin de la entrevista que se me realizara. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me han contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento sin que me afecte en Ninguna manera mi cuidado médico.

Nombre del Participante _____
Firma del Participante _____
Fecha _____

Anexo H: Consideraciones éticas entrevistado 1

Formato Consideraciones Éticas

Para proteger la ética de la presente investigación cualitativa se tiene en cuenta que la resolución 008430 de 1993 del Ministerio de Salud, en el artículo 5, Título II- Capítulo 1 considera que: “En toda investigación en la que el ser humano sea sujeto de estudio, deberá prevalecer el criterio del respeto a su dignidad y la protección de sus derechos y su bienestar”. Así mismo, en el Capítulo 8 del mismo Título, se establece que “En las investigaciones en seres humanos se protegerá la privacidad del individuo, sujeto de investigación, identificándolo solo cuando los resultados lo requieran y éste lo autorice”.

En la recolección de los datos, se entregó a los participantes un consentimiento informado, con el fin de asegurar que los individuos participan en la investigación propuesta voluntariamente, siendo compatible con sus valores, intereses y preferencias. Tal y como lo plantea la Resolución 008430 del 93 en el Capítulo II al afirmar:

“En las investigaciones en comunidades, el investigador principal deberá obtener la aprobación de las autoridades de salud y de otras autoridades civiles de la comunidad a estudiar, además de obtener la carta de Consentimiento Informado de los individuos que se incluyan en el estudio, dándoles a conocer la información requerida para la investigación”.

He sido informado (a) sobre el fin de la entrevista que se me realizara. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me han contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento sin que me afecte en Ninguna manera mi cuidado médico.

Nombre del Participante Candelo A. Vargas R.
 Firma del Participante [Firma]
 Fecha 28/JUNIO/13

Anexo I: Consideraciones éticas entrevistado 2

Formato Consideraciones Éticas

Para proteger la ética de la presente investigación cualitativa se tiene en cuenta que la resolución 008430 de 1993 del Ministerio de Salud, en el artículo 5, Título II- Capítulo 1 considera que: “En toda investigación en la que el ser humano sea sujeto de estudio, deberá prevalecer el criterio del respeto a su dignidad y la protección de sus derechos y su bienestar”. Así mismo, en el Capítulo 8 del mismo Título, se establece que “En las investigaciones en seres humanos se protegerá la privacidad del individuo, sujeto de investigación, identificándolo solo cuando los resultados lo requieran y éste lo autorice”.

En la recolección de los datos, se entregó a los participantes un consentimiento informado, con el fin de asegurar que los individuos participan en la investigación propuesta voluntariamente, siendo compatible con sus valores, intereses y preferencias. Tal y como lo plantea la Resolución 008430 del 93 en el Capítulo II al afirmar:

“En las investigaciones en comunidades, el investigador principal deberá obtener la aprobación de las autoridades de salud y de otras autoridades civiles de la comunidad a estudiar, además de obtener la carta de Consentimiento Informado de los individuos que se incluyan en el estudio, dándoles a conocer la información requerida para la investigación”.

He sido informado (a) sobre el fin de la entrevista que se me realizara. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me han contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento sin que me afecte en Ninguna manera mi cuidado médico.

Nombre del Participante Samilo Esteban Rodríguez
 Firma del Participante [Firma]
 Fecha 04-03-2019

Anexo J: Consideraciones éticas entrevistado 3

Formato Consideraciones Éticas

Para proteger la ética de la presente investigación cualitativa se tiene en cuenta que la resolución 008430 de 1993 del Ministerio de Salud, en el artículo 5, Título II- Capítulo 1 considera que: "En toda investigación en la que el ser humano sea sujeto de estudio, deberá prevalecer el criterio del respeto a su dignidad y la protección de sus derechos y su bienestar". Así mismo, en el Capítulo 8 del mismo Título, se establece que "En las investigaciones en seres humanos se protegerá la privacidad del individuo, sujeto de investigación, identificándolo solo cuando los resultados lo requieran y éste lo autorice".

En la recolección de los datos, se entregó a los participantes un consentimiento informado, con el fin de asegurar que los individuos participan en la investigación propuesta voluntariamente, siendo compatible con sus valores, intereses y preferencias. Tal y como lo plantea la Resolución 008430 del 93 en el Capítulo II al afirmar:

"En las investigaciones en comunidades, el investigador principal deberá obtener la aprobación de las autoridades de salud y de otras autoridades civiles de la comunidad a estudiar, además de obtener la carta de Consentimiento Informado de los individuos que se incluyan en el estudio, dándoles a conocer la información requerida para la investigación".

He sido informado (a) sobre el fin de la entrevista que se me realizara. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me han contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento sin que me afecte en Ninguna manera mi cuidado médico.

Nombre del Participante Melissa Marquez A.
 Firma del Participante Melissa Marquez A.
 Fecha 4 de julio de 2017

Anexo K: Consideraciones éticas entrevistado 4

Formato Consideraciones Éticas

Para proteger la ética de la presente investigación cualitativa se tiene en cuenta que la resolución 008430 de 1993 del Ministerio de Salud, en el artículo 5, Título II- Capítulo 1 considera que: "En toda investigación en la que el ser humano sea sujeto de estudio, deberá prevalecer el criterio del respeto a su dignidad y la protección de sus derechos y su bienestar". Así mismo, en el Capítulo 8 del mismo Título, se establece que "En las investigaciones en seres humanos se protegerá la privacidad del individuo, sujeto de investigación, identificándolo solo cuando los resultados lo requieran y éste lo autorice".

En la recolección de los datos, se entregó a los participantes un consentimiento informado, con el fin de asegurar que los individuos participan en la investigación propuesta voluntariamente, siendo compatible con sus valores, intereses y preferencias. Tal y como lo plantea la Resolución 008430 del 93 en el Capítulo II al afirmar:

"En las investigaciones en comunidades, el investigador principal deberá obtener la aprobación de las autoridades de salud y de otras autoridades civiles de la comunidad a estudiar, además de obtener la carta de Consentimiento Informado de los individuos que se incluyan en el estudio, dándoles a conocer la información requerida para la investigación".

He sido informado (a) sobre el fin de la entrevista que se me realizara. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me han contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento sin que me afecte en Ninguna manera mi cuidado médico.

Nombre del Participante *Catalina Quintana Lopez*
 Firma del Participante *[Firma manuscrita]*
 Fecha *05/ Julio 2017.*