

**RECONOCIMIENTO DE LAS CAPACIDADES HUMANAS Y
ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR CAFETERO**

**RECOGNITION OF HUMAN AND ORGANIZATIONAL CAPACITIES IN
COMPANY IN THE COFFEE SECTOR**

Una Tesis Presentada Para Obtener El Título De

Magister en Gerencia del Talento Humano

Universidad de Manizales

Stefany Suárez Ospina

Mayo de 2022

**RECONOCIMIENTO DE LAS CAPACIDADES HUMANAS Y
ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR CAFETERO**

INVESTIGADORA:

STEFANNY SUÁREZ OSPINA

ASESORA:

MARLENY CARDONA ACEVEDO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

MANIZALES

Contenido

Introducción	10
Problema de investigación	15
Objetivos	22
Objetivo General.....	22
Objetivos específicos	22
Capítulo 1.....	23
Antecedentes de investigaciones y antecedentes metodológicos	23
1.1 Antecedentes de investigación sobre capacidades Humanas.	23
1.2 Antecedentes de investigaciones sobre motivación	29
1.3 Antecedentes de investigaciones sobre Capacidades organizacionales	37
Capítulo 2.....	39
Marco teórico	39
2.1 Marco contextual.....	39
2.2 Marco conceptual	42
2.3 Teoría de capacidades humanas.	45
2.4. Teorías sobre la motivación	49
2.4.1 Sinergia motivacional.....	53
2.5 Teoría de las capacidades organizacionales	59

2.6 El mundo del trabajo y prácticas de gestión humana como generadoras de capacidades organizacionales	60
2.7 Teoría de las capacidades humanas, capacidades organizacionales y motivación	69
Capítulo 3.....	76
Ruta metodológica de la investigación	76
3.1 Acerca del enfoque.....	78
3.2 Momentos de investigación.....	80
3.3 Selección de la muestra	80
3.3.1 Caracterización de la muestra	80
Capítulo 4.....	85
Resultados	85
4.1 Resultados sobre las categorías de las capacidades humanas.	85
4.2 Resultados sobre las capacidades organizacionales	93
4.3 Resultados encontrados en los motivos de logro, afiliación, competencia, seguridad y condiciones del trabajo.	95
Fuente: elaboración propia.....	98
4.4Análisis de resultados capacidades humanas	101
4.4.1 La capacidad de vida.....	101
4.4.2 capacidad de salud física.....	102
4.4.3 Capacidad integridad física	102

4.4.4 Capacidad de sentido, imaginación, pensamiento y emociones	103
4.4.5 Capacidad de razón práctica.....	104
4.4.6 capacidad de afiliación	104
4.4.7 capacidad de cuidar de la otra especie	105
4.4.8 Capacidad de juego y recreación.....	105
4.4.9 Capacidad sobre el propio entorno.....	105
4.5 Análisis de resultados según el motivo logro, afiliación, competencia, seguridad y condiciones del trabajo.	106
4.6 Análisis de resultados sobre las capacidades organizacionales	109
5. Conclusiones	110
ANEXOS.....	126

Índice de gráficas.

Gráfica 1. Características organizacionales	17
Gráfica 2. Clasificación de las necesidades	50
Gráfica 3. Género.....	81
Gráfica 4. Rango de edades	81
Gráfica 5. Estado civil	82
Gráfica 6. Estrato socio- economico.....	82
Gráfica 7. Tiempo en la empresa.	83
Gráfica 9. Formación.	83

Índice de tablas

Tabla 1. Criterios de análisis.....	18
Tabla 2. Definiciones por autores	44
Tabla 3. Capacidades de salud física.	87
Tabla 4. Capacidad de integridad física.	88
Tabla 5. Capacidad de imaginación y pensamientos.	88
Tabla 6. Capacidad de emociones.....	89
Tabla 7. Capacidad de razón práctica.	90
Tabla 8. Capacidad de afiliación o sociabilidad.	90
Tabla 9. Capacidad de conservación de otra especie.....	91
Tabla 10. Capacidad de juego y recreación.	92
Tabla 11. Capacidad sobre el propio entorno.	92
Tabla 12. 8.2.2 Capacidades organizacionales.	93
Tabla 13. Motivo de logro.	96
Tabla 14. Motivo de afiliación.....	96
Tabla 15. Motivo de competencia.....	96
Tabla 16. Motivo de seguridad.	97
Tabla 17. Condiciones de trabajo.	97
Tabla 18. Capacidades humanas. capacidades organizacionales.....	110
Tabla 19. Capacidades humanas - Capacidades organizacionales	119

Índice de conclusiones

Capacidades humanas y categorías emergentes

Capacidades humanas.....	1,3,5, 26, 27
Capacidades organizacionales	1,2,4, 8,13,26
Motivación.....	...1,2,9,10,22
Capacidades dinámicas.....	6
Capacidad de vida.....	7,9
Motivo afiliación.....	10
Capacidad de integridad física.....	11,13
Capacidad de salud física.....	12
Capacidad de sentido e imaginación.....	14
Capacidad de pensamiento.....	15
Capacidad de emoción.....	16
Capacidad de juego y recreación.....	17
Capacidad de razón práctica.....	18
Capacidad de afiliación.....	19
Capacidad de cuidado por la otra especie.....	20
Capacidad de control sobre el propio entorno.....	-21
Prácticas de gestión humana.....	23,25,25

Resumen

Este estudio parte de la necesidad que tienen en las empresas ubicadas en contextos productivos de la sociedad contemporánea de ampliar capacidades y cuidar del otro; expresión que se traslada al ámbito organizacional y de la cual surge la responsabilidad, tanto de las organizaciones como del Estado, de velar por las condiciones de salud física y mental de los colaboradores. Objetivo. Identificar la influencia de las capacidades humanas en la motivación y las capacidades organizacionales en las prácticas organizacionales, especialmente aquellas del área del talento humano. Metodología. Es una investigación basada en la medición de la percepción de nueve colaboradores en una empresa. La información fue obtenida a partir de dos cuestionarios, la primera basada en las capacidades humanas y de las organizacionales, contenía 46 preguntas, 9 relacionadas con las características generales de la muestra, 32 sobre las capacidades centrales según la teoría de Nussbaum (2012) y 5 que abordaron las capacidades organizacionales; el segundo, con 17 preguntas establecidas a partir de los motivos de logro, afiliación, competencia y seguridad. Una vez analizada la información, se encontró que la organización objeto de estudio contenía en sus prácticas la concepción de las capacidades humanas, adicional a ello los colaboradores reconocen que la organización las posee. **Las capacidades organizacionales incluyen las capacidades humanas como condiciones laborales positivas; y se percibe adherencia de los colaboradores con la organización.** En este estudio de caso coexiste una relación y ocurrencia entre capacidades humanas, organizacionales y la satisfacción relacionada con la motivación.

Palabras clave: sinergia motivacional, capacidades humanas, prácticas organizacionales, capacidades organizacionales.

Summary

This study starts from the need that companies located in productive contexts of contemporary society have to expand capacities and take care of the other; expression that is transferred to the organizational sphere and from which arises the responsibility, both of the organizations and of the State, to ensure the physical and mental health conditions of the collaborators. Goal. Identify the influence of human capabilities on motivation and organizational capabilities in organizational practices, especially those in the area of human talent. Methodology. It is an investigation based on the measurement of the perception of nine employees in a company. The information was obtained from two questionnaires, the first based on human and organizational capacities, it contained 46 questions, 9 related to the general characteristics of the sample, 32 on the central capacities according to Nussbaum's theory (2012) and 5 that addressed organizational capabilities; the second, with 17 questions based on the reasons for achievement, affiliation, competence and security. Once the information was analyzed, it was found that the organization under study contained in its practices the conception of human capacities, in addition to this, the collaborators recognize that the organization possesses them. Organizational capabilities include human capabilities such as positive working conditions; and adherence of the collaborators with the organization is perceived. In this case study, a relationship and occurrence coexists between human and organizational capacities and satisfaction related to motivation.

Keywords: motivational synergy, human capabilities, organizational practices, organizational capabilities, affiliation motive, achievement motive, competence motive and safety motive.

Introducción

Las capacidades humanas incorporadas en las capacidades organizacionales es el ideal de las propuestas de desarrollo del talento humano. Durante la evolución del ser humano ha existido el trabajo como uno de los pilares determinantes, el cual ha variado según las necesidades que ha tenido el hombre, es decir, se ha pasado del trabajo justificado por subsistencia el cual propiciaba alimentos, como se puede recordar en la época medieval y feudal, al trabajo moderno al cual se recurre para satisfacer necesidades básicas, y al mismo tiempo necesidades de crecimiento, las cuales se requieren para la realización personal.

Así mismo, el hombre ha racionalizado más su existencia a través de la vida en el trabajo, permitiéndose entender que no basta con satisfacer sus necesidades básicas y que el tiempo de vida no debe ser destinado únicamente para sobrevivir. Las dinámicas del trabajo incluyen una parte significativa de la vida, por eso han sido estudiadas con la finalidad de ser mejoradas, porque “el desarrollo de las organizaciones es directamente proporcional al desarrollo evolutivo, gradual y sistemático del ser humano” (Arcila y Londoño, 2013, p.12). Es decir, la estructura de funcionamiento incluye la política como directriz, se podría decir que los elementos organizacionales deben girar en torno a un núcleo, el cual debe ser el ser humano y que la necesidad de un cambio o una meta, debe ser el desarrollo del mismo a partir de cada elemento materializado en un hecho, del cual se espera la proporcionalidad de un satisfactorio desarrollo de los colaboradores y de la organización.

El desarrollo organizacional depende entonces de las políticas que establezca la organización, entendiendo que la política “...se estructura en un conjunto de elementos que interactúan y giran alrededor de un núcleo central constituido por los hechos, que en su esencia demandan la necesidad de un cambio”, en contexto a término definido (Arcila y Londoño, 2013,

p.12).

Dentro de las preocupaciones que han surgido por cambiar el trabajo y sus políticas, se suma el hecho de los cambios que también ha traído la era tecnológica en la que se vive, la cual permea la vida en todos sus ámbitos, desde lo familiar, personal y laboral. Sin lugar a duda la tecnología y la ciencia han permitido solucionar problemas que, en el caso de los médicos, mejoran las condiciones de morbilidad y vuelven asequible el manejo de enfermedades y la cercanía entre grandes distancias, sin embargo, se han encontrado características sociales como el descuido, la indiferencia y el abandono que explican las condiciones de salud. En este sentido algunos autores han indicado que “la sociedad contemporánea, llamada sociedad del conocimiento y la comunicación, está creando, contradictoriamente, cada vez más incomunicación y soledad entre las personas” (Boff, 2002, p.13)

La conexión entre capacidades humanas y organizacionales en las empresas, se podría decir que, en diferentes lugares del mundo, permite superar las vivencias que situaciones de soledad alejan al ser humano de su esencia, toda vez que el cuidado es un elemento esencial y necesario que no puede ser igualado por la inteligencia, libertad o creatividad (Boff, 2002). De cierta forma el cuidado se pierde por la ausencia de contacto entre las personas y la dispersión de prioridades, el consumismo y la pérdida de valores que la vida en el trabajo sostenía como espacio social.

Existe una indiferencia generalizada, en la cual el cuidado surge como solución a esta controversia. Se retoma entonces el concepto filosófico del realismo materialista para decir que la situación que se vive es producto de un todo, donde lo material compuesto por átomos hace parte de lo inmaterial y de las diferentes subjetividades (Boff, 2002). Aparte de ello, las condiciones de vida actuales afectan no solamente lo físico o la materia, también afectan las perspectivas de la realidad y por esto se necesitan cambios en las personas para cambiar lo tangible y lo intangible.

Otro aspecto importante en el desarrollo de capacidades humanas y organizacionales, se entra en el cuidado, surge a partir de postulados filosóficos como el de Heidegger quien a partir del sentido del *Dasein* como ente, dispone la angustia como aquello que emerge en lo desconocido, y relaciona el cuidado como un reflejo del querer. “La perfección del hombre, el llegar a ser eso que él puede ser en su ser libre para sus más propias posibilidades, es obra del cuidado” Heidegger (como se citó en Álvarez, 2019, p.41). Así las cosas, el cuidado surge como una consecuencia de la angustia donde se encuentra el ente consigo mismo y con otros, comprendiendo a los demás. De ese modo, el hombre requiere del cuidado del mundo, de los demás y de sí para desarrollar su necesidad de perfección.

Teniendo presente que el sistema social es un todo, compuesto por entidades gubernamentales e instituciones económicas y del trabajo, se entiende que la responsabilidad por solucionar lo que aqueja a la comunidad sobre la falta de comunicación, soledad y necesidad del cuidado es tanto responsabilidad del Estado como de las organizaciones. Actualmente, los entes gubernamentales han creado un marco normativo que comprende la responsabilidad por parte de las empresas públicas y privadas, existen, por ejemplo, políticas públicas en las cuales la salud mental de los colaboradores es prioridad y sus prácticas son de obligatorio cumplimiento como la Ley 1010 de 2006, Ley 1955 de 2019, Ley 1616 de 2013, y resoluciones como la 3352 de 2008, 523 de 2006, 4877 de 2013, 2404 de 2019, 2481 de 2014 y 2646 de 2008.

Entre tanto, las anterior normas se encargan de temas como prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral, igualdad de oportunidades basada en la formalización del trabajo y de actividades económicas, prevención de la salud mental según el reconocimiento de factores protectores de riesgo para la salud mental, implementación y funcionamiento de los comités de convivencia laboral, medición, intervención y monitoreo permanente de los factores de riesgo psicosocial a

partir de la aplicación de la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial.

Estas reglamentaciones nacionales tienen soporte en tratados internacionales que se encargan de velar por condiciones de trabajo digno, y que en el caso de Colombia, ha ratificado 61 convenios, y entre los temas se encuentra el trabajo forzoso, horas laborales, discriminación en la ocupación, peores formas de trabajo infantil y edad mínima, inspección del trabajo, protección de maternidad, desempleo, indemnización por accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, trabajo nocturno, fijación de salario, vacaciones pagas, trabajo con benceno, asbesto y otros químicos, servicios de salud en el trabajo, trabajos domésticos, entre otros.

Aunque a nivel gubernamental las anteriores disposiciones deben ser aplicadas en todas las empresas, existen prácticas de libre elección que desarrollan las organizaciones como lo es un proceso de selección, reinducción de personal, procesos de formación, capacitación y desarrollo del talento humano.

Es precisamente la gerencia del talento humano, la encargada de hacer uso de todos los procesos y procedimientos propuestos por el Estado de Colombia como de los mencionados anteriormente y que se caracterizan por ser usadas a discreción de las empresas, para que directa o indirectamente contribuyan al cuidado de los colaboradores y a un ambiente y espacio saludable.

Incluso el concepto de trabajo influye en la percepción de los colaboradores, si se retoma como aquella actividad de la cual se recibe una remuneración por el desgaste físico y mental que se tiene, se podría decir que dentro de dicha remuneración no está contemplada solamente la compensación económica, también se encuentran los lineamientos organizacionales con los cuales se puede cuidar o no del ser humano.

Además de reconocerse en diferentes estudios el impacto de las políticas organizacionales sobre la motivación y los resultados que esta tiene sobre el rendimiento y capacidades de la empresa como tal, lo que aquí se quiere evaluar esta también motivado por la teoría de capacidades humanas, postura teórica que parte por reconocer que la dignidad humana es una necesidad de imperativo cumplimiento, y que independiente del lugar donde se desarrolle, hará bien a la humanidad.

Para dar cumplimiento al objetivo general de esta investigación el cual pretende identificar la influencia de las capacidades humanas individuales en las capacidades organizacionales y la motivación, es preciso determinar teóricamente en que, consiste cada uno de los tres postulados, mencionados. En tanto, se abordará la teoría de la sinergia motivacional, teoría que se define en esta investigación y demuestra los múltiples factores psicológicos que inciden en la productividad además de estudiar los motivos que interfieren en el postulado teórico mencionado.

Si bien esta investigación se posiciona en el sentido benévolo del cuidar del ser humano a partir del desarrollo de las capacidades humanas, también se describen las prácticas organizacionales en la gestión del talento humano, las cuales comprenden la administración de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas.

Adicional a lo anterior se menciona la evolución que han tenido las practicas del talento humano desde las teorías mecanicistas hasta la organicista orientación actual que busca medir e intervenir los factores psicosociales, la motivación y un gana y gana entre el colaborador y el empleador, esto debido a que se encuentra una estrecha relación entre las prácticas que inciden en las emociones de los colaboradores y las capacidades dinámicas, las cuales generan cambios y sirven como sustento para solucionar las dificultades empresariales.

Esta investigación además de hacer énfasis en las teorías expuestas, emplea la metodología de estudio de caso tomando el 9,3% de los colaboradores de la empresa Louis Dreyfus para conocer

sobre sus percepciones a través de dos instrumentos, la primera es una encuesta que abarca 9 preguntas relacionadas con características generales de los colaboradores, información que permite hacer una caracterización de la muestra, 32 preguntas relacionadas con las capacidades humanas, comprendiendo la vida, la salud física, integridad física, sentidos, imaginación, pensamiento, emociones, razón práctica, afiliación, juego y recreación y control por el propio entorno y 5 preguntas sobre capacidades organizacionales.

Se tomó un total de 46 preguntas que permitieron identificar las prácticas que tenían relación con las capacidades humanas y las capacidades organizacionales. El segundo instrumento consistió en un test de motivación y satisfacción laboral, el cual comprendía 17 preguntas haciendo énfasis en el motivo logro, afiliación, competencia y seguridad.

Problema de investigación

La motivación laboral y las capacidades humanas han sido temas estudiados en diferentes contextos. La primera se ha estudiado en relación al desempeño, clima laboral y diversas variables organizacionales para establecer cuáles son los factores determinantes. Se ha llegado a la conclusión que la sinergia organizacional hace parte de los principales componentes para trascender en beneficio colectivo del crecimiento individual al desarrollo organizacional. (Amaya, Arboleda y Ospina, 2018). También se ha encontrado que está relacionada con los sentimientos de las personas y estos influyen directamente en los resultados de eficiencia, funcionamientos y capacidades de una organización por tal motivo es indispensable seguir estudiando dichos temas.

El segundo tema por estudiar son las capacidades humanas y desde ellas, la dignidad humana, la valoración de la vida, la afiliación, las emociones y el control del propio entorno. Sobresale en la teoría de capacidades humanas y no solamente es un tópico de interés laboral, que

permea todos los contextos sociales a nivel global, por tratarse de un derecho fundamental inherente al ser humano que resulta inviolable e intangible.

Actualmente, importa tanto la competencia en el mercado global como el esfuerzo de la empresa por tener una cultura que posibilite la individualidad y la responsabilidad. Según expertos de las ciencias empresariales, una de las mayores tragedias económicas se genera por la subordinación, el autoritarismo y la presión de los pares. En coherencia con lo anterior, culturas autoritarias van en contra de un pensamiento crítico, libre, independiente y de innovación (Usuga, 2018). En este orden de ideas, el problema que motiva esta investigación está en las necesidades que se tienen tanto organizacionales como sociales de ampliar capacidades humanas y organizacionales. El mundo trabajo ha demostrado que ya existen rasgos contraproducentes para el desarrollo organizacional, y la sociedad demuestra que se está necesitando de mayor cuidado hacia las personas, pues el estado de soledad y represión ha resultado devastador.

Para dar respuesta a la investigación se estudian por un lado, la motivación según la propuesta de sinergia motivacional de Arcila y Londoño (2013) y por el otro, las capacidades humanas planteadas por Nussbaum (2007) orientados estos temas a las capacidades organizacionales. Especialmente en las políticas, procesos y procedimientos del área de recursos humanos en la empresa Louis Dreyfus Company para Colombia, propuestas para esta investigación con el propósito de comprender la relación que existe entre estos postulados teóricos.

Esta investigación hace énfasis en el valor que tiene un colaborador, observándolo desde la experiencia y conocimientos que tiene sobre un área de interés y en el aporte que hace a la organización cuando genera sinergia y mejora la eficiencia y la productividad. Adicionalmente el desempeño organizacional también se ha venido asociando con la productividad y factores diferenciales que pueden hacer que una organización se distinga de otra.

Gráfica 1

Características organizacionales



Fuente: elaboración propia.

Estos aportes iniciales, forman parte de la comprensión del estudio Louis Dreyfus Company para Colombia, empresa que desarrolla principalmente la actividad económica relacionada con el café, sector que en el país se ha visto afectado por diversas variables, una de ellas ha sido la migración de la población de veredas y municipios que cultivaban el café a las ciudades. La nueva generación no cuenta con incentivos académicos que motive la permanencia en el sector cafetero, lo cual ha generado que las fincas cafeteras no tengan relevo generacional (Torres, 2019). Tanto en el sector cafetero como en otro tipo de industria, la motivación ha sido un tema de interés, incluso se ha venido asociando con retención y desempeño laboral.

Aunque los procesos económicos de comercialización y procesamiento de café se toman de manera fraccionada y en los que se encuentran las familias de caficultores que siembran, recolectan o despulpan el café, también están las empresas que realizan funciones de trilladora, tostado, distribución y comercialización del preciado grano. Se ha mencionado que la falta de

conocimientos y de recursos no permite que quienes siembran el café puedan realizar en su totalidad los diferentes procedimientos que tiene el producto en su proceso de producción.

El conocimiento de la empresa abre caminos a la comprensión del sector industrial del café. Si bien existe deserción y falta de afiliación e interés para quienes se han dedicado a la primera fase de siembra y recolección de café, el tema de interés va dirigido a ofrecer conocimientos de gestión al sector industrial, con énfasis en la relación de las capacidades humanas en las capacidades organizacionales y la motivación laboral.

Partiendo de estas dimensiones principales, a continuación, se exponen criterios de análisis a las capacidades organizacionales.

Tabla 1
Criterios de análisis

Capacidades Humanas		Capacidades organizacionales	
Capacidad	Concepto y aplicabilidad	Capacidad	Concepto y aplicabilidad
La vida	Es la capacidad de conservar la vida dentro del promedio establecido de los individuos	Sostenibilidad de la organización	Capacidad de sostener la organización durante un tiempo prolongado teniendo presente diferentes criterios para sostener el negocio
La salud física	Consiste en mantener una óptima salud de manera integral desde el área reproductiva, digestiva y demás áreas. Se puede identificar en el ámbito laboral cuando la organización brinda brigadas de salud y exámenes laborales periódicos en los cuales los colaboradores pueden tener información del estado de salud. También se da en la organización cuando los colaboradores pueden informar libremente sobre su estado de salud y tienen permisos para sus respectivas citas médicas.	Gestión del riesgo y excelencia en seguridad y salud en el trabajo. Motivación a la seguridad	Las organizaciones tienen competencias en gestión del riesgo cuando sus procesos, hábitos y cultura va encaminada a conservar la vida de las personas y llevar prácticas organizacionales a la excelencia.

Integridad física	Esta capacidad se caracteriza por la posibilidad de tener una libre locomoción dentro del territorio en el que se vive sin que exista algún tipo de violencia o peligro inminente, también comprende la libre elección sexual y reproductiva. Esta capacidad se da en las organizaciones cuando existen prácticas seguras con elementos de protección personal y seguridad en sus instalaciones. También se da cuando los colaboradores son capacitados para que sus prácticas sean seguras.		
Los sentidos	Capacidad de usar los sentidos de manera auténtica	Capacidad dinámica de innovación y competencia de aprendizaje constante	Si bien la competencia de innovación consiste en la transformación de conocimientos e ideas en productos, muchos productos también surgen a partir de lo auténtico del sentir, de la imaginación y pensamientos del individuo.
Imaginación	Capacidad que se da al crear y tener espacios artísticos. También se lleva al plano organizacional cuando se tienen espacios de este tipo en la organización.		
Pensamiento	Es la capacidad de tener libertad de religión, espacios de alfabetización, educación y formación. Estos espacios también se dan en las organizaciones brindando esta capacidad en sus colaboradores.		
Emociones	Capacidad de sentir las diferentes emociones que puede tener el ser humano en la interacción con personas y objetos. Esta se da en la organización cuando las personas pueden manifestar libremente sus emociones, cuando son capacitadas para usarlas asertivamente y cuando existen emociones relacionadas con la gratificación, reconocimiento de un grupo, entre otras.	Competencia en desarrollo de personas	Modelo de valores y habilidades alineadas según la estrategia del negocio y las personas. Esta competencia busca potenciar características personales, para lo cual el trabajo sobre emociones es esencial
Razón práctica	Es el criterio sobre el bien y los planes de la vida. Cuando se es tomada en cuenta la participación en las organizaciones para la toma de decisiones.	Capacidad dinámica de aprendizaje	capacidad de saber aprovechar las oportunidades
Afiliación	Consiste en la participación de interacciones sociales, que en la organización se da no solamente en la capacidad de sentir pertenencia de un grupo, sino también de poder elegir el grupo al cual se quiere pertenecer.	Motivación a la afiliación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales	La calidad y existencia de adecuadas relaciones interpersonales además de motivar según el motivo afiliación permite la facilidad para que se genere trabajo en equipo
Cuidado por la otra especie	Es el respeto por los animales, plantas y en general por la naturaleza. Esto es visible en organizaciones que promueven prácticas para conservar el medio ambiente	Competencias preservación del medio ambiente	Prácticas y procesos que buscan mejorar la protección ambiental

Juego y recreación	Disfrute y capacidad de recreación, los cuales también se pueden dar en la organización cuando existen espacios de dispersión y recreación para compartir entre colaboradores o incluso con la familia.	Competencia en desarrollo de personas Motivación a la afiliación	Modelo de valores y habilidades alineadas según la estrategia del negocio y las personas. Esta competencia busca potenciar características personales, para lo cual se busca generar espacios de bienestar para los colaboradores
Control sobre el propio entorno	Participación política y material que percibida en la organización consiste en la participación de un grupo y el tener las mismas condiciones de ascenso y adquisición de salario en la organización.	Capacidad dinámica de absorción. Motivación a la competencia.	La capacidad de absorción se caracteriza por valorar, asimilar y aplicar el conocimiento. Para este caso existe una amplia relación con la participación de los colaboradores y la manera en que la organización tiene en cuenta dichos aportes.
		Motivación al logro y orientación al logro	Existe coherencia entre la participación material y la orientación al logro en tanto los colaboradores por medio de su trabajo pueden adquirir o tener la capacidad de adquirir algún tipo de objeto tangible. La organización genera participación material y tiene competencia sobre orientación al logro una vez proporciona estos espacios. También aplica para el motivo logro teniendo la posibilidad de generar motivación.

Fuente: elaboración propia.

Las organizaciones como instituciones formales donde el mundo del trabajo se organiza para ofrecer bienes y servicios en este caso en el sector cafetero, primero determinan las capacidades humanas que se constituyen en el pilar de las capacidades organizacionales.

Por tal razón la pregunta orientadora en este estudio fue: ¿cuál es la relación de las capacidades humanas en las capacidades organizacionales a través de las prácticas organizacionales y la motivación?

Objetivos

Objetivo General

Identificar la relación entre las capacidades humanas individuales en las capacidades organizacionales y la motivación laboral

Objetivos específicos

- Interpretar el concepto de sinergia motivacional en la empresa como un asunto de motivación eficiencia- logro.
- Determinar las prácticas organizacionales que involucran las capacidades organizacionales.
- Establecer la relación entre capacidades humanas y capacidades organizacionales en la empresa.

Capítulo 1

Antecedentes de investigaciones y antecedentes metodológicos

Con el propósito de conocer el estado actual de las teorías que tratará este estudio de investigación, se hará un recuento de 33 investigaciones, entre las cuales se encuentran como temas o teorías principales abordadas, el enfoque de las capacidades humanas de Nussbaum (2007), la teoría de la sinergia motivacional y la teoría de las capacidades organizacionales, vistas desde diferentes perspectivas, campos de acción y tomadas de forma individual o en algunos casos en la concurrencia de varias teorías.

Las investigaciones que se nombrarán a continuación han sido el resultado de estudios de pregrado y posgrado entre ellos para especialización, maestría y tesis doctoral. Las mismas se realizaron con un parámetro de cercanía nacional, regional e internacional. Para mayor comprensión se dividirán según los temas de interés, de la siguiente manera: capacidades humanas, motivación, capacidades organizacionales.

1.1 Antecedentes de investigación sobre capacidades Humanas.

En el año 2015 en la ciudad de Bogotá se realizó una investigación cualitativa, de enfoque hermenéutico, cuya herramienta principal fue el diario de campo. El objetivo de la investigación se basó en realizar una construcción teórica a partir de las emociones y capacidades propuestas por Nussbaum (2007) como elemento clave para el desarrollo de la persona. Debido a que esta investigación implementa como método la hermenéutica, son las vivencias de la población de estudio, estudiantes que cursan educación básica y media de cinco instituciones educativas distritales en la ciudad de Bogotá, las que propician la mayor información. La metodología de investigación comprende dos etapas, las cuales son explicar y comprender y es importante para el

estudio que cada individuo se perciba como un ciudadano dentro del mundo o dentro de un todo. (Zambrano, Torres, Rodríguez, Ospina y León, 2015).

Este estudio considera las capacidades como un conjunto de oportunidades, en las que influyen tanto las facultades individuales como las que propicia el entorno, teniendo en cuenta que las capacidades pueden ser entrenadas en interacción con el entorno y que a su vez existen capacidades internas, se encuentra la importancia en la afiliación como capacidad del ser humano para evolucionar como también la motivación en los jóvenes por la autonomía. (Zambrano, Torres, Rodríguez et al., 2015).

En la ciudad de Manizales en el año 2016 se presentó un proyecto de investigación, en el cual se encuentra la hipótesis de una asociación positiva entre la presencia de capacidades humanas y la obtención de acreditación de alta calidad en una organización, y para llevar a cabo lo anterior se propone la concentración de grupos focales y sus respectivos resultados para ser analizados en una investigación cualitativa.

Calvo (2016) analiza la teoría de las capacidades en el área organizacional, relacionando dicha teoría con el principio de reciprocidad y el de desarrollo humano. El desarrollo de estos aspectos hace las veces de promotores de relaciones, vida digna y reciprocidad y coherencia con la misión de la empresa.

Monereo (2015) estudia la teoría de las capacidades de Nussbaum (2007) y centra su atención en los derechos de las mujeres, en los que se reconoce la falta de valoración y exceso de estigmatización que tenía la mujer para filósofos como Locke, Rousseau, Schopenhauer y Kierkegaard. Incluso se entiende que para la época en la que se encontraban muchos de estos filósofos la mujer no tenía los mismos derechos que el hombre. Como conclusión se encuentra que la teoría de las capacidades es original especialmente en los temas de desigualdad social y en su concepto de libertad. (Monereo, 2015).

La teoría de las capacidades ha sido un tema llevado a diferentes contextos, no solamente al organizacional, también se ha llevado a ser estudiado en la formación, este es el caso de la investigación realizada en el año 2015, en la cual se relaciona la teoría de las capacidades de Nussbaum, con el yo puedo fenomenológico de Husserl. Esta investigación se basó en el tipo de estudio hermenéutico a partir de la comprensión e interpretación de diferentes textos y concluyo que la teoría de los recursos y capacidades permite una formación para la construcción ciudadana la cual permite no solamente potenciar capacidades individuales sino también sociales. (Silva, 2015).

En el año 2015 se realiza una propuesta doctoral que consiste en relacionar la enseñanza y el aprendizaje del arte como un potenciador del desarrollo humano, documento que tiene por título “El aprendizaje del arte: Un factor clave en el despliegue de las capacidades humanas del desarrollo” y concluye que la enseñanza del arte trae consigo el desarrollo de la inteligencia cualitativa y con ello da lugar a la capacidad creativa. El autor refiere la importancia de la inteligencia cualitativa toda vez que permite una selección oportuna de decisiones según las condiciones de vida de un ser humano, dejando claro que el desarrollo de la capacidad creativa aporta al desarrollo humano. (González, 2015).

En el año 2015 se llevó a cabo un estudio con el título de *Enfoque de las capacidades» de Martha Nussbaum y sus consecuencias educativas: hacia una pedagogía socrática y pluralista* este estudio resalta la importancia de la teoría de las capacidades debido al pensamiento crítico, reflexivo y la visión de sociedad pluralista, que a diferencia de otras teorías las cuales miden el bienestar con cifras económicas, esta se encarga de especificar que para hablar de bienestar se debe hacer desde la individualidad y las diferentes necesidades que se tienen. Esta investigación surge por la problemática social y las bases que debe tener la educación, las cuales refiere la investigadora

debe tener inmersa la pregunta: ¿por qué tipo de sociedad apostamos? y con ello desarrollar un sentido de educación y mejorar los vacíos sociales que ya tanto se conocen. Esta investigación resalta tres postulados de Nussbaum (2007) para brindar una educación liberal, los cuales son: el examen crítico de uno mismo, el ideal de ciudadano del mundo y el desarrollo de la imaginación narrativa o el pensar en la posición del otro. Cada uno de los postulados se explicó en este documento. Como reflexión final, el autor indica que existe premura en que la democracia garantice unas capacidades para cada individuo, una vida libre y bienestar (Guichot, 2015).

En la ciudad de Bogotá en el año 2017 se estudió la percepción de los trabajadores de algunas empresas frente a las capacidades humanas, a partir de una entrevista se encontró que las organizaciones deben desarrollar sus políticas organizacionales en pro de aportar según la particularidad de sus colaboradores, de lo cual se espera que se indague sobre las capacidades de cada colaborador (Villarraga, 2017).

También en el año 2017 en la ciudad de Manizales se estudiaron las capacidades humanas propuestas por Nussbaum (2007), estudio que buscó identificar la contribución de las capacidades en la calidad de vida laboral con base en el análisis de caso de la Universidad de Manizales. Fue una investigación cualitativa con énfasis en la corriente hermenéutica, teniendo en cuenta que el interés de las investigadoras estaba en identificar características de las condiciones humanas a partir de indagar los criterios y subjetividades de 23 docentes sobre el entorno y características laborales. La información se logró suministrar a partir de una entrevista llevada a cabo con 26 preguntas sobre capacidades humanas, 30 preguntas sobre calidad de vida y 9 preguntas sobre información general del docente. (Salazar et al., 2017).

Esta investigación concluyó que en la Universidad de Manizales las capacidades humanas se ven desarrolladas y contribuyen en la calidad de vida laboral a partir de la capacidad de actuar y de elegir de los docentes en sus preferencias mediáticas y a largo plazo, relacionadas con el ámbito

laboral y la elección en el ser y hacer. Se encontró que la capacidad de ser se caracteriza por el servicio a los demás y a partir de la información de docentes se evidenciaron las siguientes capacidades dentro de las dinámicas laborales: vida, sentidos, imaginación y pensamiento, emociones, razón práctica, afiliación y control sobre su propio entorno. Si bien las capacidades humanas no se encuentran de forma directa en los lineamientos de la universidad, los funcionamientos inherentes a las mismas se evidencian en las prácticas laborales y en el rol del docente en sí, la participación de programas de buena salud y autocuidado, las relaciones laborales, la libertad de expresión. Existe un desarrollo paralelo y equitativo entre la dignidad humana y el desarrollo de potencial de los docentes en su contexto organizacional. Según los resultados encontrados por las investigadoras, los docentes afirman tener la posibilidad de tomar decisiones en su vida laboral como también recibir de la institución el debido actuar que permea los derechos fundamentales y un equilibrio tanto en su vida personal como en la consecución de metas. (Salazar, Arango y Pamplona, 2017).

En el año 2018 se estudió la teoría de las capacidades y la dignidad humana, a partir de una mirada filosófica, aunque no se enfocó estrictamente en el área organizacional, extrae lo que se debe optar para mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos a partir de los postulados de Nussbaum (2007) y su relación con los pilares de la filosofía de Aristóteles y la tradición filosófica occidental, en la que se recalca la igualdad y la necesidad de los bienes externos. Esta investigación indica que la dignidad humana nace desde la intuición y a diferencia de la postura de Kant la teoría de las capacidades no va guiada por la razón. Este plantea cómo todos los seres humanos deben ser tratados como medios sino como fines en sí, lo cual surge en la misma capacidad de ser superiores y racionales, diferentes de los animales. (Bohórquez, 2018).

Sin embargo, se concluye que Nussbaum (2007) extrae de Kant la autonomía moral que tienen las personas para distinguir un comportamiento moral, por otra parte, de la ética aristotélica se extrae a la teoría de capacidades la idea del bien común. De Diógenes el Cínico se comprende la ausencia de distinción ya que tanto hombre como mujeres sin diferencia de condición socioeconómica deben desarrollar sus capacidades, incluso se puede hablar de los animales como seres con igualdad en derechos. Aunque se habla de la bondad de la teoría mencionada el autor termina refiriéndose a la teoría de las capacidades como confusa. (Bohórquez, 2018).

En el año 2019 se investiga el enfoque de las capacidades de Nussbaum (2007) comparándose con el contrato social de Rawls el cual se enfoca en unos principios de justicia dirigiendo los intereses colectivos de una comunidad. Desde este enfoque se encuentra una falta de flexibilidad teórica y ausencia de conceptos que pueden dar repuesta a posibles eventos en las dinámicas sociales en las cuales la teoría del nombrado autor no responde de forma adecuada, tiene un marco de justicia puramente procesal, para él la familia es una institución natural que conforma el ser humano y la sociedad es una creación del él mismo, en tanto para Nussbaum la familia y la sociedad constituyen al ser humano; su teoría no parte desde una circunstancia social en particular si no desde unas necesidades y desde el sujeto en sí. La teoría de Rawls parece excluir a ciertos actores como miembros cooperantes en la comunidad, toda vez que establece unas características específicas para dichos actores, por el contrario, Nussbaum (2007) no hace distinción e incluye a todos los seres humanos como poseedores de necesidades. Se identifica que no siempre se puede determinar el resultado del PIB con el desarrollo social, en el caso de Colombia la medición que sugiere Nussbaum con respecto al PIB no es tan confiable teniendo en cuenta que existe la coincidencia entre años de un alto crecimiento económico donde también hay un alto crecimiento de violencia y desplazamiento de personas, también existen casos como en el Sudáfrica del Apartheid cuando para dicha época tenía adecuados indicadores en su PIB, sin embargo, existía

desigualdad, toda vez que se puede medir la cantidad de ingresos, pero no significa que estos estén repartidos en igual proporción. (Hernández, 2019).

En el año 2021 se publica un estudio en la universidad de la Salle en Bogotá, relacionado con las capacidades humanas de Martha Nussbaum con el título: *Desarrollo de capacidades humanas en los aprendices Sena desde el enfoque de desarrollo humano de Martha Nussbaum*. Este estudio pretende indagar si el SENA, a través del modelo de formación integral que ofrece puede suplir las capacidades humanas en los estudiantes como afiliación, razón práctica y control de su propio entorno. Fue una investigación mixta que aplicó una encuesta a 21 estudiantes una vez ingresaron a estudiar y una segunda encuesta al culminar el proceso. De lo cual se encontró que se debe profundizar en la capacidad de la capacidad de control sobre su propio entorno. (Mondragón y Rojas, 2021).

1.2 Antecedentes de investigaciones sobre motivación

A partir del trabajo de Berardi (2015), en el Mar de Plata, provincia de Buenos Aires Argentina, se realizó una investigación en una dependencia de administración pública cuyo objetivo general era identificar la relación entre la motivación y el *engagement*. Como instrumento evaluativo se utilizó una planilla de datos demográficos, un cuestionario laboral y el cuestionario UWES que contiene tres dimensiones del *engagement*: que son vigor, dedicación y absorción y se mide a partir de 17 items.

A manera de conclusión, este estudio encontró que existe una relación directa entre la motivación laboral y el *engagement*, toda vez que, los resultados de ambos indicadores eran altos, y directamente proporcionales con los niveles de la prueba UWES, así las cosas, también se encontró que la población estudiada en un elevado porcentaje tenía una mayor sinergia y compromiso con su trabajo. (Berardi, 2015)

Además, en otro estudio, en el año 2015 en la ciudad de Lima, Perú, la motivación y compromiso organizacional en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT fue tema de investigación; a partir de un modelo descriptivo correlacional con un diseño no experimental, el cual implementó un instrumento basado en la escala Likert a 85 colaboradores. Se concluyó que existe una relación directa y positiva entre la motivación y una correlación entre los factores higiénicos y el compromiso organizacional. (Herrera, 2015)

Para el año 2016 se investigó en Santiago de Guayaquil la motivación laboral en el sector servicios, a partir de la revisión documental de diferentes posturas teóricas como la conductista, humanista y cognitiva. Estas posturas proporcionaron información para comprender algunos motivos por los cuales los colaboradores realizaban ciertas conductas y los patrones que trascendían a la adicción por el trabajo. Este estudio determina como el tema de interés influye de forma positiva en los intereses de la organización como también en los valores corporativos que se reflejan en el desempeño organizacional. Se encontró pertinente la conformación de un equipo de trabajo con competencias idóneas para ser motivado y direccionado. (Salazar y Gutiérrez, 2016)

En el año 2016 en la ciudad de Medellín se estudiaron los factores externos e internos de la motivación organizacional, por medio del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) creado por Fernando Toro Vélez. Este instrumento se implementa en 113 administradores de empresas, de sexo femenino 49 y masculino 64, con una edad promedio de 29 a 76 años y una experiencia laboral con promedio de 5 años y medio. La investigación concluye la relevancia que tiene el implementar instrumentos que permitan medir la satisfacción laboral con el fin de evitar rotación de personal. (García et al., 2016).

En el año 2016 se estudia el modelo teórico Maslow y el resultado de sus premisas sobre la

organización estudiada, esto con el fin de suplir necesidades y llevar a los colaboradores a un desarrollo superior de necesidades (Aguilera, 2016).

Los factores motivacionales también han sido estudiados en el sector educativo como en el caso del estudio llevado a cabo en la institución universitaria Antonio José Camacho de Santiago de Cali en el año 2016, cuyo objetivo general fue describir los factores motivacionales relacionados con la necesidad de logro en aspectos personales y académicos relacionados también con el proyecto de vida. La información encontrada se pudo extraer de mapas mentales, matriz APOBINEX, y conversatorio con grupo focales dirigidos a 131 estudiantes de la facultad de ciencias empresariales entre los 17 y 45 años y específicamente de los programas nocturnos de Gestión Empresarial, Mercadeo y Ventas, Gestión Logística y Contabilidad Sistematizada. Una de las características que tenía la población de estudio era solventar sus propios estudios por medio de trabajo o crédito ICETEX. (Mosquera y Vallejo, 2016).

Es una investigación cualitativa en la que se estudiaron expresiones personales abiertas de cada estudiante y a su vez esta información fue sistematizada por medio de tablas de frecuencia y ocurrencia a partir de la formula $\text{factor} \times 100/131 = \% \text{ de participación}$. Se concluye que tanto la familia como los anhelos personales influyen como factores motivadores y como recomendación está el darles importancia a las metas y establecer un proyecto de vida y sus respectivos planes de acción. (Mosquera y Vallejo, 2016).

En el año 2017 se investigan los factores motivacionales y cómo estos interfieren en la permanencia del colaborador en la empresa ADYLOG, estudio en el cual se concluye que los factores extrínsecos o condiciones externas de trabajo, influyen directamente en los factores intrínsecos, los cuales contienen motivos personales como la afiliación, logro y competencia.

También se encontró que los principales factores motivacionales en ADYLOG son: el clima laboral, la filosofía de la empresa, relaciones interpersonales, solidaridad, trabajo en equipo y empresa como principal fuente de conocimiento a través de su experiencia. El método empleado fue un instrumento que contenía 60 preguntas, cuyo contenido se orientó a partir del instrumento TECLA, la teoría de la Sinergia Organizacional de Héctor Londoño y la teoría de los dos factores de Herzberg. (Grisales y Arango, 2017).

En el año 2017 se estudia el tema de retención del talento humano y la motivación, en la fundación FUNPAZ, estudio que surge por observar un alto índice de deserción en los colaboradores de dicha entidad. Esta investigación tiene un modelo mixto, el cual integra la investigación cuantitativa y cualitativa con un modelo investigativo empírico analítico por medio de instrumentos como la observación no participativa, revisión bibliográfica y la entrevista semiestructurada con 14 preguntas abiertas y escalafonadas a 20 colaboradores de diferentes áreas de la fundación. Como conclusión se encuentra que existe una satisfacción variable en el trabajo toda vez que perciben que tienen un salario adecuado y acorde a su cargo y funciones, como también una satisfacción por la interacción y el trabajo que desarrollan con la población que impactan gracias a sus labores, en especial a los niños y las niñas. Sin embargo, la percepción de los colaboradores indica que se debe mejorar la importancia que tienen los mismos para la organización. (Grisales y Arango, 2017).

En el año 2017 se estudió la incidencia de la motivación laboral en los colaboradores de una empresa de seguros de vida en la ciudad de Bogotá, investigación cuyo objetivo general era diseñar un programa de formación estratégico. Se indicó que el éxito de la implementación del programa de formación estaba en el liderazgo y el enfoque centrado en las personas. Los resultados dan recomendaciones sobre actualizar y socializar los *job description* de cargos, retroalimentar los

resultados de la evaluación de desempeño según las competencias que se tienen, que se deben mejorar y lo que espera la organización, implementar plan de carrera y de sucesión, formar líderes mentores o *coaching* informándolos a su vez sobre las necesidades que tiene su grupo de trabajo. (Parada, 2017).

En el año 2017 se estudia la relación que tiene la formación y la motivación laboral a partir de un estudio descriptivo exploratorio con un enfoque empírico analítico, en el que, a través de entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas dirigidas a 20 personas expertas en el área de gestión humana, (15 colaboradores vinculados a organizaciones de forma interna y externa y 5 profesionales de la academia) se buscaba conocer las concepciones que existen de la formación y el tema de estudio. Se concluyó que los procesos de formación motivan a realizar cambios personales, para quien hace las veces de formador, este tiene como propósito ser un motor de cambio dentro de la organización, como falencia en los procesos de formación se encuentra la postura de desinterés por parte de los colaboradores frente a diferentes temáticas (Amariles, 2017).

Esta investigación realizada en el año 2017 brinda una propuesta de intervención con la cual se busca satisfacer necesidades de logro, afiliación y reconocimiento, llevando a la práctica talleres y capacitación que permiten empoderar a los colaboradores de su trabajo al tener mayor conocimiento y mayor reconocimiento del desempeño de los colaboradores. Otorgando con estas prácticas a los mejores colaboradores, un reconocimiento social por su desempeño y por medio de actividades de integración social mejorar la afiliación (Campuzano et al., 2017).

En la ciudad de Lima, Perú, en el año 2017 también se estudió la motivación y satisfacción laboral del personal en una organización en salud del sector privado. La investigación se basó en la teoría de Frederick Herzberg y se implementó la prueba Font Roja. Se concluyó que las personas motivadas tienen un porcentaje alto de satisfacción laboral. Como sugerencia para los colaboradores que se encuentran en un nivel medio y bajo está el otorgarles más responsabilidades

y tareas más complejas, toda vez que se necesita de estos recursos para aportar al crecimiento personal de los colaboradores. (Marín y Placencia, 2017).

Los mismos autores retoman las estrategias de Herzberg que constan de la eliminación de controles innecesarios, generar un aumento en la responsabilidad, asignación del personal a trabajo específico, brindar mayor autonomía y retroalimentación sobre calidad de desempeño (Marín y Placencia, 2017).

En la ciudad de Medellín en el año 2018 se estudió la motivación y su incidencia en las prácticas de la Gerencia del Talento Humano, en 45 colaboradores de una mediana empresa del sector transporte. La conclusión es que en esta empresa en particular no encontraron incidencia de las prácticas y el tema evaluado, toda vez que existía la posibilidad de tener prácticas de gestión humana con poca cobertura, inexistencia y calidad. Se implementó la prueba CMT en el momento de la selección del personal y después de estar laborando (Arango y Sanín, 2018).

En el año 2018 se estudió la motivación laboral en el sector salud en una IPS, por medio del cuestionario CMT el cual evalúa 15 factores, que se dividen en 3 dimensiones motivacionales, las internas, las de retribución y las externas. También se empleó la escala de clima social organizacional y la de satisfacción en las relaciones interpersonales. Estos instrumentos fueron aplicados a 52 funcionarios y se encontró como un colaborador motivado tiene sentimientos y perspectivas positivas sobre el trabajo tomando fácilmente el control en situaciones laborales complejas o de mayor responsabilidad. (Rivera, Hernández, Forgiony, Bonilla y Rozo, 2018).

Incluso dicha investigación refiere que en muchos casos las personas motivadas no perciben el trabajo como una carga ya que es el medio o la fuente para mejorar la autoestima, y obtener reconocimiento profesional y social. El trabajo también hace las veces de refugio para quienes no tienen vínculos familiares o sociales muy desarrollados, es el entorno laboral el espacio más gratificante donde se encuentra afecto, eso hace que no exista sobre esfuerzo en el trabajo ya que

este es fuente de satisfacción con la que también se le hace frente a las frustraciones personales y profesionales. (Rivera et al., 2018).

Dentro de las dimensiones motivacionales analizadas en este estudio, se nombraron las retribuciones como fuentes primarias generadoras de insatisfacción ya que los colaboradores buscan una buena retribución, lo cual consta de prestaciones salariales y laborales, es decir, un empleado espera tener un adecuado salario y que se cumplan los presupuestos legales de las prestaciones. Como conclusión se indica que la motivación genera un mejor desempeño laboral y también influye en el clima laboral. (Rivera et al., 2018).

En el año 2018 en Palmira, se estudiaron los factores motivacionales que influyen en la deserción de los colaboradores de las organizaciones, investigación cuyo propósito principal fue abordar lo opuesto a la motivación. Para este caso se valoró la incidencia de la desmotivación en la imposibilidad del actuar y el cumplimiento de funciones, toma de decisiones y sentimientos que surgen como la desesperanza, falta de energía y pesimismo. Se implementaron fuentes primarias y secundarias, las primeras según la información obtenida de entrevistas a colaboradores tanto de empresas públicas y privadas y las segundas de revisión documental. (Amaya et al., 2018)

En el estudio se encontró que existía mayor satisfacción en la empresa privada que en la pública y suele existir mayor actualización en los programas de beneficios sociales en estas últimas. Así mismo, la percepción de los colaboradores del sector privado es la satisfacción total de sus necesidades, mientras que en el sector público se percibe una satisfacción parcial de las mismas. (Amaya, Arboleda y Ospina, 2018).

La motivación se ha venido estudiando en el ámbito organizacional en diferentes sectores, desde diferentes postulados teóricos y con relación a diferentes temas, uno de estos temas asociados es la felicidad y de lo que se ha estudiado se entiende que las practicas organizacionales pueden

fomentar una óptima salud en los colaboradores, seguridad emocional y psicológica influyendo de esta forma en la productividad. La hipótesis planteada en este estudio es sobre la sinergia entre el bienestar del colaborador y la productividad, entendiendo el bienestar desde la felicidad generada por el equilibrio de la familia y el trabajo. (Rivadeneira y Castañeda, s.f.).

Así mismo, el estudio refiere que la ausencia de equilibrio entre la vida y el trabajo es generadora de crisis que como consecuencia trae enfermedades psicosomáticas, muy escuchadas de hecho en el ámbito laboral como el estrés, la ansiedad y el síndrome de burnout o de la persona quemada en el trabajo. Esta investigación ve como una necesidad la implementación de programas de salud y bienestar puesto que si el trabajo no es generador de felicidad puede devenir afectaciones en el rendimiento. (Rivadeneria y Castañeda, s.f.).

También se encontró que una organización tiene atributos para ser efectiva cuando genera un clima, una cultura organizacional y prácticas encaminadas a generar entornos saludables y colaboradores ajustados a su perfil y exigencias. (Rivadeneria y Castañeda, s.f.).

En este caso convergen tanto la motivación como la teoría de capacidades humanas en el ámbito laboral, en la Universidad Pontificia Bolivariana, la cual toma como referente teórico a Nussbaum (2007). Esta investigación concluyó acerca de la importancia de incluir la teoría de las capacidades en las organizaciones y el impacto en cuanto al desarrollo que se tiene sobre las mismas, indica que es importante hacer énfasis en las competencias sociales, las cuales apuntan a la autorregulación de emociones y sentimientos, establecimiento de relaciones adecuadas que además de mejorar el ámbito laboral también mejora el personal. (Usuga, 2018).

1.3 Antecedentes de investigaciones sobre Capacidades organizacionales

En el año 2021 se estudiaron las principales características de las capacidades organizacionales en las empresas manufactureras de Cuenca – Ecuador. La información se recopiló por medio de una encuesta con 37 preguntas las cuales se clasificaron en 8 categorías. Una de sus conclusiones encontradas es la relación que existe con el tamaño de las organizaciones, es decir, las empresas de mayor tamaño tienen más capacidades en comparación con las empresas pequeñas y medianas. Esta investigación hace énfasis en la importancia de la rutinización de las actividades, el conocimiento como fuente principal de las capacidades, el conocimiento que se plasma en los protocolos y como se hacen efectivos en la ejecución de procesos. (Mejía, Pinos, Proaño y García 2021)

Durante el año 2021 en Costa Rica también se estudiaron las capacidades organizacionales en la empresa Ecoaire S.A, estudio que se llevó a cabo por medio de un análisis documental, donde se concluyó la necesidad de hacer procedimientos efectivos y trabajar en las competencias blandas y realizar capacitaciones. (Navarro, 2021)

En la ciudad de Bogotá en el año 2021 se publica una investigación de la Universidad Externado relacionada con las capacidades organizacionales en la IDPAC empleando una metodología cualitativa e inductiva por medio de entrevistas a profundidad donde se encontró que la IDPAC carece de liderazgo y tiene un desarrollo de capacidades medio. (Peña, 2021).

En la ciudad de Barranquilla en el año 2020 se analizan las condiciones de la gestión humana que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas, empleando una encuesta de 14 ítems aplicada a setenta líderes de diferentes empresas y se encontró que el estilo de liderazgo que

promueve la transformación, el cambio y espacios de compartir conocimiento generan capacidades dinámicas. (Barrios et al., 2020)

Capítulo 2

Marco teórico

Este trabajo de investigación incluye tres temas principales como lo son: teoría de las capacidades humanas Nussbaum (2007), teoría de la motivación organizacional específicamente la sinergia motivacional de Londoño (1996) y la teoría de las capacidades organizacionales. Sin embargo antes de dar paso a la teoría, se contextualizara sobre la organización objeto del estudio de caso, seguido por la conceptualización de las teorías previamente mencionadas.

2.1 Marco contextual

Louis Dreyfus Company –LDC- es una empresa comercializadora y productora mundial fundada en 1851, la cual tiene como principal fuente de trabajo los productos agrícolas y alimentos. LDC comprende todas las cadenas de valor desde la producción hasta la distribución. Presenta activos en más de 100 países y emplea aproximadamente a 18.000 colaboradores en todo el mundo.

La compañía se encuentra en Sur, Oeste y Norte de Latinoamérica, Norteamérica, Norte, sur y suroeste de Asia, y con casi 170 años de experiencia en Europa, Medio Oriente y África. Principalmente, se encarga de raciones y alimentos de mascotas, bioenergía, alimentos y bebidas, proteínas, productos farmacéuticos y cosmética, textiles, fibras y transporte.

Visión

Por el propósito de crear un valor justo y sustentable, trabajamos para hacer realidad nuestra visión de un futuro seguro y sustentable, contribuyendo al esfuerzo global de proveer el sustento a una población en crecimiento. Para ello, estamos transformándonos para abarcar más de la cadena de valor agrícola, trabajando tanto con los proveedores como con los clientes para asegurar el viaje

sustentable y trazable del producto, desde el campo hasta el plato, que los clientes, consumidores y nuestro planeta esperan de nosotros.

LDC sigue cuatro valores clave en su organización, estos son: humildad, compromiso, diversidad y espíritu emprendedor. La humildad se plasma al ser conscientes de la responsabilidad que tienen de desarrollar crecimiento y estabilidad a largo plazo, por ser líderes a nivel mundial, tienen como meta ser ejemplo y trabajar con integridad. El compromiso se refleja en su excelencia y obligación con sus colaboradores, sus socios y el medio ambiente. LDC invierte y tiene claro que su activo más importante es su capital humano, trabaja responsablemente con sus socios aliados y protege el medio ambiente.

La diversidad surge a partir del trabajo realizado en diversos lugares del mundo, donde surge la idea de velar por la inclusión y la comunicación respetuosa y abierta. El valor del espíritu emprendedor se da a partir del interés en capacitar a los colaboradores para que puedan innovar y crear.

En el año 2019 Louis Dreyfus Company ingresó en el ranking de *Fortune* en la lista de las compañías más admiradas en el mundo, mención que se determinó a partir de nueve atributos, a saber: innovación, gestión de personas, uso de activos corporativos, responsabilidad social, calidad de gestión, solidez financiera, inversión a largo plazo, calidad de productos y servicios y competitividad global. Además de ingresar en el ranking de *Fortune*, también lo hizo en el ranking de *Voce S/A* y la Fundación del Instituto de Administración como una de las 150 mejores compañías de Brasil. Los premios Adam Smith en Asia en el año 2018 también la acreditan como la compañía ganadora altamente elogiada.

Es una empresa que se preocupa por la sustentabilidad, involucrándose en desarrollar transparencia al brindar información sobre su cadena de suministros, su modelo de financiación como los de sustentabilidad van ligados a los objetivos de incentivos de mejora del desempeño

ambiental. Se tiene por objetivo de reducción de las emisiones de CO₂, el consumo de electricidad, energía y uso del agua; también busca tratar y reducir la generación de residuos.

LDC contribuye al medio ambiente e invierte en la reutilización del agua en torres de refrigeración, y recogiénola cuando es de lluvia como en el caso de Brasil, en Indonesia se encontró la manera para que se pudiera reciclar los residuos de procesamiento en su propio proceso de fabricación. Además, se ahorró energía en plantas adquiriendo compresores refrigerados por aire mucho más eficientes.

Se enfoca en las personas, a partir de la seguridad, diversidad e inclusión de las mismas. Dentro de sus prácticas se encuentra constituido un Comité de la Diversidad y la Inclusión a nivel mundial, también tienen un gran trabajo en inversiones en las medidas de protección de la seguridad, la salud y el medio ambiente (SHE), seguido por las encuestas realizadas en todo el mundo para determinar y medir la cultura de SHE y con ello realizar mejoras.

Se incluyen los derechos humanos a partir de investigaciones realizadas en Tailandia y Vietnam donde se han supervisado las prácticas organizacionales específicamente en la cadena productiva del arroz. LDC realiza un trabajo direccionado por la OIT.

LDC piensa en la comunidad apoyando proyectos de salud y educación para las poblaciones más vulnerables y mejorando el medio ambiente de los sectores aledaños a sus instalaciones. En Argentina y Kenya se han realizado aportes económicos para mejorar la infraestructura de colegios permitiendo de esta manera, contribuir a la mejora de los entornos de aprendizaje para los estudiantes y con ello un mejor rendimiento académico. Por otra parte, en Costa de Marfil, se creó una escuela agrícola en el año 2019.

Los agricultores en Indonesia y Uganda han sido capacitados por LDC en buenas prácticas agrícolas y agroforestales. LDC también ha capacitado a jóvenes en Brasil, Colombia e Indonesia en prácticas agrícolas sustentables, con el fin de promover el cultivo del café, el cual ha tenido

tanta deserción en Colombia y como se nombró anteriormente, resulta un tema prioritario que requiere ser tratado.

LDC se encuentra en Colombia a partir del año 2007, con líneas de negocio en café, cereales y productos oleaginosos. Procesa aceites vegetales y suministra aceite de soya, maíz y trigo tanto a fábricas del orden mundial como a nivel nacional. La planta de San Antonio fue el primer activo en Colombia, y tiene como línea de negocio el café y una capacidad de procesar 30.000 sacos en un mes, ubicada en el departamento de Risaralda.

En Colombia emplea aproximadamente a 100 personas, cuenta con puntos estratégicos de compra de café en diferentes zonas del país, principalmente su área administrativa se encuentra en la ciudad de Bogotá. LDC está dentro de las cinco principales comercializadoras de café en Colombia, convirtiéndose en uno de los principales actores encargados en procesamiento y comercialización de productos básicos.

2.2 Marco conceptual

A continuación, se hará una exploración conceptual sobre autores y teorías relevantes acerca de los temas de investigación que se adelantan.

Las capacidades humanas son definidas por Sen (2006) 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”. Es la habilidad para llevar el tipo de vida que consideran valiosa e incrementar sus posibilidades reales de elección (Villarraga, 2017)

Nussbaum y Sen (1998) no hablan de *capacity*, sino de *capability*. Ambos términos, en inglés significan *capacidad*, pero:

...mientras el primero se refiere a la habilidad para hacer algo, de algún modo ya desarrollado o expuesto (por ejemplo, un nadador que alcanza los cien metros en veinte segundos), el segundo, *capability*, supone más bien una habilidad aún no desarrollada o efectivamente realizada. La primera capacidad es actual, la segunda, potencial. (Calvo, 2016, p.80)

Por otra parte, la motivación es entendida como:

Estructura psicodinámica compleja, que involucra pulsiones, expectativas, impulsos, voliciones, apetencias, cogniciones, intenciones, sentimientos, emociones, tendencias instintivas, intereses, anhelos, instintos, deseos, etc., en permanente disposición a concretarse en actos, en virtud de su energía intrínseca, sinérgica o entrópica, en desequilibrio interno, que mueve al yo en el sentido de alcanzar un incentivo o logro, que de antemano el individuo juzga como satisfactor. (Arcila, Londoño, 2013p. 50)

A su vez las capacidades organizacionales también se han definido como “las actividades y habilidades que tienen las empresas para organizar, coordinar, controlar y lograr las tareas, en términos productivos y administrativos, que demanda la empresa de manera eficaz” Hernández (2017, como se citó en Mejía et al., 2021)

Tabla 2*Definiciones principales sobre capacidades*

Autor	Definiciones principales
Teece y Pisano (1994)	"subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado" (p.541)
Helfat (1997)	"las capacidades dinámicas permiten a las empresas crear nuevos productos y procesos y responder a las condiciones cambiantes del mercado"(p.339)
Zahra y George, (2002)	"Permiten a la empresa reconfigurar su base de recursos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado con el objetivo de lograr una ventaja competitiva"(p.185).
Helfat y Peteraf (2003)	"Por definición, las capacidades dinámicas implican adaptación y cambio, porque construyen, integran o reconfiguran otros recursos y capacidades" (p 997)
Augier y Teece (2007)	" capacidad (inimitable) con la que cuenta la empresa para formar, reformar, configurar y reconfigurar su base de activos para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías"(p.179)
Wang y Ahmed (2007)	"orientación en el comportamiento de la empresa a la continua integración, reconfiguración, renovación y recreación de sus recursos y capacidades y, mas importante, al incremento y reconstrucción de sus capacidades esenciales en respuesta a un entorno cambiante para conseguir mantener la ventaja competitiva" (p.35)

Eisenhardt y Martin (2000)	“consisten en procesos estratégicos y organizativos específicos (como desarrollo de productos, alianzas, o toma de decisiones estratégicas) que crean valor en empresas que operan en mercados dinámicos mediante la manipulación de recursos hacia nuevas estrategias de creación de valor (p.1106)
Teece (2009)	" la particular (inimitable) capacidad que poseen las empresas de negocio para conformar, reconformar, configurar y reconfigurar los activos, de tal manera que puedan responder a los mercados y tecnologías cambiantes y escapar del beneficio cero" (p.94)

Fuente: ajustes al cuadro de Barrios y Olivero (2015)

Siendo la teoría de las capacidades humanas, la motivación y la teoría de las capacidades organizacionales los principales postulados teóricos que analizará este documento, se describirán algunos de los autores más relevantes y sus aportes en dichos temas.

2.3 Teoría de capacidades humanas.

La teoría de las capacidades humanas fue estudiada previamente por Sen (2007) quien obtuvo el premio nobel de economía con su aporte sobre el bienestar económico.

Sen (2007) reconoce, al menos cinco fuentes de diferenciación de las propias capacidades:

- a) características personales como sexo, edad, estado de salud, etc.
 - b) el medio ambiente: contaminación, catástrofes, etc.
 - c) el clima social: instituciones, delito, etc.
 - d) convenciones y costumbre sociales: discriminación, estratificación social
 - e) distribución de los bienes dentro de una familia.
- De todos modos, recordemos que Sen vincula las capacidades a cada contexto cultural. Sintetizando, para Sen, el desarrollo *humano*, en contraposición con la noción tradicional de desarrollo económico, tiene que tener como meta la libertad, la cual

equivale a un espectro de capacidades lo más amplio posible. (Calvo, 2016, p.81).

Sen (2007) parte de las capacidades personales, ambientales y de contexto para explicar los funcionamientos como determinantes del potencial de las capacidades, aspectos que consisten en los modos como una persona puede lograr hacer o ser en el transcurso de su vida. (Calvo, 2016).

La teoría de las capacidades humanas propuesta por Nussbaum (2007) se enfoca en proponer las capacidades para alcanzar una ciudadanía más integradora, compuesta por individuos que tengan la capacidad de pensar por sí mismos, de una forma crítica y con empatía, pudiendo así entender los logros, sufrimientos ajenos, respeto e interés por el otro. Las capacidades se dividen en internas, centrales y combinadas (Úsuga, 2018).

Se ha relacionado la teoría de capacidades humanas con escritos de Aristóteles cuando teorizó sobre los niveles de posibilidad o potencial humano de las personas y en consecuencia cuando se habla de capacidades humanas, también se explican como una serie de elementos que surgen en la vida del ser humano para que este se desarrolle de una manera satisfactoria o pueda alcanzar su potencial. Cuando se habla de capacidades internas se hace alusión a las habilidades innatas que puede tener una persona como su capacidad intelectual, emocional o rasgos de personalidad.

Las capacidades centrales se entienden como aquello que una persona es capaz de hacer y ser o la oportunidad para elegir o actuar y estas son: la vida, la salud e integridad física, los sentidos, la imaginación, pensamiento, emociones, razón práctica y afiliación principalmente, y se extienden a la capacidad basada en otra especie, juego o recreación y control sobre el propio entorno.

La capacidad de vida consiste en poder alcanzar el término de la misma dentro del promedio y morir cuando esta se encuentre tan afectada que ya no se pueda disfrutarla del mismo modo. La

capacidad de salud física se relaciona con mantener una óptima salud, apreciándola desde su integralidad, es decir, incluyendo la salud desde el área reproductiva, digestiva hasta la salubridad del lugar en el que se vive.

La capacidad de integridad física está relacionada con la necesidad de seguridad vista anteriormente, de la cual se espera tener una libre conmoción dentro del territorio sin asaltos violentos, actos sexuales, y violencia doméstica. También comprende la libre elección sexual y reproductiva.

La capacidad de sentidos, imaginación y pensamiento consiste en poder usar el razonamiento y los diferentes sentidos de manera auténtica, donde exista libertad de arte y de religión y sobre todo donde la sociedad permita espacios de alfabetización, educación y formación según la propia elección, conocimientos que den paso a la reproducción de creaciones y el desarrollo artístico, científico y religioso.

Las emociones tienen una estrecha relación con las relaciones afectivas y surgen por la interacción de objetos y personas diferentes de nosotros mismos. Dentro de las emociones se comprenden todas las que puedan surgir desde amar hasta la ansiedad o tristeza, esta capacidad se encuentra en un adecuado desarrollo cuando se puede sentir cada emoción sin existir bloqueos.

La capacidad de razón práctica es aquella que se tiene cuando existe un criterio sobre el bien y sobre los planes de la vida, sumado a esto se encuentra la protección a la libertad de conciencia y las prácticas religiosas. La capacidad de afiliación, nombrada posteriormente con las teorías de la motivación de Maslow, Murray y Mc Clelland consiste en la participación de la interacción social, de las cuales se desprenden el conocer y pensar en el otro.

Proteger esta capacidad implica proteger las instituciones que constituyen y promueven estas formas de afiliación, así como proteger la libertad de expresión y de asociación política). Que se

den las bases sociales del autorrespeto y la no humillación; ser tratado como un ser dotado de dignidad e igual valor que los demás. Eso implica introducir disposiciones contrarias a la discriminación por razón de raza, sexo, orientación sexual, etnia, casta, religión y origen nacional Nussbaum (como se citó en Guichot, 2015).

La capacidad que se basa en la otra especie, consiste en el respeto hacia los animales, las plantas y en general la naturaleza. Por otra parte, el juego es el disfrute y capacidad de recreación. La última capacidad es el control sobre el propio entorno, que consiste principalmente en la participación y se divide en dos tipos: el político y el material.

A. *Político*. Poder participar de forma efectiva en las elecciones política que gobiernan la propia vida; tener derecho a la participación política y a la protección de la libertad de expresión y de asociación. B. *Material*. Poder disponer de propiedades (ya sean bienes mobiliarios o inmobiliarios), y ostentar los derechos de propiedad en un plano de igualdad con los demás; tener derechos a buscar trabajo en un plano de igualdad con los demás; no sufrir persecuciones y detenciones sin garantías. En el trabajo, poder trabajar como un ser humano, ejercer la razón práctica y entrar en relaciones valiosas de reconocimiento mutuo con los demás trabajadores. Nussbaum (como se citó en Guichot, 2015, p.50).

Estas capacidades no solamente son propuestas a partir sus características e importancia, sino que además se habla de las acciones que las promueven y protegen. Aunque inicia desde una propuesta política y de sociedad, esta también recae sobre las prácticas organizacionales, teniendo en cuenta que el mundo del trabajo tiene la capacidad de proteger, desarrollar y promover las mismas capacidades humanas.

Las capacidades combinadas son entendidas como la suma de las centrales y las condiciones en que se puede elegir el funcionamiento de las mismas, desde el área social, política o económico.

Las capacidades combinadas son, precisamente, los funcionamientos que una persona puede llegar a tener. (Calvo, 2016).

2.4. Teorías sobre la motivación

A partir de teorías psicológicas se han desarrollado conceptos relacionados con “motivos” que impulsan al ser humano a llevar a cabo una acción. Una de estas teorías es la de Murray, quien plantea que las personas se ven impulsadas por necesidades, y clasifican los motivos según los siguientes: dominar, deferencia, tener autonomía, poder agredir a otro, cuidar de los demás, logro, degradación, sexual, sentir, exhibición, afiliación, jugar, rechazar y ayuda (Dicaprio 1989). Murray demuestra como psicológicamente existen deseos o motivaciones conscientes e inconscientes que impulsan al ser humano a realizar algún acto.

Se podría decir que en algunas ocasiones la acción en si misma es fuente de motivación y fin último al que se quiere llegar, en tanto, existen otras acciones que se convierten en medio para generar el motivo de impulso.

Se pueden encontrar diversas teorías sobre la motivación, aplicadas tanto al ámbito laboral como al social en términos generales, estas teorías han sido clasificadas por Lydia Arbaiza, en tres categorías, las primeras se caracterizan por los factores internos de cada individuo, y en esta categoría se encuentra como principal precursor Abraham Maslow con la teoría de las Necesidades, postulado del cual se desprenden la Teoría ERC de Alderfer, Teoría de los Dos Factores de Herzberg y Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland (Parada, 2017).

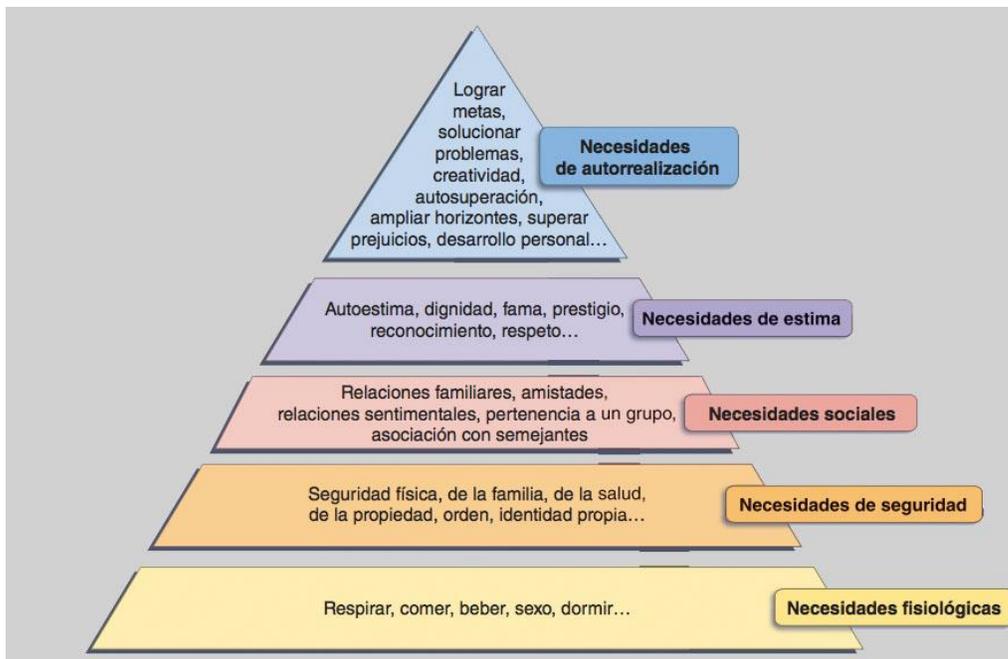
La segunda categoría está determinada por las teorías que explican el cómo se da la motivación en las personas y entre estas teorías se encuentran “Teoría de las Expectativas de Vroom, la Teoría de la Equidad de Adams, la Teoría del Establecimiento de Metas de Locke y la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura. La tercera categoría, hace énfasis en el entorno y como

este influye en la motivación, principalmente con el refuerzo como condicionante de la conducta, para esta categoría se encuentra B.F Skinner (Parada, 2017).

Maslow propone *la teoría de la motivación humana* desde una jerarquía de necesidades que generan satisfacción. Las motivaciones están relacionadas con los factores internos Abraham Maslow psicólogo estadounidense y precursor de la psicología humanista propone la pirámide de necesidades. Dicha pirámide clasifica los deseos y fines en cinco categorías de necesidades y entre ellas se encuentran las necesidades fisiológicas, de seguridad, de asociación, de estima o psicológicas y de autorrealización (Parada, 2017).

Gráfica 2

Clasificación de las necesidades en la teoría de las motivaciones humanas de Maslow



Fuente: elaboración propia.

Las necesidades como punto de partida para la motivación humana, iniciando en las necesidades fisiológicas que son aquellas que se requieren para subsistir como lo es el alimentarse, descansar y procrear. Las necesidades de seguridad, están relacionadas con la conservación de la

seguridad e integridad física. En tanto, las necesidades sociales hacen parte de los motivos que se tienen para pertenecer a un determinado grupo, ya sea familiar, de afinidad o de pares; En esta necesidad también se influye el intercambio de afecto y amor.

La necesidad de estima está relacionada directamente con la aceptación y la valía que se tiene a partir del reconocimiento de otros. La necesidad de estima se ha relacionado con la necesidad de logro, competencia y reconocimiento (Parada, 2017).

En tanto la necesidad de autorrealización es el desarrollo máximo del ser humano a partir del perfeccionamiento de potenciales, es alcanzar lo que se ha querido ser, partiendo por el aprovechamiento de capacidades y talentos.

Las necesidades se clasifican en necesidades de déficit o externas y de crecimiento. Las primeras contienen las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y necesidades sociales. Las necesidades externas tienen una característica diferencial entendida como:

Se requiere la satisfacción de estas últimas, para que surja la necesidad de crecimiento en la vida consciente del individuo, pero paradójicamente, la satisfacción de las necesidades más bajas (déficit), no da “satisfacción”, sino solamente la extinción de la insatisfacción, no placer, sino ausencia de pena y no tranquilidad sino descanso. En otras palabras, la satisfacción de las necesidades inferiores, no es satisfactoria sino “insatisfactoria en potencia”, en tanto que la satisfacción de las necesidades de autorrealización y autoestima no es insatisfactoria, sino una fuente potencial de satisfacción y felicidad. (Arcila y Londoño, 2013, p.73).

No en toda ocasión suplir necesidades tiene incidencia con la eficiencia organizacional, toda vez que, las necesidades de déficit mitigan la inconformidad que puede generar una necesidad, sin embargo, las necesidades de crecimiento como la autorrealización, autoestima sugieren la

satisfacción y la evolución del potencial, llevando al ser humano a lo que quiere y puede llegar a ser.

Es preciso mencionar que se requiere suplir las necesidades de déficit para llegar a las necesidades de autorrealización, y a su vez, el ser humano se encuentra en una búsqueda constante de las mismas, pues no es preciso decir que una vez se han suplido no es necesario suplirlas, las necesidades se encuentran en un constante requerimiento.

Seguido de la teoría de Abraham Maslow, Alderfer agrupa las necesidades y propone únicamente tres, siendo estas, la necesidad de existencia, de relación y de crecimiento. Por otra parte, Frederick Herzberg propone los factores de Higiene y motivación asociados a necesidades; estos factores complementan las funciones asociadas a las necesidades de déficit y de crecimiento propuestas por Maslow. Se parte de que el factor higiene pueden generar inconformidad cuando no se suplen, y supliéndolas no generan motivación, en tanto, las necesidades de crecimiento que para el caso de Herzberg son las motivacionales, si pueden la genera.

Además, David McClelland apoyado en la teoría de las motivaciones humanas desde las necesidades de Maslow establece las necesidades de logro, afiliación y poder. Parada (2017) entendiendo la necesidad de logro como aquella búsqueda de la excelencia, en la cual predomina la consecución de metas. La necesidad de afiliación tiene relación con las interacciones que se tienen con el otro y la aceptación. La necesidad de poder está enfocada en el deseo de querer dominar a los demás y ser reconocido.

Las necesidades mencionadas anteriormente como la de afiliación, competencia y logro, tienen relación con las motivaciones propuestas por Abraham Maslow, un ejemplo de ello es la necesidad de afecto o amor, necesidad que sobresale cuando se habla de la necesidad de afiliación. La necesidad de tener autoestima también tiene relación con el motivo de competencia, en tanto, La necesidad de autorrealización con la necesidad de logro.

Sin embargo, las teorías enfocadas directamente al entorno laboral “investigaron los motivos seguridad, afiliación, logro y competencia, por ser los de mayor incidencia en el comportamiento laboral.” (Arcila y Londoño, 2013, p.50), encontrando en estudios que la afiliación esta permeada por elementos emocionales egocéntricos, la motivación de competencia determinada por elementos emocionales agresivos.

Además del motivo de seguridad, afiliación, logro y competencia, se ha estudiado el motivo de poder, por parte de Mc Clelland, Atkison y Feather quienes crean la teoría de las necesidades sociales en 1968. (García et al., 2016).

Aunque resulta interesante entender la motivación a partir de las anteriores teorías, estas no conciernen a este estudio de investigación, por tal motivo, dará paso a la teoría de sinergia motivacional.

2.4.1 Sinergia motivacional

La teoría de la sinergia motivacional es una de las teorías tanto de contenido y factores internos como de funcionalidad. Si bien anteriormente se han nombrado postulados teóricos como el de la teoría de la motivación humana desde las necesidades de Maslow, la teoría de ERC (existencia, Relación y conocimiento) sobre los dos factores de Alderfer, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades adquiridas de MacClelland, esto se ha hecho con el propósito de establecer un panorama general y dar paso a la teoría de la sinergia motivacional.

Este postulado teórico surge a partir de la necesidad de estudiar “el síndrome de la frustración laboral” producto de las problemáticas económicas del país, debido a que, para dicha época, Colombia se encontraba en medio del “síndrome del subdesarrollo tercermundista”, dicho síndrome de frustración laboral afectaba la eficiencia laboral seguido por determinar el

autodesarrollo y crecimiento empresarial. Estos estados de insatisfacción, llevaban a la “entropía organizacional” (Londoño 1996).

La teoría contiene dos características esenciales entendiendo la primera en la percepción realista del autor sobre los factores internos que tienen relación con la motivación y lo amplio que es el espectro cuando de procesos psíquicos se trata; de esta manera se percibe al ser humano desde la complejidad concluyendo que de los procesos psicológicos no se puede esperar una respuesta lineal o única. La segunda característica de la teoría es la funcionalidad en cuanto al proceso de motivación la cual opera dentro de un sistema multidireccional. “la psicología científica debe tener una percepción binomial y multibinomial de la conducta humana” (Londoño, 1996, p.25).

En palabras del autor:

La causa profunda de la fuerza o “motivo” que inicia, mantiene y dirige la acción individual o grupal hacia el logro de un objetivo humano de tipo vital, cultural, social, ético, laboral, etc.; está en la configuración de una multitud de causas de naturaleza inespecífica y analógica, en las cuales el contexto formal de la causalidad fáctica se rompe y extingue frente a la multilateralidad circular de la dinámica de las variables psíquicas (Londoño, 1996, p.17).

De esta forma, la teoría plantea como altos niveles de frustración y entropía, rompen el equilibrio de la sinergia, logrando plasmar la agresividad y fuerza interna en conductas positivas de eficiencia. Así las cosas, la satisfacción de necesidades no garantiza por sí sola eficiencia y productividad, en tanto en el proceso de la sinergia motivacional se pueden tener múltiples respuestas. El aspecto clave para alcanzar la motivación está dado en la sinergia donde la fuerza que impulsa a la acción contiene determinación para la consecución de resultados.

La teoría de la sinergia motivacional toma algunas categorías dentro de su investigación las cuales explican la sinergia, la entropía y la frustración con relación a los motivos, que movilizan la

energía hacia la acción como consecuencia de emociones y necesidades movilizadas. Estas categorías son: motivo seguridad, motivo afiliación, motivo logro, motivo competencia, agresión, regresión y fijaciones anormales.

“El motivo seguridad esta “determinado” por el elemento emocional, en relación con su elemento afectivo que es el más débil”. (Londoño, 1996, p. 6). El motivo de seguridad, tiene una estrecha relación con las amenazas que se perciben hacia la integridad individual, prevaleciendo en este motivo el plano afectivo como el más débil, debido a que la persona prefiera los impulsos de gratificación inmediata evitando el sentimiento de vulnerabilidad. El tipo de enfoque que tiene este motivo es inductivo el cual parte de lo particular a lo general (Londoño 1996). El colaborador que presente el motivo de seguridad buscara salvaguardar constantemente su integridad y se gratificara en prácticas organizacionales relacionadas con el cuidado de la salud, el trabajo seguro e incluso en el salario.

El motivo de afiliación, como se ha nombrado anteriormente consiste en las relaciones interpersonales y las dinámicas que surgen de las interacciones con otros, este motivo contiene un plano afectivo sobrevalorado con relación al elemento intelectual, debido a existe en estas personas mayor interés y satisfacción en las relaciones y lo afectivo más que por lo intelectual, requiere cuidado y atención al momento de trazar relaciones horizontales en pro de la sinergia grupal.

El motivo logro, consiste en la necesidad de alcanzar metas, los afines a este motivo están determinados por el elemento intelectual, en tanto, su plano más débil es el afectivo. Su motivación se encuentra enfocada en la consecución de objetivos, y son movilizadas por los desafíos y resultados que puedan tener. No se encuentra dentro de sus preferencias el tener un logro para compartirlo o esperar un refuerzo positivo de los demás por lo que se hace, para quienes tienen este motivo es de mayor disfrute la forma en la que se realiza la tarea y la consecución de la misma.

El motivo competencia, se caracteriza por estar presente cuando una persona tiene la constante necesidad de confirmar su valor en el contexto en el que se encuentra. En el motivo competencia, se establece como elemento más desarrollado el afectivo y su elemento emocional es el más débil.

En términos generales se encontró que, en el motivo de seguridad, en la verbalización consiente, este se refleja en el salario, la estabilidad laboral, prestaciones sociales y condiciones físicas en el trabajo. En el motivo afiliación el compañerismo y la colaboración hacen parte de la motivación consciente e inconsciente. El motivo logro, presenta factores motivacionales inconscientes como el de trabajo, resultados y éxito. En tanto el motivo competencia hace parte de factores conscientes como el de autosuficiencia, temor al fracaso y reconocimiento.

Considerando que la sinergia motivacional, estudia también la frustración y con ello el impulso de agresión, (Londoño, 1996) establece en el año de 1983 las características de la conducta frustrada. En tanto clasifica la agresión, regresión, fijaciones anormales y resignación como componentes de la frustración, siendo estos estados y conductas la antítesis de un equilibrio laboral y emocional. La agresión se relaciona con la emoción de ira y se ve reflejado como un acto hostil, la conducta agresiva no necesariamente se dirige a la persona o lo que generó la frustración, sin embargo, en el contexto laboral se refleja en los comportamientos inadecuados hacia los compañeros y la malversación de recursos entre otros.

La regresión caracterizada por el regreso a tiempos pasados, se manifiesta en las conductas de dependencia y de inmadurez, reflejados en problemas de comunicación y ausencia de responsabilidad. Las fijaciones anormales, se asocian con la realización de prácticas que no contienen utilidad, y se encuentran asociadas con conductas organizacionales relacionadas con la resistencia a los cambios. La resignación se caracteriza con la pérdida de esperanza, y se observa en los colaboradores que no contribuyen a la dinamización, innovación y desarrollo de los procesos.

Con el propósito de exponer la teoría de interés y entender en la práctica sus postulados se nombrará de manera rápida en que consistió la investigación principal de la sinergia motivacional, como también otras investigaciones que complementan todo lo relacionado con la motivación.

El estudio de la sinergia motivacional realizado por Héctor Londoño Sáenz consistió en abordar dos grupos de personas, con condiciones iguales en cuanto a la cantidad de personas en el grupo y la especificidad de la tarea. Sin embargo, la diferencia entre ambos grupos era significativa cuando se trataba de definir el contexto. Uno de los grupos de trabajadores se encontraba en una institución penitenciaria con privación de la libertad y con antecedentes de insatisfacciones generalizadas en cuanto a sus necesidades, en tanto, el segundo grupo se encontraba en condiciones de libertad y con una satisfacción de necesidades óptima.

Aunque ambos grupos presentaran condiciones diferentes, los resultados de eficiencia fueron totalmente opuestos a lo imaginado, debido a que el grupo de personas que se encontraba privado de la libertad resultó ser mucho más eficiente y con indicadores de producción más altos que el grupo de colaboradores que se encontraba laborando desde una maquila y en condición de libertad y con necesidades aún más satisfechas.

Por lo tanto, fue necesario investigar sobre la personalidad y el plano emocional, intelectual y afectivo por medio del test de Rorschach y Rosenzweig lo cual demostró que para ambos grupos prevalecía el motivo afiliación. Así las cosas, la hipótesis planteada se basó en que la causa de la eficiencia estaba en la energía precisamente causada por catexis negativa de la frustración que era precisamente utilizada en conductas positivas como la eficiencia en el trabajo (Londoño 1996), de una manera más general, se puede decir que es la somatización de la privación de la libertad a través de una actividad positivo productiva. De esta forma, la teoría plantea como altos niveles de frustración y entropía movilizan la fuerza interna en conductas positivas de eficiencia.

Seguido por este estudio, Arcila y Londoño (2013), se han encargado de hacer un recopilado de investigaciones en su libro *el manual de introducción a la teoría del desarrollo humano y organizacional fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*, en el que se encuentran conclusiones de gran provecho para las organizaciones.

Se estudió el modelo de selección de personal, concluyendo que existe una relación causal entre el colaborador apto para el cargo y la organización y la eficiencia y motivacional alta. Así las cosas, también se encuentra que no existe interdependencia entre la variable motivación y eficiencia, sin embargo, la subutilización del colaborador si genera baja eficiencia.

Por otra parte, “El estilo de dirección Autocrático, como variable de la organización, es el principal generador de frustración laboral”. (Arcila y Londoño, 2013. p. 82). En tanto, la capacitación, no influye en el incremento de la eficiencia.

Una de las investigaciones abordo los factores externos e internos y su influencia en la agresión, indicando de esta forma que los factores externos relacionados con la frustración proveniente de relaciones familiares o económicas, no tienen relación con conductas agresivas, sin embargo, esta investigación por tratarse del gremio de conductores, encontró que la agresión si era resultado del trato recibido por parte de los usuarios o pasajeros, y la represión de la misma podía traer como consecuencia las conductas infractoras de tránsito, entre otras manifestaciones.

De esta forma se demuestra que las emociones, el plano afectivo, intelectual y las dinámicas en la organización a la par de la gestión que se haga sobre el recurso más importante que tienen las organizaciones que es el talento humano influyen en conductas que transgreden o mejoran los procesos organizacionales, la eficiencia, la productividad e incluso la calidad de un producto y aunque la teoría de la sinergia organizacional comprueba que existen múltiples resultados en el ámbito psicológico relacionados con la productividad, lo que concierne a esta investigación es

identificar cómo el contenido benévolo de la dirección de procesos organizacionales a partir de las capacidades humanas tiene relación con la motivación.

2.5 Teoría de las capacidades organizacionales

Existen diversas teorías que tratan de explicar como una organización es diferente de otra o como una organización es más exitosa que otra, de esta manera se hace énfasis en los diferentes recursos, capacidades y competencias organizacionales que generan ventajas competitivas y sostenibles en el mercado, esto basado en el enfoque de recursos y capacidades.

(Álvarez 2003). (Prahalad y Hamel) las competencias centrales son cualidades internas del grupo empresarial que lo llevan al éxito, estas competencias se encuentran en el aprendizaje colectivo y la coordinación de habilidades. También se ha encontrado una diferencia entre una competencia central y la capacidad dinámica, puesto que la segunda tiene la capacidad de crear más capacidades para mantener la ventaja competitiva en el tiempo Teece et al. (como se citó en Álvarez, 2003). Es decir, que para que exista una ventaja competitiva sustentable en el tiempo, la organización debe contar con capacidades dinámicas y combinar sus recursos; Entendiendo recursos como los “activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, conocimientos etc” (Álvarez 2003, p.69).

Las capacidades también se han concebido como la construcción de la sabiduría colectiva en cualquier organización Garzón (2013, como se citó en Barrios et al., 2020) y se puede decir que una organización tiene capacidades cuando hace algo que es apreciado y efectivo en comparación con otras organizaciones menos efectivas. Álvarez (2003) Propone cuatro características para determinar los recursos que generan ventajas competitivas, estas características son que sea: valioso, raro, inimitable e insustituible.

Si bien los recursos, capacidades y capacidades dinámicas son importantes en una organización, se le ha dado una jerarquía a cada uno, donde se encuentran inicialmente los recursos, seguido de las capacidades y posteriormente como última categoría se encuentran las capacidades dinámicas, entendidas como aquellas capaces de generar ventajas competitivas sostenibles (Barrios et al., 2020).

2.6 El mundo del trabajo y prácticas de gestión humana como generadoras de capacidades organizacionales

Este apartado, aborda la realidad del trabajo al interior de la empresa, se reconocen las prácticas, rutinas o factores psicosociales en las dinámicas de la organización, lo cual la hace diferenciable, creando con ello capacidades.

Los estudios del trabajo, han tenido diversos cambios, en sus inicios se habló sobre la organización industrial, en la cual sobresale Henry Ford, Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Weber, pensadores desde la perspectiva mecanicista, los cuales basaron sus postulados en la “maximización de la producción, la definición de roles y responsabilidades (características de organizaciones burocráticas) y la especialización del trabajo” (Parada, 2017, p.10). Dichos postulados se acercaron a procesos relacionados con la motivación que posteriormente se incorporaron en las prácticas organizacionales.

Taylor y Fayol se enfocaron en procesos de capacitación, formación y selección, reconociendo que debía existir una ganancia tanto para el empleador como para el trabajador. Postura que no ha cambiado hasta ahora, en tanto se ha encontrado que es el único propósito que debe guiar una estrategia organizacional frente a las formas de trabajo.

Mayo (como se citó en Parada, 2017) en su función como precursor de la corriente organicista, estudia la motivación laboral y determina que además de los factores físicos, los de

tipo psicosocial influyen para que las personas estén motivadas, entendiendo estos como compuestos de comunicación, estilos de liderazgo y estructura organizacional, ampliando así el espectro visor hacia una reinención de formas de trabajo. Como se nombró anteriormente, investigaciones relacionada con la motivación y el estilo de dirección autocrático son determinantes debido a que generan frustración (Arcila y Londoño, 2013.).

Actualmente se habla de los factores psicosociales, los cuales se componen de condiciones intralaborales, extralaborales y aquellas características personales que parten de cada colaborador. Cuando se mencionan los factores psicosociales intralaborales, se hace alusión a aquellos como: 1. la gestión organizacional propias de la organizacional del trabajo, 2. grupo social de trabajo, 3. condiciones de la tarea, 4. carga física, 5. medio ambiente de trabajo, 6. interfase persona- tarea y 7. jornada de trabajo (Min protección social, Resolución 2646 de 2008).

La gestión organizacional hace parte de la administración del recurso humano, las características del liderazgo, forma de pago, tipo de contrato, participación del colaborador, beneficios de bienestar social, procesos de inducción, capacitación y evaluación de desempeño. En tanto, las características de la organización del trabajo se basan en la forma en la que se comunica la organización, las demandas cualitativas o cantidad de demandas según un determinado tiempo y las de calidad como aquellas que demandan emoción, o ciertos conocimientos; también consiste en la tecnología que se implementa al interior de la organización. El grupo social del trabajo está compuesto por la calidad de las relaciones laborales y el trabajo en equipo (Min protección social , Resolución 2646 de 2008).

Aunque el estilo organizacional mecanicista ha buscado principalmente la organización del trabajo y la plusvalía mucho más que la motivación recíproca, se debe reconocer que indirectamente la organización del trabajo también hace parte de los procesos que mejoran los

factores psicosociales, incidiendo de manera transversal en la organización y coherencia entre uno u otro proceso de la gestión humana.

La corriente mecanicista y la organicista han llevado a establecer diversos procesos organizacionales en la gestión del talento humano como parte de la administración de personas, vinculación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas. (Chiavenato, 2004); lo cual es valorado como determinante de las dinámicas a partir de las capacidades humanas.

La gestión del talento humano incluye, la administración de las personas en momentos como el reclutamiento y la selección, proceso mediante el cual, se convocan a determinadas personas para ser incorporadas a una organización. La convocatoria se debe realizar a partir de unos lineamientos, y la selección de personal comprende todas aquellas pruebas, entrevistas y diversos filtros, que tienen como objetivo valorar cual es el mejor candidato.

Además, el proceso de selección de personal debe tener presente particularidades que deben ser definidas y valoradas, ya que de ello dependerá el éxito de permanencia y de crecimiento entre la empresa y el colaborador; ya se ha definido que si existe una relación causal entre un colaborador apto en determinado cargo y organización y la eficiencia motivacional (Arcila y Londoño, 2013.).

Anteriormente se nombran los factores psicosociales, y entre ellos se encuentra el estilo de liderazgo, las características de la tarea, demandas cuantitativas y cualitativas, factores que influyen en los factores psicosociales individuales y pueden o no generar impacto en cierto tipo de personas, sus personalidades, valores y mecanismos de afrontamiento.

Es decir, se requiere de un diseño donde se conozca el perfil de un cargo y el manual de funciones para llevar a cabo un proceso de selección, así se podrá establecer qué es lo que realmente requiere la organización de ese colaborador y qué requisitos requiere el beneficiado para poder realizar sus funciones sin que estas impliquen un daño o desgaste en el mismo.

Por otra parte, la evaluación del desempeño es el procedimiento que se realiza posterior al diseño del cargo, teniendo en cuenta que se deben fijar primero objetivos y posteriormente ser evaluados. En los procesos de evaluación se encuentran aquellos que se dirigen a toda la organización, y cada cargo es evaluado por todos los demás clientes de la organización tanto internos como externos, como también existen evaluaciones que únicamente se realizan por los líderes a sus subalternos (Chiavenato, 2004).

La compensación de personas contiene la remuneración, los beneficios y servicios que otorga la empresa, proceso que va ligado al gana y gana de la organización y los colaboradores, es aquí también donde la organización retribuye a los colaboradores incluso de manera económica, con todo el tipo de herramientas y estrategias que se emplean para llevar a cabo un buen proceso a nivel del desarrollo de personas en aras de una proyección con altos estándares de fidelidad (Chiavenato, 2004).

El proceso de desarrollo de personas se basa en los entrenamientos, programas de cambio y comunicación, que permiten potenciar las habilidades que tiene un colaborador y afianzar los conocimientos que se requieren para realizar de una mejor forma la tarea, logrando del programa un mayor rendimiento por medio de la síntesis y la sistematización a través de la práctica mejoramiento las competencias; Por otra parte, se ha investigado la capacitación, encontrando que no influye en la eficiencia motivacional de los colaboradores, sin embargo, esta contribuye en el incremento de habilidades y conocimientos (Arcila y Londoño, 2013.).

El proceso de mantenimiento de personas, es aquel que contiene la disciplina, relaciones con los sindicatos, la higiene, seguridad y calidad de vida. Todos estos procedimientos y rutinas hacen parte de las condiciones físicas, de seguridad y salud que implican las diferentes funciones que van directamente relacionados con la integridad física. En tanto las relaciones con los sindicatos, implican todas las negociaciones que se lleven entre los representantes de los colaboradores, los

líderes y empleadores (Chiavenato, 2004). Así que uno de los objetivos principales de los sindicatos está en velar porque se cumplan las condiciones laborales legales y el bienestar de sus colaboradores adscritos, por tal motivo la comunicación directa, negociación y cumplimiento del pliego de peticiones son funciones necesarias para el pleno desarrollo del proceso.

Por último, se encuentra el proceso de monitoreo de personas, como aquellos sistemas de información general y bases de datos, insumo que sirve para identificar los procesos, rutinas y factores psicosociales que intervienen en el área del talento humano, Se podría decir que los estudios y la evolución de las investigaciones y las teorías, han descubierto que los tipos de prácticas, rutinas organizacionales y factores psicosociales influyen en estas capacidades. Entendiéndolas como:

Entidades socialmente construidas que representan una forma colectiva de solucionar problemas, evolucionan en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje (y en consecuencia poseen un componente dinámico intrínseco), y representan una forma distintiva y superior de combinar y asignar recursos (Helfat y Peteraf, 2003). En términos más específicos, una capacidad organizacional se define como una “rutina de alto nivel (o colección de rutinas) que en conjunto con el proceso de asignación y combinación de los insumos ofrece a la gerencia de la organización alternativas de decisión para producir salidas (*outputs*) de un determinado tipo” Winter (como se citó en Dávila, 2013, p.15).

La capacidad organizacional está compuesta por rutinas, que generan ciertas características a la organización, y a su vez estas características hacen que la organización sea capaz de alcanzar estándares e indudables diferencias frente a otras organizaciones respecto a la calidad de la oferta. En este orden de ideas la forma en la que la organización administre, potencie y trabaje en su talento humano la hará capaz o no de algunos alcances, que se irán retocando y proyectando a la par que

se transforma en un modelo alternativo que procura satisfacer necesidades que poco son contempladas desde otros flancos.

Un ejemplo de capacidades organizacionales son las otorgadas a las organizaciones cuando se enfocaban en la maximización de la producción, cuyos factores condicionales fueron estudiados por la corriente mecanicista; en las cuales se exponen las capacidades distintivas sobre la especialización del trabajo con la cual se pretendía que la organización fuera más competente en el mercado a partir de la organización de su trabajo y con ello la capacidad de adquirir mayores recursos económicos y comerciales.

Por otra parte, la corriente organicista se enfoca en los factores psicosociales y como estos influyen en la motivación, aportando desde los factores psicosociales en su permanencia al interior de la organización, los cuales hacían que una empresa estuviera o no motivada y fuera capaz o no de ser diferenciable de otras. En esta medida se habla entonces de capacidades organizacionales producidas por sus condiciones internas, que en última instancia son el reflejo de la proyección y el manejo horizontal o vertical del juego de roles institucional.

Las capacidades organizacionales también comprenden características como:

- a). El propósito deliberado y específico que posee una capacidad
- b). La posibilidad de que ésta se pueda desplegar en diferentes direcciones.
- c). La naturaleza dialógica que la caracteriza, que le permite albergar en su operación dos componentes antagónicos con lógicas diferentes –orden/rutina y des- orden/improvisación– sin perder la unidad, Morin (como se citó en Dávila, 2013).

Las capacidades se dividen en capacidades operativas y capacidades dinámicas según Collins (1994) las primeras son aquellas capacidades que se componen de actividades básicas, en tanto, las

segundas son aquellas capacidades organizacionales que tienen el potencial de desarrollar el mejoramiento dinámico de las primeras. Winter (2003) propone las capacidades de cero órdenes y de primer orden, y similar a la postura de Collins, pues esta última divide las operativas de las que pueden cambiar funciones operativas. (Dávila, 2013).

De esta forma para establecer que se tienen capacidades organizacionales, esta debió vivir un problema, es decir, la organización debe tener un precedente el cual le hace saber que tiene una capacidad, porque la forma en la que solucione un problema establecerá los aprendizajes que la llevarán a soluciones, que en la medida de la práctica se representarán en menos falencias. Así pues, dado el grosor del tema en particular la capacidad también se debe medir en tiempo, toda vez que debe ser efectiva, para una apropiada recolección de datos, insumo fundamental para los siguientes pasos a ejecutar.

La organización además tendrá que realizar algo mínimamente satisfactorio, esta no tendrá que ser una diferencia completamente notoria, pero si satisfactoria. Se relacionan los factores psicosociales y las prácticas organizacionales debido a que se ha comprobado por diversos estudios que la salud mental y el bienestar en la organización está directamente ligado a la productividad. Es decir que las practicas organizacionales que influyen en la vida, y condiciones psicológicas y psicosociales del colaborador tendrán la capacidad o no de impactar según la forma en que se relacionen y se desarrollen los factores ya planteados.

La consolidación de las organizaciones se sustenta en las decisiones focalizadas en lograr que las habilidades de las personas, capacidades, competencias, tecnologías, estructura, jerarquía y entorno se clarifiquen, se consoliden y se transformen en capacidades propias de la empresa que impulsen y sostengan el desarrollo. Así entendiendo lo anterior como capacidades dinámicas, se

convierten en una capacidad de la empresa y se despliegan en las decisiones de la alta dirección para reconfigurar los activos existentes y desarrollar nuevas habilidades necesarias para abordar las amenazas y oportunidades emergentes (Jurado, 2019).

En coherencia con lo anterior, refiere Londoño y Arcila (2013). “no puede quedar sin mención el presupuesto básico de “salud mental”, que le da el sentido y la razón de ser a la supervivencia y la productividad como estados propios de su naturaleza sinérgica” (p. 45). De algún modo el cooperar con la salud mental y física del colaborador a partir de las prácticas organizacionales implicaría el cuidado del mismo e indirectamente también podría impactar la productividad de la organización.

Cuando se habla de la salud mental, también se estarían incluyendo las emociones y a su vez estas ejercen un rol fundamental en la satisfacción laboral como se ha mencionado, dado que las relaciones interpersonales están mediadas en mayor instancia por el juego de interacción emocional, el cual condiciona el contexto o estatus de los participantes en su entorno laboral. Las emociones positivas influyen de manera determinante en aspectos relacionados con la satisfacción laboral, funcionamiento del grupo y liderazgo, como también las emociones negativas inciden destructivamente en el ámbito organizacional. (Rivera et al., 2018).

Si el ideal es una gana y gana tanto para la organización como para los colaboradores, no podría existir una competencia organizacional cuando los colaboradores no son cuidados y no tienen las condiciones laborales necesarias y adecuadas para estar comprometidos y satisfechos con la organización. Es entonces la salud física y psicológica de los colaboradores importantes pues tienen incidencia en las emociones y esta última incide en la productividad. “Es por esto, que la identificación y regulación de los estados emocionales es una tarea compleja, pues requiere gran

convicción y disposición al cambio, para evitar el no compromiso laboral. Páez, Pascual y Bilbao (como se citó en Hernández y Bonilla, 2018).

Piero y Salvador (como se citó en Rivadeneira, y Castañeda, 2015) según la conferencia de bienestar del trabajador para generar bienestar en los trabajadores, se debe mejorar la calidad de vida, que sea sostenible, que no se quede deteriorada por la situación económica que cursan varios países. Por ende, se agrega que las empresas que llegan a ser productivas y eficaces, o han tenido buen desempeño, se debe a que los administradores velan por el crecimiento personal de sus colaboradores, lo cual evidencia la interacción y la preocupación por el lado humano y empático para con los trabajadores.

Es así como el cuidado al trabajador repercute de forma positiva en la organización, pues visto de otro modo, cuando un colaborador no se encuentra en condiciones físicas y psicológicas adecuadas las consecuencias también serán negativas y estas normalmente producen indicadores altos de ausentismo, baja productividad, insatisfacción laboral. (Hernández, Bonilla y Rozo, 2018).

El mundo del trabajo articula las dimensiones internas y externas a la organización, necesita evolución, como han evolucionado las teorías que permean la psicología organizacional y la administración del personal y en términos generales la relación de la organización, el hombre y el trabajo. Anteriormente las personas eran consideradas como un recurso de producción igualados con el capital y los recursos físicos como máquinas, sin embargo, ahora se conciben como capital intelectual el cual está dotado de competencias, capacidades y conocimientos. (Úsuga, 2018).

Los procesos desarrollados por el área de talento humano si pueden crear empresas diferenciables y competentes, en tanto una organización puede tener capacidades organizacionales dinámicas cuando lo que realiza la organización por sus colaboradores impacta, moviliza y mejora las operaciones básicas en la organización. Teniendo presente que las emociones y los factores psicosociales también impactan procesos productivos, clara señal de la necesidad de la

reestructuración de varios formatos que llevan décadas en funcionamiento con bajo rendimiento, incitando una necesaria reevaluación de la relación trabajador, emoción, psiquis y colegas, elementos que requieren de sinergia y buen manejo para su máxima productividad.

2.7 Teoría de las capacidades humanas, capacidades organizacionales y motivación

En este numeral, se articulan las capacidades del ser humano para encontrar satisfactores que tengan relación con las dinámicas laborales en las organizaciones. Por eso se explicará la importancia de la teoría de las capacidades humanas y como la aplicación de las nociones que abordan las prácticas del talento humano se relacionan con las capacidades organizacionales y la motivación.

Las capacidades son usadas para evaluar varios aspectos del bienestar individual, los grupos y la sociedad que se explican en la teoría de las capacidades humanas tiene sus primeros inicios el libro de "Desarrollo y libertad" de Amartya Sen (2000) donde se analizan las dotaciones como referente del concepto de capacidades humanas, tomando como origen el estudio de problemas sociales originados en el ser humano carece de bienestar, tomando aspectos como la desigualdad, la injusticia social y la pobreza como factor determinante en el abandono del desarrollo personal y la autorrealización, así pues suplir primeras necesidades constituye un componente fundamental para la potencialización y el surgir de la fuerza que impulsa al individuo al logro de cualquier objetivo, reflejando la libertad de la persona para alcanzar metas (Urquijo, 2014).

Maslow(1943) establece que, si todas las necesidades están sin satisfacer, y el organismo, por tanto, está dominado por las necesidades fisiológicas, las restantes necesidades simplemente pueden ser inexistentes o ser desplazadas al fondo, de tal manera se logra establecer la capacidad humana como un conjunto de situaciones que fulguran en el entorno del individuo y que permiten que el mismo desarrolle habilidades y deseos más elevados (Acosta, 2012).

Por lo tanto, las capacidades organizacionales aportan a la construcción de una sociedad donde el individuo no se vea limitado por la dificultad de suplir necesidades básicas, da lugar a que las necesidades de reconocimiento y autorrealización se exploren profundamente.

Ahora bien, de la anterior premisa parte la relación que existe entre las capacidades humanas y las practicas organizacionales del talento humano que promueven el cuidado para el colaborador, ya que las segundas se muestran como la solución parcial para incentivar la curiosidad, la búsqueda del conocimiento, la innovación y un mejor desempeño laboral.

En este punto de la teoría de las capacidades humanas surge de un diálogo intercultural, donde a través de diferentes saberes, Martha Nussbaum encuentra que el ser humano tiene la necesidad de recibir una serie de estímulos y condiciones en las cuales él mismo no solo pueda potenciar sus habilidades (Guichot, 2015), sino que pueda encontrar los escenarios perfectos para lograr mejores resultados en las labores que se le propongan.

Martha Nussbaum (2012, p.40) distingue tres modalidades de capacidades humanas, por una parte, la noción de “capacidades centrales” que toma como fundamento lo que el individuo tiene como posibilidad de hacer y ser y su libertad de elección, las “capacidades internas”, que se distinguen como aquellas capacidades que convergen en rasgos más internos y propios del individuo y “capacidades combinadas” que dependen de la interacción de las capacidades internas y el entorno del individuo (Bohórquez, 2018), por lo tanto, la construcción de las capacidades humanas debe considerar más factores como lo son “las libertades o las oportunidades creadas y el medio en el que el individuo desenvuelve su vida”.

Seguido a lo anterior, Aristóteles afirma que el ser humano busca el bien y necesita de la sociedad para desarrollarse, postulado acorde con la modalidad de “capacidades combinadas” expuesta por Nussbaum, ambos concuerdan en que:

...la labor del gobierno es conseguir que los ciudadanos sean capaces de llevar una vida floreciente con arreglo a lo que cada uno de ellos decida para sí, y se dediquen a lo que sea posible y conveniente, según edad, como parte de la ciudadanía (Bohórquez, 2018, p.43).

Siendo entonces el Estado una fuente creadora de medios para que las capacidades humanas se puedan desarrollar, por ende, sin la idea del bien común, producto de políticas ciudadanas que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos y el fomento de condiciones que favorezcan la dignidad humana, no sería posible explorar las capacidades humanas, ya que se comparte la idea de que para “alcanzar la felicidad se necesita cierta clase de prosperidad y bienes exteriores” (Bohórquez, 2018, p.44).

La teoría de las capacidades se ha relacionado con un importante contenido de dignidad humana, a partir del cual, se toma al ser humano sin distinción como merecedor de respeto y cuidado (Salazar, 2016). Bohórquez (2018) expone que:

La idea principal no es la dignidad misma, sino la idea de una vida acorde a la dignidad humana, constituida por la posibilidad de elegir las capacidades mencionadas y aplicables a todas las personas por igual, en todos los países, tratando a cada ser humano como un fin en sí mismo (p.45).

Esta mirada y valoración del ser humano desde sus capacidades, parte en el pensamiento del filósofo Alemán Kant, el cual afirma en una noción socio-política que la dignidad humana hace parte de un valor intrínseco del ser racional y que del mismo deriva la capacidad de elegir de manera autónoma (Maciel, 2019), un factor perentorio y necesario para incentivar el ejercicio de las capacidades humanas; a su vez “Nussbaum interpreta que la posibilidad de poder elegir un modo de vida es de enorme importancia, ya que ninguna acción puede considerarse virtuosa sin que intervenga el pensamiento y la decisión humana” (Bohórquez, 2018 p.42).

Además de lo anterior, con la teoría de las capacidades también se mantiene el poder de decisión del ser humano y la libre elección como mecanismo de evolución (Bohórquez, 2018, p 45), como lo refiere Salazar (2016), las capacidades se deben desarrollar de manera individual, ya que es la forma ideal para que los resultados de las acciones influyan de manera colectiva, además es indispensable que se promueva en las personas por igual.

Mencionado por Nussbaum, existen dos capacidades diferenciadoras y una función mayor estructurada que las demás, la capacidad de afiliación y razón práctica.

...en cuanto a la primera de ellas, se entiende que domina sobre las demás capacidades, pues cuando convergen de un modo respetuoso con la dignidad humana, la afiliación forma parte de ellas” la segunda “no es más que otra forma de insistir en la importancia central de la elección dentro de la noción general de la capacidad entendida como libertad (Salazar, 2016, p.21).

Se debe agregar además, que optimizar las capacidades, partiendo de un trato digno para quien pretende lograr algún objetivo, demuestra que la certeza de una futura entrega y disfrute, genera producciones de calidad y mayores resultados en el ámbito donde se ejerza una actividad, por ello las capacidades internas también disponen de entornos sociales compuestos por instituciones familiares, políticas y económicas las cuales complementan el desarrollo de las mismas e incluso determinan y motivan las diferentes elecciones en la vida. (Zambrano et al., 2015).

Se concluye entonces que, para Martha Nussbaum, antecede al bienestar del ser humano, lo que el mismo es capaz de hacer y ser a partir de sus capacidades, definidas como libertades sustanciales o potenciales que le permite realizarse y alcanzar la fuerza o poder para lograr un fin (Oyarzún, 2019).

Una vez el ser humano tiene la “facilidad de acceder a las capacidades, puede desarrollar funcionamientos, los cuales son en teoría la realización activa de una o más capacidades” (Guichot, 2015, p.52); el conjunto de funcionamientos “son de tal importancia que la realización de una persona puede entenderse como la suma de sus funcionamientos, ya que estos son las peculiaridades del estado de su existencia” (Sen, 1985 p.15).

Los funcionamientos comprenden dos conceptos que definen los estados o posibilidades de este, el funcionamiento fértil y la desventaja corrosiva, siendo el primero “aquel que tiende a promover todas las capacidades relacionadas” y el segundo “es una privación que tiene un efecto particularmente grande en otras áreas de capacidades” (Nussbaum, 2012, p.67) entendiéndose ambos como el opuesto del otro.

Para entenderlo de una mejor manera el funcionamiento fértil se toma como los logros de una persona, es decir, lo que consigue hacer o ser y la desventaja corrosiva son las amenazas que se pueden presentar para la realización de sus capacidades.

En consecuencia las prácticas organizacionales del talento humano sugieren una motivación diferencial para los colaboradores que hacen parte de una organización, ya que promueven el cuidado por el mismo, enfocando sus prácticas en las teorías de las capacidades humanas antes expuestas, logrando como se ha demostrado con el ejemplo de los activos que representa la compañía LDC, que se responde de una manera más efectiva a las tendencias del mercado al mejorar la calidad de producción y servicio, gracias a que el colaborador adquiere un mayor compromiso con la compañía y procura desarrollar al máximo sus competencias.

Así mismo, como se expuso en el capítulo de antecedentes, en la mayoría de organizaciones que se preocupan por una adecuada gestión del capital humano, equilibrando el desempeño anhelado o ideal de la organización y el desarrollo adecuado de las capacidades humanas de los miembros desde un enfoque motivacional, creando condiciones necesaria para explorar y

aprovechar las *capacity* y potencializar las *capability* del colaborador, logran considerablemente ventajas competitivas en el mercado, Chiavenato lo expone como ganar-ganar; en estudios realizados por este, se logró comprobar que si las empresas quieren alcanzar sus objetivos, deben canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas puedan alcanzar también sus objetivos personales y como resultado se beneficien ambas partes (Mendoza, 2012).

De esta manera, se parte de la necesidad sentida por actores sociales de asumir un nuevo enfoque, cuyo agente o actor principal es la persona como fin en sí misma y que es capaz de construir o edificar sus capacidades a lo largo de su existencia (Oryazún, 2019, p.97).

Por consiguiente, las capacidades organizacionales hacen posible el incremento de la productividad y la innovación en una organización, además de crear beneficios para mejorar la calidad de vida de su personal y por consiguiente respetar la dignidad humana, de allí parte la relación tan estrecha que se establece entre las capacidades humanas y las capacidades organizacionales, un ejemplo reciente de esto se presentó en una encuesta realizada por McBassi & Co.5 cuyo resultado:

...aseguró que las compañías que gestionan el talento humano apoyándose en el liderazgo, la fidelización de sus empleados, la formación, la capacidad de innovación y la fuerza del trabajo, son más estables en el mercado y obtienen mayores beneficios por cada acción. (Bizneo, s.f, p.38).

Ciertamente el recurso humano se ha transformado y ha cambiado su concepción primaria como un instrumento meramente administrable, ya que este “se debe considerar como el capital humano que posee habilidades y características que dan la cinética de una organización, es un órgano activo por ello adquiere el término “Talento Humano” (Alles, 2011).

Por consiguiente, el talento humano se refiere a “los colaboradores de una empresa como el mayor patrimonio con el que cuenta y la tendencia indica que el logro de los resultados de una organización depende del grado de motivación y compromiso que tengan sus empleados” (Mendoza, 2012, p.67).

Agregado a lo anterior, tal como lo afirma Chiavenato (como se citó en Herrera, 2015) en Gestión del Talento Humano, este expone un aspecto relevante en el fin de la capacidad organizacional, puesto que, por los amplios horarios laborales, “las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, en un centro de trabajo que constituye su habidad” (p. 474).

Half et al. (como se citó en Mendoza, 2012), llegaron a la conclusión de que:

Es necesario reinventar la dirección de empresas para que las organizaciones se conviertan en lugares de trabajo más inspiradores, haciéndolos tan humanos como los trabajadores que realizan su labor dentro de ellas. (p.56).

Así pues, el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006) refiriéndose a un enfoque de desarrollo humano:

...propone que los trabajadores en su entorno laboral se puedan sentir como lo que son y trabajar como tal, seres humanos (no como máquinas), ejerciendo la razón práctica y manteniendo relaciones valiosas y positivas de reconocimiento mutuo con otros trabajadores (esto incluye jefes y directivos). (p.36)

Capítulo 3

Ruta metodológica de la investigación

Inicialmente se realizó una búsqueda de antecedentes en la cual se seleccionaron investigaciones relacionadas con la teoría de capacidades humanas, la motivación y la teoría de las capacidades organizacionales. Dicha búsqueda permitió identificar la necesidad de trabajar en la concurrencia de las tres dimensiones, en vista de no encontrar una investigación que relacionara la teoría de las capacidades humanas con motivación y capacidades organizacionales.

La búsqueda de antecedentes también permitió identificar autores y dimensiones para encontrar de manera precisa como en las interacciones humanas de la organización se identifica la influencia y relación de los postulados teóricos mencionados. Las dimensiones establecidas fueron las siguientes: capacidades humanas, motivación, capacidades organizacionales y prácticas organizacionales relacionadas con la gestión del talento humano.

Para la dimensión de motivación se establecieron las categorías de logro, competencia, afiliación, seguridad y satisfacción laboral. Es necesario entender que en este estudio no se pretende definir si existen o no colaboradores motivados o eficientes, lo que se busca es identificar la relación entre las tres dimensiones seleccionadas, adicionalmente, se asume una postura realista con la teoría de la sinergia motivacional, comprendiendo como existen casos en los cuales la existencia de satisfacción de motivos en la organización y los colaboradores, por sí sola no genera eficiencia.

La dimensión de capacidades organizacionales contiene las siguientes categorías orientadoras: sostenibilidad de la organización, gestión del riesgo y excelencia en seguridad y salud en el trabajo, capacidad dinámica de innovación, competencia de aprendizaje constante,

competencia en desarrollo de personas, capacidad dinámica de aprendizaje, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, preservación del medio ambiente y capacidad dinámica de absorción. Así mismo, la investigación comprende los motivos relacionados con la motivación como parte de las capacidades organizacionales.

En la dimensión de capacidades humanas se encontraron las siguientes categorías: vida, salud física, integridad física, sentido, imaginación, pensamiento, emociones, razón práctica, afiliación, juego y recreación, control sobre el propio entorno. Por último, las prácticas organizacionales relacionadas con el área de la gestión del talento humano se explican y mencionan en este documento, y serán analizadas según las percepciones encontradas en los instrumentos.

La empresa Louis Dreyfus fue el escenario para desarrollar la propuesta de investigación, y teniendo en cuenta los reconocimientos que ha tenido a nivel internacional, resulto más interesante evaluar dichas dimensiones como un estudio de caso en LDC Colombia. La problemática de estudio, se plasma en la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación de las capacidades humanas encontradas en las prácticas organizacionales en las capacidades organizacionales y la motivación?

Para dar respuesta a la pregunta y materializar las dimensiones seleccionadas, Se crearon dos instrumentos investigativos en los cuales se buscó concordancia y coherencia entre las preguntas de los instrumentos y las teorías que se evalúan en esta investigación, por tanto, los instrumentos fueron compartidos con profesionales con formación en psicología y en investigación, con el propósito de saber cuál era la pertinencia de los mismo Con los enfoques teóricos y paradigmas denominados.

Datos generales: De esta manera. La primera encuesta se compone de 9 preguntas de datos generales que permitió caracterizar a los colaboradores. Seguido por 37 preguntas sobre las capacidades humanas: vida con 5 preguntas, salud física con 3 preguntas, integridad física con 3

preguntas, sentido, imaginación y pensamiento con 3 preguntas, emociones 4 preguntas, razón practica 3 preguntas, afiliación 5 preguntas, juego y recreación 2 preguntas, control por el propio entorno 4 preguntas y 5 preguntas de capacidades organizacionales.

El segundo instrumento se encuentra basado en la motivación laboral la cual pretende medir el motivo logro, afiliación, competencia y seguridad, como también medirá las condiciones del trabajo. Este test consta de 17 preguntas.

Capacidades humanas: se buscó identificar la aplicabilidad de las capacidades centrales especialmente desde procesos organizacionales.

Capacidades organizacionales: A partir de la información suministrada sobre las capacidades humanas se elaboró una relación con las categorías orientadoras de las capacidades humanas.

Motivación: Se indago sobre la satisfacción laboral y los motivos

La aplicación de ambos instrumentos a 9 colaboradores se realizó en espacios de ámbito laboral, brindando la confidencialidad y autonomía en el momento de dar respuesta a la información. Seguidamente se tabulo y analizó la información suministrada por medio de la triangulación de datos (teoría, narrativas y contexto).

La información se tomó de una muestra por conveniencia teniendo en cuenta la facilidad de acceso en cuanto al lugar y el personal disponible. Por tanto, de 96 colaboradores se abordarán 9 colaboradores, el 9,3% de la población ubicada en la ciudad de Pereira seleccionada aleatoriamente a partir de dos encuestas estructuradas con preguntas abiertas.

3.1 Acerca del enfoque

Se implementó una investigación cualitativa a partir de un estudio de caso y según lo refiere Yin en su libro investigación sobre estudio de casos, es una forma de hacer investigación en

ciencias sociales que busca contribuir al conocimiento a partir de fenómenos individuales sobre los que no se tienen mucho control y usualmente en temas organizacionales. El fenómeno que se analizará será en la empresa Louis Dreyfus Company para Colombia. Se hará énfasis en las percepciones de un grupo de 9 colaboradores sobre las prácticas organizacionales, las capacidades humanas, las capacidades organizacionales, los motivos personales y la satisfacción laboral.

Es necesario entender que, al tratarse de un estudio de caso, se permite validar una generalidad, en tanto, no se generan generalidades. El cometido real del estudio de caso consiste en la particularización de una serie de dinámicas humanas, sin embargo, no se encarga de generalidades. Este estudio de caso se caracteriza por no ser intervencionista, así las cosas, la investigación consiste en tomar las realidades y visiones múltiples. Esta investigación pretende comprender como interactúan las capacidades humanas en sus prácticas organizacionales. Entendiendo las capacidades organizacionales como aquellas capacidades colectivas de la gestión humanas y las capacidades humanas como funcionamientos de la organización.

Se realizará un análisis cualitativo de la información el cual se caracteriza por brindar prioridad a las subjetividades que se presentan en la realidad, a partir de las percepciones que se tengan con relación al objeto de estudio. Existen cuatro enfoques que permean la investigación cualitativa y son clasificados en positivistas, postpositivistas, crítico y constructivista; A su vez, los objetivos de la investigación pueden estar guiados por predecir, comprender, emancipar o deconstruir (Rodríguez, 2003).

Para este estudio cualitativo en particular se tendrá énfasis en la interpretación y reflexión de las percepciones encontradas en los instrumentos. Esta investigación cualitativa es el resultado de cuatro fases, en las cuales se encuentra la fase preparatoria, de trabajo de campo, analítica e informativa (Rodríguez, Gil y García).

3.2 Momentos de investigación

La investigación cuenta con seis momentos metodológicos, iniciando con una revisión bibliográfica que permitió conocer aspectos de investigación y metodológicos, como también, establecer el segundo momento en el cual se definieron las dimensiones. El tercer momento consistió en construir categorías que respondían a las dimensiones y un marco teórico. El cuarto momento se basó en la construcción de dos instrumentos siendo estos el test de motivación y satisfacción laboral y la encuesta de capacidades humanas y capacidades organizacionales. El quinto momento hace parte del procesamiento y análisis de la información para terminar con un sexto punto de socialización de la investigación e informe final.

3.3 Selección de la muestra

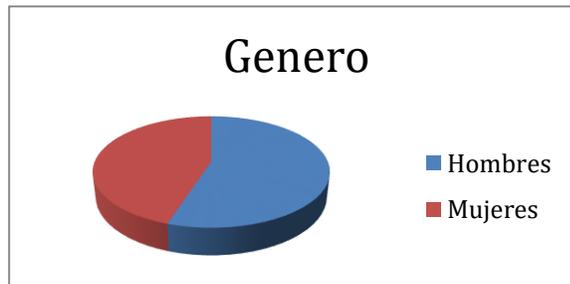
Se seleccionó el 9,3% de los colaboradores que hacen parte de Louis Dreyfus para Colombia, y teniendo en cuenta que existen varias modalidades de contratación, de los 96 colaboradores que hacen parte de la organización 60 de ellos trabajan directamente con la empresa, así las cosas, se seleccionó el 15% de los colaboradores que trabajan directamente con la empresa y de quienes por su tipo de contratación reciben la totalidad de acciones y procesos de gestión humana.

3.3.1 Caracterización de la muestra

Se dará información sobre las condiciones socio-económicas de las personas que participaron de la investigación, como género, edad, estado civil, estrato socioeconómico, tiempo en la empresa y formación ya que así, se conocerán algunas de sus características.

Gráfica 3

Género

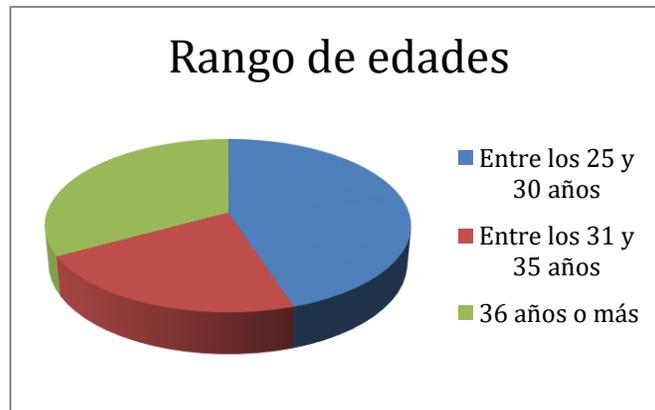


Fuente: elaboración propia.

Se realizó la encuesta con 9 colaboradores, 55% (5) con género masculino y el 45% (4) con género femenino.

Gráfica 4

Rango de edades



Fuente: elaboración propia

El 45% equivalente a 4 personas se encuentran entre los 25 y 30 años, seguido por el 33% con 3 personas con más de 36 años y el 22% entre los 31 y 35 años.

Gráfica 5

Estado civil

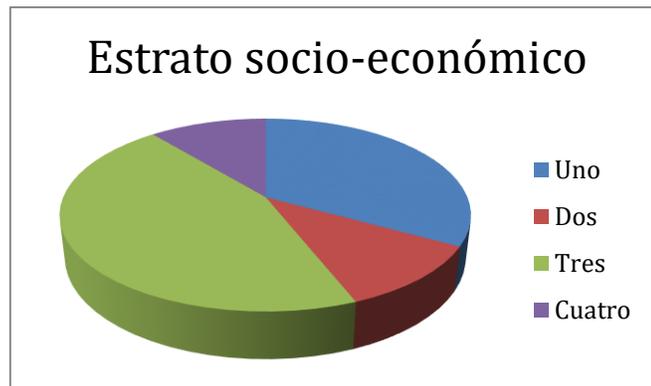


Fuente: elaboración propia

Se encuentran personas con diferentes estados en su estado civil, 11.5% separadas y viudas, el 55% en unión libre y 22% solteras.

Gráfica 6

Estrato socio- económico

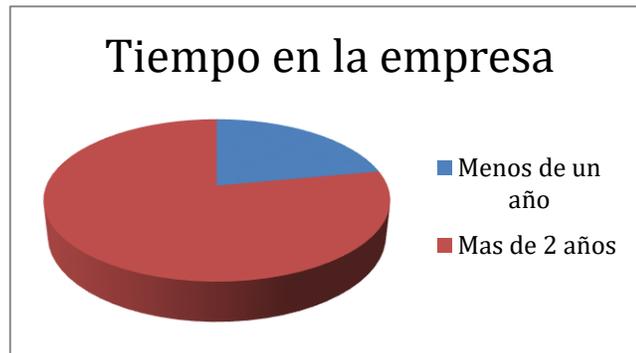


Fuente: elaboración propia

Prevalece el estrato 3 con un 45% seguido por el estrato 1 con un 33% y en estrato 2 y 4 11%

Gráfica 7

Tiempo en la empresa

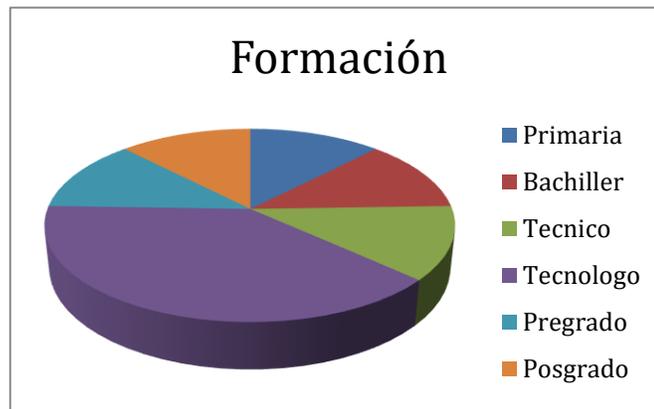


Fuente elaboración propia

El 78% de los colaboradores tiene una permanencia en la organización por más de 2 años, en tanto, el 22% lleva menos de un año.

Gráfica 8

Formación.



Fuente: elaboración propia.

Las titularidades en la formación son diversas entre las personas evaluadas, el 38% están dentro de los tecnólogos, 12,5% en posgrado, técnico, pregrado, bachiller y primaria.

Todos los colaboradores tienen un contrato laboral a término indefinido con un rango de ingresos entre 1 y 3 smlmv.

A manera de resumen, en la consulta la mayoría es más hombres que mujeres, con un rango de edades entre los 25 y 30 años de edad. Gran parte de la muestra tienen un estado civil de unión libre, pertenecen al estrato 3, con un promedio de más de dos años de permanencia en la empresa, y la mayoría de la formación es de tecnólogos

Capítulo 4

Resultados

La información relacionada con los resultados, se abordará en dos partes, la primera consiste en resultados de la encuesta según apreciaciones de los colaboradores en las capacidades humanas, capacidades organizacionales y motivación. Entre las capacidades humanas se encuentran: capacidad vida, salud física, integridad física, imaginación y pensamiento, emociones, razón práctica, afiliación, conservación de otra especie, juego y recreación y capacidad sobre el propio entorno.

Se muestran los resultados de la información relacionada con capacidades organizacionales donde se indagó sobre la forma en la que se afrontan las dificultades en la organización, la organización como medio para favorecer el desarrollo de capacidades y la planificación de vida, características del desarrollo de sus funciones y la relación con equipos e insumos necesarios e idóneos para llevar a un buen término el trabajo, capacidad de la organización en el sector productivo y cambios organizacionales. También se muestran los resultados de la motivación indagando sobre motivo logro, competencia, afiliación, seguridad y condiciones del trabajo. La segunda parte consiste en el análisis de los temas mencionados con anterioridad y la relación que existe entre los mismo.

4.1 Resultados sobre las categorías de las capacidades humanas.

Durante la prueba realizada, se hicieron preguntas relacionadas con la capacidad de vida, y se establecieron tres categorías, en las cuales se encuentra: sentido de vida y trabajo, afectaciones a la vida y trabajo de acuerdo con las capacidades de ser y hacer para desenvolverse como sujeto.

Se encontró que en los colaboradores de Louis Dreyfus la categoría de sentido de vida y trabajo se relaciona con:

El sentido de la vida se ve desde diferentes perspectivas encontrando que los propósitos de vida están en los sueños y las metas que se tienen por cumplir, disfrute de la vida y disfrute de la familia y compañeros. Se relaciona el sentido de la vida y el trabajo, y se encontró que el trabajo proporciona conocimientos a nivel personal y profesional, experiencias, trabajo en equipo y armonía con compañeros, trabajo acorde con las preferencias y seguro, y un trabajo que proporciona nuevas relaciones.

El trabajo brinda un sentido de vida desde las actividades diarias cuando se cumplen logros y se permite crecer como persona, asumiendo una buena actitud, siendo responsable con el trabajo, la estabilidad que brinda tener un trabajo y saber que se tiene familia, aprendiendo tareas nuevas y siendo eficiente en las mismas.

En la categoría de exposición a la vida y trabajo, existe un claro conocimiento de los riesgos a los que se ve expuesta su vida en el trabajo indicando así que existen riesgos ergonómicos, riesgos físicos y riesgos mecánicos. Esto sucede por la exposición a polvo, exposición al ruido y exposición a posibles caídas de objetos. Con respecto a la categoría de ser y hacer en el trabajo, se encontró que los colaboradores podían ser comprometidos en su trabajo, ser capaces de adaptarse a cambios, tener liderazgo y coordinar actividades, ser organizados, cumplidores de normas y honestos. También se refirió como el trabajo permite asumir principios éticos como el respeto y la responsabilidad. Se establece que la estabilidad económica también se logra con la vinculación laboral la cual permite cumplir metas.

En la siguiente grafica se puede observar cómo se da la capacidad de salud física en la

organización según el estudio de caso y la información recopilada. Se entiende como la salud de los colaboradores es valorada, en tanto, se permiten permisos, existe confianza para manifestar molestias sobre el estado de salud y tener controles periódicos laborales que permiten además de tener diferentes exámenes, información sobre su salud.

Tabla 3

Capacidades de salud física.

CAPACIDAD DE SALUD FÍSICA	
Cuidado por la salud del colaborador	Todos cuentan con los permisos cuando de su salud se trata
Aprobación por parte de la empresa de atender la necesidad del colaborador	En su totalidad sientes confianza por manifestar sobre su salud física, en especial refieren tener claro que su permiso se aprueba por el jefe inmediato
Actividades que contribuyan con la salud del colaborador	un 44% de colaboradores refieren no haber tenido jornadas de salud, en tanto, el 56% refiere tener exámenes de control, audiometría, espirómetro, oftalmología y chequeo

Fuente: elaboración propia.

La siguiente tabla contiene información sobre la capacidad de integridad física, de la cual se entiende que existen prácticas en seguridad y salud en el trabajo, y de gestión humana relacionadas con la entrega de elementos de protección, inducción, capacitación y entrega de dotación personal, las cuales procuran por la integridad física de los colaboradores. Así mismo, los colaboradores refieren trabajar en un entorno seguro.

Tabla 4

Capacidad de integridad física.

CAPACIDAD DE INTEGRIDAD FÍSICA	
Prácticas de seguridad y salud relacionadas con la integridad física	Con respecto a las prácticas de seguridad y salud en el trabajo relacionadas directamente con la integridad de los colaboradores se presenta que el 88% de los colaboradores refiere tener todos los elementos de protección necesarios y de la mejor calidad, el 12% indica que no los tiene.
Prácticas de capacitación relacionadas con la integridad física	El 100% de los colaboradores refiere tener actividades relacionadas con la conservación de su integridad entre aquellas se encuentran los procesos de inducción y entrenamiento en los diferentes riesgos además de capacitaciones semanales
Seguridad en el lugar de trabajo	El 100% de los colaboradores también refiere que el sector donde laboran es seguro.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 5 demuestra los resultados de las capacidades de imaginación y pensamiento, donde sobresale la no discriminación en la organización aceptando y respetando de esta manera el sexo, la orientación sexual, la clase social y la libertad de culto. Según los resultados, la organización debe profundizar en temas de promoción de arte y alfabetización, o actividades que permitan mayor desarrollo en la imaginación y el pensamiento.

Tabla 5

Capacidad de imaginación y pensamientos.

CAPACIDAD DE IMAGINACIÓN Y PENSAMIENTOS	
desarrollo y promoción del arte o y de alfabetización	El 55% de los colaboradores refiere no tener espacios de alfabetización, y artísticos en tanto, el 45% restante refiere si tener espacios de arte y alfabetización
Aceptación de la diversidad en etnias, sexo, orientación sexual y clase social	El 88% de los colaboradores refiere no sentir discriminación
libertad de culto en LDC	El 100% de los colaboradores percibe que en LDC hay libertad de culto.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, la tabla 6 demuestra como más de la mitad de las personas encuestadas no siente bloqueos emocionales en el trabajo, el 78% de los encuestados se siente reconocido y apreciado en el trabajo y capacitado en el manejo de emociones. En tanto, ninguno de los colaboradores refiere momentos de miedo, envidia, compasión y vergüenza en el trabajo.

Tabla 6

Capacidad de emociones.

CAPACIDAD DE EMOCIONES	
Bloqueos emocionales en el trabajo	El 56% de los colaboradores refiere no sentir bloqueos emocionales en su lugar de trabajo, el 22% algunas veces y 22% restante si sentir
Reconocimiento y aprecio en el trabajo	El 78% de los colaboradores indica que es reconocido y apreciado en su lugar de trabajo, el 22% no se siente de esta forma
Capacitación en el manejo de emociones	El 78% refiere tener capacitaciones el 22% indica no ser capacitado
Momentos de miedo, envidia, compasión y vergüenza	experiencias personales

Fuente: elaboración propia.

Según la tabla 7, la capacidad de razón práctica se ve desarrollada en la mayoría de casos evaluados, entendiendo que gran parte del grupo se siente tenido en cuenta y con autonomía en su lugar de trabajo.

Tabla 7

Capacidad de razón práctica.

CAPACIDAD DE RAZÓN PRÁCTICA	
Participación	El 63% de los colaboradores refiere ser tenido en cuenta en tanto, e 27% refiere ser tenido en cuenta a veces
Comunicación	El 63% de los colaboradores refiere ser tenido en cuenta siempre, el 27% la mayoría de veces
Decisión sobre si mismo	67% de los colaboradores tiene autonomía y puede tomar decisiones sobre si mismo en su lugar de trabajo, el 23% refiere no poderlo hacer

Fuente: elaboración propia.

La capacidad de afiliación o sociabilidad se presenta en la mayoría del grupo, debido a que, los colaboradores pueden elegir libremente sus interacciones sociales, sus amigos y sus espacios. Adicionalmente, el 100% de los colaboradores está de acuerdo con la calidad y el trato que tiene en su lugar de trabajo. La mayoría del grupo también percibe empatía en su grupo de trabajo.

Tabla 8

Capacidad de afiliación o sociabilidad.

CAPACIDAD DE AFILIACIÓN O SOCIABILIDAD

Libre elección en sus interacciones	El 88% de los colaboradores refiere que puede elegir libremente sus interacciones sociales, sus amigos y sus espacios en tanto, el 12% siente que no lo puede hacer
Calidad de interacciones	El 100% de los colaboradores está de acuerdo con la calidad y el trato que se brinda en LDC.
Empatía	El 63% de los colaboradores refiere sentir que su equipo de trabajo tiene empatía, el 25% indica algunas veces y el 12% creo que si equipo de trabajo no tiene empatía

Fuente: elaboración propia.

Según la capacidad de conservación de otra especie, esta se ve reflejada en la organización cuando los colaboradores refieren tener conocimiento de procesos que lidera la organización para beneficiar los ecosistemas cercanos y conservar el medio ambiente y los animales.

Tabla 9

Capacidad de conservación de otra especie.

CAPACIDAD DE CONSERVACIÓN DE OTRA ESPECIE	
Conservación del medio ambiente y los animales	El 100% de los colaboradores refiere que la compañía conserva el medio ambiente y los animales
Prácticas en LDC que beneficien los ecosistemas cercanos	El 100% de los colaboradores refiere que la organización beneficia los ecosistemas cercanos

Fuente: elaboración propia.

La tabla 10, destinada para los resultados de la capacidad de juego y recreación refleja que la organización promueve espacios para compartir con la familia y los compañeros de trabajo, espacios que hacen parte del programa de bienestar y se encuentran liderados por el área de recursos humanos. También se encuentra una mayoría de colaboradores que indica tener espacios de recreación.

Tabla 10

Capacidad de juego y recreación.

CAPACIDAD DE JUEGO Y RECREACIÓN	
Espacios de recreación con familia y compañeros	El 100% de los colaboradores refiere que LDC brinda espacios donde se comparte con la familia y los compañeros de trabajo
Espacios físicos de recreación en el trabajo	El 38% de los colaboradores refiere no tener espacios físicos que permitan momentos de dispersión o recreación, el 62% refieren si tenerlos

Fuente: elaboración propia.

En la capacidad sobre el propio entorno se encontró que, en una mayoría de los colaboradores, la empresa permite actuar con autonomía en momentos de participación. Se sienten en igualdad de condiciones para tener un ascenso y actuar libremente sobre su propia vida, también se encontró que el 100% de los colaboradores se siente tratado dignamente.

Tabla 11

Capacidad sobre el propio entorno.

CAPACIDAD SOBRE EL PROPIO ENTORNO
--

Participación y autonomía	El 78% de los colaboradores refiere actuar con autonomía en el momento de participar de manera efectiva en las decisiones de la vida laboral, el 11 % siente no actuar con autonomía y 11% algunas veces
Igualdad de oportunidades	El 89% de los colaboradores se siente en igualdad de condiciones para ser ascendido en su lugar de trabajo y el 11% indica no sentirse en las mismas condiciones
Dignidad humana	El 100% de los colaboradores refiere sentirse tratado dignamente en su trabajo
Decisión sobre la propia vida	78% de los colaboradores refiere poder actuar sobre su propia vida y el 22% restante indica hacerlo algunas veces

Fuente: elaboración propia.

4.2 Resultados sobre las capacidades organizacionales

En términos generales se encontró una organización con capacidades, que es reconocida ante los colaboradores por contar con excelentes procesos que la hacen líder y competente a nivel mundial, los colaboradores también reconocen que la organización siente preocupación por la estabilidad de los colaboradores y permite que por medio de esta estabilidad puedan alcanzar logros tanto personales como organizacionales. La organización es reconocida por la adaptación a nuevos cambios y la capacidad que tienen sus colaboradores para afrontar situaciones personales y

laborales, encontrando competencia de afrontar dificultades tanto en los colaboradores como en la organización.

Tabla 12

Capacidades organizacionales.

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	
Forma en la que se confronta una situación laboral tensa	Tengo autocontrol y pienso en la mejor manera de solucionarlo
	tomar las cosas con calma y afrontarlas de la mejor manera
	Inteligencia (calma)
	Si la afronta ignorando
	Tener calma, detenerme un momento y pensar con claridad como solucionar la situación
	Tomarlo con calma para poder tomar decisiones con claridad tratando de estar tranquilo y afrontando de la mejor manera
	Con el dialogo y reflexionando
la organización como medio para favorecer el desarrollo de capacidades y la planificación de vida	Si porque las condiciones laborales determinan decisiones personales
	En algunos aspectos
	si por que la estabilidad laboral permite planificar a futuro
	El horario permite tener una vida social y un ambiente laboral satisfactorio con personas comprometidas
Características del desarrollo de sus funciones y la relación con equipos e insumos necesarios e idóneos para llevar a un buen término su trabajo	Si, cuento con buenos equipos
	Programas de calidad, salud e higiene y seguridad en el trabajo
	Si, tostadora, molino, calentador, lámparas, mesa de catación, computadora, zona de muestreo
	Si, con maquinaria, calibraciones y mantenimientos respectivos
	Maquinaria y elementos de trabajo
Capacidades de la organización en el sector productivo	Es una empresa competente a nivel mundial que tiene alianzas internacionales y nacionales además de pensar mucho en el bienestar de sus colaboradores
	inmensas capacidades en los negocios y en el medio Reconocimiento a nivel mundial en el sector cafetero

Cambios organizacionales	En el sector productivo es líder, experto y con calidad en café
	contacto con clientes nacionales e internacionales
	Generando empleos dignos y con buenas garantías
	Es una empresa que cuenta con todas las herramientas para tener los mejores procesos de producción y entregar un buen producto
	No, sin embargo, la situación actual de pandemia llevo a que la organización se ajustara rápidamente y sus colaboradores se adaptan de forma responsable
	Si, los necesarios para ser reconocida como una empresa importante
	Si cambios de liderazgo
	Si cambios en gerencia y en procedimientos en inocuidad alimentaria
	Nuevos procesos y maquinas
	Si, locativos

Fuente: elaboración propia.

4.3 Resultados encontrados en los motivos de logro, afiliación, competencia, seguridad y condiciones del trabajo.

Según los resultados del test de motivación, se encontró que la organización proporciona en sus prácticas la satisfacción de los diferentes motivos, en el caso del motivo logro, los colaboradores refieren que la organización proporciona oportunidades y crecimiento económico, lo cual permite la consecución de logros personales. El motivo afiliación se encuentra satisfecho por el trato, las buenas relaciones y como esto influye en el sentimiento de querer un mejor desempeño. El motivo seguridad también se presentó como satisfecho en la totalidad de los colaboradores esto relacionado con tipos de contrato y permanencia en la organización y el cargo.

El motivo competencia, aunque desarrollado en una mayoría, demuestra que puede ser desarrollado aún más, en actividades de reconocimiento e incentivos por el desempeño

organizacional. Otro tema estudiado fueron las condiciones en el trabajo, indicando como las mismas satisfacen necesidades básicas en la mayoría de colaboradores y refieren tener las prestaciones legales.

Tabla.

Motivo de logro.

Motivo de logro	100% de los colaboradores indican que han elegido bien su oficio u profesión
	100% de los colaboradores refiere que la organización proporciona “oportunidades y crecimiento económico”
	86% de indican que el trabajo es interesante, el 14% lo ve poco interesante
	100% de los colaboradores sienten que el trabajo va acorde con las capacidades que tienen

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13

Motivo de afiliación.

Motivo de afiliación	100% de los colaboradores recibe un trato justo en el trabajo
	100% de los colaboradores refieren tener una buena relación con el jefe
	100% de los colaboradores sienten que la relación con sus compañeros los motiva a tener un mejor desempeño

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14

Motivo de competencia.

Motivo de competencia	86% de los colaboradores siente que tiene un reconocimiento social 14% no lo siente
	El 72% de los colaboradores tiene incentivos y reconocimiento cuando hace bien su trabajo. El 28% indican que no tienen incentivos

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15

Motivo de seguridad.

Motivo de seguridad	100% de los colaboradores refiere sentir seguridad y estabilidad en el empleo
----------------------------	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16

Condiciones de trabajo.

Condiciones del trabajo	72% de los colaboradores indican que su trabajo satisface las necesidades básicas .28% de los colaboradores refiere que los beneficios económicos en la organización no satisfacen las necesidades básicas.
	100% de los colaboradores refiere que su trabajo actual permite vacaciones y descanso
	100% LDC brinda todas las prestaciones legales
	100% refieren no querer otro empleo
	72% de los colaboradores indica que gana lo suficiente para atender a quienes dependen de él. 28% indica que no es así

	100% de los colaboradores indica sentir ánimo y energía para realizar su trabajo
	El 72% de los colaboradores refiere que el trabajo no es fuente de estres.28% de los colaboradores refiere que el trabajo es fuente de estrés.

Fuente: elaboración propia.

A manera de resumen se encontró en los resultados un desarrollo en las capacidades humanas, caracterizado por diferentes dinámicas y procesos como los siguientes: la capacidad de sentido de vida, se observa en los sueños y las metas que los colaboradores tienen por cumplir, el disfrute de la vida, el disfrute de la familia y disfrute de relaciones laborales. También se encontró, que el trabajo proporciona experiencias, conocimientos, nuevas relaciones y una satisfacción de preferencias. Los colaboradores reconocen como la estabilidad laboral sirve de medio para cumplir sueños y alcanzar logros que requieren de estabilidad económica.

Seguido por lo anterior, se encontró un desarrollo de la capacidad de salud física al presentarse en la organización, la ejecución de actividades relacionadas con la promoción y prevención de la salud de los colaboradores. De esta manera, LDC realiza controles médicos periódicos que permiten tener conocimiento sobre el estado general de salud. Además, Los jefes inmediatos son comprensivos cuando se trata de brindar espacios laborales para citas médicas y para escuchar a los colaboradores cuando tienen algún tipo de dolencia.

La capacidad de integridad física se refleja en la empresa LDC al permitir a sus colaboradores un trabajo seguro, entregando los elementos de protección necesarios, brindando la dotación, y capacitando sobre los diferentes peligros y riesgos que se presentan en la empresa lo cual genera un reconocimiento del entorno y una consciencia más realista sobre las afectaciones que pueden tener y la forma en la que deben realizar su trabajo. Seguido con la capacidad de imaginación y pensamiento, LDC permite un ambiente de trabajo de respeto y libertad sobre ideologías, su clase social, libertad, orientación sexual, género y su libertad de culto.

Para la mayoría de los colaboradores La capacidad de emociones se desarrolla en la empresa estudiada, brindando un ambiente libre de bloqueos emocionales, de envidia, compasión, vergüenza. Adicional a lo anterior, la organización proporciona capacitación en el manejo de emociones y reconocimiento y aprecio. LDC también permite generar capacidad de razón práctica cuando los colaboradores sienten que son tenidos en cuenta y pueden participar.

La capacidad de afiliación o asociación se encuentra dentro de las capacidades más desarrolladas debido a que los colaboradores pueden elegir sus interacciones sociales, sus amigos, sus espacios y tener calidez en el trato que se da en la organización. Otro resultado encontrado consiste en que todos los colaboradores reconocen prácticas en LDC que buscan conservar los ecosistemas cercanos y el medio ambiente lo cual genera la capacidad de cuidado por otra especie. En cuanto a la capacidad de juego y recreación el 100% de los colaboradores refiere tener espacios para compartir con la familia y los compañeros. En tanto, la capacidad sobre el propio entorno se percibe con las oportunidades y el trato digno.

Una vez se han descrito los resultados de las capacidades humanas, se dará continuidad con las capacidades organizacionales, de las cuales se encontró, que los colaboradores tienen una percepción positiva sobre la empresa, cuentan con toda la maquinaria, características locativas satisfactorias y la aplicación de procesos óptimos para ser competente en el mercado. Además, se observan alianzas estrategias a nivel nacional e internacional con las que cuenta la organización para tener beneficios en el mercado.

LDC tiene la capacidad de evolucionar y hacer cambios a medida que el contexto lo demanda, también se encontró esta característica en los colaboradores, quienes afrontan los conflictos de una manera oportuna. Por otra parte, la organización brinda estabilidad y con ello la mayor probabilidad de alcanzar los logros personales que requieren de estabilidad económica.

Se observó en los resultados que los motivos de competencia, afiliación, seguridad y logro se satisfacen en LDC, los motivos más satisfechos son la afiliación y la seguridad, los cuales se encuentran en prácticas como la seguridad laboral, la estabilidad en el empleo, trato justo en el trabajo, buena relación con los jefes, ambientes de trabajo motivantes que permiten la permanencia y sentimiento de adherencia por la organización.

Según los resultados de los porcentajes más bajos, LDC puede profundizar en programas de alfabetización y actividades que desarrollen la creatividad y la imaginación. También se encuentra existen porcentajes bajos con relación a los demás sobre tener espacios físicos de recreación en el trabajo.

4.4 Análisis de resultados capacidades humanas

Haciendo un análisis sobre las capacidades humanas propuestas por Nussbaum y los resultados encontrados en la organización objeto de estudio, se halló que si existen practicas del talento humano con las cuales se puedan desarrollar capacidades humanas en la organización.

4.4.1 La capacidad de vida

Se dividió en las categorías de sentido de vida y trabajo, afectaciones a la vida y trabajo y capacidades de ser y hacer en el trabajo. En la categoría de sentido de vida, según lo indicado por los colaboradores se encontró que existe un propósito definido por los colaboradores en los cuales se encontró el seguimiento de metas y la oportunidad de disfrutar con familia y compañeros. En cuanto a la capacidad de ser y hacer en el trabajo, los colaboradores tienen posturas positivas sobre los valores, y las cualidades que refieren practicar en la organización.

Con relación a los motivos estudiados en la motivación, es preciso decir que el sentido de vida se clasifica en los diferentes motivos que impulsan la motivación. El motivo de logro, surge cuando los colaboradores refieren que su sentido de vida está en el alcanzar metas, o poder adquirir más conocimientos, en tanto, el motivo de afiliación se refleja cuando los colaboradores refieren que su sentido de vida está en el compartir con su familia y sus compañeros de trabajo.

Se reconocen riesgos que afectan la vida en el trabajo como el riesgo ergonómico, riesgos físicos y el riesgo mecánico, sin embargo, se encontró que la organización invierte en conservar la salud de los colaboradores, aportando de esta forma en la capacidad de vida.

4.4.2 capacidad de salud física

Según lo que refieren los colaboradores para la capacidad de salud física, se da en tanto la organización cede tiempo para controles médicos o citas médicas dando prioridad a la salud de los colaboradores y existe confianza para que los mismos manifiesten la condición de sus estados de salud. Para el caso de actividades que contribuyan a la salud de los colaboradores, se encontró que un 44% de los colaboradores refieren no haber tenido jornadas de salud, para lo cual es recomendable que se actualicen dichas actividades o se verifique la cobertura de las mismas.

Haciendo un análisis a partir del contexto y las percepciones de los colaboradores, la capacidad de salud física se relaciona con procesos del talento humano relacionados con la seguridad y salud en el trabajo como lo son: exámenes de ingreso y control y retiro los cuales permiten que el colaborador tenga conocimiento de su estado de salud. Los programas de medicina preventiva también permiten que tener un panorama más amplio de las principales molestias en los colaboradores y de qué manera se realizan actividades que contribuyan a mejorar sus condiciones de salud física.

4.4.3 Capacidad integridad física

La capacidad de integridad física también se desarrolla en tanto el 88% de los colaboradores refiere tener todos los elementos de protección necesarios y de óptima calidad para cuidar de su integridad física. Existen procesos organizacionales relacionados con el área de talento humano entre los cuales se encuentra la inducción, entrenamiento y capacitación, actividades que refieren los colaboradores en un 100% recibir, las cuales contribuyen a la integridad física debido a que brindar conocimientos relacionados con los riesgos y la forma en la que se debe trabajar para conservar su integridad. El 100% de los colaboradores también refiere que el sector en el que se

trabaja es seguro, contribuyendo así en la integridad de los colaboradores.

La evaluación y medición anual de los riesgos y peligros en la organización, así como la capacitación y entrega de elementos de protección personal y dotación permiten integridad física en la organización.

4.4.4 Capacidad de sentido, imaginación, pensamiento y emociones

La capacidad de sentido, imaginación y pensamiento debe ser más desarrollada, en tanto el 55% de los colaboradores refiere no tener espacios de alfabetización, y artísticos, sin embargo, los pensamientos que cada colaborador tiene son respetados toda vez que en LDC se respeta la diversidad en cuanto a estrato social, etnia, orientación sexual y libertad de culto.

En la capacidad de emociones, el 56% de los colaboradores refiere no sentir bloqueos emocionales, sin embargo, cuando se pregunta sobre las experiencias negativas como momentos de miedo, envidia, compasión y vergüenza que ha sentido en su vida refieren todos que han sido en el ámbito personal, por tanto, se podría decir que no existe una preexistencia de eventos laborales en LDC que generen bloqueos emocionales actuales. También se encontró un alto reconocimiento, teniendo en cuenta que el 78% de los colaboradores indica que es reconocido y apreciado en su lugar de trabajo y el 78% refiere tener capacitaciones en el manejo de emociones y reconocimiento de su forma de pensar y sentir.

LDC se brindan herramientas para que los colaboradores se sientan apreciados además de proporcionar formación sobre el manejo de emociones. La capacitación en el manejo de emociones y el control de los riesgos psicosociales en la organización, son prácticas de gestión humana, que contribuyen con las capacidades de emociones.

4.4.5 Capacidad de razón práctica

Para identificar la capacidad de razón práctica la cual plantea Nussbaum como el implicarse en las decisiones de la propia vida a partir de una concepción crítica del bien y del mal se encontró que en LDC a partir de la participación de los colaboradores en las decisiones organizacionales, la comunicación interna que prepara sobre los cambios y la autonomía de los colaboradores de tomar decisiones sobre si mismos en el lugar de trabajo.

4.4.6 capacidad de afiliación

La capacidad de afiliación o sociabilidad comprendida como aquella capacidad que permite constituir comunidad y vínculos con otros seres humanos, es encontrada como una capacidad satisfactoria dentro de LDC toda vez que los colaboradores refieren en alta proporción que pueden elegir libremente sus interacciones sociales, todos indican que sus interacciones tienen buena calidad humana ya que se dan un buen trato y apoyo. Mas de la mitad de los colaboradores también indican que su grupo de trabajo tiene empatía.

La capacidad de afiliación tiene un gran impacto sobre el motivo de afiliación de lo cual se entiende que, si una organización y sus colaboradores se preocupan por mantener sus relaciones laborales, también satisfacen directamente el motivo de afiliación entendido como aquel deseo interno de interactuar que lleva a que las personas que lo prefieran puedan estar motivadas.

Teniendo en cuenta el sentido de vida y la orientación de los propósitos de vida encontrados en LDC se podría decir que también se estarían supliendo ya que se encontró que algunas personas viven para interactuar y compartir con quienes les rodean. Por otra parte, prácticas organizacionales de capacitación en trabajo en equipo, comunicación asertiva y resolución de conflicto contribuyen al desarrollo del motivo afiliación y a la capacidad de afiliación.

4.4.7 capacidad de cuidar de la otra especie

La capacidad de la otra especie se asume según Nussbaum como aquella capacidad que puede tener el ser humano cuando sabe convivir, respetar y cuidar de la otra especie, y en coherencia con los resultados encontrados, LDC tiene la capacidad de aportar a la otra especie, y esto es así cuando todos los colaboradores refieren que la compañía conserva el medio ambiente y los animales, cuidando guaduales, teniendo tratamiento de aguas residuales, tratamiento de reciclaje y conservación de ecosistemas cercanos.

4.4.8 Capacidad de juego y recreación

Para la capacidad de juego y recreación entendida esta como aquella que se encuentra en las actividades que producen risa, juego, humor y recreación, se encontró que en LDC, si existen actividades que generan dichos disfrutes, aunque se pueden generar más espacios físicos que suplan dichas necesidades con más frecuencia dentro de la organización.

4.4.9 Capacidad sobre el propio entorno

Por último, la capacidad sobre el propio entorno, la cual involucra la individualidad, la participación y la satisfacción de los derechos humanos y fundamentales que se tienen, se encuentra satisfecha en LDC en tanto, se brinda participación dentro de la organización a partir de las decisiones desde cada cargo, la comunicación transversal que se encarga de llevar a todas las áreas los cambios que se realizan y el respeto de la dignidad humana dentro de la organización. También se puede identificar que LDC permite que los colaboradores tomen decisiones sobre su vida personal.

En términos generales, se encontró que en LDC las practicas organizacionales y cultura organizacional permiten el desarrollo de capacidades humanas, llevando a identificar que dichas capacidades generan funcionamientos óptimos para que el colaborador tenga un crecimiento a nivel personal y laboral.

4.5 Análisis de resultados según el motivo logro, afiliación, competencia, seguridad y condiciones del trabajo.

Existe una estrecha relación entre la percepción que tienen los colaboradores sobre lo importantes que son para la organización y la satisfacción de cada motivo. No solamente la organización brinda capacidades humanas, sino que también, satisface el motivo de logro, afiliación, competencia y seguridad.

El motivo de logro se satisface a partir de brindar desde la organización medios para que el colaborador alcance los logros que se propone, muchos de estos logros tienen relación con el sentido de vida evaluado en la capacidad de vida. Para algunos colaboradores es importante adquirir nuevos conocimientos y LDC brinda a sus colaboradores la satisfacción de tener un trabajo interesante y de lo cual también parte el hecho de realizarse un adecuado proceso de selección en el cual se puedan alinear tanto los intereses laborales del colaborador como las capacidades que puede brindar la organización.

Otra percepción evaluada y encontrada a satisfacción es que la organización brinda “oportunidades y crecimiento económico” esto con la estabilidad laboral que se presenta. Adicional a ellos en una alta proporción los colaboradores refieren estar satisfechos con la profesión u ocupación que eligieron, y encontrar en su trabajo una armonía entre sus capacidades y lo que la organización exige.

El motivo afiliación se presenta en una alta satisfacción, incluso es la satisfacción más alta que presentan, para aquellas personas que se encuentran con un sentido de vida ligado al disfrute de las interacciones con compañeros y familia, LDC es el lugar donde pueden sentirse más motivados, según lo que refieren los colaboradores, la organización permite el compartir con la familia por los horarios que tienen, como también encontrar una cultura organizacional donde existe un buen trato, buenas relaciones entre pares y buenas relaciones con los jefes inmediatos.

Debido a procesos organizacionales como el plan de incentivos y evaluación de desempeño, la organización permite que exista satisfacción en **los motivos de competencia**, toda vez que permite que exista una recompensa social y económica para aquellas personas que sobresalen. Por características en la contratación laboral, particularmente por establecer contratos a término indefinido, se ha permitido fomentar seguridad, adicional a ellos las relaciones laborales con armonía permiten tener estabilidad en la medida en que no existen fácilmente conflictos en las relaciones.

Es así como se encuentra coherencia entre la satisfacción de las capacidades humanas y una alta percepción en la satisfacción de los motivos, en términos generales LDC brinda bienestar a cualquier tipo de preferencia interna como fuerza motivadora. Esto es así porque el motivo de afiliación, logro, competencia y seguridad son los que más inciden en el ámbito laboral y los más estudiados.

Haciendo una evaluación de las condiciones laborales también se encuentra que en alta proporción el trabajo satisface las necesidades básicas, Es una organización que cumple con todos los requerimientos legales, y se encontró significativamente que la totalidad de colaboradores no desean otro trabajo. Tampoco se encuentra un indicador de asociar el trabajo con un estrés negativo,

toda vez que presentan energía durante sus jornadas laborales y en alta proporción indican que el trabajo no es fuente de estrés.

Se pueden identificar practicas del talento humano como generadoras de capacidades y satisfacción de motivación laboral, los incentivos, evaluaciones de desempeño, programas de entrenamiento, indicción y capacitación, procesos de selección en los cuales se busca la idoneidad entre el colaborador y las funciones por desarrollar y por último los programas de higiene encargados de conservar la integridad de los colaboradores y controlar los riesgos laborales al entregar elementos de protección necesarios y capacitar en los riesgos críticos.

Para finalizar, se encontró dentro de las capacidades organizacionales, que los colaboradores reconocen las capacidades de la organización al ver la misma como competente en el mercado por sus procesos y calidad de sus productos, se percibe como una compañía reconocida a nivel mundial que es capaz de sobresalir y ser líder dentro del sector productivo, se entiende que es capaz de generar alianzas estratégicas con clientes nacionales e internacionales y que además de contar con una óptima infraestructura y herramientas genera empleos dignos y buenas garantías.

Se tienen capacidades organizacionales cuando la organización afronta cambios y esto sucede en LDC, ya que la compañía es dinámica y realiza cambios desde el liderazgo, infraestructura, procesos y capacidad de afrontar los retos y cambios que se deben asumir con las exigencias del entorno. Así las cosas, en este estudio existe una armonía entre la motivación, las capacidades organizacionales y las capacidades humanas, explicando de esta forma como la satisfacción de necesidades internas también refleja capacidades organizacionales, y un alto contenido en el clima organizacional y prácticas del talento humano la preocupación por el cuidado y el respeto de la dignidad humana.

4.6 Análisis de resultados sobre las capacidades organizacionales

Los resultados del instrumento permitieron identificar que la organización de estudio de caso tiene capacidades organizacionales relacionadas con la manera en la que es competitiva y se adapta a los desafíos además de enfrentarlos, también se identifica que no solamente la organización tiene esta capacidad tan valiosa para ser competitiva y perdurara en el tiempo, también los colaboradores tienen la capacidad de enfrentar conflictos de manera adecuada.

La organización es vista de manera cambiante y competitiva resaltando que tienen los adecuados procesos y maquinaria para llevar a término sus labores. Adicional se percibe que la organización si satisface motivos de afiliación, logro, competencia y seguridad relacionados con la motivación. Estos motivos tienen relación con la generación de sinergia la cual permite tener mayores posibilidades eficiencia, productividad y motivación. Según lo anterior, la organización es capaz de satisfacer motivos personales.

5. Conclusiones

1. En la organización LDC, a través de la consulta se logró reconocer el vínculo entre capacidades humanas, capacidades organizacionales y motivación. Se encontró una relación entre las dimensiones cuando existen rutinas y procesos que a la vez que desarrollan una capacidad humana también generan capacidades organizacionales y los motivos son entendidos como capacidades organizacionales. Para generar mayor comprensión sobre la relación que se encontró, se creó la siguiente tabla, la cual comprende los temas de interés.

Tabla 17.

Capacidades humanas. capacidades organizacionales

Capacidades Humanas		Capacidades organizacionales	
La vida	Se encontró que en la empresa LDC de los colaboradores evaluados mostraron una relación del sentido de vida ligado a las metas, disfrute de familia y seres queridos y la consecución de logros. Existe una relación entre el trabajo y el propósito de vida de los colaboradores por experiencias, adquisición de conocimiento, equilibrio entre el tiempo del trabajo y la familia, la calidad de las relaciones laborales.	Sostenibilidad de la organización por motivaciones al fortalecimiento de las capacidades organizacionales	la organización cuenta con más de 14 años en Colombia
La salud física	En la empresa LDC se encontraron prácticas adecuadas con relación a la conservación de la salud de los colaboradores, los cuales sienten que tienen el apoyo de la organización en cuanto a permisos para temas de salud se trata, también pueden manifestar a sus jefes inmediatos sobre sus	Gestión del riesgo y excelencia en seguridad y salud en el trabajo	La organización cuenta con competencias en gestión del riesgo teniendo en cuenta que cumple con controles necesarios para conservar la vida de las personas y evitar accidentes, también se encontraron exámenes de ingreso, periódico, inducción, capacitación y entrenamiento para tener información sobre el

	condiciones de salud y tienen exámenes periódicos para conocer sobre su estado actual de salud		estado de salud de los colaboradores
Integridad física	Los colaboradores refieren tener elementos de protección personal necesarios para realizar sus labores, adicional a ellos tienen prácticas de inducción, entrenamiento y capacitación sobre las medidas de seguridad y salud en el trabajo.		
Los sentidos	Los colaboradores refieren sentir libertad de culto y no tener discriminación en su lugar de trabajo, sin embargo, no se presentan espacios artísticos que permitan desarrollar su imaginación. Una mayoría refieren no tener espacios de alfabetización.	Capacidad dinámica de innovación y competencia de aprendizaje constante	No es muy claro si existen prácticas de aprendizaje constante y de innovación que generen capacidades organizacionales de innovación o aprendizaje constante.
Imaginación			
Pensamiento			
Emociones	Los colaboradores refieren no tener bloqueos emocionales en el trabajo, ser apreciados y reconocidos en su lugar de trabajo, lo cual favorece los procesos afectivos y emocionales en el lugar de trabajo.	Competencia en desarrollo de personas	Si bien no se puede determinar con precisión si LDC tiene la competencia de desarrollo de personas por el desconocimiento de los procesos organizacionales encaminados a dicho tema, se puede decir que propicia un ambiente de trabajo que genera estabilidad emocional en los colaboradores y buenas relaciones
Razón práctica	Los colaboradores refieren tener autonomía en su lugar de trabajo y ser tenidos en cuenta para la toma de decisiones e informados cuando se toman decisiones	Capacidad dinámica de aprendizaje	A pesar de que los colaboradores son tenidos en cuenta para la toma de decisiones, no existe evidencia de la rutinización de actividades que demuestren el interés por profundizar en el conocimiento.

Afiliación	Los colaboradores refieren tener en su equipo de trabajo empatía, buen trato y libre elección para tener afiliación	Motivo afiliación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales	Según la percepción de los colaboradores la empresa cuenta con afiliación y adecuadas relaciones interpersonales
Cuidado por la otra especie	Según la percepción de los colaboradores, en su lugar de trabajo cuidan los animales y ecosistemas cercanos.	Competencias preservación del medio ambiente	La organización busca la preservación del medio ambiente
Juego y recreación	Los colaboradores refieren tener espacios de recreación con sus compañeros de trabajo e incluso espacios para compartir con su familia	Competencia en desarrollo de personas	La organización promueve espacios de recreación entre compañeros de trabajo y familiares mejorando el bienestar de los mismos.
Control sobre el propio entorno	La organización genera igualdad de condiciones para los colaboradores y libertad en la toma de decisiones sobre la propia vida	Capacidad dinámica de absorción	La organización genera apertura a la participación de los colaboradores

Fuente: elaboración propia

2. Los motivos de afiliación, logro, competencia y seguridad se convierten en capacidad organizacional cuando la organización es capaz de satisfacer motivos personales que se relacionan con la consecución de logros, trabajo seguro, estabilidad laboral, el reconocimiento y el desarrollo de personas y relaciones

3. Es posible generar impacto en el talento humano y en la organización cuando se llevan a cabo procesos y prácticas organizacionales encaminadas a dignificar al ser humano y desarrollar capacidades humanas centrales, capacidades que posteriormente serán usadas como funcionamientos.

4. Existe mayor probabilidad de generar capacidades dinámicas cuando la organización cuenta con colaboradores comprometidos y con sentimiento de adherencia y orgullo; Lo cual facilitara que se genere compromiso con los procesos y estos generen excelencia y una organización competitiva y sobresaliente.

5. Las capacidades humanas tienen la posibilidad de mejorar los entornos laborales puesto que humanizan la organización y con ello mejoran los entornos que involucran el hábitat del colaborador. De esta manera la organización tiene la capacidad dinámica de generar cambios y afrontar dificultades a partir de sus características internas.

6. Se concluyó que existe relación entre la percepción que tienen los colaboradores sobre la imagen de LDC y los conceptos sobre las capacidades dinámicas, especialmente los conceptos de Zahra y George, (2002) y Helfat y Peteraf (2003). Para los colaboradores y según la realidad contrastada, la empresa es competente y sobresale en el mercado del café, es dinámica y se adapta fácilmente a los cambios características que hacen que la organización tenga capacidades dinámicas.

7. Para el caso objeto de estudio se encontró que existe un desarrollo en algunas capacidades humanas, una de ellas es la capacidad de vida, la cual se caracteriza por la relación entre los propósitos individuales y la manera en que la empresa aporta positivamente en la materialización de los mismos, de esta manera los colaboradores en LDC pueden lograr cumplir sueños, metas y tener buenas relaciones.

8. Las capacidades humanas en los colaboradores generan capacidades organizacionales esto en la medida en que las prácticas organizacionales son visibles y aplicadas con regularidad, para decir que una organización tiene capacidades organizacionales es necesario evaluar los procesos y las rutinas.

9. Se encontró que existe una relación entre la capacidad de vida y la motivación en LDC entendiendo como el motivo de logro y afiliación que se relacionan con los propósitos de vida encaminada al cumplimiento de logros y metas y la conservación de relaciones óptimas en el trabajo son satisfechos en la organización.

10. Existe mayor probabilidad de encontrar sinergia en los procesos organizacionales en LDC lo cual compromete la eficiencia y la productividad, toda vez, que los motivos de afiliación que prevalecen en la mayoría de los colaboradores son satisfechos en prácticas organizacionales. Se puede decir lo anterior debido a que la capacidad de afiliación resulta desarrollada desde el respeto en las relaciones laborales, la libertad de elegir las interacciones, el trabajo en equipo y la estima en el grupo de trabajo.

11. La capacidad de integridad física se conserva en LDC, en tanto la organización tiene prácticas de inducción, entrenamiento, capacitación, entrega de elementos de protección personal y control del riesgo que contribuye para que la salud e integridad de los colaboradores se protejan. También se genera consciencia en los colaboradores sobre su propio cuidado, debido a que algunas prácticas van dirigidas para que el colaborador conozca sobre los peligros a los que se encuentran expuestos.

12. La capacidad de salud se encuentra desarrollada en LDC teniendo en cuenta que brinda actividades que ofrecen conocimiento al colaborador sobre su estado general de salud y a la organización para generar programas de medicina preventiva y estilos de vida saludables, estas actividades son los exámenes de ingreso, periódicos, de egreso y pólizas de salud y vida. Adicional a lo anterior, la organización cuenta con líderes que son flexibles con permisos relacionados con citas médicas en espacios laborales y son comprensivos cuando existen dolencias en las personas.

13. La capacidad de integridad física anteriormente descrita que se relaciona con la capacidad organizacional de Gestión del riesgo y excelencia en seguridad y salud en el trabajo hacen que LDC se convierta en una organización competente en el mercado por sus buenas prácticas.

14. Las capacidades de sentidos e imaginación no se observan tan desarrolladas en la empresa estudio de caso, toda vez que no existen los suficientes espacios para que las personas desarrollen temas artísticos y de desarrollo de la imaginación. Para lo cual se recomienda incluir actividades que complementen dichas capacidades. Según lo anterior tampoco existe la suficiente información para decir que la organización tiene la capacidad de innovación puesto que las prácticas sobre el desarrollo de imaginación no se encuentra tan presentes en sus colaboradores.

15. La capacidad de pensamiento se encuentra en LDC, toda vez que los colaboradores refieren sentir libertad en cuando a su culto y no sentir discriminación por condiciones personales como género y orientación sexual. Esto permite un lugar de trabajo incluyente en el cual cada colaborador es tratado con dignidad humana.

16. En cuanto a la capacidad de emoción, la organización desarrolla de manera positiva esta capacidad debido a que los colaboradores no sienten bloqueos emocionales, se sienten apreciados y reconocidos. La capacidad de emoción se relaciona directamente con la capacidad organizacional de desarrollo de personas debido a la manera en la cual propicia espacios y relaciones saludables. Generando además un adecuado reconocimiento de los colaboradores.

17. La capacidad de juego y recreación también permite la capacidad de desarrollo de personas a partir del sentimiento de bienestar cuando la organización propicia espacios recreativos entre los colaboradores o con las familias de los mismos.

18. La capacidad de razón práctica se ve desarrollada en LDC cuando los colaboradores tienen autonomía en la toma de decisiones y pueden participar en las decisiones organizacionales. Sin

embargo, se deben identificar más prácticas que promuevan el aprendizaje para decir con precisión que la organización tiene capacidad dinámica de aprendizaje.

19. En cuanto a la capacidad de afiliación LDC cuenta con relaciones respetuosas donde se encuentra el respeto por el otro, de tal manera se promueve la motivación generando motivo de afiliación y adicional a ello capacidades organizacionales como relaciones interpersonales y trabajo en equipo son desarrolladas para generar competencias a nivel de organización.

20. LDC promueve la capacidad humana de cuidado por la otra especie donde a través de sus prácticas la organización cuida de los ecosistemas cercanos y genera capacidades organizacionales sobre la preservación del medio ambiente.

21. La capacidad de control sobre el propio entorno se da a partir de la igualdad de condiciones de los colaboradores y la libertad que tienen para tomar decisiones personales. Si bien los colaboradores en LDC pueden participar, comparando dicha capacidad con otras, esta puede ser más desarrollada en la organización

22. La organización es capaz de satisfacer motivos personales relacionados con la eficiencia y la productividad permitiendo que se cumplan logros de trabajo y personales, permitiendo afiliación entre un grupo de trabajo, toda vez que existen relaciones de respeto hacia el otro, su culto, su rol, su sexo y sexualidad. La organización brinda seguridad a partir de los tipos de contratación y la permanencia en los cargos y la organización. Podría desarrollar más la competencia reconociendo y remunerando los logros.

23. Las prácticas de gestión humana relacionadas con las capacidades humanas que sobresalen en el estudio de caso son: capacitación relacionada con la identificación de peligros y riesgos,

capacitación en comunicación asertiva, manejo de emociones, trabajo en equipo y relaciones interpersonales. También se identifican las jornadas de salud, exámenes de ingreso y periódicos. Las actividades de bienestar laboral encaminadas a desarrollar el pensamiento, integración con la familia y compañeros de trabajo, así como las actividades de juego y recreación.

24. Los procesos de selección de personal también cobran importancia cuando la persona incorporada a la organización es compatible con la labor para la cual será encargado, así como las satisfacciones que podrá encontrar en la organización.

25. Conservar una cultura organizacional de cuidado y un ambiente organizacional adecuado también impactan la capacidad y motivo de afiliación. El análisis de la información también permitió determinar la relación que existe entre las siguientes capacidades humanas y capacidades organizacionales en el estudio de caso.

26. LDC cuenta con algunas capacidades humanas más desarrolladas que otras que a su vez también se encuentran relacionadas con el desarrollo de capacidades organizacionales. Estas capacidades son: las capacidades de salud e integridad física la cual tienen relación con la capacidad organizacional de gestión del riesgo, la capacidad de emociones tiene relación con la capacidad de desarrollo de personas; la capacidad de afiliación desarrolla la motivación a la afiliación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales, la competencia de cuidado por la otra especie desarrolla la competencia de preservación del medio ambiente.

Tabla 19.

Capacidades humanas - Capacidades organizacionales

Capacidades Humanas	Capacidades organizacionales
La salud física	Gestión del riesgo y excelencia en seguridad salud en el trabajo

Integridad física	
Emociones	Competencia en desarrollo de personas
afiliación	Motivación a la afiliación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales
Cuidado por la otra especie	Competencias preservación del medio ambiente

Fuente: elaboración propia

Se concluye en esta investigación que la articulación entre las dotaciones y las capacidades humanas para la consolidación de las capacidades organizacionales forma parte de la apuesta de los procesos de gestión humana y garantiza el cumplimiento de la normatividad; es más, se vuelven parte de la exigencia en los procesos laborales para que mejoren las condiciones del talento humano y llevados a cabo con consciencia generan capacidades humanas que contribuyen a la dignidad humana, las capacidades organizacionales y la motivación.

Referencias bibliográficas

- Aguilera, K. (2016). *Aplicación de la jerarquía motivacional de Abraham Maslow para interpretar el comportamiento de la MGS. En la institución Gramalote*. Machala, Ecuador: Universidad Técnica de Machala.
- Álvarez, C. (2019). *La ética del cuidado como fundamento bioético. Del cuidado intensivo pediátrico centrado en la familia*. Bogotá, Colombia: Universidad Javeriana
- Amariles, M. (2017). *Formación y motivación en las organizaciones del trabajo*. Universidad de San Buenaventura Colombia
- Amaya, H., Arboleda, M. y Ospina, Y. (2018). *Factores motivacionales que llevan a la deserción de los empleados en las organizaciones*. Palmira Valle, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Arango, P. y Sanin, A. (2018). Prácticas de gestión humana y perfil motivacional. Análisis en una empresa mediana del sector transporte de la ciudad de Medellín. *Revista interamericana de psicología ocupacional*.
- Berardi, A. (2015). *Motivación laboral y engagement*. Mar de Plata, Argentina: Universidad Fasta.
- Betancourt, D. (2008). *Resolución 2646 de 2008 por la cual se dictan los términos reguladores de riesgos laborales*. Bogotá D.C: Congreso de la república de Colombia
- Bohórquez, G. (2018). *El concepto de dignidad humana en el enfoque de las capacidades de Martha Nussbaum*

- Bravo, E., & Herrera, L. (2009). Generación de capacidades dinámicas mediante la innovación organizacional: Un múltiple estudio de casos exploratorios. En: *Actas del XIII Congreso de Ingeniería de Organización*, 2-4 de septiembre 2009. Barcelona-Terrassa.
- Campuzano, V., Giraldo, S., Gutiérrez, L. y Ruiz, P. (2017). *Retención del talento humano en la fundación FUNPAZ de la ciudad de Manizales: Una mirada desde los factores motivacionales*. Manizales, Colombia: Universidad de Manizales.
- Calvo, C. (2016). Ética de las capacidades y del desarrollo humano en las empresas. *SabereS*, 8 (2)
- Cecilia, A. (2019). La Ética del Cuidado como Fundamento Bioético. Del Cuidado Intensivo Pediátrico Centrado en la Familia. Universidad Javeriana.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Editora Campus, LTD. Colombia
- Colmenarejo, R. (2016). Enfoque de capacidades y sostenibilidad. Aportaciones de Amartya Sen y Martha Nussbaum. *Ideas y Valores*, 65 (160).
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/idval/article/view/43084/html>
- Davila, J. (2013). *Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza*. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.
- DeHaan, C., Hirai, J. y Ryan, R. (2015). Nussbaum's Capabilities and Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs: Relating Some Fundamentals of Human Wellness. *J Happiness Stud.* https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2017/02/2016_DeHaan_etal_J_Happiness_Stud.pdf

Del rio, R. (2014). Crear capacidades: propuestas para el desarrollo humano, de Martha Nussbaum.

Revista Anales.

Garcia, D., Londoño, C. y Ortiz, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Revista electrónica psyconex Medellin*, 8 (12).

Gonzales, J. (2015). *El aprendizaje del arte: Un factor clave en el despliegue de las capacidades humanas del desarrollo*. Manizales: Universidad de Manizales.

Gonzales, J. y Bretones, F. (2009). *Motivación laboral*. Madrid, España: Piramide pp. 71-90

Grisales, A. y Arango, B. (2017). *Factores motivacionales que determinan la permanencia de los colaboradores de ADYLOG*. Manizales, Colombia: Universidad de Manizales.

Guichot, V. (2015). *El “enfoque de las capacidades” de Martha Nussbaum y sus consecuencias educativas: Hacia una pedagogía socrática y pluralista*. Salamanca, España: Universidad de Salamanca.

Hernández, I. (2019). *De Rawls a Nussbaum: una crítica a la teoría de los bienes primarios desde el enfoque de las capacidades*

Herrera, J. (2015). *Motivación organizacional y compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT*. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo

Jurado, J. (2019). Aporte al análisis de la capacidad de gestión centrada en la innovación con explotación y exploración

Londoño, H. (1996). *Teoría de la sinergia motivacioanal y su dinámica vectorial en la productividad.*

Londoño, H. y Arcila, M. (2013). *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, damentada en la sinergia motivacional y la productividad.* Universidad de Manizales.

Melander, C., Savenstedt, S., Valivaara, B., & Olsson, M. (2018). Human capabilities in advanced dementia: Nussbaum`s approach. *John wiley & Sons, 13* (2).

Monereo, C. (2015). *Martha C. Nussbaum – Otro enfoque para la defensa del ser humano y de los derechos de las mujeres.* Málaga: Universidad Málaga.
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S2177-70552015000100093&script=sci_arttext&tlng=es

Mosquera, K. y Vallejo, O. (2016). *Factores motivacionales vinculados al alcance de metas de logro personales y académicas.* Manizales, Colombia: Universidad de Manizales.

Orgambzale, A., & Pes, Colombia: Universidad de Manizales. metas de logro examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *And Organizational Psychology. Journal of Work., 69-77.*

Parada, A. (2017). *Diseño de un programa de formación basado en el desarrollo humano y su repercusión en la motivación laboral en una empresa de seguros de vida en Bogotá* (Maestría). Universidad Externado de Colombia, Bogotá.

Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizmed*, 17 (4).

Reounard, C. y Ezvan, C. (2018). Corporate social responsibility towards human development: A capabilities framework. *Bussines Ethics*, 27 (2).

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/beer.12181>

Ponce, G, Espinoza, D, Ríos, J. y Tapia, K. (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7, (13), 1-21.

Rivadeneria, H. y Castañeda, C. (S.F). Si es posible la sinergia entre la felicidad y la productividad del trabajador. Guayaquil. <http://www.ecotec.edu.ec>

Rivera, D., Hernández, J., Forgiony, J., Bonilla, N. y Rozo, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revista espacios*, 39 (16), 17.

Rodríguez, E. (2003). Gestión de competencias laborales: herramienta para la intervención de riesgos psicosociales. *Revista. Protección y Seguridad*, 49 (287).

Salazar, E., Arango, L. y Pamplona, C. (2017). La contribución de las capacidades humanas en la calidad de vida laboral: Análisis de caso en docentes de la Universidad de Manizales. http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2976/Salazar_Castaño_Estefany.pdf?sequence=1

Salazar, M. y Gutiérrez, A. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera?, *Latindex Dialnet*, 10 (40), 7-12. <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/68772/6735616.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sen, A. (2000) Desarrollo como libertad, Gaceta ecología. Distrito Federal, México.

Serna, S. (2016). Capacidades humanas que intervienen en el proceso *de acreditación institucional de alta calidad. El caso de la escuela de administración y mercadotecnia del Quindío EAM.*
http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2736/Silvana_Salazar_Serna_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Silva, W. (2015). *Perspectivas para una formación humanista desde el yo puedo fenomenológico y la teoría de Martha C. Nussbaum.* Bogotá, Colombia: Universidad Pedagógica Nacional

Suárez, J., & Mirón, S.I. (2013). Teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, (15), 63-89.

Stengel, N. (2012). *Desarrollo de capacidades como acercamiento al desarrollo humano.*

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31834641/el desarrollo de capacidades.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEl_desarrollo_de_capacidades_como_acerca.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200312%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200312T021535Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=19ef1ff4823e80709188e0ae899429030d5ac8189ac70ae42688100a8f8b5f99

Usuga, M. (2018). *Desde la perspectiva integral de Martha C. Nussbaum.* Pontificia Bolivariana.

<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/4886/Fundamentación%20filosofica%20del%20modelo%20de%20capacidades....pdf?sequence=1&isAllowed=y>

_____. (2018). *Fundamentación filosófica del modelo de capacidades y competencias para el desarrollo del talento humano en la universidad Pontificia Bolivariana, desde la perspectiva integral de Martha C. Nussbaum*. Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.

Vélez, A. (2015). El derecho a la salud: una visión a partir del enfoque de capacidades. *Revista facultad nacional de salud pública, Fac. Nac. Salud pública, 33 (1)*.
file:///C:/Users/felip/Desktop/normas_apa_revisada_y_actualizada_mayo_2019.pdf

Villalarga, S. (2017). *Percepción de los trabajadores en algunas empresas de Bogotá frente a las capacidades humanas*. Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomas.

Ynzunza, C., & Izar, J. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración, 58(1), 169-197*.

Zambrano, M., Torres, S., Rodríguez, B., Ospina, A. y León, W. (2015). *El lugar de las emociones en la escuela desde el enfoque de las capacidades de Martha Nussbaum*. Universidad de San Buenaventura.

ANEXOS
UNIVERSIDAD DE MANIZALES
MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
CAPACIDADES HUMANAS Y ORGANIZACIONALES EN EL SECTOR
CAFETERO

Propósito:

Este cuestionario busca Identificar la influencia de las capacidades humanas en las capacidades organizacionales en una empresa multinacional del eje cafetero.

Confidencialidad: Este proyecto garantiza la confidencialidad en la información, los resultados se usaran de forma colectiva no individual. Además en los análisis estadísticos se protege la información y se adjunta el consentimiento informado.

DATOS GENERALES

Marca con una x la respuesta correcta a las siguientes preguntas

1. ¿Cuál es su Género?
- Hombre Mujer Diverso

2. En que rango de edad se encuentra:

- Entre 20 y 25 años Entre 25 y 30 años Entre 30 y 35 años Más de 35 años

3. ¿Cuál es su estado civil?

- Soltero/a Casado/a Unión libre Viudo/a Divorciado/a

4. De las siguientes opciones, complete cuales estudios ha realizado

- Técnico o tecnológico: _____
- Pregrado: _____
- Especialización: _____
- Maestría: _____
- Doctorado: _____
- Post Doctorado: _____
- Otros: _____

5. ¿En qué estrato socio-económico se encuentra la casa o apartamento en el que vive?

- 1 2 3 4 5 6 Zona rural

6. Cuánto tiempo lleva trabajando para Louis Dreyfus

- Menos de 1 año De 1 a 2 años Mas de 2 años

7. ¿Cuál es el tipo de contratación con el que cuenta actualmente? Cómo este contribuye a su vida?

8. ¿Cuál es el rango salarial que devenga actualmente?

1 a 3 SMMLV

4 a 6 SMMLV

7 o más SMMLV

9. Antes de ingresar a la empresa que trabajo desempeñaba. (Integridad física, Salud física, vida)

CAPACIDADES HUMANAS

Vida (Defiende la buena vida)

1. ¿Cree usted que la vida vale la pena vivirla?

Si

No

Por qué

2. ¿Considera usted que ejercer su profesión en esta empresa, le permite disfrutar de experiencias placenteras y dinámicas a nivel personal y/o profesional? ¿Podría describir cuáles?

3. ¿Cuáles son los riesgos a los que está expuest@ en el ejercicio del trabajo?

4. ¿De qué forma usted le da sentido a su vida en el desarrollo de las actividades diarias en el trabajo?

5. ¿Cuáles son sus capacidades de ser y hacer a través de su organización?

Salud física.

1.¿Cuándo se ha enfermado o requiere algún control médico la empresaLDC brinda espacios para que visite su EPS?

2.¿En un caso hipotético en el que se sienta indispuesto en su turno de trabajo, siente que tiene la suficiente confianza para manifestar su estado de salud o pedir un permiso de salida si es necesario?

3.¿En su trabajo tiene jornadas de salud donde le brindan servicios de odontología, citología entre otros?

Integridad física.

1.¿LDC brinda los elementos de protección personal necesarios para cuida de su integridad física?

2.¿ En LDC se le capacita para cumplir y ejecutar sus funciones de una forma segura?

3.¿El sector en el cual trabaja es seguro?

Sentidos, imaginación y pensamiento.

1,¿LDC permite el desarrollo en el arte o promueve espacios artísticos y de alfabetización?

2. En LDC se aceptan las diferentes etnias, sexo, orientación sexual y clase social?

3.¿ Existe libertad de culto (religión) en LDC?

Emociones.

1.¿Se ha sentido bloqueado o restringido para manifestar sus emociones en su lugar de trabajo?

2. Se siente reconocido y apreciado en su lugar de trabajo?

3. ¿Ha sido capacitado para manejar sus emociones o conocer su forme de pensar y sentir?

4. Describa momentos de miedo, envidia, compasión y vergüenza que ha tenido en su vida.

Razón practica.

1. Cuando se toman decisiones en LDC se tiene en cuenta su participación?

2. Cuando existen cambios en LDC se le informa sobre dichos cambios?

3. Puede Usted tomar decisiones sobre sí mismo en tiempo de trabajo?

Afiliación.

1. Puede elegir libremente en LDC las interacciones sociales, sus amigos o los espacios externos en su trabajo cuando comparte con compañeros de trabajo?

2. ¿Considera que las interacciones en LDC tienen adecuada calidad, incluyendo el trato y el apoyo que brindan?

3. ¿Considera que su equipo de trabajo tiene empatía y se pone en el lugar del otro?

4. Dentro de las políticas de LDC se conserva el medio ambiente y los animales?

5. Conoce Ud. De prácticas en LDC que beneficien los ecosistemas cercanos?

Juego y recreación

1. ¿LDC brinda espacios en los cuales usted puede compartir con su familia o compañeros de trabajo?

2. ¿El lugar en el que trabajo tiene espacios físicos que le permitan tener momentos de dispersión o recreación?

Control por el propio entorno

1. ¿Actúa usted con autonomía en el momento participar de manera efectiva en las decisiones en su vida laboral? ¿De qué forma lo hace?

2.¿Se siente usted en igualdad de condiciones frente a sus compañeros para poder acceder a un ascenso o mejora laboral en la institución? ¿Describa cómo?

3.Entendiendo que la dignidad humana es considera que esta se respeta en LDC?

4.¿Ha tenido oportunidades en la organización para actuar y elegir sobre su propia vida?

Capacidades institucionales

1.Para usted una situación laboral tensa lo confronta ¿cuál es su actitud?

2.¿Usted considera que la organización favorece el desarrollo de capacidades y la planificación de su vida?

3.¿Cree usted que en el desarrollo de sus funciones cuenta usted con los equipos e insumos necesarios e idóneos para llevar a buen término su trabajo en la organización?

Sí No

Cuales

4.¿Cuéntenos sobre las capacidades de la organización en el sector productivo?

5.¿Durante el tiempo que usted lleva laborando en esta organización se han dado cambios importantes?

Sí No

Cuales

Test de motivación y satisfacción laboral

Con el propósito de conocer la motivación y satisfacción laboral en Louis Dreyfus Company, se propone el siguiente test y para lograr un resultado claro y real, es necesario que lea detenidamente las preguntas y las responda en su totalidad. Esta información será revisada a nivel general sin entregar datos y respuestas individuales.

Seleccione la alternativa que usted considere se acerca más a su situación laboral, responda **SI**, **NO** O **POCO**, teniendo en cuenta que **SI** representa el siempre, el **NO** nunca y el **POCO** el término medio.

1. ¿los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?
2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión u ocupación?
3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales y un adecuado descanso?
4. ¿Mi trabajo me da todas las prestaciones sociales como vacaciones, prima, seguridad social y cesantías?
5. ¿Deseo otro empleo en lugar del actual?
6. ¿El reconocimiento social que se me tiene en comparación al que se le tiene a otros (as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?
7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?
9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?
10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros) cuando hago un trabajo bien hecho?
11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?
12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?
13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?
14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?
15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?
16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?
17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?