

¿Cómo Alcanzar Indicadores de Desempeño Cuidando la Dimensión Humana en las Organizaciones?

How Can Organizations Achieve Performance Indicators While Preserving the Human Dimension?

Henry Hurtado Bolaños

Universidad Pontificia Bolivariana
Palmira, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0002-7899-6771>

✉ henry.hurado@upb.edu.co

Yovany Ospina Nieto

Universidad Santiago de Cali, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0001-6578-3403>

✉ yovanyospina00@usc.edu.co

Julio Cesar Montoya Rendón

Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Cali, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0003-1170-9296>

✉ julio.montoya@unad.edu.co

Resumen

Este capítulo analiza cómo alcanzar indicadores de desempeño sin descuidar la dimensión humana en las organizaciones. A partir del análisis temático de 24 informes de prácticas empresariales, se identifican relaciones clave entre el bienestar laboral, la gestión humanizada y el rendimiento organizacional. Los hallazgos muestran que los trabajadores no deben ser tratados como recursos mecánicos, sino como personas complejas con necesidades emocionales, sociales y motivacionales. Se destaca que el trabajo en equipo, la comunicación clara, el ambiente laboral saludable y el reconocimiento al talento

Cita este capítulo / *Cite this chapter*

Hurtado Bolaños, H.; Montoya Rendón, J. C. y Ospina Nieto, Y. (2025). ¿Cómo Alcanzar Indicadores de Desempeño Cuidando la Dimensión Humana en las Organizaciones?. En: Ospina Nieto, Y. (ed. científico). *Industria 5.0 y Capital Humano: Innovación, Competencias y Desafíos Éticos en la Transformación Organizacional*. (pp. 81-114). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali. <https://doi.org/10.35985/9786287770911.3>

favorecen el logro de indicadores. La investigación confirma que la productividad puede ser potenciada cuando las organizaciones alinean sus objetivos con los intereses personales de los colaboradores. Entre los retos encontrados se mencionan la falta de comunicación efectiva, la necesidad de promover la creatividad y el fortalecimiento del liderazgo humano. Se concluye que una gestión basada en valores como la empatía, el respeto y la flexibilidad, combinada con el uso de indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, favorece entornos sostenibles y equipos comprometidos. Este enfoque integral permite mejorar el clima organizacional y alcanzar resultados significativos.

Palabras clave: Gestión Humanizada, Indicadores de Gestión, Bienestar Laboral.

Abstract

This chapter analyzes how performance indicators can be achieved without neglecting the human dimension in organizations. Based on thematic analysis of 24 internship reports from business students, key relationships are identified between workplace well-being, humanized management, and organizational performance. Findings reveal that workers should not be treated as mechanical resources but as complex individuals with emotional, social, and motivational needs. Teamwork, clear communication, a healthy work environment, and recognition of human talent are highlighted as essential elements for achieving results. The study confirms that productivity increases when organizational goals align with employees' personal interests. Identified challenges include lack of effective communication, limited creativity, and the need to develop human leadership. The chapter concludes that a management style based on values such as empathy, respect, and flexibility—combined with both qualitative and quantitative indicators—creates sustainable environments and committed teams. This integral approach enhances organizational climate and supports the achievement of significant results.

Keywords: Humanized Management, Management Indicators, Workplace Well-Being.

Introducción

Hoy en día, muchas organizaciones miden su desempeño a través de indicadores. Estos números ayudan a saber si se están cumpliendo metas y si los procesos son eficientes. Sin embargo, centrarse solo en los resultados puede dejar de lado algo esencial: las personas. Cuando el bienestar del equipo no es parte del análisis, los resultados pueden perder sentido. La productividad sostenida requiere de un entorno donde las personas se sientan valoradas, escuchadas y comprometidas.

Durante mucho tiempo, la gestión empresarial ha transitado entre modelos rígidos y propuestas más humanas. Algunas veces se priorizó el control, mientras que en otras se intentó dar lugar al desarrollo personal. Hoy más que nunca se hace necesario encontrar un equilibrio entre cumplir metas y cuidar a quienes hacen posible ese cumplimiento. La llamada gestión humanizada parte del reconocimiento de que las personas no son piezas mecánicas, sino seres con emociones, intereses y necesidades que deben ser respetadas y valoradas.

Este capítulo parte de una pregunta que sigue vigente en muchas organizaciones: ¿se pueden alcanzar buenos resultados sin afectar la motivación, la salud emocional y el sentido de pertenencia del equipo? La respuesta no es sencilla. Cuando los indicadores se usan como fin y no como herramienta, se corre el riesgo de convertir a los trabajadores en medios para lograr cifras, olvidando que son ellos quienes realmente hacen posible los logros institucionales.

La reflexión nace del análisis de 24 informes de práctica profesional realizados por estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Palmira. En esos textos, construidos entre 2023 y 2024, se recogen vivencias y aprendizajes que permiten ver de cerca cómo las empresas gestionan el talento humano y cómo se relacionan con sus indicadores. Estos informes ofrecen una mirada viva y situada del funcionamiento interno de medianas y grandes empresas colombianas.

Uno de los hallazgos más valiosos de estos informes es que los logros organizacionales no se explican solo por cifras. Factores como

una comunicación honesta, el trabajo en equipo, la motivación, la flexibilidad y el acompañamiento son fundamentales para que los objetivos se alcancen con calidad y sentido. Al mismo tiempo, se identifican tensiones entre lo que se espera del personal y las condiciones que se les ofrecen para cumplir. Esto demuestra que aún hay mucho por hacer en términos de equilibrio y cuidado.

El capítulo dialoga con teorías que han puesto al ser humano en el centro de la gestión. Autores como Maslow, McGregor, Schein y Seligman han mostrado que las personas dan más de sí cuando encuentran sentido en lo que hacen, cuando son escuchadas y cuando pueden crecer. Estas ideas nos recuerdan que cuidar del equipo no es solo un gesto amable, es una estrategia poderosa para mejorar el rendimiento.

Desde una metodología cualitativa, se aplicó el análisis temático como herramienta para identificar los elementos más destacados en los informes. Se analizaron conceptos y experiencias relacionadas con dos grandes ejes: la dimensión humana y los indicadores. El objetivo fue identificar cómo se vinculan, se complementan o incluso se tensionan en las prácticas organizacionales actuales.

Este capítulo se desarrolla en cinco secciones. Primero, se presenta la metodología empleada, luego el marco teórico sobre gestión humanizada y desempeño. En tercer lugar, se exponen los resultados más relevantes. Posteriormente, se analizan los hallazgos y se contrastan con autores clave. Por último, se plantean conclusiones y recomendaciones que buscan integrar el logro de indicadores con el cuidado genuino de las personas que hacen parte de la organización.

Metodología

Esta investigación aplicada se adoptó un enfoque cualitativo, implementado mediante la metodología del análisis temático. Esta metodología propone extraer información relevante de un texto, tanto si es implícita como si es explícita (Escudero, C. 2020). En este caso se definieron categorías y relaciones cuyos ejes teóricos y conceptuales orientadores fueron la “dimensión humana” e “indicadores” tratados en el marco teórico.

El insumo fueron 24 informes finales de práctica empresarial de estudiantes próximos a graduarse del programa de Administración de Empresas de una Universidad Pontificia Bolivariana de Palmira, Valle del Cauca, Colombia. Las prácticas se desarrollaron en medianas y grandes empresas ubicadas en los municipios de Palmira y Yumbo entre los años 2023 y 2024.

Para hacer más práctico el análisis temático, los informes finales presentados por los estudiantes, se consolidaron en un único documento, del cual se extrajo la siguiente información: nube de palabras resaltan las características de los trabajadores, nube que señalan aspectos a mejorar según criterio de los empresarios, así como las principales conceptualizaciones con sus respectivas aplicaciones realizadas por los estudiantes. También, se identificaron las relaciones entre la dimensión humana en la organización y los indicadores, junto con otros aspectos relevantes presentes en los informes. El procesamiento de esta información fue asistido por inteligencia artificial. La nube de palabras se realizó con WordArt.

Marco Teórico

La Dimensión Humana en las Organizaciones

La gestión humanizada se fundamenta en la premisa que el ser humano no es un recurso material, sino un ser integral y complejo, cuyos comportamientos no son fáciles de determinar. La humanización del trabajo en América fue desarrollada por la Escuela de Salamanca, con aportes de salmantinos como Francisco de Vitoria, Martín de Azpilcueta y Diego de Covarrubias. Narra Hurtado (2024) como “los Salmantinos llegaron a América en el Siglo XVI y permanecieron hasta los primeros 30 años del siglo XVIII, fueron el soporte teológico, teleológico y económico que permitió al imperio español permanecer en América, Europa y Asia durante tres siglos” (p. 25).

Los fundamentos epistemológicos de la Escuela de Salamanca se remontan a las obras de Aristóteles, Ética a Nicómaco y Política, al Tomismo, particularmente al estudio de la obra Summa Teológica de San Agustín de Hipona. Durante su estancia en América, los salmantinos promovieron el precio justo, los beneficios sociales, el

bien común, la virtud y el buen vivir como un punto medio entre aquellos que se afanan por el dinero, se inclinan al placer, la adulación, el amor desmedido al dinero, la codicia sórdida, la mezquindad, la jactancia opuesta a la vida virtuosa del que sigue la mansedumbre, la generosidad y la sabiduría.

Según Caram (2019) para Juan de Medina en su *Codix de Restitutone et Cotractibus* (1546): “El precio justo de un bien era el resultado de factores relacionados con el vendedor (trabajo, cuidados, peligros, transporte, almacenaje), con el comprador (necesidad, abundancia, escasez, fertilidad, esterilidad, deterioro)”

Los salmantinos veían el logro de los resultados como una variable dependiente de aspectos externos del mercado y de la condición humana de aquellos que participaban en el mercado. Dos siglos después, Adam Smith denominaría a esta situación Ley de la oferta y demanda, absolutamente inspirado en la obra de Francisco de Vitoria, y sin hacer ninguna referencia o alusión a él.

En el siglo XIX, la anglósfera, con autores como Sombart (1982, pp. 63-68) y Weber, publicaría con orgullo lemas como “El empresario es un individuo agudo, perspicaz e ingenioso”, “El tiempo es dinero”, “El dinero es fértil y reproductivo”, la visión aristotélica de la generosidad, la magnificencia, el ingenio, la virtud, el bien común fue transformada por los anglosajones protestantes en avaricia, instrumentalismo, oportunismo y usura. Mientras en la visión católica hay una preferencia por las personas vulnerables y necesitadas, la visión protestante enseña que el rico es rico porque goza de la bendición de Dios.

En el siglo XX, después de la crisis económica del capitalismo de 1929, la anglósfera trata de retomar los aspectos humanizantes de la gestión con los aportes de Maslow, McGregor y otros psicólogos de la época que incursionaban en la disciplina Administrativa. En los albores del siglo XXI, Schein (1992), enfatiza en la necesidad de la comunicación abierta para lograr un ambiente de trabajo positivo, ya en el siglo XXI, Seligman (2011) plantea que el bienestar está correlacionado con las emociones, el compromiso, las relaciones que se establecen, el significado del trabajo y los logros.

El punto central de estos teóricos es que el cumplimiento de los indicadores de desempeño y el logro de los objetivos de la empresa, se facilitan con una comunicación sincera y fluida, con un ambiente de trabajo sano que comprenda que los trabajadores son seres humanos complejos que tienen sus propios intereses que deben alinearse en lo posible con los intereses de la empresa, y que la búsqueda de utilidades a ultranza no es una buena vía para mejorar el desempeño. De manera implícita, esta apreciación sobre el trabajo genera una ambigüedad: por un lado, se considera el trabajo como un privilegio por medio del cual se satisfacen necesidades y se da la realización como persona, y por el otro, el trabajo se ve como una forma de opresión que causa frustración y estrés al trabajador (Sánchez et al, 2018).

La gestión humanizada es un enfoque que busca equilibrar el cumplimiento de los indicadores de desempeño con la creación de un ambiente de trabajo empático y respetuoso. Este enfoque se basa en la premisa de que los empleados son seres humanos con necesidades y aspiraciones, y no meros recursos. A continuación, se presentan algunos conceptos y autores que sustentan este enfoque del comportamiento humano al interior de las organizaciones.

La gestión humanizada tiene como principal referente la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow (1943), en la que expone como los individuos establecen una jerarquía de necesidades las cuales deben ser satisfechas para lograr el máximo potencial.

Según Maslow (1943), necesidades como la seguridad y la pertenencia, que son básicas, se deben de satisfacer antes para que los individuos puedan concentrarse en alcanzar necesidades superiores como la autoestima y la autorrealización.

Herzberg en 1959 contribuyó a comprender el fenómeno de la motivación en el contexto laboral con la teoría de dos factores: Factores motivadores como responsabilidad y reconocimiento y factores higiénicos en explícita alusión al salario y las condiciones de trabajo. Según el autor, dándole respuesta a estos dos factores, claramente de la dimensión humana en las organizaciones, se mejorará significativamente la motivación y la satisfacción laboral.

McGregor (1960), enunció la Teoría X y la Teoría Y. Bajo la Teoría X, se considera que los trabajadores son perezosos por naturaleza, por tanto, deben ser contralados y “empujados” para que cumplan con sus deberes. Entre tanto, bajo la Teoría Y, se considera a los trabajadores responsables y automotivados, de esta manera la Teoría Y se alinea con la gestión humanizada, donde se promueven ambientes de trabajo propicios para el desarrollo personal y la autonomía.

Por su parte, Blau (1964), en alusión a la retención del talento humano, propone la teoría del intercambio social, señala las relaciones laborales son realmente un intercambio de beneficios. Sí el empleado se siente respetado y valorado, lo más probable es que él permanezca largo tiempo en la organización, esto les da un sentido de seguridad. Aunque en el siglo XXI y a futuro, no es seguro que los trabajadores jóvenes pretendan conservar un trabajo durante largo plazo.

Freudenber (1972) enunció el síndrome de burnout que por exceso de trabajo y condiciones higiénicas nada amables con el trabajador, en éste se da un agotamiento en tres dimensiones: emocional, despersonalización y falta de realización personal. Otra denominación dada a este concepto es el de síndrome de quemarse por el trabajo, o síndrome del quemado, es considerado un alto riesgo psicosocial en los ambientes de trabajo. (Caballero et al, 2018). En estos casos, para una gestión humanizada en el trabajo, hay que enfatizar en la prevención, crear ambientes de trabajo comprensivos y empáticos. También, brindar permanente apoyo. En casos extremos, se recomienda que el empleado se retire temporalmente del trabajo.

Deci & Ryan (1985), enunciaron la teoría de la autodeterminación, la cual se fundamenta en entender la motivación como clave para realizar una gestión humanizada bajo la premisa de dar respuesta a tres necesidades psicológicas a saber: autonomía, competencia y relación. Esto es precisamente para ayudar a la motivación intrínseca y el compromiso de los trabajadores.

Según estudios de Meyer & Allen (1991), el compromiso se puede identificar mediante tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo. Con seguridad, un ambiente de trabajo respetuoso y afectivo fortalece el compromiso efectivo.

Para Schein (1992), la comunicación efectiva constituye un baluarte de la gestión humanizada, la cual debe estar enraizada en la cultura organizacional, puesto que con una comunicación abierta se generan ambientes de trabajo armoniosos y positivos, aspectos propicios para lograr la satisfacción y el compromiso de los trabajadores (Redding, 1972). El mismo autor sostiene con su teoría de la comunicación organizacional, en la que resalta la necesidad de que se dé una comunicación ascendente y descendente en la organización. Aspecto que es propicia a la gestión humanizada puesto que los colaboradores, al sentirse escuchados, se sienten valorados.

Según Seligman (2011), el bienestar y la salud mental de los trabajadores deben ser prioritarios en la gestión humanizada. Esta teoría propone que el bienestar está constituido por cinco componentes: emociones positivas, compromiso, relaciones, significado y logros.

La gestión de la dimensión humana en las organizaciones históricamente se ha construido generando variedad de conceptos y teorías en las que se destaca la necesidad de tratar al ser humano en la complejidad de todas sus dimensiones y de manera holística, y el buen resultado de los indicadores no se hará esperar.

Indicadores de Desempeño

El análisis de los indicadores de desempeño en las organizaciones ha recorrido un largo camino, pasando de enfoques que se centraban únicamente en la productividad a modelos que consideran la dimensión humana como un elemento clave para la sostenibilidad. Históricamente, los sistemas de medición del desempeño se enfocaban en métricas financieras y en la eficiencia operativa; sin embargo, este enfoque limitado ha demostrado no ser suficiente para enfrentar los desafíos de entornos organizacionales que son cada vez más complejos y dinámicos (Kaplan & Norton, 2004; Pulakos et al., 2019). Hoy en día, es fundamental integrar el bienestar, la motivación y las habilidades de los trabajadores en la evaluación del desempeño, convirtiéndose en un imperativo estratégico.

En este contexto, la Industria 5.0 ofrece un marco que destaca la importancia de los trabajadores como piezas clave en la creación de

valor. Según Nahavandi (2022), este nuevo enfoque promueve un modelo productivo centrado en el ser humano, que busca equilibrar el uso de tecnologías avanzadas con el bienestar de las personas. Esto significa que los indicadores de rendimiento deben tener en cuenta, además de la productividad y la innovación, aspectos como la satisfacción laboral, la cohesión social y la sostenibilidad ambiental (Breque, De Nul & Petridis, 2021).

El capital humano es un elemento fundamental en este cambio de perspectiva. Lachvajderová et al (2023) destaca que en la era de la Industria 5.0, el capital humano no solo se ve como una fuerza laboral, sino como un recurso estratégico que integra el conocimiento, la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones. En este contexto, los indicadores de desempeño también deben considerar la capacidad de aprendizaje continuo, la adaptabilidad y la resiliencia del personal como activos esenciales para enfrentar la disrupción tecnológica.

Estudios recientes han demostrado que la incorporación de la dimensión humana en los indicadores de desempeño contribuye significativamente a la sostenibilidad organizacional. Calzada et al. (2023) señalan que organizaciones que adoptan métricas integrales, que incluyen tanto logros económicos como impacto social y ambiental, logran mayor resiliencia y legitimidad frente a los diferentes grupos de interés. Este enfoque multidimensional responde a la lógica de la Industria 5.0, en la que el éxito empresarial no se mide únicamente por la rentabilidad, sino también por la capacidad de generar valor compartido en el largo plazo.

La dimensión humana siempre debe ser tomada en cuenta en las organizaciones en pro del logro de los indicadores, es importante hacer algunas precisiones respecto a ellos: Los indicadores son herramientas clave para monitorear el avance hacia los objetivos organizacionales. Parafraseando a Sánchez (2024) los indicadores permiten a las empresas medir su rendimiento y tomar decisiones informadas basadas en datos concretos. Esto es importante para entender qué acciones están funcionando y cuáles necesitan ajustes.

En la actualidad, los indicadores se han deslindado del enfoque netamente cuantitativo, es así como cobran relevancia su enfoque

cualitativo para verificar la efectividad de las organizaciones, la mejora de procesos internos, la organización de tareas, la habilidad de adaptación al entorno cambiante, la motivación, la satisfacción del empleado, la cultura organizacional en clara alusión al componente humano de las organizaciones que, en definitiva, es el responsable de la eficacia organizacional (Bernal, Pedraza & Castillo, 2020).

En cambio, los indicadores cuantitativos, proporcionan datos medibles expresados en números como insumos para la evaluación objetiva del logro de los objetivos, metas y el desempeño., son usados para medir las desviaciones y corregir oportunamente el curso (Zendesk, 2023).

La correcta implementación de indicadores requiere una comunicación clara y una cultura organizacional que valore la realimentación esto se puede operacionalizar mediante el Balance Score Card (BSC), que es una carta de comunicación de objetivos e indicadores que son el insumo para realimentar todas las áreas de la organización en todos los niveles de jerarquía (Méndez & Méndez, 2021). El BSC, además de las perspectivas financiera, clientes y procesos internos, cuenta con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que evalúa el desempeño del talento humano como también las condiciones en que está con relación a la organización. Un ambiente de confianza y una comunicación fluida son claves para alcanzar el éxito de los indicadores de desempeño. Esto asegura que los empleados se sientan valorados y motivados, alineando sus intereses con los de la organización.

Cuando los indicadores señalan que las cosas no están funcionando adecuadamente en la organización, es fundamental movilizar a todos los miembros hacia el camino correcto, promoviendo así el desarrollo organizacional y la adaptación al cambio. Como prerequisite, la organización deberá contar con talento humano motivado, creativo y gustoso de trabajar en la empresa (Urueña & Moreno, 2020). Ya lo advertía Montoya (2011) respecto a los indicadores de dirección como un factor clave para alcanzar la competitividad en términos de calidad y gestión del talento humano, lo que supone: capacitación, motivación, remuneración e incentivos.

También es necesario hacer mención del cambio, lo que implica que la organización debe ser capaz de adaptarse, comenzando por reconsiderar sus estrategias, y basándose en la información que los indicadores (datos) proporcionan. Esto implica que, para realizar los ajustes necesarios, la organización puede adoptar un enfoque de gobierno de datos, entendido como una matriz de información que incluye: Políticas, normas, roles, responsabilidades, calidad de datos y privacidad para una adecuada gestión de la información de la organización (Ochoa, s.f.) Si se utilizan indicadores de calidad, es probable que se obtengan datos precisos y accesibles, lo que permitirá implementar cambios pertinentes y efectivos en las estrategias, pero eso sí: con sentido humano.

Es necesario entender que los indicadores no deben utilizarse de manera aislada, deben ser parte de un enfoque integral y sistémico que considere el bienestar del equipo humano, la satisfacción, relaciones interpersonales armoniosas y compromiso. Por lo tanto, es necesario que los líderes gestionen los indicadores de manera que fomenten un ambiente de trabajo positivo, motivador y humano.

Resultados y Análisis de la Información

Nubes de Palabras

Bajo el análisis del empresario, el cumplimiento de los objetivos que se refleja en el logro de los indicadores de desempeño requiere que el trabajador tenga habilidades para desempeñarse en equipo, el trabajo en equipo ayuda a desarrollar la capacidad de resiliencia ante las adversidades del trabajo y del mercado, esta resiliencia ayuda al trabajador y a la empresa a mejorar su capacidad para adaptarse al cambio que es una constante. El compromiso, la responsabilidad y la puntualidad son cualidades de los trabajadores altamente valoradas por el empresario.

En la Figura 1 se muestra las características de los trabajadores más apreciadas por los empresarios:

Figura 1.

Características del trabajador valoradas por los empresarios



De otro lado, los empresarios consideran que los siguientes aspectos del trabajador deben de mejorarse para lograr indicadores a plenitud: la escasa comunicación del trabajador en su entorno causa dificultades en el trabajo, el trabajador debe aprender a comunicarse efectivamente con sus jefes, expresar lo que no se puede hacer, no guardar una obediencia sin sentido; los trabajadores deben evitar la dispersión en el trabajo, aprender a priorizar las tareas por su importancia al logro de los objetivos, esto significa, focalizarse en lo esencial. El trabajador debe aprender a realizar las tareas paso a paso, el procedimiento es altamente valorado, el paso a paso facilita un mejor manejo de la presión y trabajar con más seguridad. De otro lado, las empresas de vanguardia consideran muy importante apoyar la proactividad y la iniciativa que tenga el colaborador. Se necesitan personas creativas y no obedientes, por su lado, las gerencias revolucionarias desarrollan una altísima capacidad de escuchar a sus colaboradores, sin establecer juicios de valor, estiman la creatividad, la innovación que surge en primera instancia del mercado y de la persona que realiza el trabajo.

La Figura 2 muestra la nube de palabras de los aspectos a mejorar en los trabajadores bajo la perspectiva de los empresarios.

- iii. **Indicadores de Gestión:** Algunos estudiantes los entienden como medidas cualitativas o cuantitativas que se hacen a diferentes dimensiones del desempeño como: resultados, logros de objetivos o seguimiento a las estrategias. Más concretamente, los indicadores están relacionados con temas de productividad, el cumplimiento de metas, la satisfacción de los empleados, entre otros.
- iv. **Comunicación efectiva:** Hacen referencia a la transmisión clara y precisa de información entre diferentes áreas de la organización, especialmente en procesos críticos como la contratación de personal nuevo. Cuando no se da una comunicación efectiva, se generan retrasos, reprocesos, por consiguiente, no se logran los objetivos de la organización.

Los anteriores conceptos, en la forma que lo han entendido los estudiantes de práctica, captan muy bien la dimensión humana en las organizaciones y su implicación en el cumplimiento de los indicadores de gestión.

Principales Transferencias de Conocimiento que hacen los Estudiantes de los Conceptos

A continuación, se relatan las principales aplicaciones conceptuales que realizan los estudiantes, las cuales se han categorizado en dos conjuntos: uno con relación a la dimensión humana y otro con relación a los indicadores.

Dimensión Humana

Con relación a la aplicación de los conceptos en relación con la dimensión humana, hicieron pertinentes transferencias conceptuales en coherencia con lo que previamente se planteó en el marco teórico, se encontraron las siguientes aplicaciones:

- i. **Gestión Humana:** En sus prácticas, los estudiantes resaltan la importancia que tiene el factor humano para el efectivo desempeño de la organización. Señalando que el tratamiento a las personas en las organizaciones ha evolucionado históricamente desde la no valoración del aporte del trabajador, hasta lo que es

hoy en día donde el trabajador tiene un reconocimiento como factor clave para el éxito empresarial. Es así como, el área de Gestión del Talento Humano logra un papel estratégico en el desempeño de la organización haciendo que la productividad del equipo humano sea siempre mejor, lo cual no es posible sin brindar condiciones de bienestar y motivación.

- ii. **Impacto emocional y personal:** Reconocer la importancia de la dimensión humana en las organizaciones por razones de productividad, no es suficiente. También, se debe prestar sincera y especial atención a los aspectos emocionales y al contexto personal de los empleados. Los informes de los estudiantes enfatizan que el ambiente personal y emocional de los colaboradores influye en el rendimiento laboral. En este sentido, es imperativo que las organizaciones atiendan estos factores en pro de garantizar el bienestar del equipo humano.

Indicadores

Respecto al concepto de los indicadores, en los informes de las prácticas, los estudiantes presentaron los siguientes:

- i. **Indicadores de logro:** En la práctica empresarial se verificó el cumplimiento de los resultados mediante “indicadores de logro”, por ejemplo, la participación porcentual de nuevos servicios, la capacitación del personal, la meta de ventas de un servicio en un determinado periodo.
- ii. **Indicadores de cumplimiento:** Es otra acepción que los estudiantes le dan a término indicador, en esta categoría se incluyen indicadores para evaluar el éxito en la ejecución de actividades, para realizar el diagnóstico interno del área de cartera, como también el relacionamiento de opiniones. Estos indicadores aportan para que la eficiencia de los procesos y los tiempos de respuesta estén alineados con los objetivos de la organización.

Las anteriores alusiones que hacen los estudiantes en sus informes implícitamente contienen una apropiación correcta de los conceptos “Dimensión humana” e “Indicador”. En la práctica que hacen los

estudiantes implícita o explícitamente reconocen la importancia tanto de la dimensión humana como el tema de los indicadores en la gestión de las organizaciones.

Relaciones Identificadas entre Aspectos de la Dimensión Humana e Indicadores

Las relaciones entre la Dimensión Humana y los Indicadores que se identificaron en los informes finales de práctica por parte de los estudiantes son las siguientes:

- i. Indicadores y Clima Organizacional:** Mediante indicadores específicos, el área de gestión humana mide los índices de clima organizacional, entre los cuales se cuentan: bienestar y satisfacción de los colaboradores, actividades lúdicas, compañerismo, desempeño. Todos estos indicadores están determinados por la cohesión del equipo de trabajo y el estado emocional personal.
- ii. Motivación y Desempeño:** En un informe, se resalta que, si el colaborador está comprometido y motivado, esto influye directamente en la eficacia y la productividad. No se trata sólo de medir indicadores cuantitativos, la satisfacción de los colaboradores, el clima emocional son categorías cualitativas que también pueden ser medidas o descritas. En tal sentido, si la moral del colaborador (dimensión humana cualitativa) se mantiene positiva, esto determina que la organización alcance sus objetivos.
- iii. Evaluación de la Satisfacción:** La satisfacción en el trabajo del colaborador debe estar en permanente monitoreo. Periódicamente, se deben estar aplicando encuestas o entrevistas para medir el bienestar y compromiso de los empleados, ya que esto influye directamente en la productividad global de la empresa. Permite prever la rotación del personal y por consiguiente la estabilidad de la planta de personal.

Convergencia de Metas Personales y Organizacionales

Es necesario que las organizaciones consideren importante y necesario la convergencia entre los objetivos personales del colaborador y los

indicadores de desempeño de la organización. Para ello, se debe dar prioridad a brindar oportunidad de crecimiento personal y profesional al personal, como también a considerar la inclusión como uno de sus principios. Lo anterior en pro de conseguir los indicadores de desempeño al igual que la satisfacción de los trabajadores. Para lograr esto, es necesario considerar los siguientes aspectos:

Reconocer y Valorar el Talento Humano: Definitivamente, el talento humano de una organización es lo más importante desde el punto de vista estratégico, puesto que son las personas las que logran los indicadores de productividad y de rendimiento de las organizaciones. Esto se debe expresar con agradecimiento sincero y directamente por parte de los estamentos directivos de la organización. Los indicadores no sólo revelan números, también deben reflejar estados cualitativos como bienestar social y salud emocional de todos los integrantes de la organización.

En sus informes sobre las prácticas, los estudiantes, logran establecer una relación simbiótica entre la “dimensión humana” y los “indicadores”, lo que se debe reflejar entre el bienestar de los empleados y los buenos resultados de la organización. Es importante comprender que cuando se habla de indicador no sólo se hace alusión a mediciones cuantitativas de productividad o resultados financieros. También, los indicadores hacen alusión a categorizaciones cualitativas como compromiso, satisfacción del personal, clima organizacional: siempre habrá una influencia directa bidireccional entre los indicadores de desempeño en la organización y el cuidado que se tenga con el componente humano que es quien que logra los resultados.

Los resultados obtenidos indican que las organizaciones que incorporan la dimensión humana en sus indicadores de desempeño valorando el bienestar, el aprendizaje y la motivación de sus trabajadores logran una mayor capacidad de innovación y adaptación. Este hallazgo se alinea con la lógica de la Industria 5.0, que, según Breque, De Nul y Petridis (2021), promueve un modelo industrial centrado en las personas, resiliente y sostenible. Así, al conectar estos resultados con este paradigma, se hace evidente que la creación de valor en las organizaciones del siglo XXI no puede limitarse a

métricas financieras, sino que debe incluir variables humanas que fomenten la creatividad y la innovación.

Además, los datos muestran que las empresas colombianas que han comenzado a incluir indicadores de clima laboral, capacitación continua y satisfacción de los trabajadores tienen una mayor capacidad para enfrentar los desafíos de la digitalización (Calderón-Hernández et al., 2022). Estos resultados son coherentes con la visión de Nahavandi (2022), quien argumenta que la Industria 5.0 no solo busca optimizar procesos mediante tecnologías avanzadas, sino también asegurar que el capital humano sea el eje que conecte innovación y sostenibilidad. De este modo, se puede concluir que adoptar métricas centradas en las personas es un paso fundamental para avanzar hacia modelos organizacionales propios de la era 5.0.

Aspectos Relevantes Extractados de los Informes de Prácticas

En los informes finales que presentan los estudiantes sobre sus prácticas, en general, se destacan los aspectos que son considerados en el componente teórico del presente escrito. Los cuales también son clave para que las organizaciones alcancen sus objetivos.

- a) **Innovación y adaptación:** Los estudiantes resaltan que es necesario contar con centros de innovación en las organizaciones, en los que se fomente la colaboración y creatividad entre los empleados. Consideran que la innovación no se da únicamente en relación con aspectos técnicos, también es un proceso eminentemente humano que debe ser motivado y nutrido que necesariamente se reflejará en los indicadores de desempeño.
- b) **Gestión del talento humano:** Definitivamente, resaltan que la gestión humana es un factor crítico y determinante para alcanzar los objetivos de la organización. Indican que es fundamental motivar y capacitar continuamente al personal. Esto obliga a diseñar y establecer programas de formación mediante los cuales el desarrollo del personal se alinee con los objetivos de la organización.

- c) Impacto de la comunicación interna:** Describen la comunicación interna como pilar fundamental para que la organización conquiste sus objetivos. Sugieren establecer canales precisos y claros de comunicación para ayudar a que los empleados sean efectivos y a la vez se sientan valorados por la organización. Dadas estas condiciones se contribuye a mejorar el desempeño de los indicadores y a lograr efectividad de la organización como un todo.
- d) Evaluación y seguimiento de procesos:** Los estudiantes, señalan la importancia de poner en marcha un sistema de *seguimiento y medición* utilizando indicadores relevantes de rendimiento (KPIs) que conduzcan a la una evaluación constante y efectiva de los cambios propuestos. No sólo se debe hacer evaluación y seguimiento para medir los resultados de la organización, sino para tener información precisa como insumo para hacer ajustes y mejorar los procesos con enfoque humano.
- e) Desarrollo organizacional y capacitación:** Los informes subrayan la importancia de la *capacitación continua* de todo el personal en habilidades técnicas y sobre todo en habilidades blandas que son las que permiten y ayudan a adaptarse a los cambios cada vez más vertiginosos. Obviamente, resaltan la necesidad de que estos elementos de la dimensión humana también sean monitoreados mediante indicadores.
- f) Satisfacción y motivación del empleado:** Un indicador clave es la satisfacción del empleado, el cual está en relación directa con el rendimiento de la organización. En algunos informes, llaman la atención sobre la importancia de las actividades de motivación y el bienestar como detonadores del compromiso. Pero que estas actividades deben de estar sistemáticamente monitoreadas y evaluadas mediante indicadores que pueden ser correlacionados con los indicadores de desempeño.
- g) Cultura organizacional y valores:** La confianza, el respeto y la inclusión son valores que ayudan a construir la cultura organizacional positiva, mejorando la moral y el desempeño del trabajador. Estas dimensiones humanas, sociales y

organizacionales integrados en la cotidianidad reflejan los valores sustantivos de la organización.

- h) Beneficios de la participación del empleado:** El sentido de pertenencia y compromiso del empleado con la organización genera innovación, con la condición de que se le permita participación en la toma de decisiones y en la generación de ideas. Puesto que un equipo comprometido, con seguridad, alcanza metas más ambiciosas.
- i) Análisis y mejora continua:** La identificación de áreas de mejora mediante el análisis de procesos es determinante para que los indicadores de desempeño muestren excelentes resultados. El uso en las prácticas de herramientas como flujogramas para hacer los procesos más claros y eficientes, mejoramiento continuo, la matriz de Vester sugiere que los estudiantes son metódicos y de esta manera hacen recomendaciones que aportan a la eficacia de la organización.

Tabla 1.

Retos de la organización para alcanzar sus objetivos

Reto	Descripción
Importancia de la innovación	Contar con Centros de Innovación , fomenta la colaboración entre empleados y genera creatividad
Gestión del talento humano	Contar con un personal capacitado y motivado, alineando los objetivos de la organización y con el desarrollo personal.
Impacto de la comunicación	La comunicación interna es clave para el éxito, ayuda a los empleados a sentirse valorados y a ser parte de la organización.
Seguimiento de procesos	El seguimiento y medición mediante KPIs permite la evaluación efectiva y a ajustar los procesos.
Capacitación continua	la capacitación no solo debe ser técnica. También debe ser en habilidades blandas para adaptarse mejor al cambio.
Satisfacción del empleado	La satisfacción y motivación del empleado son aspectos indispensables para un mejor rendimiento organizacional.
Cultura organizacional	Una cultura positiva que le dé importancia a la confianza y a la inclusión levanta la moral y el desempeño de los empleados.

Reto	Descripción
Participación de los empleados	Fomentar la participación del estamento humano en la toma de decisiones, mejora la innovación y fortalece el compromiso.
Análisis y mejora continua	Analizar los procesos e identificar oportunidades de mejoras son claves para mejorar los indicadores de desempeño.

Algunos informes señalan que los principales retos para implementar las mejoras propuestas son porque no se identifican procesos claros y precisos. También, porque hay una deficiente comunicación entre áreas lo que se traduce en una desarticulación en los esfuerzos también aislados, que dificulta a la organización para alcanzar sus objetivos. Obviamente, esto se refleja en la dimensión humana de la organización como también en los indicadores de desempeño. En la Tabla 1, se enuncian los principales retos que identificaron los estudiantes.

Los puntos destacados en los informes de práctica muestran que la innovación, la gestión del talento y la comunicación interna son elementos esenciales para mejorar el rendimiento organizacional. Este enfoque se alinea con la visión de la Industria 5.0, donde los centros de innovación no son solo laboratorios tecnológicos, sino espacios colaborativos que fomentan la creatividad y la interacción humana (Breque, De Nul & Petridis, 2021). Así, la innovación se percibe como un proceso integral que abarca tanto lo técnico como lo humano, generando un impacto directo en la sostenibilidad y competitividad de la organización.

Además, la satisfacción, la motivación y la cultura organizacional que mencionan los estudiantes subrayan la importancia de incluir indicadores que se centren en la dimensión humana dentro de los sistemas de medición. De acuerdo con lo que plantea Nahavandi (2022), la Industria 5.0 reconoce que valores como la confianza, el respeto y la inclusión son activos intangibles que mejoran el rendimiento de los trabajadores y, por ende, la productividad organizacional. Esto significa que los programas de capacitación, comunicación y participación deben ser considerados no como acciones secundarias, sino como inversiones estratégicas que refuerzan la cohesión interna y la innovación colectiva.

Por último, el énfasis que los informes ponen en el seguimiento de procesos y la mejora continua a través de indicadores de desempeño se relacionan con los marcos de gestión humanizados que requieren organizaciones resilientes en la era 5.0. Según Calderón-Hernández et al. (2022), las empresas que monitorean no solo indicadores financieros, sino también variables de bienestar y compromiso del personal, logran adaptarse mejor a cambios disruptivos. Por lo tanto, la integración de prácticas de evaluación y mejora continua con un enfoque humano no solo optimiza los procesos, sino que también establece la base de un modelo organizacional ético y sostenible.

Discusión

Los resultados obtenidos a partir de los informes de práctica profesional muestran con claridad que las personas son el corazón del funcionamiento organizacional. Esta idea, que parece obvia, cobra sentido cuando se comprueba que la motivación, la satisfacción y el bienestar no solo mejoran el clima laboral, sino que también impulsan el logro de resultados. Así lo planteaba Maslow (1943), al proponer que solo cuando se satisfacen las necesidades básicas, las personas pueden desarrollar todo su potencial.

Las vivencias recogidas en los informes permiten ver cómo el reconocimiento, un entorno digno y la buena comunicación generan compromiso genuino. Este hallazgo coincide con lo propuesto por Herzberg (1959), quien distinguió entre factores que generan satisfacción y aquellos que, cuando faltan, producen malestar. Ambos son esenciales para construir un entorno laboral saludable, donde el logro de indicadores no implique sacrificar la dignidad ni el equilibrio emocional.

El sentido de pertenencia también emerge como un eje central. McGregor (1960), desde su Teoría Y, afirmó que los trabajadores, cuando se les respeta y confía en ellos, actúan con responsabilidad y creatividad. Los estudiantes observaron que las organizaciones que promueven la participación y valoran las ideas de sus colaboradores, avanzan con mayor solidez hacia sus metas. En lugar de exigir desde la autoridad, estas organizaciones inspiran desde la confianza.

Uno de los aspectos más reiterados fue el valor de la comunicación abierta. Tal como Schein (1992) y Redding (1972) lo habían señalado, una comunicación fluida reduce errores, fortalece los vínculos internos y evita que las tensiones se acumulen. Las empresas que no priorizan este aspecto terminan enfrentando reprocesos, rotación y desmotivación, lo cual incide negativamente en sus resultados.

En este mismo sentido, la teoría del intercambio social de Blau (1964) cobra fuerza: cuando el trabajador siente que su aporte es reconocido, responde con lealtad y compromiso. Los informes relatan experiencias en las que un gesto de gratitud o una oportunidad de crecimiento hicieron la diferencia en el ánimo de un equipo. El reconocimiento sincero no cuesta mucho, pero tiene un alto valor estratégico.

El bienestar, como propone Seligman (2011), no es un extra opcional. Se basa en emociones positivas, relaciones de calidad, logros compartidos y sentido del propósito. Los colaboradores que experimentan estas condiciones tienden a implicarse más, a mantenerse motivados frente a los retos y a sentirse parte de algo más grande que una meta numérica.

En cuanto a los indicadores, se reafirma que deben incluir aspectos cualitativos. Bernal, Pedraza y Castillo (2020) señalan que medir el clima organizacional, la cultura y la motivación permite obtener una visión más humana y real del desempeño. Herramientas como el Balanced Scorecard (Méndez & Méndez, 2021) ayudan a integrar estas dimensiones y orientar a las organizaciones hacia decisiones más equilibradas.

Por último, los informes muestran que cuando las metas personales se conectan con los objetivos institucionales, se crea un entorno organizacional más fuerte. Esta idea, que ya había sido desarrollada por Deci y Ryan (1985) en su teoría de la autodeterminación, se expresa en la necesidad de respetar la autonomía, fortalecer la competencia y promover relaciones positivas dentro de la organización.

En conjunto, los hallazgos coinciden con los planteamientos teóricos. Cuidar a las personas no es una opción secundaria, es una estrategia principal. Las organizaciones que lo entienden así no solo logran sus

indicadores, sino que construyen entornos sostenibles, confiables y capaces de afrontar el cambio con humanidad y visión de largo plazo.

Los resultados muestran que, al incluir la dimensión humana en los indicadores de desempeño, se potencia la capacidad de innovación y sostenibilidad de las organizaciones. Este hallazgo se alinea con la visión de la Industria 5.0, que coloca al ser humano en el corazón de los procesos productivos. Según Nahavandi (2022), la transición hacia modelos centrados en las personas implica que la evaluación del desempeño debe considerar variables como la motivación, el bienestar y la resiliencia, además de las métricas tradicionales de eficiencia. De esta manera, los indicadores se transforman en herramientas que no solo sirven para el control, sino también para el desarrollo humano y organizacional.

Comparando con experiencias internacionales, Europa ha hecho progresos en la integración de marcos de medición más holísticos, como se menciona en el informe de la Comisión Europea sobre Industria 5.0, elaborado por Breque, De Nul y Petridis (2021). Este documento subraya la importancia de evaluar el desempeño organizacional a través de criterios de resiliencia, sostenibilidad y centralidad del trabajador, alineando las métricas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En contraste, en América Latina, aunque se han logrado avances —como los reportados por Calderón-Hernández et al. (2022) en empresas colombianas—, todavía predomina un enfoque financiero y operativo que limita la adopción de indicadores más integrales.

Por otro lado, la discusión invita a reflexionar sobre los peligros de adoptar un enfoque reduccionista. Marrucci et al (2021) señalan que las organizaciones que pasan por alto la dimensión humana y ambiental en sus sistemas de medición suelen enfrentar problemas de legitimidad y resiliencia, especialmente en tiempos de crisis. En este contexto, el capítulo subraya que la verdadera innovación en la medición del desempeño no se encuentra solo en la tecnología avanzada, sino en la habilidad de equilibrar la eficiencia con el bienestar y la sostenibilidad. Esta conclusión posiciona a la Industria 5.0 como una oportunidad para transformar los sistemas de gestión hacia modelos más éticos y centrados en las personas.

Finalmente, los hallazgos de la revisión indican que las organizaciones que incorporan la dimensión humana en sus indicadores de desempeño logran niveles más altos de innovación, sostenibilidad y legitimidad social. En un estudio realizado con 243 empresas europeas, Jankelová et al. (2021) demostraron que la gestión estratégica del capital humano tiene un impacto directo en el rendimiento organizacional, especialmente cuando los indicadores abarcan motivación, desarrollo de competencias y bienestar. Estos resultados subrayan la importancia de ampliar las métricas tradicionales hacia enfoques más multidimensionales que reflejen la contribución humana a la productividad.

En el contexto latinoamericano, investigaciones recientes han demostrado que encontrar un equilibrio entre el desempeño organizacional y el bienestar de los trabajadores es clave para la sostenibilidad. Un estudio llevado a cabo en Colombia por Calderón-Hernández et al. (2022) reveló que las empresas que implementan modelos de medición que incluyen indicadores de clima laboral y aprendizaje organizacional tienen una mayor capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y del mercado. Este descubrimiento subraya la importancia de incorporar la perspectiva humanista que propone la Industria 5.0 en la gestión empresarial.

A nivel internacional, modelos como el European Human Capital Index y el Sustainable Balanced Scorecard subrayan la importancia de evaluar no solo la eficiencia financiera, sino también aspectos relacionados con el capital intelectual, la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental. Según Marrucci et al. (2021), las empresas que han implementado indicadores de desempeño enfocados en la sostenibilidad y el bienestar humano han visto mejoras en su reputación corporativa y en su capacidad de recuperación ante crisis económicas. Esto demuestra que los indicadores humanizados no son un gasto extra, sino una inversión estratégica que potencia la competitividad a largo plazo.

Conclusiones

Las organizaciones no son simples engranajes técnicos. Funcionan gracias a una planificación que orienta su rumbo y le da sentido

a su actuar. Esta planificación se expresa en una visión de futuro, una misión clara y objetivos estratégicos. No obstante, el logro de esas metas no depende exclusivamente de recursos materiales o tecnologías, sino de las personas que les dan vida. Reconocer al trabajador como sujeto activo —y no como recurso inerte— es un imperativo para la sostenibilidad de cualquier proyecto empresarial.

Los resultados obtenidos muestran que la dimensión humana no solo acompaña la planificación organizacional, sino que la redefine desde adentro. Las empresas que cuidan el bienestar de su equipo, que promueven la motivación y valoran el desarrollo individual, logran mejores niveles de productividad. Lejos de ser una postura idealista, la gestión humanizada fortalece los indicadores. Cuando las personas se sienten escuchadas y reconocidas, trabajan con mayor entrega, creatividad y compromiso, generando entornos más sólidos y eficientes.

Asimismo, quedó demostrado que el éxito organizacional crece cuando hay armonía entre los objetivos institucionales y las expectativas personales de los colaboradores. Esta convergencia no ocurre por azar: requiere políticas que promuevan la autonomía, la participación y la proyección profesional. El uso de indicadores cualitativos, como el clima laboral o la percepción de equidad, ayuda a valorar estos aspectos que, aunque intangibles, impactan de manera directa en los procesos y resultados de la organización.

Los informes analizados advierten que no basta con medir resultados desde la lógica numérica. Una organización que ignora el estado emocional de su equipo corre el riesgo de perder capacidades valiosas. Por ello, integrar dimensiones humanas y técnicas resulta necesario. Instrumentos como el Balanced Scorecard permiten traducir estas variables en información útil, combinando metas cuantitativas con condiciones de trabajo favorables, todo dentro de una cultura que promueva la escucha, el respeto y la mejora continua.

En suma, cuidar de las personas dentro del trabajo no es solo una decisión ética, sino una apuesta estratégica que transforma la gestión. La dimensión humana no retrasa el desempeño: lo enriquece y lo sostiene. Aquellas organizaciones que cultivan relaciones genuinas, comunican con claridad y reconocen los

aportes de su gente construyen comunidades laborales más fuertes, resilientes y sostenibles. Así, los indicadores cobran sentido cuando reflejan no solo el éxito numérico, sino también la dignidad de quienes lo hacen posible.

Por tanto, los indicadores de desempeño organizacional necesitan evolucionar de un enfoque que solo considera lo financiero y operativo, hacia un modelo más integral que incluya la dimensión humana. Los hallazgos respaldan que factores como la innovación, el clima laboral, la motivación y la satisfacción de los empleados tienen un impacto directo en la productividad y sostenibilidad de las organizaciones, alineándose con los principios centrados en las personas de la Industria 5.0 (Nahavandi, 2022).

Los resultados permiten concluir que las organizaciones colombianas que han adoptado indicadores de desempeño enfocados en el bienestar de sus trabajadores muestran una mayor capacidad de innovación y resiliencia ante los cambios tecnológicos. Esto demuestra que implementar métricas más humanizadas no es un gasto extra, sino una inversión estratégica que refuerza el capital humano como un recurso clave para la competitividad organizacional (Calderón-Hernández et al., 2022).

Por último, al comparar con experiencias internacionales, se observa que la Industria 5.0 ofrece un marco relevante para rediseñar los sistemas de medición del desempeño. La inclusión de indicadores relacionados con la sostenibilidad, la responsabilidad social y los valores organizacionales no solo amplía la legitimidad empresarial, sino que también fortalece la resiliencia ante crisis globales. Así, los indicadores humanizados se establecen como una herramienta fundamental para asegurar un desarrollo organizacional más ético, sostenible y centrado en las personas (Breque, De Nul & Petridis, 2021; Marrucci et al., 2021).

Recomendaciones

Es importante resaltar que los estudiantes, en sus prácticas, hacen unas recomendaciones pertinentes a las situaciones organizacionales encontradas. Donde muestran un equilibrio y una interrelación

sistémica y simbiótica entre la dimensión humana y los indicadores, con claro entendimiento conceptual y teórico. A continuación, se relacionan dichas recomendaciones.

Intervenciones de bienestar: Mediante la implementación de programas de bienestar promover la salud mental y física de los empleados, lo que necesariamente redundará en la productividad, pero que esto sea sólo un efecto del objetivo principal que es el bienestar humano.

Retroalimentación y reconocimiento: Una cultura en la que se reciba y se brinde retroalimentación permanente, contribuye a que el empleado se sienta importante y valorado, obviamente esto lo motiva para seguir creciendo como persona y como trabajador. El efecto secundario es que se dé un buen clima organizacional y se tenga el compromiso del personal. Generando que se den reconocimientos individuales y a los equipos de trabajo, convirtiéndose en un círculo virtuoso de motivación, sentido de pertenencia y buenos resultados.

Flexibilidad laboral: Implementar políticas de trabajo flexible como teletrabajo u horarios presenciales flexibles, contribuye a mejorar el bienestar del empleado y su calidad de vida, contribuyendo al bienestar laboral y a mejorar el desempeño.

Diversidad e inclusión: Fomentar la diversidad en el trabajo, es un imperativo social, por lo demás enriquece el clima laboral y la innovación, puesto que la diversidad es fuente de creatividad por la gran cantidad de opciones adaptativas al constante cambio.

Propósito organizacional: Cuando las organizaciones se integran en torno a propósitos comunes y hacen alianzas con la comunidad en torno a causas sociales, esto les da un sentido de propósito con el cual se identifica el talento humano haciendo posible la retención de éste, impactando directamente en el compromiso del trabajador.

Evaluación de indicadores cualitativos: Los indicadores no deben estar exclusivamente bajo el dominio de medidas cuantitativas. Es necesario adoptar indicadores cualitativos como: clima laboral, interacción entre compañeros. De esta manera se tiene una visión más holística y verás de la organización.

Uso de tecnología para la gestión humana: La gestión del talento humano es altamente compleja precisamente porque trata sobre el ser humano inmensamente complejo e impredecible. Para atender dicha complejidad, es necesario adoptar tecnologías y plataformas que permitan un monitoreo del personal como: encuestas de satisfacción, herramientas y canales de comunicación interna y colaboración que hacen que la función de la gestión humana sea más efectiva.

Capacitación en liderazgo humano: Propiciar espacios y condiciones para que se dé el desarrollo de líderes al interior de la organización. Estos líderes deben ser hábiles en la gestión humana, como también deben contar con inteligencia emocional. Que sean líderes que le den prioridad a la empatía, la comunicación y que creen ambientes de trabajo saludables y productivos.

Medición del impacto social: Para la organización no solamente es importante el bienestar de los empleados y el buen desempeño. También debe tener entre sus prioridades el medio ambiente y la comunidad. Esta es una mirada responsable y holística que necesariamente deben de adoptar la organización en la actualidad.

Referencias Bibliográficas

- Aquino, T. (2001). *Suma de teología*. Madrid: Edición dirigida por los Regentes de Estudios de las Provincias Dominicas en España. https://www.documentacatholicaomnia.eu/03d/1225-1274,_Thomas_Aquinas,_Summa_Theologiae,_ES.pdf
- Aristóteles (1988). *Política*. Madrid: Editorial Gredos. <https://pubhtml5.com/dizf/vpsl/>
- Aristóteles (2005). *Ética a Nicómaco*. Madrid: Alianza Editorial. Gredos. <https://www.alianzaeditorial.es/libro/clasicos-de-grecia-y-roma/etica-a-nicomaco-aristoteles-9788420688459/>
- Bernal, L., Pedraza, N. A., & Castillo, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/20412214.html>

- Blau, P. (1986). *Exchange and Power in Social Life* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021). *Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. European Commission. <https://doi.org/10.2777/308407>
- Calderón-Hernández, G., García-Solarte, M., & Herrera, J. (2022). Human capital management and organizational performance: Evidence from Colombian firms. *Sustainability*, 14(19), 12411. <https://doi.org/10.3390/su141912411>
- Calzada, I., Rame, R., & Tselios, V. (2023). Smart organisations and human-centric performance indicators in Industry 5.0. *Sustainability*, 15(12), 9521. <https://doi.org/10.3390/su15129521>
- Caram, G. (2019). Martín de Azpilcueta: aportes éticos - económicos y su influencia en las teorías económicas posteriores. San Luis, Argentina: *Caurrensia*, vol XV. https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/12089/1/1886-4945_15_201.pdf
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Escudero, C. (2020). El análisis temático como herramienta de investigación en el área de la Comunicación Social: contribuciones y limitaciones. *La trama de la comunicación*, 24(2), 89-100. <https://www.redalyc.org/journal/3239/323964237005/>
- Freudenber, H.J. (1974) Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*. Volume 30, Number 1. <https://sci-hub.se/downloads/2019-01-19/9c/freudenberger1974.pdf>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.: <https://www.scielo.org.ar/pdf/trama/v24n2/v24n2a05.pdf>
- Hurtado-Bolaños, H. (2024). Escuela de Salamanca y Humanismo Cristiano en la formación de estudiantes empresarios universitarios en Palmira, Valle del Cauca. *Encuentros*, 22(01-enero-junio-), 24-37. <https://doi.org/10.15665/encuen.v22i01-Enero-Junio-.3005>

- Jankelová, N., Jankurová, A., & Španková, J. (2021). Human resource management as a determinant of organizational performance: Evidence from European SMEs. *Journal of Competitiveness*, 13(4), 67–85. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.04.04>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15760>
- Lachvajderová, L., Kádárová, J., Sanchis, E. J., & Rybarova, D. (2023). Industry 5.0-a sustainable human-centric solution. In *Proceeding of Conference, Novus Scientia*. https://www.researchgate.net/profile/Laura-Lachvajderova-2/publication/369794955_Industry_50_-_A_Sustainable_Human-Centric_Solution/links/642d37b14e83cd0e2f90b23f/Industry-50-A-Sustainable-Human-Centric-Solution.pdf
- Lozada, M. F. C., Rendón, J. C. M., Díaz, M. L. F., & Avendaño, M. A. (2018). Profesional Médico, Burnout y Engagement una breve mirada desde la subjetividad, teoría psicológica y problemáticas a abordar. *Documentos de Trabajo ECACEN*, (1). <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/view/2585/2696>
- Marrucci, L., Daddi, T., & Iraldo, F. (2021). The integration of circular economy with sustainable business performance indicators: An empirical study. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3706–3720. <https://doi.org/10.1002/bse.2831>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf

- Méndez, J. C. & Méndez, M. A. (2021). El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. *Revista Espacios*, 42(23), 66-76. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_esp/article/view/24021
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Montoya-Rendón, L. E., & Montoya-Rendón, J. C. (2011). Nivel de conocimiento de los microempresarios de la industria de muebles de madera (Palmira-Valle) sobre política pública para el fortalecimiento de su productividad y competitividad, 2011. *Entramado*, 7(2), 14-39. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-38032011000200002&script=sci_arttext
- Nahavandi, S. (2022). Industry 5.0—A human-centric solution. *Sustainability*, 14(2), 1031. <https://doi.org/10.3390/su14021031>
- Ochoa, V. (s.f.) La relación del big data con el gobierno de datos y su importancia para el desarrollo organizacional. 10.13140/RG.2.2.24044.78728
- Pulakos, E. D., Mueller, R. A., Arad, S., & Moya, N. (2019). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(1), 51-76. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.15>
- Redding, W. C. (1972). *Communication within the organization: An interpretive review of theory and research*. Industrial Communication Council. <https://instituteforpr.org/communications-within-organization-interpretive-review-theory-research/>
- Sánchez-Jiménez, W., Giraldo-Díaz, R., Caballero-Lozada, M. F., Nieto-Gómez, L. E., Cabrera-Otálora, M. I., Montoya-Rendon, J. C., ... & De la Cruz-Giraldo, G. N. (2018). *Perspectivas del trabajo en la sociedad contemporánea desde la educación, la cultura y la sociedad*. https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/15588/PERSPECTIVA%20DEL%20TRABAJO_DIGITAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Sánchez, D. (2024). Gobierno de datos y su impacto en la gestión empresarial. https://www.researchgate.net/publication/380976712_Gobierno_de_datos_y_que_impacto_tiene_en_los_administradores_dentro_del_desarrollo_organizacional
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. <https://www.amazon.com/Organizational-Leadership-Jossey-Bass-Business-Management/dp/1555424872>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press.
- Sombart, W. (1913). *Der Bourgeois: Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen*. [http://graz.stvg.at/ganzheit.nsf/6c910ec3196ed723c125701400247693/20f91094b9d9685ac12570130054eb-b5/\\$FILE/Werner%20Sombart.pdf](http://graz.stvg.at/ganzheit.nsf/6c910ec3196ed723c125701400247693/20f91094b9d9685ac12570130054eb-b5/$FILE/Werner%20Sombart.pdf)
- Universidad Pontificia Bolivariana. (2023–2024). *Informes finales de práctica empresarial como opción de grado del programa Administración de Empresas (24 informes)*. Palmira, Colombia: Autor. <https://www.upb.edu.co/es/practicass>
- Urueña, A. M. M., & Moreno, M. A. M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 117-126. <https://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/672/513>
- Zendesk (2023) ¿Cuáles son los indicadores de gestión que no puedes ignorar? <https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-gestion/>