



**Diseño de un sistema de indicadores de desarrollo humano para la Fundación
Organización VID.**

Presentado por:

Stiven Argemiro Escobar Hernández

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Docente asesor

PhD Óscar Hernán Velásquez Arboleda

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de Empresas

Apartadó-Antioquia

2023

Cita

(Escobar Hernández, 2023)

Referencia

Escobar Hernández, S. A. (2023). Diseño de un sistema de indicadores de desarrollo humano para la Fundación Organización VID. [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Apartadó, Colombia.

**Estilo APA 7
(2020)**



Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: Jhon Jairo Arboleda Céspedes

Decano/director: Jair Albeiro Osorio Agudelo

Jefe departamento: Carlos Gilberto Restrepo

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Contenido

Tabla de contenido	2
Lista de tablas.....	4
Lista de figuras.....	4
Título de la práctica.....	5
Tema de la práctica	5
Contexto de la organización.....	5
• Historia.....	5
• Ubicación	6
• Estructura	6
Misión	7
Visión	7
Valores	7
• Portafolio de Servicios	8
Antecedentes	11
Problemática.....	13
Justificación.....	14
Objetivos	15
Objetivo General	15
Objetivos específicos	15

Alcance.....	16
Teórico - Conceptual.....	16
Temporal	16
Marco referencial	16
Marco teórico	17
Marco normativo.....	26
Marco conceptual.....	29
Diseño metodológico	31
Recursos disponibles.....	32
Cronograma de actividades	32
Resultados	33
Conclusiones	42
Recomendaciones.....	44
Bibliografía	46
Lista de anexos.....	51

Lista de tablas

Tabla 1: Ficha de indicadores

Tabla 2: Cronograma de actividades

Tabla 3: Tabla de valoración de indicadores

Lista de figuras

Figura 1: Organigrama Fundación Organización VID

Figura 2: Diagrama árbol de problemas indicadores de desarrollo humano

Figura 3: Ciclo PHVA

Figura 4: Número de indicadores

Figura 5: Panel principal Power BI

Título de la práctica

Diseño de un sistema de indicadores de desarrollo humano para la Fundación Organización VID.

Tema de la práctica

El presente proyecto de prácticas tiene como tema principal la evaluación y diseño de un sistema que integra los indicadores de desarrollo humano en la Fundación Organización VID. Se pretende desarrollar un sistema de control mediante tableros dinámicos que sean de utilidad para efectuar la etapa de verificación en el Ciclo PHVA para la mejora continua.

En esta fase del ciclo se realiza la evaluación de los resultados y la eficacia de las acciones tomadas en etapas anteriores, comparadas con los objetivos y metas de la organización. En ese sentido, se hará una revisión de los principios del control como herramienta para identificar posibles problemas y oportunidades de mejora en los procesos de GTH.

Se plantea el uso de los indicadores que posee la organización para ejercer un seguimiento histórico y predictivo de las situaciones relacionadas con el desarrollo humano, en aras de tomar decisiones que maximicen el potencial de los colaboradores en la organización. Para ello se hará uso de los conocimientos adquiridos en los cursos de Técnicas y fuentes de la investigación, desarrollo humano, talento humano, gestión estratégica, gestión por procesos y herramientas informáticas.

Contexto de la organización

Historia

En mayo de 1937, un grupo de 16 jóvenes ex alumnos del Colegio San Ignacio de Loyola de Medellín fundaron la Congregación Mariana, con el propósito de seguir perfeccionando su vida espiritual y realizar un servicio apostólico para beneficiar a las

personas más necesitadas. Estos jóvenes comenzaron a prestar servicios de consulta en medicina y odontología, lo que dio origen a una serie de obras de servicio social.

A lo largo de las décadas, estas obras crecieron y se diversificaron en servicios de salud, familia, formación y educación, y comunicaciones, hasta sumar 13 en total, el grupo denominado Organización VID. En 1967, surgió la Fundación Organización VID, una entidad sin ánimo de lucro que se encarga de impartir directrices administrativas, financieras y velar por todos los recursos del grupo.

En conjunto, estas obras sociales de la organización VID siguen el legado de la Congregación Mariana, y su misión de servir a las personas más necesitadas de la sociedad.

Ubicación

La oficina central de la Fundación Organización VID se encuentra en la Calle 52 N.º 40 – 146, Avenida La Playa del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, Antioquia. Sin embargo, sus obras sociales están distribuidas a lo largo del Distrito y el Valle de Aburrá.

Estructura

La Organización VID se compone de trece obras sociales distintas, las cuales pertenecen a una de sus tres líneas de servicio: Obras de Salud, Obras de Familia, Educación y Formación, y Obras de Comunicaciones.

En cuanto a la estructura organizacional de esta, el siguiente organigrama ilustra cómo se establece las relaciones jerárquicas de la Organización. Sin embargo, cada obra cuenta con su propio organigrama definido.

Figura 1: Organigrama Fundación Organización VID



Fuente: Proyecto Educativo Institucional Colegio VID (2018).

Misión

Somos una Institución de carácter social, humano y de servicio, con Obras creadas por la Congregación Mariana para impactar con sentido espiritual y transformador a la sociedad.

Visión

Incrementar el impacto social y evangelizador por medio de las Obras puestas al servicio de la comunidad.

Valores

Los valores de la organización son:

La confianza: construir relaciones corporativas, sociales y humanas con integridad, transparencia, claridad, estabilidad, respeto y verdad.

El respeto: reconocimiento y valoración de la dignidad de la persona sin condicionamientos ni diferencias, respetando al entorno y la naturaleza.

La integridad: comportamiento auténtico, responsable, leal, coherente, consecuente y honesto que busca cumplir el propósito institucional.

La solidaridad: esfuerzos por construir una sociedad digna, justa, equilibrada y equitativa.

El servicio: entregar a los demás con amor todas las capacidades, talentos y esfuerzos humanos e institucionales.

Portafolio de Servicios

Las obras sociales de la Organización VID prestan sus servicios en sectores distintos, acorde a la línea de negocio que pertenecen. Las obras sociales son las siguientes:

Obras de Familia, Formación y Educación

1. Centro de Familia VID: Es un espacio de gestión, articulación y creación de oportunidades para las familias, en aras de fortalecer los vínculos en el hogar para mejorar su calidad de vida. Su modelo integral de promoción, prevención y terapia, con énfasis en la salud mental y en la formación de las personas, les permite brindar a familias, empresas y colegios una oferta completa de servicios con enfoques en terapia sistémica, psicología cognitiva conductual, psicología humanista, psicología dinámica, psicoanalista con énfasis en la salud mental y psicología organizacional.

2. Centro de Vivienda VID: Es un centro de vivienda que ofrece asesoría en todas las áreas relacionadas con la vivienda y la compra-venta de propiedades, incluyendo avalúos, desglobes, legalización, visitas técnicas, procesos constructivos y elaboración de planos.

3. Centro Jurídico VID: Esta obra social se dedica a ayudar a la comunidad en la búsqueda constante de la estabilidad familiar, proporcionando soluciones justas y legales a los conflictos conyugales y familiares. Entre los servicios que ofrecen se encuentran: sucesiones, interdicción judicial, cancelación de gravámenes, licencia para venta de bienes de un incapaz, privación de patria potestad, reglamento de propiedad horizontal, divorcio de matrimonio civil, adopción, alimentos, regulación de visitas, nulidad de matrimonio católico, separación de cuerpos y bienes, y trámites notariales.

4. Centro de Formación VID: Es un espacio destinado para la realización de eventos empresariales, espirituales, sociales y educativos en un ambiente confortable rodeado de la belleza natural y en el Oriente Antioqueño.

5. Colegio VID: Es una institución educativa mixta, privada y sin ánimo de lucro, de carácter formal y jornada diurna, que sigue el calendario A y se rige por la fe católica. Ofrecen un servicio educativo de alta calidad, que combina recursos físicos de alto nivel con un equipo de docentes competentes y comprometidos con la formación integral de los estudiantes, tanto en lo académico como en lo espiritual.

6. Atardeceres VID: Esta obra se ha diseñado especialmente para atender las necesidades del adulto mayor de forma integral, generando bienestar y calidad de vida mediante un modelo de atención y servicios que prioriza el amor y el respeto. Los servicios incluyen alojamiento, cuidado especializado, acondicionamiento, gestión administrativa de la salud, actividades espirituales, servicios médicos y de enfermería, alimentación, gimnasio, capilla, vigilancia las 24 horas, servicios públicos, zonas comunes y acceso preferencial.

Obras de la Salud

7. Clínica Cardio VID: es una clínica especializada en diagnósticos, tratamientos y urgencias cardiovasculares, torácicas, pulmonar y neurovascular que presta sus servicios a

niños y adultos, con altos estándares técnicos, científicos y de seguridad, con enfoque hacia el respeto por la dignidad humana.

8. Clínica Diagnóstica Especializada VID: Es una obra de salud que ofrece servicios médicos generales y especializados, imágenes diagnósticas, videoendoscopias y otros apoyos terapéuticos y diagnósticos, en modalidad ambulatoria y programada.

9. Clínica Odontológica VID: es una clínica que ofrece todas las especialidades odontológicas. Presta servicios de odontología general, higiene oral, odontopediatría, ortodoncia, prótesis, implantes dentales, estética dental, periodoncia, cirugía oral y maxilofacial y endodoncia.

10. Laboratorio Clínico VID: Es un laboratorio que combina tecnología de vanguardia, automatización y sistematización, para garantizar alta precisión y entregas oportunas de resultados, junto con una calidad humana diferenciadora.

Ofrece servicios de: endocrinología, química clínica, fluorescencia para enfermedades infecciosas y reumatológicas, hematología y coagulación, inmunología, microbiología y parasitología, patología, marcadores tumorales, biología molecular para detección de papiloma virus humano (PVH) e infecciones de transmisión sexual (ITS), citología, alergias y asesoría médica continua.

11. Laboratorio Dental VID: es un laboratorio de servicios integrales de alta tecnología para satisfacer las necesidades de clínicas odontológicas y odontólogos particulares. Es diferenciado por su alta calidad como el primer laboratorio dental certificado bajo la NTC ISO 9001:2008 en Colombia. Ofrece una variedad de servicios, como prótesis parcial fija y libre de metal, cerómeros, prótesis parcial y total removible, prótesis flexible, ataches y aparatos de ortodoncia y ortopedia.

Obras de las Comunicaciones

12. Tele VID: Se trata de un canal de televisión que tiene como objetivo difundir los principios de la Fe Cristiana, fomentar la solidaridad, la reconciliación y la paz en las personas a través de contenido evangelizador, formativo y de orientación familiar. Además, ofrece servicios de alquiler de equipos y estudios, producción y realización de programas de televisión especializados, documentales, videos institucionales y comerciales, así como la cobertura de eventos especiales como conciertos, conferencias, ceremonias, congresos y asambleas. También, se destaca que cuenta con estudios y equipos de última generación para garantizar una alta calidad en sus producciones.

13. Publicaciones VID: Esta obra pertenece a la industria gráfica y está enfocada en la prestación de servicios de impresión litográfica y digital. Cuenta con una amplia experiencia en el mercado y ha obtenido certificación en la norma ISO 9000:2015 por parte del ICONTEC. Además, trabaja con responsabilidad social, fomentando la inclusión social, mejorando la calidad de vida de sus colaboradores y protegiendo el medio ambiente. Entre los servicios que ofrece se encuentran la producción editorial, diseño de empaques, publicidad y papelería comercial.

Antecedentes

La organización cuenta con un stock de 36 indicadores relacionados con temas de desarrollo humano. Estos indicadores se gestionan de manera independiente por cada área que compone la dirección de desarrollo humano en la organización. En ese sentido, el proceso de recolección de datos de los indicadores varía acorde a las necesidades de la información de cada departamento e indicador.

Dicha situación dificulta la creación de informes dinámicos para la toma de decisiones. Como consecuencia de lo anterior, los departamentos Gestión de Selección y Contratación, Gestión de Nómina Prestaciones Sociales y Seguridad Social, Gestión de

Seguridad y Salud en el Trabajo, Gestión de Bienestar Laboral, Gestión de Formación, Gestión de Cultura y Clima Organizacional, Gestión de Desempeño, y, Sostenibilidad Ambiental toman decisiones independientes con base en la información disponible en cada área.

En la organización no se ha podido integrar de manera óptima la información ofrecida por los indicadores, por ello, no se ha promovido mayores esfuerzos en aras de solucionar esta situación, mientras que se siguen destinando recursos a la implementación de más indicadores que llevan la misma problemática y se toman decisiones con información parcializada.

Para determinar los mecanismos que se implementarán en el presente proyecto, se revisará el estudio realizado por Vaccaro (2014) denominado “Construcción de tablero de control para el área de Recursos Humanos”, realizado en la compañía Efectivo Sí, de la ciudad de Buenos Aires Argentina. En dicho estudio se logra evidenciar una metodología para el diseño de un tablero de control que integra el diagnóstico, el diseño, revisión y validación de la herramienta.

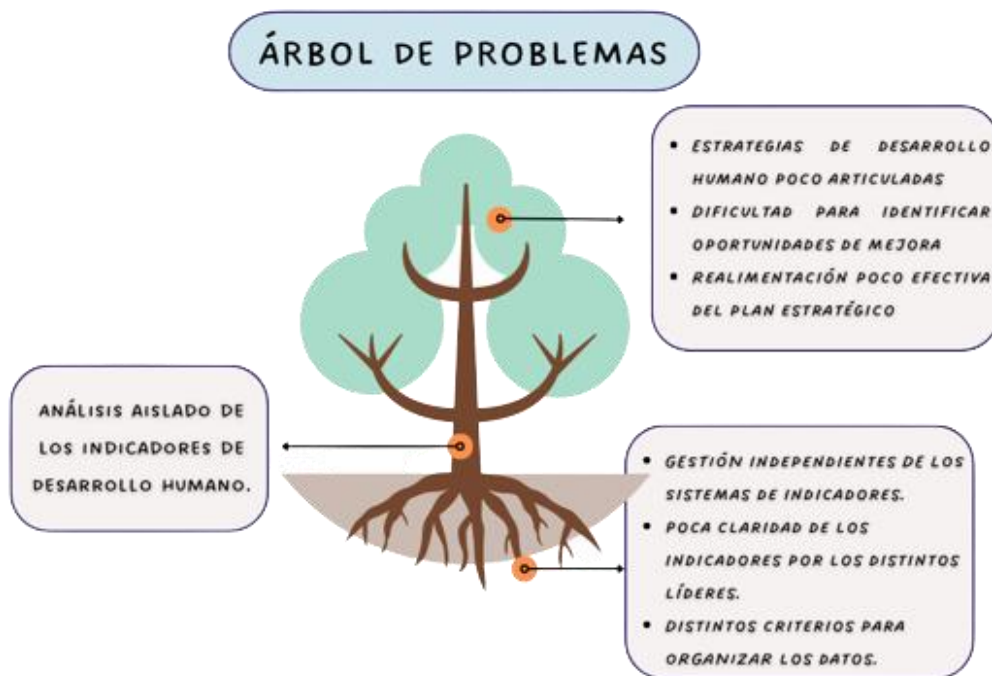
Este autor inicia su proyecto con la revisión de los objetivos estratégicos e identificó una serie de factores clave y la relación causa-efecto de cara a la consecución de los objetivos. Seguidamente, se procedió a medirlos a través de indicadores en cada una de las cuatro perspectivas del *balanced scorecard* (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje) para determinar el grado de alcance de los objetivos estratégicos. Para el tablero de control se utilizó una serie de indicadores cuantitativos debido su facilidad de evaluación y representación en el tablero.

Una vez elaborados los objetivos, indicadores y definida la alineación con la estrategia de recursos humanos, el siguiente paso fue representar el avance a través de un

cuadro de control que refleja de manera visual el progreso. Este cuadro de control es la "salida" o "output" del tablero de control, y presenta a toda la organización una idea rápida del avance de los procesos en relación con la estrategia y para indicar el impacto de los proyectos o programas de recursos humanos.

Problemática

Figura 2: Diagrama árbol de problemas indicadores de desarrollo humano



Fuente: elaboración propia (2023)

Se encontró que la organización realiza un análisis aislado de la información ofrecida por los indicadores de desarrollo humano. Esta situación genera dificultades para identificar problemas y oportunidades de mejora. Además, hay un bajo uso de dichos indicadores por los líderes de equipo o usuarios representativos, lo que limita la posibilidad de una realimentación efectiva del plan estratégico.

Otra causa de esta situación es la falta de claridad de los criterios para clasificar la información contenida en cada indicador, de tal forma que la información de los indicadores de determinado departamento difícilmente se articula con las de los demás. Lo que puede entenderse como una falta de alineación entre los indicadores de cada departamento, y esto a su vez, tiene como consecuencia una baja rentabilidad de la inversión en indicadores de desarrollo humano, lo que implica un desgaste de recursos financieros y humanos en programas desarrollados con información parcial.

Por lo anterior, se hizo necesario que la organización revisara el enfoque de la gestión de los indicadores de desarrollo humano y se centrara en la integración de estos. De esta forma, se podría identificar oportunidades de mejora y problemas de manera más eficiente, lo que permitiría una realimentación efectiva del plan estratégico, una mejor toma de decisiones y una mayor rentabilidad de la inversión en indicadores.

Justificación

El diseño de una alternativa integral de un sistema de indicadores de desarrollo humano bajo una herramienta de cuadro de control permitirá a la organización generar inteligencia de negocios interna bajo la medición y evaluación de su rendimiento con relación a los objetivos y metas de desarrollo humano. Además, permitiría identificar problemas y oportunidades de mejora de manera oportuna, consecuentemente, una toma de decisiones informada y estratégica. Lo que se traduce finalmente en un ahorro de tiempo y recursos de la organización. Resulta importante también reconocer que el fin último de la entidad es el servicio a las personas, por ello, resulta fundamental implementar sistemas con información integral que permitan tomar decisiones para programas de bienestar, formación y reconocimiento, del personal.

Para la Universidad y el programa de Administración de Empresas, este proyecto de prácticas se convierte en reflejo de los esfuerzos puestos en educación con un enfoque humano y multidisciplinar. Es resultado de la mezcla de los contenidos relacionados con la gestión del talento humano propios del plan de estudios, además, de los conocimientos resultantes de los programas de habilidades y competencias de la facultad, pues involucra el manejo de herramientas tecnológicas de cara a la optimización de procesos.

Este proyecto es también una gran oportunidad para que el estudiante afiance los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo del programa y ponga en práctica los mismos con problemas reales de las organizaciones. Igualmente, esta etapa práctica favorece el desarrollo de habilidades blandas como la capacidad de trabajar en equipo, la comunicación efectiva y la resolución de problemas. También favorece el *networking* del estudiante, pues genera vínculos y lazos con profesionales expertos en áreas tan diversas como las obras sociales de la Organización. Todas estas situaciones favorecen el desarrollo de competencias que permitirán una mejor admisión del estudiante al mercado laboral.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un sistema de indicadores de desarrollo humano para la Fundación Organización VID.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado de los indicadores del área de desarrollo humano en la Fundación Organización VID.
- Diseñar un cuadro de control que compile datos de los indicadores para que sean procesados y presentados a las capas de usuarios de la organización
- Validar la herramienta bajo los criterios de usabilidad y fiabilidad.

- Retroalimentar la organización mediante recomendaciones y guía de uso para los usuarios representativos del sistema de control.

Alcance

Teórico - Conceptual

Este proyecto de prácticas recopiló información de diversos indicadores de desarrollo humano y factores de riesgos psicosociales en la organización VID. Se recolectaron datos sobre las condiciones de salud, bienestar, ausentismo, formación, rotación, clima organizacional, evaluaciones de desempeño y desempeño ambiental de las obras. Además, se también incluyeron se estadísticas de morbilidad y mortalidad por accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y enfermedades comunes, discriminadas por diagnóstico, días de incapacidad médica, áreas, cargos, y rango etario.

Teóricamente se sigue la metodología de evaluación de calidad de los indicadores, dicha metodología tiene como objetivo evaluar la calidad de los datos que se utilizan para construir los indicadores, así como la calidad de los propios indicadores. Igualmente se hace uso de la metodología de análisis de tendencias, misma que se enfoca en la identificación de patrones y tendencias a lo largo del tiempo para la creación de modelos predictivos (Chatfield, 2019).

Temporal

Los datos fueron colectados en el periodo del 17 de febrero de 2023 al 30 de junio de 2023 y, la información recolectada asume datos históricos por departamento de manera uniforme desde el año 2021 a la fecha de finalización del proyecto.

Marco referencial

Considerando las características del presente proyecto de práctica, se hizo imprescindible realizar una revisión teórica de diversos temas clave en el marco de la

administración de empresas. En primer lugar, se analizará la gestión del talento humano, los principios del control, la gestión de indicadores y la implementación del ciclo PHVA para la mejora continua. Además, se evaluará la pertinencia de la aplicación de estos conceptos en organizaciones sin fines de lucro. Igualmente, se llevará a cabo un acercamiento normativo y conceptual de las entidades sin ánimo de lucro en Colombia, de los tableros de control y de la metodología de evaluación de calidad de indicadores.

Marco teórico

Desarrollo humano

Cuando se implementan mecanismos encaminados a la mejora de procesos en el marco del crecimiento de los colaboradores, el contexto de la organización y su filosofía conlleva a dirigir los esfuerzos más allá de la gestión humana, a un enfoque de desarrollo humano y de sus potencialidades. En ese sentido, vale la pena hacer un recorrido por las teorías de cara al reconocimiento del desarrollo humano.

Piaget (1975) propuso que el desarrollo humano ocurre a través de una serie de etapas que son universales y que ocurren en un orden secuencial. Cada etapa está marcada por un nivel de pensamiento y comprensión que se caracteriza por un conjunto particular de habilidades cognitivas. Este autor indica que el desarrollo cognitivo se produce a través de la adaptación y la organización, es decir, la capacidad de ajustarse a las demandas cambiantes del entorno, y la capacidad de estructurar y organizar la información de manera más efectiva.

Uno de los aspectos más importantes de la teoría de Piaget es que el desarrollo cognitivo no es un proceso lineal, sino que ocurre a través de la interacción con el entorno. En otras palabras, el desarrollo cognitivo es un proceso activo y dinámico que se produce a través de la exploración y la resolución de problemas.

Según Erik Erikson (1950), el desarrollo humano se divide en ocho etapas, cada una de las cuales se caracteriza por una crisis o conflicto psicológico que el individuo debe resolver para avanzar en su desarrollo. Estas etapas incluyen la confianza básica frente a la desconfianza, la autonomía frente a la vergüenza y la duda, la iniciativa frente a la culpa, la industria frente a la inferioridad, la identidad frente a la confusión de roles, la intimidad frente al aislamiento, la generatividad frente al estancamiento y la integridad frente a la desesperación.

De igual forma el autor plantea que la resolución exitosa de estas crisis es crucial para el desarrollo de una identidad saludable y una personalidad bien integrada. La identidad se define como el sentido de uno mismo como una entidad distinta y coherente, y es una parte fundamental del desarrollo humano en la adolescencia y la adultez joven. Erikson argumenta que una identidad saludable se basa en la capacidad de explorar diferentes roles y opciones de vida, y de tomar decisiones informadas y conscientes.

En resumen, la perspectiva de este autor se enfoca en la interacción entre el individuo y su entorno social y cultural, y destaca la importancia de la identidad y la relación con los demás en el proceso de crecimiento.

En décadas posteriores, hubo un cambio en la forma en que se entiende el desarrollo humano, y se han propuesto nuevas perspectivas que buscan integrar factores biológicos, psicológicos, sociales y culturales. Una de estas perspectivas es la teoría del desarrollo bioecológico.

La teoría del desarrollo bioecológico se enfoca en la interacción entre el individuo y su entorno, y propone que el desarrollo humano es un proceso dinámico que ocurre en múltiples niveles y contextos. En ese marco, el desarrollo humano se ve influenciado por cuatro sistemas interconectados: el microsistema, el mesosistema, el exosistema y el

macrosistema. El microsistema se refiere a los entornos inmediatos en los que el individuo interactúa directamente, como la familia y la escuela. El mesosistema se refiere a las interacciones entre diferentes entornos microsistémicos. El exosistema incluye los entornos indirectos que pueden afectar al individuo, como el trabajo de los padres o las políticas gubernamentales. Finalmente, el macrosistema se refiere a los valores, creencias y normas culturales más amplias que influyen en los sistemas anteriores. (Bronfenbrenner, 1994).

En los enfoques contemporáneos el desarrollo humano es entendido como un proceso amplio e integral que se refiere al crecimiento y cambio que experimenta un individuo a lo largo de su vida. Este proceso incluye aspectos físicos, cognitivos, emocionales, sociales y culturales, y se desarrolla a través de la interacción del individuo con su entorno. Hoy día muchas organizaciones han tomado enfoques hacia programas para fomentar el crecimiento y el desarrollo de sus trabajadores, lo que puede tener un impacto positivo en el éxito y la productividad de la empresa.

Las empresas también pueden enfocarse en el bienestar emocional y físico de sus empleados a través de programas de bienestar que fomenten la salud, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y la reducción del estrés. Esto puede resultar en una disminución del ausentismo y la rotación de personal, y en un aumento de la satisfacción laboral y la lealtad hacia la empresa.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2010),

El desarrollo humano no es sólo un fin en sí mismo, sino que también es un medio para el desarrollo económico. Mejorar la salud, la educación y la capacitación de las personas no sólo es un objetivo valioso en sí mismo, sino que también puede contribuir al crecimiento económico y a la reducción de la pobreza

Así, se destaca que implementar mecanismos en pro del desarrollo humano en las empresas puede ser una forma de mejorar la salud, la educación y la capacitación de los colaboradores, lo que puede contribuir al crecimiento económico y la reducción de la pobreza. Además, al enfocarse en el bienestar y el desarrollo de los trabajadores, las empresas pueden mejorar la productividad y la satisfacción de estos, lo que a su vez puede llevar a un mayor éxito de la organización.

Finalmente, en el contexto de la organización la forma de entender al ser humano como un ser Bio Psico Relacional Espiritual se basa en los principios del modelo SOLVE de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), mismo que reconoce la importancia de abordar la dimensión humana del trabajo, incluyendo las necesidades y aspiraciones de los trabajadores, su bienestar y su capacidad para participar plenamente en la vida económica y social. En ese sentido, El desarrollo humano según este modelo, se refiere a "la creación de oportunidades para que las personas vivan vidas largas, saludables y creativas, y tengan acceso a recursos que les permitan mantener y mejorar su bienestar" (OIT, 2013). Este enfoque se centra entonces en la importancia de abordar las necesidades y aspiraciones de las personas, tanto en términos de oportunidades económicas como de derechos laborales y protección social.

En términos teóricos, el modelo SOLVE se basa en la idea de que el desarrollo humano es un proceso multidimensional que abarca aspectos económicos, sociales y culturales, y que es impulsado por la capacidad de las personas para participar plenamente en la vida económica y social. Según este enfoque, el desarrollo humano no solo se refiere al crecimiento económico, sino también a la creación de oportunidades para que las personas puedan vivir vidas significativas y satisfactorias.

Gestión de talento humano

Según Bonache y Cabrera (2002), la GTH se enfoca en la gestión de las capacidades humanas como un elemento clave para la creación y el mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones. En ese sentido, la GTH implica la aplicación de estrategias y prácticas de gestión humana orientadas a atraer, desarrollar y retener al personal valioso de la organización. Dentro de estas prácticas de gestión se abordan aspectos como la planificación y el reclutamiento de personal, el desarrollo, la formación de los colaboradores, la evaluación del desempeño, la gestión de compensaciones, beneficios, la gestión del clima laboral y la cultura organizacional. En ese sentido, Milkovich y Boudreau (2017) enfatizan que la gestión del talento humano es un proceso estratégico esencial para el éxito y la competitividad de las organizaciones en el mercado actual, que implica la adquisición, desarrollo y retención del talento en una organización y que requiere una planificación cuidadosa, una evaluación continua y una implementación coherente de prácticas de recursos humanos.

Así las cosas, la importancia de la GTH radica en la influencia de esta para alcanzar los objetivos de las organizacionales mediante el desarrollo de capacidades en los colaboradores. En esa línea Calderón, Naranjo y Álvarez (2012) sostienen que la gestión humana debe ir de la mano con el gobierno corporativo de las organizaciones, de tal forma que se permita a los gerentes tomar decisiones estratégicas en función de los objetivos a largo plazo y de los intereses de los diferentes *stakeholders*. Igualmente, que, la gestión humana debe ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno empresarial y de la sociedad en general. Es entonces cuando la GTH se convierte en un instrumento clave para fomentar la innovación, la creatividad y el emprendimiento dentro de la organización.

Control

El control es una función clave en la gestión de las organizaciones, pues según Robbins y Coulter (2014), el control se define como "la medición y corrección del desempeño real de los individuos y los equipos en relación con los estándares y los planes", en ese sentido, se puede decir que el control es una función que permite asegurar que los procesos y actividades se llevan a cabo de manera efectiva y eficiente para lograr los objetivos organizacionales.

Mismos autores refieren que el control efectivo no se limita a la valoración, sino que implica establecer medidas y estándares de rendimiento, comparar el desempeño real con estos planes y tomar medidas correctivas en caso de que sean necesarias.

Daft (2014), indica que "el control efectivo es una función esencial de la administración que ayuda a las organizaciones a lograr sus objetivos y a mejorar su desempeño a largo plazo" (p. 449). En ese sentido, se puede decir que el control ayuda a las organizaciones a mejorar su desempeño en el tiempo, ya que permite evaluar de manera continua los procesos y actividades de la organización, identificar y proponer mejoras en los sistemas y procesos existentes. De esta manera, las organizaciones pueden adaptarse a los cambios en el entorno y mantenerse competitivas en el mercado.

Robbins et al. (2014) indican que a efectos de que el control efectúe medidas correctivas pertinentes de cara a atender las desviaciones, se hace necesario tener en cuenta una serie de principios clave.

- **Objetividad:** el control debe ser objetivo y basado en hechos y datos reales, evitando cualquier tipo de subjetividad o prejuicio.
- **Integración:** debe ser una parte integral de todo el proceso de administración, desde la planificación hasta la evaluación de los resultados.

- Oportunidad: debe llevarse a cabo en el momento adecuado para poder detectar las desviaciones y tomar las medidas oportunamente.
- Universalidad: se aplica a todas las áreas de la organización y a todos los niveles.
- Flexibilidad: el control debe ser flexible para adaptarse a los cambios en las condiciones del entorno empresarial.
- Del costo-beneficio: debe ser económicamente viable y el costo de implementarlo debe ser menor que los beneficios que se obtienen al llevarlo a cabo.
- Excepción: el control se enfoca en las áreas que presentan desviaciones significativas en lugar de controlar todas las áreas de manera igual.
- Dirección: debe ser dirigido hacia los objetivos y metas organizacionales.
- Retroalimentación: debe proporcionar información de retroalimentación a los gerentes y empleados sobre el rendimiento y la calidad de las actividades que realizan.
- Participación: debe involucrar a todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta el personal de línea, para asegurarse de que todos estén comprometidos con el proceso

Indicadores de gestión

Sánchez et al. (2013), indica que "los indicadores son una herramienta esencial en la gestión de cualquier organización, ya que permiten medir el progreso en el cumplimiento de los objetivos, evaluar el rendimiento de los procesos y actividades, y tomar decisiones informadas". Se puede decir entonces que la gestión de indicadores refiere al proceso de identificar, seleccionar, medir, analizar y utilizar reglas para evaluar el desempeño y progreso de una organización en relación con sus objetivos estratégicos, es decir, un acercamiento a la implementación de actividades de control.

En su artículo titulado "Gestión de indicadores para la mejora continua: un enfoque basado en procesos", Sánchez et al. (2013) describe el proceso de gestión de indicadores y su importancia en la mejora continua de la organización. Además, propone un enfoque basado en procesos para la gestión de indicadores, que se centra en la identificación y selección de los indicadores clave de desempeño (KPIs), su medición, análisis, y su uso para la toma de decisiones y mejora continua.

Según Rodríguez et al. (2016), los indicadores de gestión son "variables que permiten medir el nivel de eficacia, eficiencia y efectividad de una organización, proyecto o proceso en función de los objetivos y metas establecidos". Todos estos autores concuerdan en que los indicadores de gestión son herramientas esenciales para la toma de decisiones en la gestión empresarial, ya que permiten evaluar el desempeño de una organización, identificar problemas, oportunidades de mejora, y tomar medidas para corregir desviaciones.

Mejoramiento continuo y PHVA

El ciclo PHVA es una metodología de mejora continua que se utiliza para el control y la gestión de la calidad en una organización. Según Pérez et al. (2019), el ciclo PHVA consta de cuatro fases: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Figura 3: Ciclo PHVA



Tomado de: SafetYA (2016).

En la fase de Planificar, se establecen los objetivos y metas de calidad, se identifican los procesos críticos y se diseñan los planes de acción para mejorarlos. En la fase de Hacer, se implementan los planes de acción y se lleva a cabo el monitoreo y control de los procesos. En la fase de Verificar, se realizan las mediciones y análisis para evaluar la eficacia de los planes de acción. En la fase de Actuar, se toman acciones para corregir y prevenir problemas en los procesos y se toman oportunidades de mejoras continua. Este ciclo favorece el diseño de planes de acción de alta calidad y el control en la ejecución de estos.

El ciclo PHVA se utiliza en muchos contextos diferentes, incluyendo la gestión de la calidad en la fabricación, la gestión de proyectos, la gestión de servicios, la gestión ambiental y la gestión de la seguridad. La metodología PHVA es una herramienta poderosa para mejorar la eficiencia, la eficacia y la satisfacción del cliente en cualquier organización.

(Martínez et al., 2018)

Los objetivos del presente proyecto van relacionados con la etapa de la verificación del ciclo PHVA para la mejora continua. Por lo que vale la pena entrar a detallar este aspecto.

La etapa Verificar del ciclo PHVA es una fase crítica en la mejora de procesos, pues es donde se realizan las mediciones y análisis necesarios para evaluar la eficacia de los planes de acción diseñados en la fase de planeación. Según lo descrito por Díaz et al (2013), en esta fase se deben establecer los KPI's o indicadores clave y realizar mediciones para evaluar el progreso hacia los objetivos de calidad.

Durante la etapa de verificación, se analizan los datos recopilados para determinar si se han logrado los objetivos y si los procesos están funcionando según lo previsto. Si los resultados indican que se han producido desviaciones, se deben tomar medidas correctivas en la etapa siguiente y abordar las causas del problema.

Marco normativo

Para el desarrollo de este proyecto resulta importante tener en cuenta la reglamentación en diversos aspectos. Inicialmente, la resolución 2646 de 2008 del ministerio de protección social establece que es obligación de los empleadores tanto públicos como privados, generar medios para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, así como el estudio y determinación de origen de patologías presuntamente causadas por estrés ocupacional.

La evaluación de los factores psicosociales en el trabajo incluye la identificación de factores de riesgo y factores protectores, con el objetivo de establecer acciones de promoción de la salud y prevención de enfermedades en los trabajadores. Para llevar a cabo esta evaluación, el gobierno nacional en dicha resolución establece la obligación de contar con información sociodemográfica actualizada anualmente, discriminada de acuerdo con el número de trabajadores, con datos como el sexo, la edad, la escolaridad, la convivencia en pareja, el número de personas a cargo, la ocupación, el área de trabajo, el cargo y el tiempo

de antigüedad en el cargo. También se deben evaluar las características de personalidad y los estilos de afrontamiento mediante instrumentos psicométricos y clínicos aplicados por expertos. Igualmente, se deben recopilar datos sobre las condiciones de salud a través de los exámenes médicos ocupacionales de los programas de salud ocupacional.

Además, se deben analizar los efectos de estos factores psicosociales en relación con las condiciones de salud y sistemas corporales, así como la incidencia en accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, tasa de morbilidad y mortalidad por accidentes de trabajo, enfermedades comunes, discriminadas por diagnóstico, días de incapacidad médica, ocupación y género. También se debe evaluar en efecto de estos factores en relación con otros indicadores importantes, como el ausentismo, la rotación de personal y el rendimiento laboral.

Los mecanismos implementados de cara al desarrollo de informes de los factores de riesgo psicosocial son una herramienta útil para implementar una mejora en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), reglamentado por el Decreto 1072 de 2015, mismo que establece la necesidad de contar con mecanismos de seguimiento y evaluación de las medidas de prevención de riesgos laborales implementadas por las empresas.

En este punto, resulta adecuado resaltar que la finalidad social de las obras de la Organización VID le dan la naturaleza a esta de una Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL).

Este régimen legal está definido un extenso marco normativo, empezando por la ley 49 de 1990, mediante el cual se establece el régimen legal de las ESAL y define su naturaleza jurídica, requisitos para su constitución, funcionamiento, y obligaciones fiscales y contables. Posterior a esta ley, distintos decretos y directrices han impartido modificaciones en este régimen, tal como el Decreto Ley 2150 de 1995, mediante el cual se establece el

procedimiento para la inscripción de las ESAL en el Registro Único Tributario (RUT), el Decreto 19 de 2012 que reglamenta la Ley en cuanto a la supervisión, inspección y vigilancia de las ESAL. Y la Ley 1819 de 2016 que modifica el régimen tributario de las ESAL en cuanto a la deducción de renta por donaciones, establece la obligación de llevar contabilidad en forma electrónica y crea un régimen especial para la liquidación de impuestos de estas entidades.

Igualmente, vale la pena tener presente la ley 454 de 1998, misma que establece como objetivos principales el fomento y desarrollo de la Economía Solidaria en el país, promoviendo la creación de organizaciones solidarias y apoyando su fortalecimiento, estableciendo un marco legal para su regulación. Entre estas organizaciones se encuentran cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales y entidades auxiliares caracterizadas por filosofía, valores y principios encaminados a, movilizar, distribuir y organizar capacidades y recursos para resolver las necesidades de los miembros de la sociedad mediante el trabajo colaborativo y la responsabilidad social.

Otro factor importante para abordar en este marco es la norma ISO 9001, misma que establece los requisitos para la gestión de la calidad en las organizaciones, y que sugiere el establecimiento y seguimiento de indicadores de desempeño, tanto de productos como procesos. Igualmente, especifica el requisito de una serie de mecanismos para la recopilación de datos ciertos y relevantes, análisis de la información recolectada, la identificación de oportunidades de mejora y consecuentemente, ejercer actividades de control para la mejora continua.

No obstante, la norma ISO 9001 no especifica los indicadores de desempeño que deben ser utilizados, ya que estos pueden variar dependiendo del tipo de organización y los

procesos que se estén evaluando, pues la organización debe seleccionar los indicadores de desempeño que mejor se adapten a sus necesidades y objetivos.

Marco conceptual

Entidad sin ánimo de lucro: Una Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL) se define como "una entidad de carácter privado que no persigue fines de lucro, cuyo objetivo es el desarrollo de actividades de interés general o bienestar social en beneficio de un colectivo" (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2019, p. 6).

Desarrollo humano: se refiere a "un proceso de ampliación de las oportunidades de las personas, en el que se van expandiendo sus libertades, para que puedan llevar adelante las vidas que valoran" (Sen, 1999). En otras palabras, se trata de un enfoque centrado en el ser humano que se enfoca en mejorar la calidad de vida de las personas, en lugar de solo medir su crecimiento económico.

Control: Según Hernández (2015), el control se define como la actividad de comparar el rendimiento de una organización o individuo con las metas y estándares preestablecidos, con el objetivo de tomar medidas correctivas y garantizar que se alcancen los objetivos de la organización.

Indicador: es una herramienta que se utiliza para medir y evaluar el rendimiento o los resultados de un proceso o actividad, ya sea de manera cuantitativa o cualitativa. Es una medida que proporciona información valiosa para la toma de decisiones y la mejora continua de los procesos, permitiendo a las organizaciones determinar si están alcanzando sus objetivos y cómo pueden optimizar su desempeño. (Molina, 2014)

PHVA: es un modelo cíclico utilizado en la gestión de calidad para mejorar continuamente los procesos y productos de una organización. PHVA significa Planear, Hacer, Verificar y Actuar, y se basa en el enfoque de mejora continua.

En ese sentido, Sánchez-García et al. (2018) indica que:

El modelo PHVA es una herramienta básica en la gestión de la calidad y se utiliza para mejorar continuamente los procesos y productos de una organización. Este modelo es un proceso cíclico que se basa en la idea de que la mejora continua es necesaria para mantener y mejorar la calidad de los productos y servicios.

Tablero de control: es una herramienta utilizada en la gestión empresarial que permite visualizar de manera clara y concisa la información clave de una empresa o área de trabajo. Según García-Melón et al. (2020), "un tablero de control es un conjunto de indicadores y gráficos que se utilizan para medir el rendimiento y la eficacia de una organización en las áreas clave".

Riesgo psicosocial: se define como "la probabilidad de que los trabajadores sufran trastornos psicológicos y sociales como resultado de las condiciones de trabajo y de las interacciones entre ellos y su entorno laboral" (Organización Mundial de la Salud, 1984).

Looker Studio: es una plataforma de análisis y visualización de datos en la nube que permite a los usuarios transformar y explorar sus datos en una variedad de formatos, incluyendo tablas, gráficos y mapas interactivos

Metodología de evaluación de calidad de indicadores: es un conjunto de técnicas y herramientas utilizadas para evaluar la calidad de los indicadores utilizados en la medición del desempeño de una organización o proceso. Estas metodologías se centran en la identificación de los aspectos clave que determinan la calidad de los indicadores, como su relevancia, fiabilidad, validez y sensibilidad.

Diseño metodológico

En el presente trabajo se utilizó distintas metodologías en atención a la necesidad de implementar soluciones para satisfacer los distintos objetivos propuestos.

Inicialmente se hizo un diagnóstico de las fuentes de datos de los indicadores de desarrollo humano de la organización. Este diagnóstico se realizó evaluando la calidad, relevancia, frecuencia y fiabilidad de los datos recolectados, acorde a las indicaciones de la guía para evaluadores de la OCDE (2010).

Igualmente, se recolectó la información de los indicadores de desarrollo humano en una herramienta de ficha de indicadores que cuenta con la siguiente estructura:

Tabla 1: Ficha de indicadores

Nombre del indicador	Fórmula	Fuente de datos	Unidad de medida	Responsable de la toma de datos	Frecuencia de la toma	Sentido	Meta	Responsable del cálculo	Frecuencia de análisis

Fuente: elaboración propia.

Una vez identificada la información con la que cuenta la Organización, se realizó una valoración numérica de los criterios seleccionados con el fin de diagnosticar el estado de los indicadores. Igualmente, se diseñó un mapa que muestra cómo se relacionan los indicadores con los objetivos estratégicos de la organización y cómo se utilizan para medir el progreso hacia estos objetivos siguiendo la metodología de Kaplan y Norton (1996) *The Balanced Scorecard*.

A partir de los diagnósticos, se establecieron los indicadores clave de rendimiento KPIs que fueron utilizados en el cuadro de control, incluyendo los indicadores de cara al cumplimiento de la Resolución 2646 de 2008 del Ministerio de Protección Social, datos de

ausentismo, restricciones médicas, tasa de accidentalidad, rotación y desempeño. Este cuadro fue valorado mediante los criterios de usabilidad y fiabilidad del tablero de control. Para medir el criterio de usabilidad, se realizaron pruebas de testeo y verificación de fallas. De otro lado, el criterio de fiabilidad fue evaluado a través del cuadro de análisis diagnóstico de los indicadores,

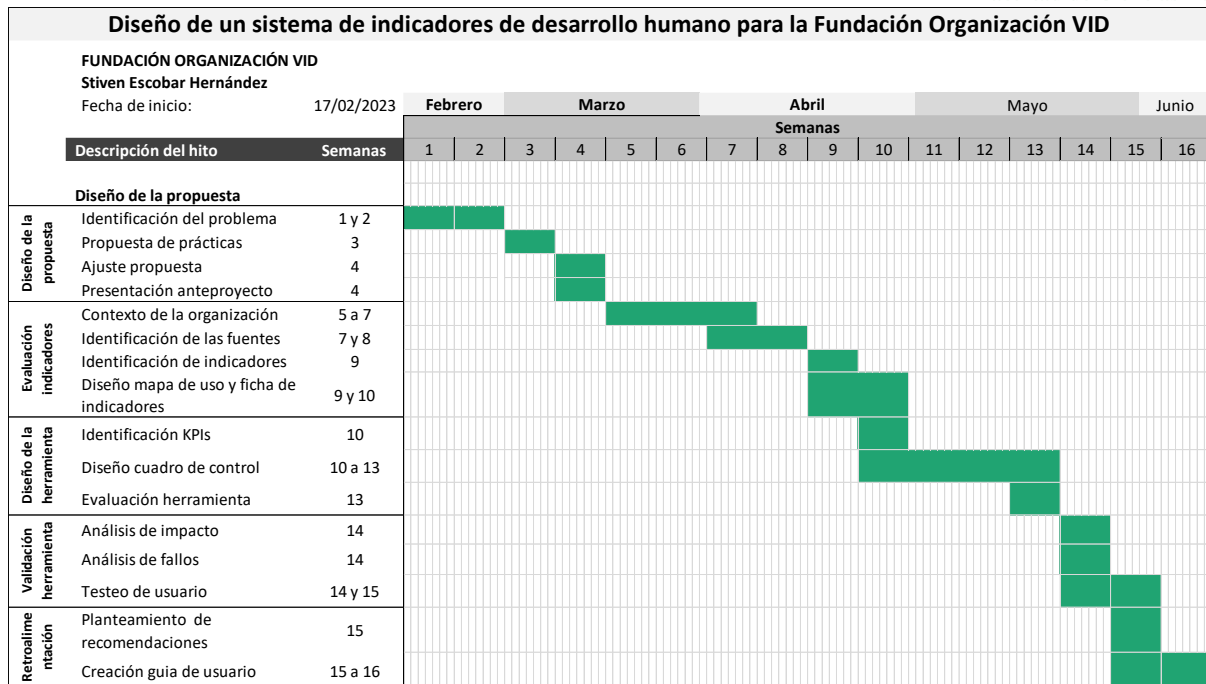
Para concluir, se presentó una guía de usuario para garantizar que la herramienta se utilice de manera óptima, además, se hará recomendaciones para la organización teniendo en cuenta la información ofrecida por el sistema.

Recursos disponibles

Se usó un equipo de cómputo con conexión a internet, silla, escritorio, información de la empresa suministrada por los jefes y demás colaboradores de la organización, las asesorías del docente, los conocimientos propios del estudiante en talento humano, en sistemas de control e indicadores, manejo de herramientas como Excel, Power BI y Looker Studio.

Cronograma de actividades

Tabla 2: Cronograma de actividades



Fuente: Elaboración propia

Resultados

Considerando los objetivos establecidos al inicio de este proyecto, se han realizado una serie de acciones con el propósito de cumplir con lo planificado y programado en el cronograma de actividades. Como resultado de estas acciones, a la fecha de presentación del proyecto se han obtenido los siguientes logros.

1. Diagnóstico del estado de los indicadores del área de desarrollo humano en la Fundación Organización VID.

Con el propósito de alcanzar este objetivo, se llevaron a cabo diversas reuniones tanto presenciales en Casa Sede como virtuales a lo largo del proceso de implementación. Durante estas reuniones, cada departamento de la dirección de desarrollo humano presentó los indicadores que utilizan, explicando sus objetivos, el método para recopilar y analizar la información, y en general, la gestión de los indicadores.

En dichas reuniones, cada departamento facilitó acceso a las bases de datos con las que se contaba a efectos de generar visualizaciones con dicha información (Ver anexo 1. Diagnóstico - Consultoría Organización VID.).

Con la información suministrada por el departamento de calidad, por la información de cada departamento y la información plasmada dentro del SGI Almera, se construyó una ficha de indicadores (Ver anexo 2. Ficha de indicadores) que recolecta información de los 78 indicadores identificados.

La plantilla se compone de las siguientes columnas:

Nombre del indicador: es el nombre establecido por la organización dentro del Sistema de Gestión para identificar el indicador.

Nombre: en atención a que el Nombre del indicador posee en algunos casos la obra en la cual se efectúa el cálculo, se optó por crear esta columna que identifica indicadores similares que se diferencian por la obra en la que se hace la medición.

Fórmula: hace referencia a la fórmula y combinación de variables que hacen parte del cálculo del indicador.

Fuente de datos: hace referencia al departamento de la dirección de desarrollo humano que se encarga de gestionar el indicador.

Unidad de medida: es la escala utilizada para calcular y expresar el valor o magnitud del indicador.

Responsable de la toma de datos: en esta columna queda plasmado el sujeto de la organización encargado de la toma de los datos que componen el indicador.

Sentido: consiste en determinar si el propósito del indicador es acercarse a la Meta en sentido creciente o decreciente.

Meta: valor del indicador al que aspira llegar la Organización

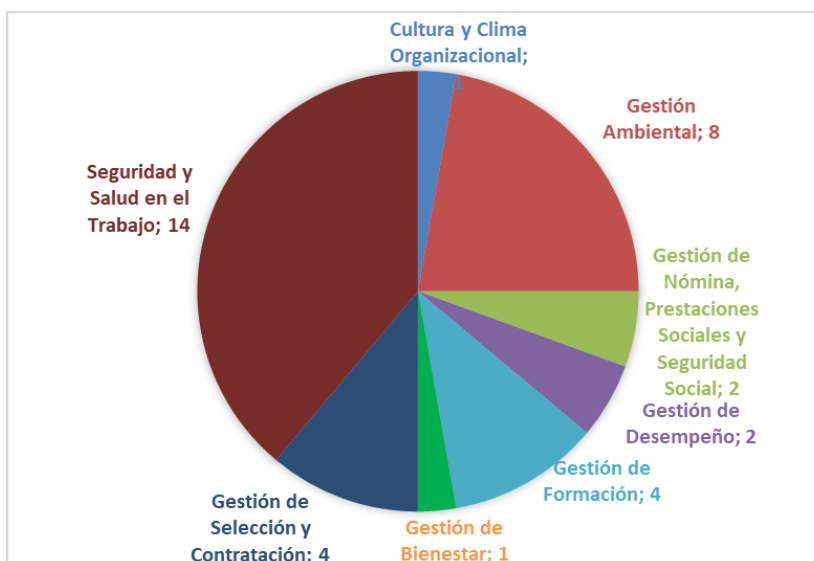
Responsable del cálculo: hace referencia al departamento o dirección de la Organización que se encarga de generar el valor del indicador e igualmente, analizar la información suministrada por el mismo.

Frecuencia de análisis: es la frecuencia con la que se hace la medición del indicador

Obra: en esta columna quedó pasmada la obra u área de la organización en la que se aplica el indicador.

Con base en la ficha desarrollada, se depuró la lista de indicadores hasta encontrar que en la organización se manejan 36 indicadores de desarrollo humano, clasificados en las siguientes secciones:

Figura 4: Número de indicadores



Fuente: Elaboración propia

Con base en la información recolectada se pudo identificar el total de los indicadores de la organización, seguidamente se procedió a valorar cada indicador con base en los criterios de relevancia, oportunidad y fiabilidad de la información.

En cuanto a la relevancia del indicador se planteó los siguientes interrogantes:

- Relación de los indicadores con los objetivos estratégicos.
- Importancia de los datos para el objetivo.
- Aborda un tema importante para el departamento.
- Aporta valor a la consultoría y a la capa de usuarios.
- Facilidad de acceso a la información.

Para establecer la oportunidad del indicador, se realizó las siguientes validaciones:

- Frecuencia suficiente para el indicador.
- El dato se toma en el momento oportuno.
- Procedimiento oportuno para la toma del dato.
- Facilidad de recolección y actualización.
- Datos únicos o procesables.

Finalmente, para evaluar la fiabilidad, los criterios fueron los siguientes:

- Los datos se obtuvieron de fuentes confiables.
- Procedimiento estructurado para la toma del dato.
- Simplicidad procesal.
- Se relaciona y es coherente con otros indicadores.
- Se maneja en sistema de información.

Esta valoración se realizó a través del programa informático Excel, en el que se calificó de 1 a 5 el estado de cada indicador en los criterios establecidos. Dicho resultado fue promediado para obtener una calificación global del estado del indicador y se dejó una columna de observaciones para los casos particulares de indicadores que por su funcionalidad no aportan valor para los fines del presente proyecto (Ver Anexo 3. Cuadro de valoración). El tablero de valoración quedó de la siguiente forma:

Tabla 3: Tabla de valoración de indicadores

Indicador	Departamento	Factor			Observación	Estado
		Relevancia	Oportunidad	Fiabilidad		
Cobertura o uso de los programas y actividades de bienestar laboral	Gestión de Bienestar Laboral					
Evaluación de Cultura y Clima	Gestión de Cultura y Clima Organizacional					
Desempeño del personal evaluado	Gestión de Desempeño					
Índice de desarrollo humano	Gestión de Desempeño					
Índice de formaciones certificadas por colaborador	Gestión de Formación					
Índice de hora de formación por colaborador	Gestión de Formación					
Índice de horas de formación certificadas por colaborador	Gestión de Formación					
Proporción de formaciones ejecutadas	Gestión de Formación					
Número de asesorías a colaboradores realizadas	Gestión de Nómina Prestaciones Sociales y Seguridad Social					
Número de inconsistencias en la liquidación de nomina, prestaciones sociales y	Gestión de Nómina Prestaciones Sociales y Seguridad Social					
Ausentismo por causa médica	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo					
Cumplimiento del plan maestro del sistema de gestión de SST	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo					
Cumplimiento en los programas de mantenimiento de los vehículos	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo					
Cumplimiento indicador de estructura	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo					
Cumplimiento indicador de proceso	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo					
Cumplimiento indicador de resultado	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo					
Frecuencia de accidentalidad	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo					
Incidencia de enfermedad laboral	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo					
Índice de ausentismo por empleado	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo					
Prevalencia de enfermedad laboral	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo					
Proporción de personal formado en seguridad vial	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo					
Severidad de accidentalidad	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo					
Tasa de accidentalidad vehicular	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo					
Autoevaluación estándares mínimos del SG-SST	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo					
Índice de rotación de personal	Gestión de Selección y Contratación					
Idoneidad del personal seleccionado	Gestión de Selección y Contratación					
Promedio de días transcurridos para la selección del personal	Gestión de Selección y Contratación					
Promedio días transcurridos para la contratación de un empleado	Gestión de Selección y Contratación					
Arboles protegidos	Sostenibilidad Ambiental					
Consumo de agua evitado (M3)	Sostenibilidad Ambiental					
Consumo de energía evitado (Kw)	Sostenibilidad Ambiental					
Consumo de petróleo evitado (Barriles)	Sostenibilidad Ambiental					
Material aprovechado (Kg)	Sostenibilidad Ambiental					
Toneladas de CO2 evitadas	Sostenibilidad Ambiental					
Desempeño conciencia ambiental (Consolidado Organización VID)	Sostenibilidad Ambiental					
Índice de desempeño ambiental	Sostenibilidad Ambiental					
Promedio evaluación		# DIV/0!	# DIV/0!	# DIV/0!		# DIV/0!

Fuente: Elaboración propia

Igualmente, junto a los colaboradores y líderes de la dirección de desarrollo humano se procedió a identificar particularidades en la gestión de los indicadores que podrían variar la calificación de estos.

A partir de la evaluación realizada, se identificaron una serie de indicadores clave que serían utilizados en la implementación del tablero de control. Estos indicadores fueron clasificados en dos categorías: aquellos que recopilan información para toda la Organización

y los indicadores específicos para obras en específico. A continuación, se presentan los indicadores seleccionados para el tablero de control:

Indicadores por obra:

- Evaluación de Cultura y Clima.
- Desempeño del personal evaluado.
- Índice de formaciones certificadas por colaborador.
- Estadísticas de ausentismo.
- Frecuencia de accidentalidad.
- Incidencia de enfermedad laboral.
- Índice de rotación de personal.

Indicadores para toda la Organización:

- Cobertura o uso de los programas y actividades de bienestar laboral.
- Índice de desarrollo humano.
- Número de asesorías a colaboradores realizadas.
- Número de inconsistencias en la liquidación de nómina, prestaciones sociales y seguridad social.
- Desempeño conciencia ambiental - Consolidado.
- Índice de desempeño ambiental.

Se realizó un informe ejecutivo basado en el diagnóstico inicial, el cual fue entregado a la Organización con el propósito de compartir los hallazgos obtenidos. En dicho informe se incluyeron conclusiones relevantes y se formularon recomendaciones con el fin de mejorar la gestión de indicadores.

2. Diseño del cuadro de control compilatorio de los indicadores de la organización en el área de desarrollo humano.

Para el diseño del cuadro de control se siguió un paso a paso de tres niveles, recolección, preparación y diseño.

En la etapa de recolección, se buscó las bases de datos aportadas por cada departamento de la dirección de desarrollo humano que podrían ser de utilidad para el tablero de indicadores. Estos datos fueron recolectados tanto de tablas en Excel como de los informes visuales en Looker Studio dentro del SGI Almera. Seguidamente, la información fue plasmada dentro de un documento denominado “FormatoÚnico” que por hoja recopiló información de cada indicador.

En la preparación de los datos se siguió la diferenciación entre las categorías de los indicadores por obra y por Organización. En general se procuró que los datos de los indicadores contuviesen mínimamente cuatro aspectos: el departamento al que pertenece, el Nombre del indicador, el periodo de la muestra y el resultado del indicador. Estos requisitos mínimos fueron requeridos sobre todo para los indicadores a nivel Organización.

De cara a los indicadores clasificados por obra, la preparación de los datos fue un poco más compleja, pues se realizó una estandarización de con base en las obras y las fechas de análisis de los indicadores. Lo anterior con el fin de evitar los errores en el tablero de control debido a la heterogeneidad de las unidades de medida de la información.

Una vez listo el formato único, se optó por construir el tablero de indicadores a través del aplicativo Power BI en atención a la facilidad de uso de este, sin embargo, el mismo será migrado a la plataforma Looker Studio, para una mejor acogida en la suite de la organización.

Dentro de este tablero se configuró dos ventanas para visualizaciones, vista de indicadores por obra y vista de indicadores por organización. Para vincular estos valores se

estableció un margen de fechas que sería el filtro principal para generar interactividad en las visualizaciones del tablero.

Figura 5: Panel principal Power BI



Fuente: Elaboración propia

3. Validar la herramienta bajo los criterios de usabilidad y fiabilidad. La validación de la funcionalidad de la herramienta se realizó a través de dos enfoques funcionalidad y uso.

Para medir la funcionalidad del aplicativo, se realizaron pruebas de usabilidad y fiabilidad. Se llevaron a cabo pruebas de testeo y se evaluó el rendimiento de las visualizaciones dinámicas. Además, se validó el uso del aplicativo junto con la Organización, quienes verificaron que el sistema de indicadores funcionara correctamente, que los informes fueran coherentes y que la información proporcionada por el tablero fuera relevante y necesaria.

En esta etapa del proyecto y atendiendo la oportunidad de reunión, se procedió a validar también la oportunidad, relevancia y pertinencia de los demás indicadores de desarrollo humano con base en el modelo de valoración (Anexo 3. cuadro de valoración). Lo

anterior con el fin de retroalimentar el diagnóstico inicial y establecer procesos de mejora continua para las siguientes reuniones.

4. Retroalimentar la organización mediante recomendaciones y guía de uso para los usuarios representativos del sistema de control.

A la fecha de presentación del proyecto se encuentra en progreso la retroalimentación, pues las fechas de acompañamiento a la Organización se extiende por un mes más, en el cual está programado una serie de reuniones e intervenciones en lo grupos primarios para compartir con los demás departamentos de desarrollo humano los hallazgos encontrados. Pues debe hacerse un proceso de sensibilización a los demás usuarios del tablero de control para el para el manejo unificado de los indicadores de desarrollo humano en la organización.

De la mano de las reuniones de socialización de resultados se diseño un informe de uso del aplicativo Power BI, en el cual se plasmaron las recomendaciones generales para la dirección de desarrollo humano de cara tanto al manejo del tablero de control, como de una oportuna gestión de indicadores para procesos de mejora continua.

Conclusiones

Para concluir, en la ejecución del proyecto de prácticas se encontró que:

Si bien la Organización cuenta con un gran stock de indicadores de desarrollo humano, estos tienen finalidades distintas acorde al objetivo de cada indicador, pues recolectan información para los procesos internos de cada departamento, información por requisitos legales e información con fines propios del desarrollo humano.

En términos generales, los indicadores evaluados son altamente relevantes para los objetivos estratégicos del departamento, ya que existe una gran correlación entre su propósito y los aspectos evaluados. Sin embargo, es importante destacar que existen desafíos en otros aspectos de los indicadores como la oportunidad para la recolección de datos, análisis y la falta de sensibilización por los líderes y colaboradores en el suministro de la información que ponen en riesgo la fiabilidad de los indicadores.

La implementación de un sistema de indicadores interdisciplinario es beneficioso para la Organización. Este enfoque permite desarrollar programas articulados que promueven el crecimiento y las capacidades tanto de los colaboradores como de la propia Organización. Al integrar diferentes áreas y departamentos, se fomenta una visión integral del desarrollo humano en la organización.

Se ha identificado la necesidad de revisar los procesos de gestión de los indicadores de desarrollo humano en la Organización. Existe una oportunidad de mejora en la coherencia entre los objetivos establecidos para algunos indicadores y su posterior análisis. Es importante alinear los objetivos de los indicadores con las metas estratégicas de la Organización y garantizar que la información recopilada y analizada sea relevante y útil para la toma de decisiones.

Se ha evidenciado la viabilidad de establecer un sistema de indicadores de desarrollo humano interdisciplinario en la Organización. Esto implica repensar la forma en que se establecen los valores y metas dentro de los sistemas de indicadores de cada departamento, de modo que exista coherencia y sinergia entre ellos. Al adoptar un enfoque interdisciplinario, se fortalece la colaboración y la integración de diferentes áreas, permitiendo una visión global del desarrollo humano en la Organización.

Con el fin de asegurar la continuidad de los procesos de gestión de indicadores, es beneficioso promover iniciativas de sensibilización que fomenten la recopilación de información desde los diferentes departamentos de la dirección de desarrollo humano. Esta práctica resulta sumamente útil para obtener una comprensión completa de las dinámicas que influyen en los colaboradores y en la cultura organizacional. Recopilar datos de múltiples fuentes brindará a la dirección de desarrollo humano de la Organización VID la oportunidad de tomar decisiones informadas y basadas en datos con el objetivo de promover el desarrollo de los colaboradores. Además, permite personalizar los programas de la dirección, evaluar el impacto de las iniciativas implementadas y anticipar las necesidades futuras.

Es fundamental destacar la importancia de llevar a cabo un análisis interdisciplinario de las condiciones laborales y personales de los colaboradores, respaldado por indicadores sólidos y fiables tal como el tablero de control facilitado en la presente consultoría. Pues permite a la dirección obtener una visión integral de las dimensiones del trabajo que se presentan en la Organización y consecuentemente, tomar acciones estratégicas y efectivas en pro del desarrollo del colaborador y de la propia Organización.

Recomendaciones

Se plantean recomendaciones de cara a dos aspectos fundamentales, la información con la que cuenta la Organización actualmente, que es recopilada con base en el manejo de sus sistemas de indicadores y recomendaciones en torno al uso del tablero de control diseñado en el presente proyecto de grado.

Dicho lo anterior, para la Organización vale la pena analizar los procesos de gestión de los indicadores de desarrollo humano en los aspectos de recolección y análisis de la información. Pues según los resultados obtenidos del análisis del estado de los indicadores son estos los puntos donde se cimentan con mayor fuerza las oportunidades de mejora.

De otro lado, de cara a que los futuros análisis de la información en los sistemas de indicadores, vale la pena buscar unanimidad en la denominación de las áreas, obras, equipos y colaboradores con el fin de que poder generar cruce de las variables entre los sistemas de información. Lo anterior se puede lograr mediante códigos específicos para cada área, plasmados en tablas de retención documental.

Comunicar y promover el uso del sistema en todos los departamentos que conforman la dirección de desarrollo humano. Pues generar trabajo de sensibilización con el uso de estos aplicativos brindará una mejor acogida y un acercamiento más oportuno por parte de los usuarios representativos a sistemas que les permita gestionar y promover el desarrollo del ser humano en la organización. Igualmente, se debe establecer objetivos con base en los indicadores propuestos y promover la responsabilidad individual y el seguimiento colectivo de las metas.

Dicho seguimiento puede hacerse a través de una cadencia regular de rendición de cuentas en relación con los indicadores del tablero de control. Estas reuniones deben ser oportunidades para analizar el progreso, identificar desviaciones y tomar acciones correctivas

cuando sea necesario, involucrando los distintos departamentos que componen la dirección de desarrollo humano a través de reuniones en grupos primarios.

Compartir las mejores prácticas en la gestión de los indicadores y definir planes de mejora. Se vale fomenta el intercambio de conocimientos y experiencias entre los diferentes departamentos, pues el propósito de estas reuniones es promover la sinergia entre los distintos equipos y trazar una línea en común con el fin de compartir las mejores prácticas en la gestión de los indicadores y generar mejoras para el diseño de programas articulados que fomenten el desarrollo humano. Finalmente, definir planes de mejora basados en los resultados obtenidos y establecer nuevos compromisos para su revisión en futuras reuniones. Esto crea un ciclo de mejora continua que impulsa el crecimiento y la eficiencia en la organización.

Bibliografía

Bonache J y Cabrera, Á (2005) Dirección de Personas Evidencias y Perspectivas para el siglo XXI Madrid, España: Prentice Hall. Tomado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=481741>

Bronfenbrenner, U. (1994). La ecología del desarrollo humano: Experimentos en entornos naturales y diseñados. Tomado de: <https://www.casadellibro.com/libro-la-ecologia-del-desarrollo-humano/9788449300878/1249615>

Calderón, G., Naranjo, J. C., y Álvarez, C. M. (2012). Gestión humana en la empresa colombiana: Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral.

Tomado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>

Chatfield, C. (2019). El análisis de series de tiempo: Una introducción. CRC Press.

Tomado de: [https://doi.org/10.1016/0169-2070\(90\)90041-9](https://doi.org/10.1016/0169-2070(90)90041-9)

Daft, R. L. (2014). Teoría y diseño organizacional (11a ed.). Cengage Learning.

<https://www.cengage.com.mx/organizacion-y-direccion-de-empresas/teoria-y-diseno-organizacional-11-ed>

Decreto 19 de 2012, “Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”. Tomado de:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45322>

Decreto 1072 de 2015, "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo". Extraído de:

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201072%20DE%202015.pdf>

Decreto 2150 de 1995, “Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”. Tomado de:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1208>

Díaz López, F. J., Martínez Lorente, A. R. (2013). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de la calidad total.

Erikson, Erik, H. (1950). Infancia y sociedad. Tomado de:
https://www.academia.edu/36772668/Erickson_Erik_Infancia_y_sociedad

García-Melón, M., Medina-Muñoz, D. R., Fernández-Muñoz, J. (2020). Análisis del impacto del uso de un tablero de control para la toma de decisiones empresariales.

Hernández, C. A. (2015). Control en la gestión empresarial. Revista Internacional Administración & Finanzas, 8(5), 115-125. Tomado de:
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/admin/article/view/4614/5785>

ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos. Organización Internacional de Normalización, Ginebra, Suiza, 2015. Tomado de:
<https://www.iso.org/standard/62085.html>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). El cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard. Tomado de: <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/balance-scorecard.pdf>

Ley 49 de 1990, “Por la cual se reglamenta la repatriación de capitales, se estimula el mercado accionario, se expiden normas en materia tributaria, aduanera y se dictan otras disposiciones” Tomado de:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6545>

Ley 454 de 1998, “Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.”. Tomado de:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433#:~:text=Subtema%3A%20Estructura%20Org%C3%A1nica-.Determina%20el%20marco%20conceptual%20que%20regula%20la%20econom%C3%ADa%20solidaria%2C%20se,cooperativa%20y%20se%20expiden%20otras>

Ley 1819 de 2016, “Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones”. Tomado de:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=79140>

Martínez-Álvarez, P., García-Sabater, J. P., Galindo-Martín, M. Á. (2018). Ciclo PHVA: una herramienta de mejora continua. Recuperado de:

<http://www.up.edu.mx/revistas/up/54/5.Martinez.pdf>

Milkovich, G. T. y Boudreau, J. W. (2017). Gestión del talento humano. Tomado de:

<https://lib.ugent.be/catalog/rug01:000724001>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2019). Guía para la conformación y funcionamiento de entidades sin ánimo de lucro. Recuperado de

https://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FPRESENTACION%2FPRESENTACION_Generales%2F2316%2FGu%C3%ADa%20para%2

[0la%20conformaci%C3%B3n%20y%20funcionamiento%20de%20Entidades%20Sin%20C
3%81nimo%20de%20Lucro.pdf](#)

Ministerio de protección social (2008). Resolución 2646 de 2008. Tomado de:

[Molina, Y. \(2014\). Diseño de indicadores de gestión para medir el rendimiento de la empresa. Revista Espacios. Tomado de:](https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_2646_2008.htm#:~:t
ext=El%20objeto%20de%20la%20presente,as%3AD%20como%20el%20estudio%20y</p></div><div data-bbox=)

<https://www.revistaespacios.com/a14v35n14/14351462.html>

Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). (2010). Evaluación de impacto: guía práctica para evaluadores. OCDE.

<https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (2013). Guía del formador SOLVE: Integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo. Tomado de:

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---
safework/documents/instructionalmaterial/wcms_203378.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---
safework/documents/instructionalmaterial/wcms_203378.pdf)

Organización Mundial de la Salud. (1984). La salud mental en el lugar de trabajo: Informe de un Grupo Científico de la OMS. Organización Mundial de la Salud.

https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/39024/9243560622_spa.pdf?sequence=1

Pérez-Castro, E., Gutiérrez-Pulido, H., López-Ortiz, I. (2019). Ciclo PHVA: metodología de mejora continua para la gestión de la calidad. Tomado de:

<https://doi.org/10.22517/23447214.17411>

Piaget, J. (1975). La Equilibración de las Estructuras Cognitivas: Problema Central del Desarrollo. Tomado de: <https://desarmandolacultura.files.wordpress.com/2018/04/piaget-jean-la-equilibracion-de-las-estructuras-cognitivas.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010). Desarrollo humano: Un enfoque integral. Tomado de: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/HDR_2010_SP_Complete_reprint.pdf

Proyecto Educativo Institucional Colegio VID (2018). Tomado de: <http://colegiovid.edu.co/wp-content/uploads/2019/02/Proyecto-Educativo-Institucional-Colegio-VID-2018.pdf>

Robbins, S. P., Coulter, M. (2014). Administración (12a ed.). Pearson Educación. <https://www.pearson.com/store/p/administracion-12a-edicion/SER9786074421916/9786074421916>

Rodríguez, G., Rubio, M. D., & Muñoz, R. (2016). Indicadores de gestión en las empresas: una revisión de la literatura.

SafetYA (2016) PHVA: Procedimiento lógico y por etapas para la mejora continua. Tomado de: <https://safetya.co/phva-procedimiento-logico-y-por-etapas/>

Sánchez-García, M. A., Ríos-Insua, S., Mendoza-Mendoza, D. (2018). La aplicación del modelo PHVA en la gestión de la calidad. Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa. Tomada de:

Sánchez, J., Peña, A., Guzmán, A. (2013). Gestión de indicadores para la mejora continua: un enfoque basado en procesos. Revista de Ingeniería Industrial, 12(1), 22-31. <https://www.redalyc.org/journal/3701/37014288004/html/>

Sen, A. (1999). Desarrollo y libertad. Planeta. Tomado de:

<https://books.google.es/books?id=ok11TnTlISQC&printsec=frontcover&dq=Desarrollo+y+libertad&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjOwJLStbDvAhVRmhoKHQ2XDJ4Q6AEwAHoECAAAQAg#v=onepage&q=Desarrollo%20y%20libertad&f=false>

Vaccaro, Sebastián (2014), Construcción de tablero de control para el área de Recursos Humanos. Tomado de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0950_VaccaroSN.pdf

Lista de anexos

Anexo 1. Diagnóstico - Consultoría Organización VID.

Anexo 2. Ficha de indicadores

Anexo 3. Cuadro de valoración