



**AlvillaReconoce programa de reconocimientos e incentivos a los  
colaboradores de ALVILLA S.A.S.**

ELIANA PAOLA BOHORQUEZ CAMARGO  
JOHANNA ALEXANDRA RODRÍGUEZ ROJAS  
LILIANA STELLA THEVENINGH MESTRA

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Sistemas de Información Y Proyectos Tecnológicos

Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá D.C., Colombia

21/08/2025

**AlvillaReconoce programa de reconocimientos e incentivos a los  
colaboradores de ALVILLA S.A.S.**

ELIANA PAOLA BOHORQUEZ CAMARGO  
JOHANNA ALEXANDRA RODRÍGUEZ ROJAS  
LILIANA STELLA THEVENINGH MESTRA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
Magister en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos  
Magister en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Director (a):

EDWIN AUGUSTO LOZADA FRANCO

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Sistemas de Información Y Proyectos Tecnológicos

Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá D.C., Colombia

21/08/2025

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

## Dedicatorias

A Dios que me guía el camino, mi familia  
que siempre me acompaña, y mi  
compañero de vida que me apoya y me  
impulsa a seguir adelante todos los días.

**Eliana Bohórquez**

A Dios, por ser mi guía y fortaleza.

A mis padres y hermanos, por su amor  
incondicional, su ejemplo y su apoyo  
constante. Ustedes son y serán siempre  
mi mayor pilar.

**Liliana Theveningh**

Al Señor Dios por darme esta oportunidad  
y sustentarme cada segundo, a mi madre  
por esforzarse tanto por mí, a mi padre  
por estar siempre presente, a mi esposo y  
mis hijos por apoyarme en el proceso.

Gracias Dios por tanto amor

**Johanna Rodriguez**

## **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro agradecimiento a Dios que siempre nos acompaña y nos guía por el cambio de la sabiduría y la constancia en este proceso de desarrollo de la consultoría.

A nuestras familias, cuyo apoyo incondicional, paciencia y aliento han sido el pilar fundamental durante la realización de este trabajo de grado. Sus palabras de ánimo en los momentos desafiantes y su celebración en cada logro nos recordaron el verdadero sentido del esfuerzo y la dedicación. Este logro académico no es solo nuestro, sino también el suyo, pues sin su amor y comprensión no habría sido posible culminar este camino. Gracias por ser nuestro motor y nuestro refugio en cada etapa de este proceso.

A la Universidad EAN, gracias por brindarnos las herramientas de trabajo para poder llevar a cabo el trabajo de grado, su alto compromiso con la excelencia académica nos permitió profundizar en entornos empresariales, aplicar conceptos y brindar soluciones efectivas a la empresa seleccionada. La universidad nos ha permitido crecer personal y profesionalmente, el apoyo constante del personal administrativo y profesores ha sido un faro de luz en conocimiento y aprendizaje.

A nuestro director de proyecto de grado Edwin Lozada, gracias por su orientación, paciencia y dedicación en cada una de las etapas de la consultoría, su gran conocimiento nos permitió avanzar paso a paso hasta los resultados esperados en el reto. Su compromiso con nuestro trabajo de grado nos permitió adquirir habilidades que serán de gran valor en nuestro futuro.

## Resumen

El trabajo de grado tiene como objetivo proponer un programa de reconocimientos e incentivos que beneficie el sentido de pertenencia de los empleados por medio de un reconocimiento a su labor en ALVILLA S.A.S., una empresa con experiencia y trayectoria en el diseño y fabricación de empaques para diversas industrias. La consultoría aborda los conceptos alrededor de la cultura organizacional, busca alinear los comportamientos de los empleados con los valores de la empresa, con el fin de mejorar la eficiencia y competitividad en un mercado altamente dinámico.

El diagnóstico organizacional realizado permitió identificar que no existe un programa estructurado de beneficios e incentivos para los empleados, sin embargo, la empresa cuenta con otros generalizados. Por medio de un análisis detallado de la cultura organizacional, se propuso un programa integral de incentivos y reconocimientos que fomente la motivación, el compromiso, la excelencia operativa de los colaboradores, y la productividad, también se busca un beneficio no solo a los empleados, sino también a sus familias.

Los resultados indican que la aplicación de este programa contribuirá significativamente a la mejora de los procesos productivos, la retención de talento, la reducción de la rotación laboral y la promoción de la innovación. En conclusión, el programa propuesto será un factor clave para el crecimiento sostenido de ALVILLA S.A.S., alineando el comportamiento de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa.

**Palabras clave:** beneficios, cultura organizacional, incentivos, recursos humanos, sentido de pertenencia.

### **Abstract**

The purpose of the degree work is to propose a recognition and incentive program that benefits the sense of belonging of employees through recognition of their work at ALVILLA S.A.S., a company with experience and track record in the design and manufacturing of packaging for various industries.

The consulting addresses concepts around organizational culture, and aligning employee behaviors with the company's values, to improve efficiency and competitiveness in a highly dynamic market.

The organizational diagnosis carried out allowed us to identify that, although the company has traditional benefits for its employees, there is no structured program of benefits and incentives for employees.

Through a detailed analysis of the organizational culture, a comprehensive incentives and recognition program was proposed that promotes motivation, commitment, operational excellence of collaborators, and productivity, also seeking benefit not only for employees, but also for their families.

The results indicate that the implementation of this program will significantly contribute to the improvement of production processes, talent retention, reduction of labor rotation and promotion of innovation.

In conclusion, the proposed program will be a key factor for the sustained growth of ALVILLA S.A.S., aligning the behavior of employees with the strategic objectives of the company.

**Keywords:** human resources, incentives, organizational culture, sense of ownership, welfare

## Tabla de Contenido

Lista de Figuras .....	11
Lista de Tablas.....	12
Introducción .....	13
Objetivos .....	15
<i>Objetivo general</i> .....	15
<i>Objetivos específicos</i> .....	15
Justificación .....	16
Marco Institucional.....	18
Referentes Estratégicos .....	18
Marco Conceptual.....	27
Marco Contextual.....	45
Diseño Metodológico .....	55
<i>Tipo de Investigación</i> .....	55
<i>Análisis Externo</i> .....	57
<i>Análisis Interno</i> .....	61
<i>Población, muestra y ficha técnica</i> .....	64
<i>Identificación de Variables</i> .....	66
<i>Instrumento de Análisis Interno</i> .....	67
<i>Validación de Instrumento de Medición</i> .....	68
Diagnóstico Organizacional.....	70
<i>Resultado del diagnóstico de los instrumentos</i> .....	70
<i>Resultado de las entrevistas a los líderes</i> .....	74

<i>Identificación de brechas</i> .....	75
Propuesta de Solución.....	81
<i>Plan Propuesto para la puesta en marcha del programa “ALVILLA Reconoce”</i> .....	88
<i>Cronograma</i> .....	88
<i>Presupuesto</i> .....	91
Conclusiones y Recomendaciones .....	97
<i>Conclusiones</i> .....	97
<i>Recomendaciones</i> .....	98
Referencias.....	100

AlvillaReconoce programa de reconocimientos e incentivos a los colaboradores de ALVILLA S.A.S.

### **Lista de Figuras**

Figura 1 <i>Organigrama ALVILLA S.A.S.</i> .....	23
Figura 2 <i>Modelo OCAI</i> .....	63
Figura 3 <i>Resultado del formulario OCAI - ALVILLA S.A.S.</i> .....	71
Figura 4 <i>Promedio de respuestas en la Encuesta Diagnóstica ALVILLA S.A.S</i> .....	73
Figura 5 <i>Programa de incentivos y reconocimientos</i> .....	82

AlvillaReconoce programa de reconocimientos e incentivos a los colaboradores de ALVILLA S.A.S.

### **Lista de Tablas**

Tabla 1 <i>Evolución del talento humano en las organizaciones</i> .....	27
Tabla 2 <i>Análisis DOFA</i> .....	57
Tabla 3 <i>Ficha técnica</i> .....	65
Tabla 4 <i>Información demográfica encuestados</i> .....	72
Tabla 6 <i>Resumen Cronograma</i> .....	91
Tabla 5 <i>Presupuesto Beneficios e Incentivos</i> .....	92

## **Introducción**

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la gestión estratégica del talento humano se ha convertido en un factor determinante para el éxito organizacional. Para empresas como ALVILLA S.A.S., dedicada al diseño y fabricación de empaques para sectores como cosméticos, farmacéuticos y joyería, la innovación, la calidad y la sostenibilidad son pilares clave de diferenciación en el mercado. Sin embargo, estos aspectos dependen en gran medida del desempeño, la motivación y el compromiso de sus colaboradores.

Actualmente, ALVILLA S.A.S. cuenta con un área de Gestión Humana que administra beneficios tradicionales (celebración de cumpleaños, eventos navideños, entre otros). No obstante, existe una oportunidad de mejora al implementar un sistema de compensación estratégica que, más allá de lo convencional, premie el desempeño excepcional, fomente la productividad e involucre a las familias de los empleados. Diversos autores, como Schuler & Jackson (1987), sostienen que la alineación entre las políticas de recursos humanos y los objetivos organizacionales es fundamental para alcanzar resultados superiores.

Este proyecto se justifica en la necesidad de diseñar un programa estructurado de incentivos que no solo reconozca el esfuerzo individual, sino que también contribuya al logro de metas empresariales en términos de eficiencia, innovación y rentabilidad. Estudios como los de Pfeffer (1998) demuestran que las empresas que implementan sistemas de reconocimiento basados en desempeño logran mayores niveles de compromiso y productividad. Además, casos de éxito en industrias manufactureras (Bloom & Van Reenen, 2011) evidencian que la vinculación de bonificaciones con indicadores clave puede incrementar la eficiencia operativa en más de un 20%.

El objetivo de este trabajo es proponer un programa de incentivos y reconocimientos para ALVILLA S.A.S., sustentado en teorías de gestión humana, reconocimientos y buenas prácticas empresariales. La metodología incluirá un diagnóstico de las necesidades organizacionales, el análisis de encuestas y la propuesta de un plan adaptable al presupuesto y la cultura de la empresa.

La pertinencia de esta investigación radica en su potencial para:

- Fortalecer la retención y motivación del talento humano.
- Vincular la compensación con resultados medibles (reducción de mermas, innovación en empaques, eficiencia productiva).
- Promover una cultura organizacional centrada en el reconocimiento y el bienestar integral (incluyendo a las familias de los colaboradores).

Con este proyecto, se espera no solo mejorar los indicadores internos de ALVILLA S.A.S., sino también aportar un marco de referencia aplicable a otras PYMES del sector que busquen optimizar su gestión humana de manera estratégica y sostenible.

Considerando que se busca esa optimización estratégica a los empleados de la empresa ALVILLA S.A.S., se plantea la siguiente formulación del problema:

¿Cómo promover el sentido de pertenencia de los empleados de ALVILLA S.A.S., para incentivar la cultura organizacional y la productividad?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer un programa de reconocimientos e incentivos que fomente el sentido de pertenencia y fortalezca la cultura organizacional de los empleados de ALVILLA S.A.S.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar los beneficios actuales ofrecidos a los empleados de ALVILLA S.A.S. y evaluar su interés en un plan de reconocimientos e incentivos alineado con su contribución individual, grupal y con la cultura organizacional.
- Identificar las brechas existentes entre la cultura organizacional y el bienestar de los empleados a partir del análisis de los resultados del diagnóstico.
- Estructurar los componentes clave del programa de reconocimientos e incentivos con base en los hallazgos del diagnóstico, garantizando la alineación con los objetivos de la empresa, sostenibilidad e impacto positivo en la participación y productividad.

### **Justificación**

ALVILLA S.A.S. es una empresa reconocida por su compromiso con la calidad, la personalización y la sostenibilidad en el diseño y producción de soluciones de empaque para diversas industrias. Su promesa de valor se centra en ofrecer empaques funcionales, resistentes y estéticamente atractivos, alineados con los principios de responsabilidad ambiental.

Proponer un programa de reconocimientos e incentivos resulta crucial para estimular la participación de los empleados, consolidar la cultura organizacional y promover el sentido de pertenencia hacia la empresa. La literatura sugiere que una cultura organizacional fuerte, acompañada de estrategias de reconocimiento efectivas, tiene un impacto directo en la productividad, la calidad de los procesos y la capacidad de innovación (Chatterjee, Chaudhuri, Vrontis & Galati, 2023).

Un programa de reconocimientos e incentivos permite reforzar valores como la sostenibilidad, la calidad y la innovación, impulsando una cultura organizacional más sólida. El reconocimiento público a quienes encarnan estos valores genera un efecto multiplicador en la conducta de los demás colaboradores. En ese mismo sentido, se ha demostrado que los programas de incentivos bien estructurados fortalecen la cohesión del equipo, generan sinergias operativas y mejoran el rendimiento organizacional (Snell et al., 2020).

Un ambiente laboral que reconoce el esfuerzo de sus colaboradores es más atractivo y competitivo. La existencia de estos programas reduce la rotación del personal y puede disminuir el ausentismo, ya que el bienestar del empleado mejora en contextos organizacionales que valoran su trabajo. Asimismo, ALVILLA S.A.S. debe mantenerse a la vanguardia de su sector, por lo que incentivar la innovación mediante estrategias estructuradas puede facilitar la generación de nuevas ideas y la mejora continua de procesos.

Finalmente, implementar un sistema de incentivos alineado con la excelencia operativa permitirá mantener y fortalecer los estándares de calidad exigidos por el mercado. Esta inversión estratégica tiene un alto potencial de retorno, al impactar positivamente en el desempeño, la retención de talento y la satisfacción laboral.

El acceso a la información requerida será suministrado por ALVILLA S.A.S., mientras que el uso de recursos teóricos, conceptuales y contextuales se apoyará en bases de datos académicas de la Universidad EAN, como libros, revistas científicas y artículos indexados. Estos insumos permitirán elaborar un diagnóstico riguroso y una propuesta de solución pertinente a la problemática planteada.

La alta dirección de la empresa ha expresado su interés y apoyo al proyecto, reconociendo la inexistencia de un programa estructurado de este tipo en su área de gestión humana. Este respaldo facilitará la implementación de la propuesta.

El programa podrá ser adaptable a diferentes áreas de la organización y diseñado con un enfoque flexible, que le permita ajustarse a distintos niveles presupuestales y roles. En resumen, este proyecto contribuirá al fortalecimiento de la cultura organizacional, la mejora del clima laboral, el incremento en la competitividad de ALVILLA S.A.S. y al crecimiento sostenible de la empresa en el largo plazo.

## **Marco Institucional**

### **Referentes Estratégicos**

#### **Misión**

“Desarrollar empaques atractivos, ecosostenibles y confiables que contribuyan al posicionamiento de las marcas y los productos de nuestros clientes”. (ALVILLA S.A.S, 2024)

#### **Visión**

“Ser la mejor alternativa en soluciones de empaques con acabados especializados, innovadores y sostenibles”. (ALVILLA S.A.S, 2024)

#### **Valores comunes**

**Compromiso:** la organización se siente identificada con el éxito, el compromiso se encuentra en la lealtad del trabajo, el trato hacia los compañeros y clientes. El orgullo hace parte del día a día que los impulsa y los motiva a seguir adelante siempre.

**Eficiencia:** el uso eficiente e inteligente de los recursos, agilidad y calidad para brindar soluciones que generen valor a los clientes y permitan alcanzar los objetivos establecidos.

**Honestidad:** la integridad y la responsabilidad hace parte de la esencia de los empleados, la seguridad y la confianza para los clientes garantizando el cumplimiento de objetivos tanto profesionales como personales.

**Liderazgo:** se trabaja con actitud entusiasta y orientada al éxito, se busca prepararse constantemente para anticiparse a las necesidades del cliente, buscando sus preferencias y consolidando negocios.

**Respeto:** se reconocen y valoran como personas únicas, en su integridad comprenden y respetan las diferencias e individualidades de cada uno, esto les permite

fomentar la comprensión y la tolerancia, fortalecen sus relaciones interpersonales construyendo vínculos más sólidos y significativos con sus clientes.

**Servicio:** entienden que servir es un principio fundamental de vida, sus acciones reflejan compromiso para ofrecer a sus clientes un servicio de calidad, ágil y oportuno, con una solicitud amable y cordial buscan anticiparse a las necesidades de los clientes, brindando soluciones efectivas que generan valor y fortalecen su confianza en la empresa. (ALVILLA S.A.S, 2024)

### **Reseña Histórica**

ALVILLA S.A.S., fundada en 1949 en Bogotá, Colombia, cuenta con 75 años de trayectoria en la industria de las artes gráficas, dedicada a la producción y fabricación de empaques y etiquetas para productos como licores, joyería, cosméticos, farmacéuticos, chocolates, cafés, entre otros.

Su fundador, Antonio Rodríguez, comenzó su vida laboral desde muy joven en una droguería, cuya especialidad era la venta de fórmulas magistrales. Una de estas fórmulas no contaba con el empaque adecuado, lo que obligaba al cliente a consumirla de inmediato. Fue entonces cuando Antonio ideó una manera adecuada de almacenar los medicamentos a través del desarrollo de empaques apropiados.

Para este nuevo emprendimiento, se asoció con Álvaro Villamarín, un empresario que contaba con una máquina litográfica capaz de producir empaques de cartón impresos. Gracias a esta alianza y al proceso litográfico, fue posible materializar la idea y dar origen a lo que hoy es ALVILLA S.A.S.

Tras los eventos del “Bogotazo” en 1948, la empresa enfrentó diversas dificultades que logró superar con éxito. Posteriormente, la sociedad con Álvaro Villamarín finalizó tras su fallecimiento, y Antonio Rodríguez adquirió la participación de la familia de su socio, quedando como único propietario de la compañía.

Con el paso del tiempo, la empresa continuó su expansión y consolidación en el mercado colombiano. Su crecimiento fue evidente, convirtiéndose en la marca de empaques de importantes compañías como L'Oréal, Yanbal y Ebel.

Antonio Rodríguez fue un hombre de familia, padre de siete hijos junto a su esposa Elvira Ospina. Actualmente, cinco de ellos lideran la organización, tras el fallecimiento de dos de sus hermanos. Los valores familiares, el compromiso y la conducta honorable de su fundador en los negocios han permitido a ALVILLA S.A.S. trascender en el tiempo y consolidar una historia de éxito empresarial.

### **Estructura organizacional**

La empresa cuenta con un equipo humano que oscila entre 80 y 100 personas, organizado en tres grandes áreas funcionales: comercial, procesos y administrativa. Esta estructura le permite a ALVILLA S.A.S. operar de manera eficiente, respondiendo a las necesidades del mercado y a sus objetivos estratégicos

El área comercial está conformada por los ejecutivos de venta y el coordinador de pre prensa, quienes tienen a su cargo el asistente de ventas, un conductor y un operador logístico. Su función principal es liderar y supervisar la estrategia comercial de la empresa, mediante la gestión de acciones clave como:

- Establecimiento de objetivos de venta, planes de acción y definición de mercados objetivos.
- Coordinación y seguimiento del trabajo del equipo comercial.
- Mantenimiento y fortalecimiento de relaciones con clientes estratégicos.
- Identificación de oportunidades de negocio, análisis de tendencias del sector y monitoreo de la competencia.
- Control del cumplimiento del presupuesto comercial.

- Colaboración con las áreas de producción, logística y marketing para garantizar la satisfacción del cliente.

El área de procesos se encuentra bajo la dirección del ingeniero de procesos y calidad del producto, y del jefe de planta, esta área agrupa al personal encargado de la producción y supervisión operativa. Su propósito es asegurar que los procesos productivos sean eficientes, cumplan con los estándares de calidad exigidos y estén alineados con los objetivos organizacionales. Entre sus funciones principales se destacan:

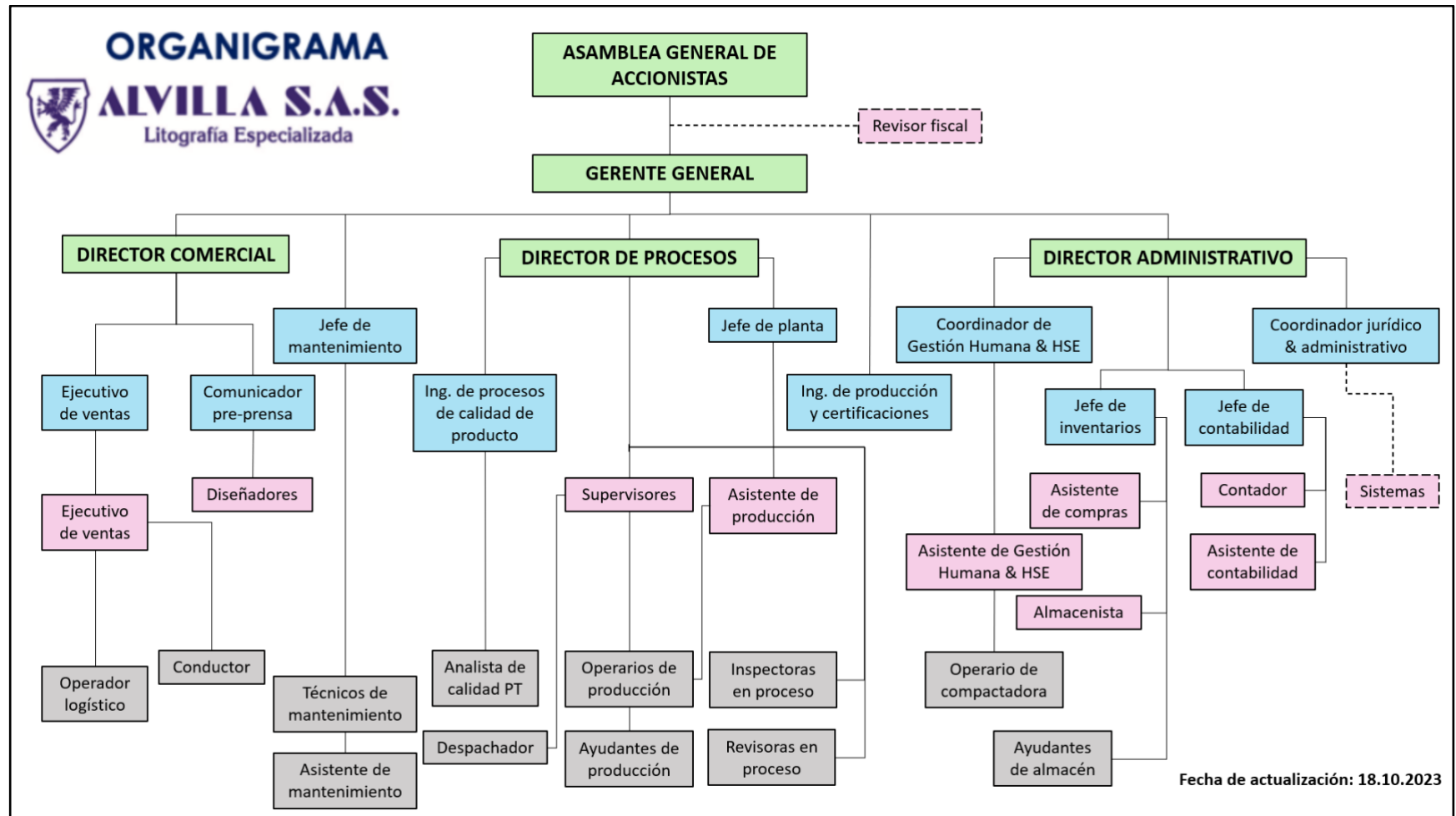
- Diseño, documentación y optimización de procesos.
- Identificación de oportunidades de mejora en la operación.
- Reducción de costos y tiempos de producción sin afectar la calidad del producto.
- Establecimiento y seguimiento de estándares de calidad.
- Trabajo colaborativo con el área comercial para garantizar que los productos satisfagan las expectativas del cliente.
- Evaluación e implementación de nuevas tecnologías o maquinaria para optimizar los procesos.

El área directiva cumple un rol estratégico en la gestión de recursos y procesos que aseguran el funcionamiento global de la empresa. Su responsabilidad se centra en la planificación, organización y supervisión de las estrategias y políticas administrativas, garantizando su alineación con los objetivos corporativos. Dentro de sus funciones se incluyen:

- Asegurar el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales.
- Supervisar la gestión de inventarios, compras y almacén, garantizando la disponibilidad oportuna de insumos.

- Velar por el cumplimiento de normativas legales, fiscales y laborales.
- Tomar decisiones estratégicas que impacten en la sostenibilidad y competitividad de la organización.

Figura 1 Organigrama ALVILLA S.A.S.



Nota. Elaborado por los autores, a partir de información proporcionada por ALVILLA S.A.S.

## **Productos**

La organización cuenta con una amplia gama de productos, los cuales responden a diversas necesidades del mercado y se adaptan a múltiples sectores. A continuación, se describen los principales productos y acabados desarrollados por (ALVILLA S.A.S., 2024):

### **Empaques por tipo de producto**

- **Empaques para maquillaje:** incluyen presentaciones como polvos sueltos, polvos y sombras compactos.
- **Empaques para champú:** disponibles en diferentes presentaciones, con variedad de estilos de tamizaje e impresión.
- **Perfumes y bloqueadores solares:** empaques adaptados a distintos tamaños y diseñados para ajustarse a las tendencias y temporadas.
- **Empaques para cosméticos:** diversidad de formatos que responden a las exigencias de un mercado altamente especializado.
- **Empaques para chocolates:** adaptados a las temporadas comerciales, con variedad en tamaño y diseño.

### **Estuches y acabados especiales**

- **Estuches con acabados en alto y bajo relieve:** diseñados especialmente para productos de lujo como cosméticos y joyería. Estos acabados aportan elegancia y sofisticación, además de enriquecer la experiencia de desembalaje del cliente.

### **Barnices**

- **Barniz mate:** proporciona un acabado suave y no reflectante, ideal para comunicar elegancia y sobriedad.

- Barniz brillante: otorga un acabado reflectante que realza los colores y detalles del diseño, generando un impacto visual llamativo.
- Barniz perlado: combina un efecto brillante con tonalidades nacaradas, mejorando la apariencia y protegiendo la superficie del empaque.
- Barniz sectorizado: técnica que permite aplicar barniz en zonas específicas del diseño, destacando elementos como logotipos o textos

### **Técnicas de impresión y acabados decorativos**

- Estampado al color: técnica de impresión que aplica tintas directamente sobre el material del empaque mediante planchas o rodillos grabados.
- Glitters: acabado decorativo que utiliza partículas brillantes o reflectantes para generar un efecto visual atractivo y diferenciado.

### **Laminados**

- Laminado en frío mate: consiste en aplicar una película delgada y opaca sobre la superficie del empaque sin necesidad de calor, generando un acabado sobrio.
- Laminado brillante: utiliza calor o adhesivos para fijar una película reflectante sobre la superficie, generando un efecto de brillo intenso.
- Laminado metalizado: aplica una película con efecto metálico, que otorga un acabado brillante y reflectante similar al metal.

### **Acabados con textura**

- Texturizados especiales: técnicas que otorgan una dimensión táctil distintiva a la superficie del empaque. Pueden imitar materiales como tela, cuero, madera, piedra, o incorporar patrones geométricos y abstractos que enriquecen la experiencia sensorial del consumidor.

## **Clientes**

Los clientes constituyen el eje central de todas las actividades y estrategias de ALVILLA S.A.S., ya que representan a las personas y organizaciones que adquieren sus productos y servicios. Son la razón de ser de la empresa, y su satisfacción resulta fundamental para el crecimiento y sostenibilidad del negocio (ALVILLA S.A.S., 2024).

La organización atiende a clientes de diversos sectores como cosmética, alimentos, farmacéutica y bienestar. Dentro de su portafolio se destacan marcas reconocidas a nivel nacional e internacional, entre ellas:

- La LORENZA
- COFFE HOUSE
- PharmaDerm
- MediHealth
- KOTOWA CHOCOLATE VICTORIA
- LOTO DEL SUR
- QUANTA
- Mesprit
- CACAO HUNTERS
- BELCORP
- YANBAL

### **Marco Conceptual**

El marco conceptual proporciona los fundamentos teóricos esenciales para comprender los términos, enfoques y categorías clave utilizados en este trabajo. A continuación, se presentan los principales conceptos que orientan el análisis y la propuesta de intervención en la empresa ALVILLA S.A.S

La gestión del talento humano ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, adaptándose a las necesidades organizacionales y económicas.

A continuación, se presenta la evolución de la gestión del talento humano en las organizaciones:

**Tabla 1** *Evolución del talento humano en las organizaciones*

<b>Periodo</b>	<b>Enfoque de Gestión del Talento Humano</b>	<b>Características</b>	<b>Referencias</b>
Siglo XIX - Principios del XX (Revolución Industrial)	Gestión científica del trabajo	- Énfasis en la eficiencia y productividad. - Estudio de tiempos y movimientos. - Motivación basada en incentivos monetarios.	Frederick Taylor (Kanigel, 1997)
Décadas de 1920-30	Psicología industrial y relaciones humanas	- Reconocimiento de factores psicológicos y sociales. - Importancia del bienestar emocional. - Inicio del desarrollo de departamentos de recursos humanos.	Elton Mayo (1933)

Décadas de 1940-50	Motivación y reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jerarquía de necesidades: los empleados buscan más que solo incentivos monetarios.</li> <li>- Importancia del reconocimiento y la autorrealización.</li> <li>- Motivadores intrínsecos vs. extrínsecos.</li> </ul>	<p>Abraham Maslow (1943), Frederick Herzberg (1959)</p>
Décadas de 1960-70	Desarrollo organizacional y gestión del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque en la gestión por competencias.</li> <li>- Desarrollo personal y profesional.</li> <li>- Integración del desempeño con los objetivos organizacionales.</li> </ul>	<p>McClelland, D. C. (1973).</p>
Décadas de 1980-90	Programas de reconocimiento estructurados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de programas como "Empleado del Mes".</li> <li>- Reconocimiento no solo financiero.</li> <li>- Enfoque en la alineación con la cultura organizacional.</li> </ul>	<p>Luthans &amp; Stajkovic (1999)</p>
Siglo XXI - Actualidad	Reconocimiento estratégico y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de plataformas digitales para reconocimiento en tiempo real.</li> <li>- Retroalimentación continua.</li> <li>- Enfoque en compromiso, retención y alineación con valores organizacionales.</li> </ul>	<p>Brun &amp; Dugas (2008), Saleem et al. (2021), Saks et al. (2022)</p>

---

*Nota.* Elaborado por los autores

El reconocimiento ha evolucionado desde enfoques centrados exclusivamente en la productividad y los incentivos financieros, hacia una visión más holística, en la cual se

valora la contribución individual, las habilidades específicas y la alineación del colaborador con los valores organizacionales. Esta transformación ha sido impulsada por teorías motivacionales contemporáneas, la adopción de nuevas tecnologías y la creciente necesidad de construir una cultura organizacional que promueva el compromiso y la innovación continua. La implementación de programas de reconocimiento efectivos no solo incrementa la satisfacción laboral, sino que también favorece la retención del talento y contribuye significativamente a la mejora de los resultados organizacionales.

### **Comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional está ligado a la manera en que los seres humanos se expresan en un entorno empresarial. La forma de hablar, la gesticulación, los hábitos, actitudes y aptitudes reflejan el comportamiento individual, y la suma de esos comportamientos se convierte en una manifestación grupal (Boikanyo, D. H. 2024). Cuando esta dinámica ocurre en un entorno laboral, se transforma en una interacción organizacional, que define gran parte de la cultura interna de la empresa.

Las organizaciones no deben ser percibidas únicamente como edificios ocupados por personas frente a un computador durante una jornada laboral. Cada organización tiene un propósito y una razón de ser que se manifiesta diariamente en función del servicio a la comunidad. Las distintas áreas dentro de la empresa se articulan en pro de un objetivo común, y la manera en que este se desarrolla es esencial para el éxito de sus productos o servicios (Daft, 2019).

La efectividad de una organización depende, en gran medida, del comportamiento de su talento humano. Cuando los líderes promueven habilidades personales y profesionales entre los colaboradores, se genera un entorno que facilita la atracción y retención de personal calificado. Esto, a su vez, se traduce en altos niveles de rendimiento organizacional. De acuerdo con la literatura, promover entornos

colaborativos y orientados al desarrollo humano contribuye al logro sostenido de los objetivos estratégicos (Paredes-Saavedra et al. 2024).

El rendimiento organizacional, como se mencionó anteriormente, depende en buena medida de las competencias de los empleados, las cuales no siempre son fáciles de encontrar ni reemplazar. La rotación de personal en periodos cortos impide el desarrollo integral del colaborador y frena los procesos de mejora continua dentro de la organización.

Un estudio con más de 200.000 encuestados reveló que las relaciones sociales entre colaboradores y supervisores están fuertemente asociadas con la satisfacción laboral en general (Robbins, 2023). Esta satisfacción, además de reducir el estrés, proporciona seguridad y estabilidad emocional. Cuando los empleados comparten percepciones positivas sobre la organización, se fortalece la cohesión del equipo, la confianza interpersonal y el desempeño tanto individual como colectivo (Li et al. 2022).

El comportamiento organizacional también se manifiesta en entornos laborales disfuncionales. Aspectos negativos como la violencia, la discriminación, el acoso laboral y sexual, los conflictos interpersonales y el robo representan amenazas importantes. El análisis del comportamiento en estas situaciones es crucial para comprender sus causas y formular diagnósticos que orienten soluciones efectivas (Rosander & Salin, 2023).

El estudio del comportamiento organizacional parte de observar la manera de actuar de personas y equipos en el entorno laboral. A través de ello es posible evaluar el rendimiento y la efectividad tanto a corto como a largo plazo. Entre las variables más relevantes a tener en cuenta se encuentran: la satisfacción laboral, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la gestión administrativa (Robbins, 2023).

Las ciencias del comportamiento —como la psicología, la sociología, la psicología social y la antropología— aportan marcos teóricos fundamentales para comprender el

comportamiento humano en las organizaciones. Mientras la psicología estudia al individuo (Mourelatos, E. 2021), la sociología se enfoca en su relación con el entorno (Forsyth, D. R. 2021), la psicología social aborda las interacciones en contextos grupales (Spears, R. 2021)., y la antropología explora el comportamiento humano desde una perspectiva cultural (Moffa Miquel, M. 2023). Estas disciplinas permiten analizar cómo actúan los equipos laborales, comprendiendo primero al individuo y luego al colectivo.

El estudio del individuo en el contexto organizacional permite explicar las razones detrás de su comportamiento, prever ciertas conductas y tomar decisiones sobre cómo influir en ellas. Hoy en día, herramientas como las redes sociales y la inteligencia artificial juegan un papel clave en los procesos de comunicación interna. Las organizaciones se encuentran en una era de conexión permanente, lo que impone una responsabilidad social importante y genera beneficios tanto para los empleados como para la empresa, en la medida en que se fomente el desarrollo integral de cada persona.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional representa la esencia misma de una empresa; aquello que la define y por lo cual es recordada. Está conformada por la forma en que se hacen las cosas, así como por el comportamiento de los colaboradores tanto en el ambiente interno como en su interacción con el entorno externo. (Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. 2021).

Para identificar los valores que conforman dicha cultura —los cuales son compartidos por la mayoría de los miembros— es necesario formular diversas preguntas orientadas al diagnóstico de esa identidad colectiva. Este proceso requiere tener en cuenta características organizacionales, modelos de análisis y herramientas de medición que permitan construir un perfil cultural sólido y objetivo.

Fajardo (2020) define la cultura organizacional como el modo habitual o tradicional de pensar y actuar, que es compartido en gran medida por los miembros de

una organización. Este conjunto de normas y valores debe ser interiorizado por los nuevos integrantes para que puedan ser aceptados plenamente dentro de la dinámica organizacional.

Una de las analogías más utilizadas para comprender la cultura organizacional es la del iceberg. En la parte visible se encuentran los elementos tangibles como el logotipo, los colores institucionales, la arquitectura de los edificios, los uniformes, la disposición de oficinas, los eventos y las estrategias de mercadeo. Sin embargo, en la parte sumergida —menos evidente pero más significativa— se alojan los aspectos profundos: percepciones, valores, creencias y significados compartidos, que solo pueden identificarse mediante procesos sistemáticos de evaluación e interpretación. Para este análisis profundo resultan fundamentales los aportes de disciplinas como la psicología, la sociología, la psicología social y la antropología (Cameron & Quinn, 2011).

### **Características de cultura organizacional**

De acuerdo con Schein (2004), la cultura organizacional se configura a partir de una serie de características fundamentales, las cuales se describen a continuación.

**La estabilidad:** es una característica distintiva de la cultura organizacional, ya que implica que las normas y los valores compartidos tienden a ser consistentes, estables y perdurables en el tiempo. Las pautas que orientan el comportamiento de los miembros no suelen modificarse con frecuencia ni de manera abrupta.

Aunque la cultura puede transformarse, generalmente lo hace de forma lenta y progresiva. Esta resistencia al cambio contribuye a generar un entorno organizacional predecible, brindando una base sólida sobre la cual los colaboradores pueden actuar y tomar decisiones con mayor seguridad.

La estabilidad organizacional también promueve una sensación de continuidad y estructura, facilitando que las personas comprendan con claridad su rol dentro de la organización y qué se espera de ellas en distintos contextos laborales

**La profundidad:** hace referencia al nivel de dificultad para acceder, comprender o modificar los elementos más arraigados de la cultura organizacional. Estos niveles se distribuyen desde los aspectos más superficiales hasta los más profundos, conforme al modelo propuesto por Schein:

- **Artefactos visibles (superficiales):** Representan los elementos tangibles y observables, como el lenguaje, la arquitectura, los rituales y la vestimenta. Aunque son evidentes, su significado puede resultar difícil de interpretar sin un conocimiento profundo del contexto organizacional.
- **Valores adoptados:** Son los principios y estándares declarados que orientan el comportamiento y la toma de decisiones dentro de la organización.
- **Las suposiciones básicas** constituyen creencias inconscientes, interiorizadas por los miembros, que moldean la percepción del entorno, de las relaciones y de la realidad. Son las más difíciles de identificar y transformar, dado que operan de manera automática y profunda en la cultura colectiva.

La profundidad cultural implica que muchos de los elementos que configuran la cultura organizacional están tan internalizados que los colaboradores pueden no ser plenamente conscientes de ellos. En consecuencia, cualquier intento de transformación cultural requiere un proceso prolongado, estructurado y sensible a estos niveles invisibles pero influyentes.

**La amplitud:** hace referencia al alcance integral de la cultura organizacional, la cual abarca todas las dimensiones y niveles jerárquicos dentro de la empresa, desde la alta dirección hasta el personal operativo. No se limita a áreas o procesos específicos, sino que influye de manera transversal en toda la organización.

- **Influencia total:** La cultura impacta no solo las normas y comportamientos individuales, sino también elementos estructurales y estratégicos como la toma de

decisiones, el diseño organizacional, los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales.

- Cobertura organizacional completa: Aunque pueden existir subculturas o matices particulares en ciertos departamentos o equipos, la cultura organizacional global permea toda la estructura empresarial, proporcionando un marco común de referencia compartido por todos los miembros.

**La integración:** es un componente esencial para el funcionamiento armónico de la cultura organizacional, ya que permite que todos los elementos de la organización operen de manera cohesionada y en una dirección unificada. Esta integración se manifiesta a través de los siguientes aspectos:

- Coherencia interna: Los diversos aspectos de la cultura (creencias, valores, normas y artefactos) deben ser consistentes y alineados entre sí.
- Alineación de miembros: Los empleados, independientemente de su rol o nivel, comparten una comprensión común de los valores y normas de la organización, lo que facilita la colaboración y la coordinación.
- Función unificadora: La cultura actúa como un elemento integrador que minimiza los conflictos y fomenta la cooperación, al consolidar a los miembros bajo una misma visión, propósito o identidad compartida.

En conjunto, estos elementos permiten que la cultura organizacional se convierta en una fuerza cohesiva y poderosa, capaz de guiar el comportamiento, fortalecer la estructura interna y contribuir al crecimiento sostenido de la organización.

### **Modelos de cultura organizacional**

Los modelos de cultura organizacional proporcionan un marco para estructurar y comprender elementos fundamentales como los valores, creencias, comportamientos y normas dentro de una organización. Un diagnóstico adecuado de la cultura

organizacional permite identificar con claridad el estado actual de la empresa: si se parte de una base cultural consolidada o, por el contrario, si se carece de lineamientos definidos y es necesario construirlos desde cero.

Para identificar y analizar estos componentes —valores, creencias, comportamientos y normas— existen diversas herramientas y modelos de medición cultural que facilitan su evaluación e interpretación. A continuación, se presentan algunos de los más representativos.

### **Modelo de Hofstede**

Con una investigación a nivel mundial, aplicada a más de 116.000 personas. Identifica cinco dimensiones que permiten diferenciar una cultura de otra. (Hofstede, 2001)

- Distancia al poder: respeto a la autoridad y a los niveles de jerarquía
- Manejo de la incertidumbre: si la situación es cambiante.
- Individualismo vs colectivismo: trabajo en equipo o metas individuales.
- Masculinidad vs feminidad: relaciones, calidad de vida, desempeño.
- Orientación a largo y corto plazo: enfoque en el presente y futuro.

### **Modelo de Deal y Kennedy**

Clasifica la cultura organizacional en dos dimensiones: El nivel de riesgo y la velocidad de retroalimentación a los resultados. A partir de estas dimensiones plantea cuatro tipos de culturas. (Deal & Kennedy, 1999)

- Trabajo duro, alta retroalimentación y bajo riesgo.
- Apostadores, alta retroalimentación y alto riesgo.
- Proceso, baja retroalimentación y bajo riesgo.
- Riesgo persistente, baja retroalimentación y alto riesgo.

### **Modelo Denison**

Aplicando un cuestionario a más de 100.000 personas pertenecientes a 3.000 organizaciones, extrajo cuatro dimensiones que representan creencias y supuestos.

(Denison, 1990)

- Involucramiento: es el nivel de compromiso en los empleados al constante cambio de la organización.
- Consistencia, se presenta en situaciones inesperadas y mide esa fuerza del equipo en el logro de metas y solución de problemas.
- Misión, es la razón de ser de la empresa y ayuda a determinar si favorece el desempeño en el colaborador al sentir una cultura muy propia con la organización.
- Adaptabilidad, es el ímpetu del colaborador ante los cambios de la organización.

### **OCAI Organizational Culture Assesment Instrument**

Propone la cultura organizacional en dos dimensiones: control vs flexibilidad y orientación interna vs externa. A partir de estas dimensiones plantea cuatro tipos de cultura. (Cameron & Quinn, 2011)

- Jerárquica: se valora la rutina, el formalismo, los niveles de mando.
- De mercado: se puede percibir como una plaza de mercado, hay competencia, comunicación y estrategia, de orientación interna.
- Adhocrática: flexible, innovadora, con orientación externa.
- El clan: se puede ver como una familia, muy unida, de trabajo en equipo, con orientación interna.

### **Modelo de Edgar Schein**

Plantea el modelo en tres niveles. (Schein,2004)

- Artefactos: lo visible, cómo el edificio, el comportamiento, código de vestuario, normas, rituales.
- Valores adoptados: aquello que la organización transmite a los empleados por medio de creencias y valores.
- Suposiciones básicas: lo que no se ve, esos valores a cambiar que llevan adquiridos por años los colaboradores y que representan un reto.

### **Reconocimientos e Incentivos**

Los reconocimientos e incentivos constituyen mecanismos mediante los cuales las organizaciones recompensan a sus colaboradores por un desempeño sobresaliente, el cumplimiento oportuno de sus funciones y la entrega de resultados con la calidad esperada. En un entorno altamente competitivo, el éxito sostenido de una empresa depende, en gran medida, del compromiso de su talento humano y del grado de alineación que este mantenga con los objetivos del negocio. (González & Martínez, 2020).

El concepto de incentivo está estrechamente relacionado con la productividad. Estos pueden ser de carácter monetario —ya sea de forma fija o variable—, dependiendo de las políticas internas de cada organización. Uno de los modelos más comunes consiste en vincular un pago adicional al salario como reconocimiento por un rendimiento destacado. Sin embargo, la planificación de un sistema de incentivos debe considerar las diferencias individuales, ya que no todos los colaboradores se sienten motivados por los mismos estímulos (Sánchez-Gómez, Rodríguez-Molina & León-Pérez, 2020)

Con el fin de implementar estrategias efectivas, muchas organizaciones recurren a programas de evaluación de desempeño. Estos permiten medir objetivamente el nivel de productividad de cada colaborador durante un período determinado y, a su vez, sirven como insumo para valorar su contribución al logro de los objetivos institucionales, su

comportamiento organizacional y el grado de interiorización de la cultura corporativa (Bula, H. O., & Njuguna, E. N. 2023).

El modelo propuesto por Peus y Frey (2009) destaca cómo el liderazgo puede actuar como un factor transformador, convirtiéndose en una fuente de inspiración que motive a los empleados a desplegar su máximo potencial laboral. Esta medición considera el cumplimiento de roles, la ejecución de tareas en un tiempo específico, el nivel de responsabilidad asumido y el compromiso demostrado por cada colaborador.

A partir de esta evaluación, las organizaciones pueden implementar mecanismos de reconocimiento que no solo premien el desempeño individual, sino que también fomenten un sentido de pertenencia, fortaleciendo una cultura organizacional orientada al logro colectivo. Se trata de un beneficio mutuo: la empresa retiene talento valioso, mientras que los colaboradores se sienten reconocidos y valorados como parte fundamental del proyecto empresarial (Qureshi, S. R., Larik, A. R., & Bukhari, S. G. A. S. 2023).

La inversión en el desarrollo del personal impacta positivamente en la capacidad organizacional, el fortalecimiento del liderazgo y el incremento de la competitividad (Yan & Lee, 2024). Una correcta identificación de habilidades permite diseñar planes de compensación que incluyan mejoras salariales, esquemas de remuneración variable por rendimiento, beneficios emocionales, apoyos para el bienestar familiar, bonificaciones, y convenios con empresas aliadas (Kang, E.; Lee, H. 2021).

La adopción de estos programas requiere considerar múltiples variables: el entorno organizacional, los perfiles de los colaboradores que serán reconocidos, la estructura del organigrama, la cantidad de personal por área, los rangos salariales, la antigüedad, así como indicadores de productividad. Solo así es posible construir un sistema de incentivos equitativo, motivador y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

## **Tipos de reconocimientos**

En el contexto colombiano, diversas organizaciones han venido adoptando modelos de reconocimiento con el propósito de fortalecer el compromiso, la motivación y el desempeño de sus empleados. Estos programas han evolucionado considerablemente, impulsados por cambios en las dinámicas laborales, el avance de la tecnología y, especialmente, por la consolidación del trabajo remoto tras la pandemia. Ante este nuevo escenario, las estrategias de reconocimiento requieren enfoques innovadores, personalizados y adaptados a los valores y expectativas de los colaboradores.

### **Personalización en los reconocimientos**

El uso de tecnologías como la inteligencia artificial (IA) ha facilitado la personalización de los programas de reconocimiento. A través del análisis de datos, las organizaciones pueden identificar las preferencias individuales de los empleados y ofrecer incentivos más alineados con sus motivaciones personales, como bonos ajustados a sus intereses, membresías, experiencias únicas o beneficios emocionales (Chen & Wang, 2021). Este enfoque mejora notablemente la efectividad del reconocimiento y fortalece el vínculo entre la organización y sus trabajadores.

Mediante el análisis de métricas de desempeño, preferencias individuales y feedback en tiempo real, la IA sugiere recompensas adaptadas, como bonos, capacitaciones o experiencias únicas, lo que incrementa el engagement y reduce sesgos (Microsoft, 2023; IBM, 2022). Plataformas como Bonusly y Workday utilizan algoritmos de aprendizaje automático para automatizar estos procesos, mientras que herramientas como Watson Tone Analyzer identifican contribuciones destacadas mediante análisis de sentimiento. (Salesforce, 2023; Globant, 2022).

Empresas líderes como Google y Unilever ya implementan estos sistemas con resultados comprobados. Por ejemplo, el Project Oxygen de Google emplea IA para reconocer a los mejores líderes con incentivos personalizados, mientras que Unilever optimiza la retención de talento mediante reconocimientos automatizados (Harvard Business Review, 2013; Unilever, 2023). Además, surgen tendencias innovadoras como el uso del metaverso y NFTs para certificaciones digitales, impulsadas por firmas como Accenture y Globant (Accenture, 2022; Globant, 2023). Estas soluciones no solo mejoran la satisfacción laboral, sino que también establecen un estándar para la gestión del talento en la era digital.

### **Gamificación en los programas de reconocimiento**

La gamificación se ha convertido en una herramienta estratégica en entornos laborales modernos. Consiste en aplicar elementos de juego —como tablas de clasificación, competencias por equipos o recompensas simbólicas— con el fin de incentivar el logro de objetivos y fortalecer la cultura de alto rendimiento. Según Gupta y Singh (2022), las organizaciones que implementan dinámicas lúdicas han reportado incrementos de hasta un 20 % en su productividad, especialmente cuando estas estrategias se integran a entornos de trabajo colaborativos o en células tecnológicas (TI).

### **Reconocimiento en tiempo real**

Otro aporte significativo de la inteligencia artificial es la posibilidad de automatizar el reconocimiento en tiempo real. Cuando un empleado alcanza una meta o evidencia un comportamiento alineado con los valores organizacionales, el sistema puede generar de forma inmediata un mensaje de reconocimiento o una bonificación digital. Este tipo de respuesta instantánea ha demostrado aumentar la confianza y la percepción de valor por parte de los trabajadores hasta en un 30 % (Lee & Park, 2020), superando los esquemas tradicionales que suelen operar con ciclos semestrales o anuales.

### **Enfoque en el bienestar y en el reconocimiento no monetario**

El reconocimiento no monetario ha adquirido relevancia en las estrategias de gestión del talento, especialmente por el creciente interés de los empleados en equilibrar su vida laboral y personal. Incentivos como días libres, horarios flexibles, membresías de bienestar, programas de salud mental, boletas para eventos o beneficios familiares se perciben como altamente valorados. Cooper y Quick (2021) afirman que este tipo de beneficios puede reducir hasta en un 25 % los índices de rotación de personal, al promover un sentido de pertenencia genuino hacia la organización.

### **Transparencia y equidad con tecnología blockchain**

Para fortalecer la confianza en los procesos de reconocimiento, algunas organizaciones han comenzado a utilizar tecnología blockchain. Esta permite registrar cada bono o incentivo otorgado de forma inmutable, garantizando transparencia y trazabilidad. Asimismo, mediante el uso combinado de IA y contratos inteligentes, es posible automatizar la entrega de recompensas al cumplirse determinadas condiciones (por ejemplo, alcanzar un hito de proyecto). Este enfoque garantiza objetividad en la asignación de incentivos y refuerza la percepción de equidad entre los colaboradores (Zhang & Liu, 2022).

### **Reconocimiento basado en valores y propósito**

El reconocimiento también se enfoca en premiar comportamientos que refuercen la identidad cultural y los objetivos estratégicos de la organización. Actitudes como la innovación, la colaboración, la integridad o el compromiso social pueden ser destacadas individual o grupalmente. Por ejemplo, si un equipo propone una estrategia para reducir el consumo energético, puede ser reconocido como modelo de comportamiento alineado con los valores organizacionales. Según Smith y Johnson (2022), este tipo de reconocimiento genera un efecto multiplicador que promueve la interiorización de la cultura empresarial.

### **Reconocimiento en entornos de trabajo remoto**

La expansión del trabajo remoto ha obligado a rediseñar los mecanismos de reconocimiento. Actualmente, muchas organizaciones implementan plataformas digitales que permiten reconocer públicamente los logros de los empleados a través de mensajes, insignias virtuales, bonos digitales o membresías en línea. Empresas como GitLab han desarrollado programas virtuales de reconocimiento que fomentan el sentido de pertenencia incluso en equipos distribuidos. Rodríguez y López (2023) señalan que estas prácticas ayudan a mantener altos niveles de compromiso y productividad en entornos virtuales, especialmente cuando los reconocimientos son inmediatos y compartidos visiblemente con toda la organización.

### **Productividad**

La productividad se refiere a la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para alcanzarlos. Esta noción aplica tanto a organizaciones, como a equipos de trabajo, líderes y colaboradores individuales. No obstante, su medición presenta diferentes niveles de complejidad según el tipo de actividad evaluada. En el caso del trabajo calificado —por ejemplo, el que realizan ingenieros, administradores o contadores—, la productividad depende en gran medida del conocimiento especializado y de las habilidades cognitivas, lo que dificulta su cuantificación. Por el contrario, en roles de tipo operativo (como obreros, mecánicos o técnicos), las tareas tienden a ser repetitivas y observables, por lo que resulta más sencillo calcular su rendimiento con precisión (Wehrich et al., 2022).

Para cualquier organización, sin importar su tamaño o naturaleza, establecer indicadores de productividad constituye una práctica esencial. Estos indicadores permiten evaluar la eficacia de los procesos a corto, mediano y largo plazo, asegurando que los

recursos —humanos, técnicos o financieros— se utilicen de forma eficiente y que los productos o servicios entregados cumplan con los estándares de calidad definidos. La selección de indicadores varía entre áreas funcionales, dado que, por ejemplo, no es posible aplicar los mismos criterios de evaluación a un departamento de sistemas que a un taller mecánico. Por esta razón, los indicadores deben personalizarse de acuerdo con el tipo de resultado que se desea alcanzar.

Un ejemplo clásico de medición consiste en calcular el número de piezas producidas o vendidas (resultado) en relación con los recursos utilizados, como el número de colaboradores involucrados, las horas máquina o el tiempo total invertido. En este proceso, la eficiencia y la eficacia son conceptos clave. Gutiérrez (2020) lo resume así: “Buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio; mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados” (p. 21).

Diseñar y aplicar indicadores adecuados puede tener un impacto significativo en los procesos organizacionales, al permitir la reducción de errores, la optimización de tiempos, la mejora del aprovechamiento de los recursos y la asignación más efectiva del talento humano. Para ello, es imprescindible comprender en profundidad el proceso a medir, definir con precisión el indicador, seleccionar la variable correspondiente y establecer mecanismos de comparación.

Una forma habitual de comparación es evaluar el rendimiento en relación con periodos anteriores o frente a organizaciones del mismo sector. Existen múltiples formas de calcular la productividad, tales como la productividad total, parcial, financiera y operativa. Sin embargo, en organizaciones prestadoras de servicios o entidades sin ánimo de lucro, estas mediciones pueden resultar más imprecisas, ya que no siempre existen unidades tangibles de comparación (Blocher et al., 2023).

### **Sentido de pertenencia y compromiso organizacional**

El sentido de pertenencia está estrechamente relacionado con el compromiso organizacional, que es un predictor clave de la retención de empleados y su desempeño. Según Meyer y Allen (2004), el compromiso afectivo, que se refiere al apego emocional del empleado hacia la organización, es fundamental para fomentar un sentido de pertenencia. Cuando los empleados sienten que sus valores personales están alineados con los de la empresa, es más probable que desarrollen un compromiso a largo plazo. (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky,2022).

La comunicación efectiva y la participación de los empleados son factores críticos para fortalecer el sentido de pertenencia. Un estudio de Saks (2006) encontró que cuando los empleados perciben que tienen voz en la organización y que sus opiniones son valoradas, su compromiso y sentido de pertenencia aumentan.

El reconocimiento y las oportunidades de desarrollo fomentan el sentido de pertenencia, los empleados que reciben retroalimentación positiva y oportunidades de crecimiento dentro de la organización muestran mayores niveles de compromiso y satisfacción laboral.

El sentido de pertenencia no solamente beneficia a los empleados, sino que también tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional. Los empleados con un alto sentido de pertenencia son más propensos a mostrar comportamientos proactivos y a contribuir al éxito de la empresa. También, reduce la rotación de personal y los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos empleados. (Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008).

## **Marco Contextual**

Análisis del Entorno de la Organización ALVILLA S.A.S.

### **Contexto Económico**

Situación Económica Actual en Colombia: según el DANE en su informe de Índice de Precios al Consumidor para el año 2023, Colombia ha experimentado un crecimiento económico moderado en los últimos años, impulsado principalmente por sectores como la agricultura, la minería y los servicios. Sin embargo, la economía enfrenta desafíos significativos como la alta inflación, que ha alcanzado niveles del 10% en 2023 (DANE. 2023)

Este fenómeno inflacionario ha erosionado el poder adquisitivo de los consumidores, reduciendo la demanda de bienes y servicios no esenciales, lo que afecta a diversas industrias (Banco de la República. s.f.), incluido el sector de empaques, al cual pertenece ALVILLA S.A.S.

La situación económica es un factor crucial para ALVILLA S.A.S., ya que la empresa depende de la demanda en sectores como los cosméticos, la farmacéutica y los alimentos.

La inflación también encarece los insumos y el transporte, lo que puede llevar a mayores costos de producción. Para contrarrestar esto, es esencial que ALVILLA S.A.S. busque soluciones que optimicen su cadena de suministro y mejoren su eficiencia operativa.

En cuanto a la inversión empresarial, el aumento en las tasas de interés, como medida para controlar la inflación, ha encarecido el acceso a financiamiento. Esto podría limitar la capacidad de ALVILLA S.A.S. para realizar inversiones importantes en nuevas tecnologías o expandir su capacidad productiva. No obstante, a largo plazo, si la Economía colombiana logra estabilizarse, se espera que el PIB crezca entre un 2% y 3%

en 2024, lo que podría traducirse en una recuperación de la demanda de productos envasados DANE (2024)

### **Contexto Social**

La cultura laboral en Colombia se caracteriza por una fuerte orientación hacia la familia y el trabajo en equipo, lo cual tiene un impacto significativo en la dinámica dentro de las empresas. En este entorno, la motivación de los empleados y su bienestar son esenciales para la productividad. Las empresas que logran integrar prácticas laborales que respeten estos valores, como horarios flexibles, beneficios familiares y un clima de trabajo colaborativo, tienden a experimentar mayores niveles de satisfacción laboral y compromiso por parte de sus empleados. (Wahab, M. A., & Tatoglu, E. 2020).

### **Importancia de los Programas de Incentivos y Reconocimientos**

En los últimos años, las empresas en Colombia han comenzado a reconocer el valor de realizar programas de incentivos y reconocimientos para mejorar el clima organizacional y la retención de talento. El Ministerio del Trabajo por medio del Decreto 0533 de 2024 reglamenta incentivos para la creación y permanencia de nuevos empleos formales dependiendo de las características del colaborador. (Ministerio del Trabajo, 2024).

Esto muestra que los empleados colombianos valoran altamente los beneficios vinculados a su rendimiento laboral, incluyendo bonificaciones, reconocimientos públicos y oportunidades de desarrollo profesional. Esta tendencia es particularmente relevante en el contexto actual, donde la competencia por atraer y retener talento calificado es cada vez más feroz.

La implementación de un programa de reconocimientos e incentivos podría ser clave para reforzar su cultura organizacional y mejorar la productividad. Reconocer el esfuerzo de los colaboradores no solo ayuda a aumentar la motivación, sino que también refuerza el sentido de pertenencia y alinea el desempeño individual con los objetivos

estratégicos de la empresa. Este tipo de programas fomentan una cultura del mérito y ayudan a retener el talento valioso, un factor crucial para cualquier empresa que opera en sectores altamente competitivos como los de empaques farmacéuticos y cosméticos. (Medina, A., Santiago, R., & Castro, S. 2022).

### **Factores Culturales y Generacionales**

Además de los valores familiares y del trabajo en equipo, la cultura laboral en Colombia está experimentando una transformación debido a la llegada de nuevas generaciones al mercado laboral. La generación millennial y la generación Z, que representan una proporción creciente de la fuerza laboral, valoran aspectos como la flexibilidad, el reconocimiento y la sostenibilidad dentro de su ambiente de trabajo. (Smith. 2022)

Estas generaciones no solo buscan estabilidad económica, sino también un equilibrio entre su vida personal y profesional, un entorno laboral positivo y oportunidades para desarrollarse y crecer dentro de la organización.

Para ALVILLA S.A.S., es crucial adaptar sus políticas internas para atraer y retener a estas nuevas generaciones de empleados. Crear programas de incentivos que no se limiten a recompensas económicas, sino que también incluyan reconocimientos personales, oportunidades de formación continua y planes de carrera personalizados, puede posicionar a la empresa como un empleador atractivo y competitivo en el mercado (Abd Al-Wareth, H. y Amirah, NA. 2020)

### **Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Bienestar de los Empleados**

La Responsabilidad Social Empresarial RSE es un aspecto cada vez más importante para las empresas en Colombia, y ALVILLA S.A.S. no es la excepción. Las organizaciones que integran la RSE dentro de sus estrategias no solo benefician a las comunidades en las que operan, sino que también mejoran la satisfacción y el bienestar de sus empleados. Iniciativas que promuevan la sostenibilidad, la equidad de género, la

inclusión y el desarrollo personal dentro de la empresa pueden tener un impacto positivo en el clima laboral y la retención del talento. (Great Place to Work. 2023).

Además, el bienestar integral de los empleados se ha convertido en una prioridad en el entorno laboral colombiano. Las empresas que ofrecen programas de bienestar que incluyen desde beneficios de salud hasta el apoyo a la salud mental, logran una mayor fidelidad de sus colaboradores (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023). ALVILLA S.A.S. tiene la oportunidad de posicionarse como un referente en este ámbito si integra el bienestar de sus empleados como un pilar fundamental de su estrategia de recursos humanos.

### **Industria de Empaques**

El mercado de empaques en Colombia ha mostrado un crecimiento constante y sostenido, con una tasa de crecimiento anual proyectada del 4.5% durante los próximos cinco años. (Market Research Future. 2023)

Este crecimiento es impulsado por la demanda de empaques en diversas industrias, pero sobre todo en sectores que han mostrado gran dinamismo, como la cosmética y la farmacéutica. Los avances en la tecnología de empaques, la innovación en los materiales utilizados, y el interés creciente en la sostenibilidad son tendencias clave que están remodelando el mercado (Silva, P. D., & Prata, J. C. 2023).

ALVILLA S.A.S. debe adaptarse rápidamente a estas tendencias, especialmente en lo que respecta a la sostenibilidad. Los consumidores y las empresas clientes exigen cada vez más productos ecológicos, lo que ha impulsado el desarrollo de empaques reciclables, biodegradables y con una huella de carbono reducida. En este sentido, ALVILLA S.A.S. tiene la oportunidad de posicionarse como líder en empaques sostenibles si puede integrar estas innovaciones de manera efectiva en su oferta de productos.

## **Comportamiento del Sector**

Demanda en los Sectores Cosmético y Farmacéutico: según la ANDI (2023) El sector cosmético en Colombia ha crecido de manera sostenida, con un incremento del 8% en la demanda de productos en 2022.

Esto ha sido impulsado por un aumento en la conciencia sobre el cuidado personal y la belleza, con un enfoque en productos premium y orgánicos. La demanda de empaques para productos cosméticos, por lo tanto, ha crecido paralelamente, creando una oportunidad significativa para ALVILLA S.A.S. Las marcas buscan empaques no solo estéticos, sino también sostenibles, ya que los consumidores valoran la transparencia y el compromiso ambiental de las marcas.

En el sector farmacéutico, espera un crecimiento anual del 6%, lo que también representa una oportunidad para ALVILLA S.A.S. La creciente demanda de medicamentos y productos de salud exige empaques seguros y de alta calidad, que cumplan con normativas estrictas de seguridad y que sean prácticos para el consumidor. (ANDI. 2022)

Muestra de esto encontramos a Carvajal Empaques S.A., una de las principales empresas del sector de empaques en Colombia, la cual tuvo un desempeño positivo durante el 2024, consolidándose como un referente en la industria gracias a su enfoque en innovación, sostenibilidad y eficiencia operativa.

En cuanto a sus resultados financieros, la compañía registró una utilidad neta de \$83.013 millones, reflejando un crecimiento sostenido en comparación con ejercicios anteriores. Sus ingresos continuaron en aumento, impulsados por la demanda de empaques sostenibles y personalizados en sectores como el alimenticio, cosmético y farmacéutico (Carvajal S.A. 2024).

Se observa para el 2024 en su estructura financiera y estabilidad patrimonial de acuerdo con sus estados intermedios separados condensados por periodo de nueve meses terminado el 30 de septiembre de 2024:

- Activos totales: \$1.285.981 millones, lo que demuestra la solidez de la compañía en el mercado.
- Pasivos: \$361.125 millones, reflejando una estructura de endeudamiento estable y manejable.
- Patrimonio: \$924.856 millones, consolidando su robustez financiera y su capacidad de inversión en nuevas tecnologías y expansiones.
- Adicional Carvajal Empaques S.A. mantiene una fuerte relación financiera con su matriz Carvajal S.A., reflejada en cuentas por cobrar de \$130.919 millones. Generando ingresos significativos para la matriz, que ascienden a \$6.297 millones.

Se reconocen como factores clave de su crecimiento:

- Sostenibilidad e innovación: La empresa ha fortalecido su línea de empaques ecológicos, respondiendo a la creciente demanda del mercado y regulaciones ambientales.
- Estrategia de internacionalización: Su expansión en mercados extranjeros ha permitido diversificar ingresos y fortalecer su presencia en la región.
- Optimización operativa: La implementación de tecnologías avanzadas ha permitido reducir costos y mejorar la eficiencia productiva.

El crecimiento de Carvajal Empaques S.A. refleja la evolución de la industria de empaques, donde la innovación y la sostenibilidad juegan un papel crucial en la diferenciación competitiva. Las empresas del sector deben enfrentar desafíos como la regulación ambiental, la digitalización de procesos y la adaptación a nuevas demandas

de los consumidores. Carvajal Empaques ha demostrado que, con estrategias sólidas y una visión a largo plazo, es posible no solo mantener la rentabilidad, sino también contribuir al desarrollo sostenible del sector y generar un impacto positivo en la economía nacional.

ALVILLAS S.A.S. por su lado tiene una ventaja competitiva si puede proporcionar empaques que combinen seguridad, sostenibilidad y atractivo visual, aspectos esenciales en ambos sectores.

### **Competencia Nacional e Internacional**

La industria colombiana de empaques presenta un entorno altamente competitivo, caracterizado por la presencia de actores nacionales consolidados y por la creciente entrada de empresas extranjeras que han diversificado la oferta mediante innovación tecnológica y estrategias basadas en economías de escala (ProColombia, 2023; ICEX España Exportación e Inversiones, 2024). Según el informe sectorial de la Cámara de Comercio de Bogotá (2023), Colombia cuenta con más de 350 empresas dedicadas a la fabricación de empaques, etiquetas y productos afines, siendo los sectores cosmético, farmacéutico y alimenticio los de mayor demanda.

Entre las principales compañías nacionales se destacan Gráficas Diamante S.A.S., Grupo Gualapack Colombia, Empaques Santa Clara, y Cartón de Colombia S.A., quienes compiten por participación de mercado a través de estrategias como sostenibilidad, personalización de diseños y soluciones de empaque funcional. (ProColombia, 2023)

En este contexto, ALVILLA S.A.S. enfrenta el desafío de posicionarse como una empresa que no solo compite por costos, sino que, apuesta por la innovación en diseño, la calidad de impresión y la capacidad de adaptación a requerimientos personalizados del cliente. Su experiencia de más de 70 años en la industria le ha permitido desarrollar relaciones estratégicas con marcas reconocidas del sector cosmético y de lujo, como

Yanbal, Loto del Sur y Belcorp, lo cual constituye una ventaja competitiva relevante en términos de confiabilidad y trayectoria.

Sin embargo, frente a la competencia internacional, especialmente empresas provenientes de Asia y Europa, ALVILLA S.A.S. debe fortalecer su propuesta de valor con inversión en maquinaria de última tecnología, automatización de procesos y estrategias de sostenibilidad. Asimismo, la empresa puede diferenciarse mediante empaques con alto valor estético, experiencias de desempaque (unboxing) mejoradas, y materiales amigables con el medio ambiente, en línea con las tendencias globales del sector.

De acuerdo con el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 2008), la presión competitiva en este sector es alta, especialmente por la amenaza de nuevos entrantes internacionales, el poder de negociación de los clientes industriales y la rivalidad entre competidores establecidos. En este entorno, la innovación, la flexibilidad operativa y la calidad percibida se convierten en factores clave de supervivencia y crecimiento.

### **Análisis de Tendencias**

**Sostenibilidad:** el interés por la sostenibilidad ha dejado de ser una tendencia pasajera para convertirse en un factor determinante en las decisiones de compra de los consumidores y las estrategias corporativas de las empresas. (Nielsen. 2023).

La creciente preocupación por el cambio climático y la protección del medio ambiente ha llevado a una mayor regulación sobre los materiales y procesos utilizados en la producción de empaques. En muchos mercados, incluidas las industrias de cosméticos y farmacéutica, los empaques sostenibles son ahora una exigencia, más que una opción. (Sastre, R. M., de Paula, I. C., & Echeveste, M. E. S., 2022).

ALVILLA S.A.S. tiene la posibilidad de destacar en el mercado si fortalece su compromiso con la sostenibilidad. Esto podría incluir la adopción de materiales

reciclables, el diseño de empaques más ligeros que reduzcan el uso de recursos, y la implementación de procesos de producción más eficientes desde el punto de vista energético. Además, la empresa podría considerar certificaciones ambientales que validen su esfuerzo en este ámbito, lo que mejoraría su reputación ante los consumidores conscientes.

### **Digitalización y Tecnología**

La digitalización está transformando la industria de empaques, tecnologías como la impresión 3D, la automatización de líneas de producción y el uso de software avanzado de diseño permiten a las empresas reducir costos, aumentar la precisión y ofrecer productos personalizados con mayor rapidez. (Smithers,2023)

La automatización, en particular, puede aumentar la eficiencia operativa, reducir errores y permitir una producción flexible que responda rápidamente a cambios en la demanda.

ALVILLA S.A.S. podría beneficiarse enormemente de la adopción de estas tecnologías. La implementación de sistemas de automatización y software de diseño 3D podría mejorar no solo su capacidad de producción, sino también la calidad y la personalización de sus empaques. Además, la digitalización podría mejorar la eficiencia en la gestión de la cadena de suministro, reduciendo costos y tiempos de entrega.

### **Comportamiento del Consumidor**

Los consumidores actuales valoran cada vez más la funcionalidad, la estética y la sostenibilidad en los empaques. Un empaque atractivo puede mejorar la percepción de la marca y generar una experiencia de compra positiva. (Nielsen 2023).

En la industria cosmética, el empaque es una extensión de la marca y juega un papel crucial en la decisión de compra. En la industria farmacéutica, la funcionalidad y la seguridad son los aspectos más importantes, pero también se valora la sostenibilidad.

ALVILLA S.A.S. debe considerar estos factores en su estrategia de diseño de productos, ofreciendo soluciones que combinen atractivo visual, funcionalidad y un enfoque sostenible. Esto puede incluir la creación de empaques que mejoren la experiencia del consumidor y que, al mismo tiempo, reduzcan el impacto ambiental mediante el uso de materiales reciclables o biodegradables.

Fomentar la lealtad del cliente es un desafío clave en un mercado saturado y competitivo. Las relaciones sólidas con los clientes son esenciales para garantizar ventas recurrentes y mantener una ventaja competitiva. Los clientes de ALVILLA S.A.S., especialmente en sectores como la cosmética y la farmacéutica, valoran la calidad y la consistencia del servicio. Para retener a sus clientes y fomentar relaciones a largo plazo, ALVILLA S.A.S. debe asegurarse de que sus productos no solo cumplan, sino que superen las expectativas.

El entorno en el que opera ALVILLA S.A.S. es dinámico y presenta tanto desafíos como oportunidades. Con un enfoque claro en la sostenibilidad, la innovación y la mejora continua, la empresa puede no solo sobrevivir, sino prosperar en un mercado competitivo.

Aplicar un programa de reconocimientos e incentivos será fundamental para fortalecer su cultura organizacional y alinear el desempeño de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto, a su vez, permitirá a ALVILLA S.A.S. adaptarse a las tendencias del mercado y satisfacer las crecientes demandas de los consumidores.

### **Diseño Metodológico**

Por medio del diseño metodológico se abordará la investigación y la solución del programa de reconocimientos e incentivos para ALVILLA S.A.S. Este diseño incluye el tipo de investigación, análisis externo con dos herramientas de análisis como el DOFA y las cinco fuerzas de Porter, e interno por medio de instrumentos cuantitativos y cualitativos aplicados al personal de la organización.

#### **Tipo de Investigación**

Con el fin de llegar a obtener un resultado exitoso en la propuesta de ALVILLA S.A.S. se define investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado de ampliar su conocimiento”. (Hernández & Mendoza, 2023).

Partiendo de este concepto se definen las rutas de investigación: cuantitativa, cualitativa y mixta. Cuantitativa permite cuantificar la información recolectada, se establece muestra, recolección de datos, aplicación, análisis y resultado. El método cualitativo es más intuitivo, no se plantean variables y se registran los eventos observados.

El enfoque metodológico se basa en una investigación mixta (descriptiva y exploratoria), con el propósito de analizar la cultura organizacional de ALVILLA S.A.S. y su relación con la productividad. Este enfoque combina técnicas cuantitativas y cualitativas para capturar una visión completa de las percepciones y el impacto de los programas de incentivos en los empleados.

La investigación descriptiva tiene como finalidad definir y medir variables que especifiquen propiedades y características con el fin de cuantificarlas. La investigación exploratoria ayuda a encontrar caminos o rutas que no se han realizado previamente por medio variables a indagar. (Hernández & Mendoza, 2023)

La investigación descriptiva busca examinar las características actuales del ambiente laboral en ALVILLA S.A.S., incluyendo los niveles de motivación, satisfacción y el impacto de los incentivos en la productividad. A través de encuestas, se describirá cómo los empleados perciben el reconocimiento en la empresa.

La investigación exploratoria identifica elementos clave que inciden en la creación de un programa de incentivos exitoso, explorando las percepciones de los empleados sobre el reconocimiento y los incentivos a través de entrevistas y grupos focales. La investigación exploratoria también ayudará a descubrir factores motivacionales subyacentes.

- **Cuantitativo:** Utiliza encuestas estructuradas con preguntas de opción múltiple y escalas Likert, para evaluar niveles de satisfacción y motivación. Se aplicará a todos los líderes de la organización. Las encuestas recogerán datos sobre cómo los colaboradores valoran los incentivos actuales y cómo estos afectan su productividad.
- **Cualitativo:** Las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales permitirán capturar perspectivas más profundas sobre la percepción de los empleados. Estas técnicas buscarán identificar factores emocionales y barreras psicológicas que los colaboradores podrían tener hacia ciertos tipos de incentivos.

El método de investigación mixto en el que se fusionan fuentes de datos cuantitativos como un cuestionario cerrado, informes numéricos y cualitativos como entrevistas, cuestionarios abiertos, revisión de archivos, sesiones charladas, entre otros, permite mediar entre lo mejor de los dos mundos, con diferentes respuestas en la ruta del planteamiento del problema, revisión de la literatura, hipótesis, diseños, muestra,

recolección de datos, análisis de datos, presentación de resultados y reporte de resultados. (Hernández & Mendoza, 2023).

El uso de un diseño mixto garantizará una comprensión integral del contexto organizacional y las necesidades de los empleados. La combinación de análisis cuantitativo y cualitativo proporcionará una base sólida para la toma de decisiones en la implementación del programa.

### **Análisis Externo**

Realizar un análisis externo a la organización permite conocer las variables que lo rodean, poder determinar las tendencias y realizar un análisis de viabilidad, dado que no tiene control directo de que sucedan, para esto existen diferentes modelos en los que se puede realizar un análisis de la situación y determinar que decisiones son las mejores para la empresa. (Rajesh, & Pavan Kumar,2020).

Se van a realizar dos análisis externos, el primero se enfocará en comprender cómo los factores organizacionales impactan la productividad y cómo pueden optimizarse a través de un programa de incentivos, para ello, se utilizará la matriz DOFA, que permitirá identificar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en relación con la cultura organizacional, la gestión de recursos humanos y la productividad. (Maulana, 2023).

**Tabla 2** *Análisis DOFA*

---

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
- Cultura organizacional bien definida que guía prácticas y decisiones.	- Crecimiento del PIB en Colombia que puede aumentar la demanda.

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Estructura organizacional clara que facilita la comunicación.</li><br/><li>- Métodos de evaluación del desempeño establecidos.</li><br/><li>- Compromiso de los líderes en fomentar un buen ambiente laboral.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Tendencias hacia la sostenibilidad que pueden alinearse con el programa de incentivos.</li><br/><li>- Generaciones jóvenes valoran el reconocimiento no monetario, lo que permite innovar en incentivos.</li><br/><li>- Potencial para atraer talento con un programa de incentivos adaptado a nuevas expectativas.</li></ul> |
|---|---|

**Debilidades**

**Amenazas**

- 
- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de un programa de incentivos formalizado.</li><br/><li>- Indicadores de satisfacción laboral pueden ser bajos.</li><br/><li>- Políticas de recursos humanos pueden no estar alineadas con las necesidades actuales de los empleados.</li><br/><li>- Dependencia de incentivos monetarios tradicionales.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Inflación que puede afectar costos y poder adquisitivo.</li><br/><li>- Competencia en el sector que implementa programas de incentivos atractivos.</li><br/><li>- Cambios en la normativa laboral que pueden afectar beneficios.</li><br/><li>- Desmotivación de empleados si no se perciben beneficios claros.</li></ul> |
|---|---|

---

Nota. Adaptado de (Dessler, Varela, 2017). Banco de la República (2025). DANE (2025). Portafolio. (2025).

El segundo análisis externo evaluará las tendencias económicas, sociales y competitivas que influyen en ALVILLA S.A.S., determinando su capacidad para mantener un programa de incentivos sostenible. Utilizando el marco de las 5 fuerzas de Porter, se

analizarán el entorno macroeconómico y competitivo, así como los factores sociales y culturales que impactan la viabilidad del programa.

Este análisis evalúa el sector de empaque y embalaje en Colombia, comparando la posición competitiva de una empresa pequeña como ALVILLA SAS frente a otras organizaciones del sector, para determinar su capacidad de diseñar un programa de reconocimiento e incentivos para empleados. El modelo permite analizar el nivel de competitividad. (Gupta, 2022).

### **Poder de Negociación de los Clientes**

Sector: Los clientes como industrias alimenticias, agrícolas, logística, entre otras, suelen tener alto poder de negociación debido a la gran oferta de proveedores de empaques. Las empresas grandes pueden ofrecer precios más bajos y servicios personalizados. (ProColombia,2022)

ALVILLA S.A.S.: al ser una PYME, su poder de negociación es limitado. Depende de clientes locales o nichos específicos, lo que reduce su margen para invertir en incentivos sin afectar rentabilidad.

Impacto en incentivos: Menos margen financiero que competidores grandes para financiar programas robustos, pero puede enfocarse en reconocimientos no monetarios, por ejemplo, flexibilidad horaria y capacitaciones

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

Sector: Los insumos como cartón, plástico, y tintas son provistos por pocos grandes actores, por ejemplo, Smurfit Kappa, y Propal, lo que aumenta costos para PYMES.

ALVILLA S.A.S.: al comprar a menor escala, enfrenta precios más altos y plazos menos favorables, reduciendo su capacidad de reinvertir en capital humano.

Impacto en incentivos: dificulta destinar recursos a incentivos monetarios, pero puede negociar alianzas con proveedores para beneficios indirectos, por ejemplo, descuentos en salud para empleados.

### **Amenaza de Nuevos Competidores**

Sector: barreras de entrada medias como altos costos de maquinaria, pero demanda estable. Nuevos competidores surgen con tecnologías eco-amigables o precios bajos.

ALVILLA S.A.S.: Si no retiene talento clave por falta de incentivos, podría perder ventajas competitivas como conocimiento local o relaciones con clientes.

Impacto en incentivos: Un programa de reconocimiento puede ser clave para retener empleados experimentados y diferenciarse.

### **Amenaza de Productos Sustitutos**

Sector: tendencia hacia materiales biodegradables y soluciones digitales, por ejemplo, reducción de empaques, las empresas grandes ya están innovando. (Smurfit Kappa Colombia,2023)

ALVILLA S.A.S.: si no incentiva la innovación en su equipo, podría quedarse atrás. Un programa que premie ideas de mejora por ejemplo ahorro de materiales sería estratégico.

### **Rivalidad entre Competidores**

Sector: alta competencia entre grandes como Carvajal y PYMES. Las grandes tienen programas de RH estructurados como bonos, ascensos, beneficios familiares.

ALVILLA S.A.S.: para competir por talento, debe ofrecer incentivos personalizados como reconocimiento público, crecimiento interno, entre otras, ya que no puede igualar beneficios económicos de grandes empresas.

### **Análisis Competitivo**

Este análisis examinará las estrategias de incentivos en empresas del sector de empaques y su relación con la sostenibilidad y la innovación:

- **Tendencias hacia la sostenibilidad:** Se evaluará cómo los programas de incentivos pueden alinearse con los objetivos de sostenibilidad, dado que tanto empleados como clientes valoran cada vez más el compromiso con el medio ambiente y la responsabilidad social empresarial. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2024)
- **Prácticas de competencia:** Se identificarán las mejores prácticas y estándares utilizados por competidores en programas de reconocimiento y beneficios, para garantizar que el programa de ALVILLA S.A.S. sea competitivo y atractivo para los empleados.
- **Factores Sociales y Culturales:** Se examinarán cómo las expectativas sociales y las preferencias generacionales influyen en la efectividad de los incentivos:
- **Generaciones jóvenes (millennials y generación Z):** Estas generaciones tienden a valorar la flexibilidad, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y el reconocimiento más allá de los incentivos monetarios tradicionales. Se analizará cómo adaptar el programa para atraer y retener este talento. (Ministerio del Trabajo, 2024)
- **Responsabilidad Social Empresarial RSE:** Alinear los incentivos con la imagen de ALVILLA S.A.S. como un empleador socialmente responsable, destacando programas que promuevan el bienestar y el desarrollo personal de los empleados. (Gutiérrez et al., 2006).

### **Análisis Interno**

El análisis interno permite entender que tan estable esta la empresa y si está en condiciones de enfrentar debilidades y amenazas, en este análisis se tienen en cuenta

los recursos y capacidades, la cultura organizacional, los procesos internos, la estructura organizacional, el análisis financiero. Todos estos factores ayudan a un correcto análisis interno de la organización para una mejor toma de decisiones. (Atuahene, Asadina, Acquah & Boateng, 2023).

El análisis interno se realiza al área de gestión humana y administrativo, por medio de dos valoraciones cuantitativas que permita entender si el personal se encuentra alienado con las variables planteadas en estos dos cuestionarios, también hace parte del análisis interno las sesiones de preguntas realizadas con los líderes en las cuales por medio de estas expresan respuestas que permiten determinar valoraciones cualitativas.

Los instrumentos cuantitativos son dos, el primero evalúa la cultura organizacional y el segundo es un diagnóstico organizacional cuyo resultado mide variables que permitan entender de mejor manera otras planteadas en la identificación.

La evaluación de la cultura organizacional propone un instrumento de medición de cultura llamado OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), el cual busca medir por medio de cuatro cuadrantes la cultura dominante de una organización.

La cultura jerárquica propuesto por Max Webber fundador de la sociología moderna es un modelo burocrático con ideas de la racionalización, autoridad, poder y legitimidad. Esta inclinación indica una organización con gobierno en líderes, con normas y procedimientos estables, la promoción de puestos es en escala.

La cultura de mercado trata de la efectividad de las organizaciones hacia el entorno externo cómo proveedores, clientes y gobierno, su importancia está enfocada hacia las ventas, los contratos, la productividad y competitividad. La cultura clan, son los valores y metas compartidas, se comportan más como una familia con valores compartidos, metas comunes, la meta de trabajo grupal con participación, compromiso, y lealtad a largo plazo.

La cultura informal, está enfocada en la innovación, busca ser adaptable, flexible, orientada al emprendimiento y la creatividad. La estructura de poder no está centralizada a diferencia de la jerárquica y la de mercado, se confía en el trabajo de la persona y del equipo. (Cameron & Quinn, 2011).

**Figura 2 Modelo OCAI**



*Nota:* Adaptado de Cameron y Quinn, 2011.

Para la recolección y análisis de datos se utilizarán las siguientes herramientas:

- Encuestas estructuradas: dirigidas los colaboradores del área productiva, para medir la percepción de los incentivos actuales.
- Sesiones de preguntas a líderes de equipo: administrativo y gestión humana, para entender las expectativas del liderazgo en relación con el programa.

Este diseño metodológico asegura una evaluación basada en datos, permitiendo que el programa de incentivos esté alineado con los valores de ALVILLA S.A.S. y con las

necesidades de los empleados. Esto no solo mejorará la productividad, sino que también fortalecerá la cultura organizacional, el sentido de pertenencia y la retención de talento.

### **Población, muestra y ficha técnica**

La selección de los participantes para las entrevistas fue realizada por la organización, considerando la distribución de los equipos involucrados en el proceso de consultoría. Para garantizar una representación integral, la empresa segmentó a los colaboradores asignándolos a cada uno de los retos planteados, asegurando así su participación en todas las etapas del proyecto. Este proceso se aplicó a los líderes del área administrativa legal, líder de gestión humana, y líder del área operativa.

El perfil del área administrativa es un profesional con sólidos conocimientos en gestión financiera, planeación estratégica y administración de recursos. Su experiencia en la optimización de procesos administrativos, manejo de presupuestos y capacidad para realizar sistemas de control interno permite una respuesta a la entrevista en términos de su habilidad para liderar equipos multidisciplinarios, conocimiento en normativas contables y capacidad para alinear objetivos administrativos con las metas de la empresa. El perfil del líder de gestión humana y legal cuenta con un equilibrio entre conocimientos legales y habilidades en gestión de talento, su experiencia en manejo de contratos, diseño de políticas de bienestar y desarrollo organizacional, durante la entrevista nos aporta conocimientos en su enfoque en la retención de talento, resolución de conflictos y fomentar una cultura corporativa alienada con los valores de la empresa.

El perfil del área operativa es técnico y práctico, la experiencia en la gestión de producción, logística y cadena de suministro aportan gran valor al resultado de la entrevista, su conocimiento en procesos de manufactura, manejo de maquinaria, es

crucial para liderar el equipo operativo asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad industrial.

La técnica de muestreo se establece no probabilístico por conveniencia, según Hernández & Mendoza (2023), consiste en seleccionar participantes basándose en su accesibilidad y disposición inmediata para participar, más que en criterios aleatorios o representativos. Este enfoque, común en estudios exploratorios o con limitaciones de recursos, permite recolectar datos de manera práctica, aunque introduce posibles sesgos al no garantizar que la muestra refleje fielmente las características de toda la población.

En el contexto organizacional para ALVILLA S.A.S., se aplica entrevistando a empleados disponibles, reconociendo que los hallazgos tendrán alcances limitados y requieren ser explicitados como parte de las consideraciones metodológicas del estudio.

De acuerdo con la entrevista realizada a los líderes el jueves 17 de octubre del 2024 se define la ficha técnica de la siguiente manera:

**Tabla 3** *Ficha técnica*

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Periodo de recolección de datos	Octubre 2024
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia
Cargo de las personas entrevistadas	Líderes de área
Población	4
Muestra	4
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección	Encuesta

Nota. Elaborado por los autores.

Teniendo en cuenta que la población a aplicar la entrevista son líderes intermedios del del área de producción se trabajó sobre la base de la segmentación de la población determinada por la organización dada la cantidad de equipos que estaban trabajando en el proceso de consultoría.

### **Identificación de Variables**

Hernández & Mendoza (2023) definen una variable permite identificar un concepto o propiedad que puede medir y observarse a través del tiempo, puede ser definida de dos maneras en el campo de la investigación, la primera desde el punto de vista conceptual y la segunda desde un punto de vista operacional.

Con el fin de poder definir la mejor manera de realizar un diagnóstico organizacional, se quiere partir de conocer las variables a evaluar en ALVILLA S.A.S.

- Comunicación interna: mide el grado en que los empleados tienen una comunicación asertiva y fluida entre las áreas productivas de la empresa.
- Responsabilidad en procesos y mejora continua: mide la percepción de los empleados sobre el nivel de responsabilidad en la gestión de procesos y el compromiso de la empresa para evitar la repetición de errores.
- Involucramiento Activo y Propositivo: mide el grado en el que un colaborador participa de manera activa en las actividades diarias de la organización y la adaptación a novedades. De la misma manera, evalúa su capacidad para involucrarse en la identificación y resolución de problemas, así como su disposición a proponer soluciones creativas y constructivas.
- Conocimiento y buenas prácticas: mide el conocimiento de los empleados con respecto a su productividad laboral.
- Satisfacción con los incentivos y recompensas: evalúa la percepción de los colaboradores sobre la equidad y adecuación de los incentivos que reciben en

relación con su desempeño, así como su opinión sobre la necesidad de recompensas monetarias cuando el trabajo implica un esfuerzo adicional.

### **Instrumento de Análisis Interno**

De acuerdo con las variables planteadas, se hace necesario realizar preguntas de análisis cuantitativo y cualitativo para obtener la información que permita realizar un diagnóstico organizacional entorno a la cultura para ALVILLA S.A.S.

El análisis cualitativo se realiza en las sesiones de preguntas con los líderes durante el tiempo de la consultoría. Para llevar a cabo el análisis cuantitativo se propone aplicar dos instrumentos de validación:

El primero es el modelo OCAI de en el cual se determina la inclinación de cultura de la organización.

El segundo corresponde a 10 preguntas que orientan el resultado de las variables, estas se redactan teniendo en cuenta el contexto previo que se tuvo en una sesión con los líderes.

Para valorar el desempeño o los resultados cualitativos observables en el proceso de medición se realiza a través de la escala Likert de 1 a 5 siendo 5 totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

Las preguntas para realizar al personal de producción en ALVILLA S.A.S. son las siguientes:

- ¿Usted considera que existe una comunicación asertiva y fluida entre las diferentes áreas productivas de la empresa?
- ¿Considera que tiene acceso a la información relevante para su trabajo de manera rápida y efectiva?

- ¿Usted se considera responsable en sus procesos y compromiso en evitar la repetición de errores?
- ¿Considera que su equipo de trabajo está comprometido con la mejora continua de los procesos y en la búsqueda de soluciones para prevenir errores?
- ¿Usted considera que participa activamente en los eventos y novedades que se presentan en las actividades diarias?
- ¿Usted considera que se involucra activamente en la solución de problemas y es propositivo ante ello?
- ¿Usted considera que con el conocimiento que tiene cumple con las buenas prácticas de productividad?
- ¿Cree que la empresa le proporciona suficiente capacitación y recursos para aplicar correctamente las buenas prácticas en su área de trabajo?
- Usted considera que los incentivos que recibe por su trabajo son adecuados y justos en relación con su desempeño, y que los incentivos monetarios son necesarios como recompensa por el esfuerzo adicional
- ¿Cree que los criterios para otorgar incentivos y recompensas en la empresa son claros, transparentes y aplicados de manera justa?

### **Validación de Instrumento de Medición**

La validación del instrumento requiere la revisión y evaluación de un juicio experto que califique 1 si cumple con los criterios de claridad, pertinencia y relevancia o 0 si no los cumple, y en este caso en el campo de observaciones indicar si la pregunta amerita alguna mejora de redacción.

El perfil experto seleccionado es el Coordinador Jurídico y Administrativo de ALVILLA S.A.S., Federico Bonilla quien colabora con la revisión y evaluación de la

redacción de cada pregunta asociada a las variables, esta valoración se formalizó y aprobó por medio de correo durante el proceso de la consultoría.

Los resultados del proceso de validación, el jurado considera pertinente, claro y relevante las preguntas redactadas y el campo de observaciones no se encuentra diligenciado, lo cual el resultado es positivo para las preguntas planteadas.

### **Diagnóstico Organizacional**

Para la realización del diagnóstico organizacional en ALVILLA S.A.S., se llevaron a cabo diversas etapas que incluyeron la recolección y análisis de datos a través de metodologías cuantitativas y cualitativas.

Inicialmente, se aplicaron encuestas estructuradas dirigidas a los líderes del área operativa en representación del equipo de trabajo, este rol brinda conocimientos en procesos, innovación, y experiencia con los operadores de la planta con el objetivo de medir la percepción sobre los incentivos actuales.

Paralelamente, se realizaron sesiones de preguntas con líderes de equipo, del área administrativa y de gestión humana, para comprender sus expectativas en relación con el programa de incentivos. El proceso metodológico utilizado incluyó el modelo OCAI para evaluar la cultura organizacional, así como una encuesta de 10 preguntas basada en variables clave como comunicación interna, responsabilidad en procesos, involucramiento activo, conocimiento y buenas prácticas, y satisfacción con incentivos y recompensas.

Para la validación del instrumento de medición, se contó con la revisión de un experto, quien evaluó la claridad, pertinencia y relevancia de las preguntas, asegurando su alineación con los objetivos del diagnóstico.

Este enfoque basado en datos permitió obtener una visión integral de la organización, garantizando que las estrategias de incentivos se ajusten a los valores de la empresa y las necesidades de los empleados.

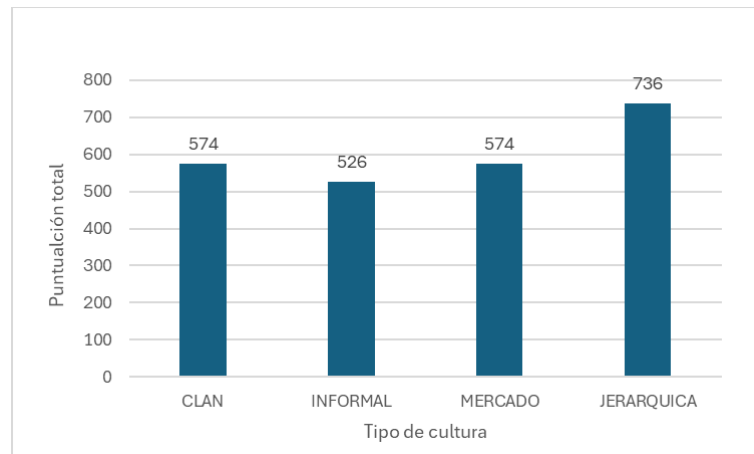
### **Resultado del diagnóstico de los instrumentos**

Los instrumentos de análisis permitieron obtener datos cuantitativos y cualitativos sobre la comunicación interna, la satisfacción con incentivos, el compromiso de los empleados y la orientación cultural de la organización.

En las respuestas obtenidas en la aplicación de los instrumentos se destaca un marco por conveniencia de acuerdo con la directriz de la empresa, la aplicación se realizó a una muestra muy pequeña pero significativa destacando los siguientes resultados:

- Los resultados del diagnóstico organizacional mediante el instrumento OCAI evidencian que la cultura predominante en ALVILLA S.A.S. es de tipo jerárquico, caracterizada por un enfoque en el control, la formalidad y el cumplimiento de procedimientos establecidos. Esta orientación refleja una estructura organizacional que prioriza la estabilidad y la eficiencia operativa.

**Figura 3 Resultado del formulario OCAI - ALVILLA S.A.S**



*Nota:* Elaborado por los autores.

- Los líderes asumen el rol de jefes o coordinadores, en la cual el ambiente de trabajo se encuentra ordenado, cada persona conoce su rol, actividades a realizar, expectativas de su puesto y salario.
- También se observa una influencia significativa de los tipos de cultura clan y mercado, lo que sugiere un equilibrio parcial entre la búsqueda de relaciones interpersonales fuertes y el enfoque en resultados externos y competitividad. La

baja puntuación en la cultura informal indica que la organización no favorece altos niveles de flexibilidad o adaptabilidad en sus prácticas actuales.

- Se identifican oportunidades para alinear la cultura organizacional con las metas estratégicas de la empresa, fomentando un entorno que integre los aspectos positivos de las culturas clan y mercado, como la motivación intrínseca de los empleados y la orientación hacia resultados, sin perder la estabilidad que aporta la jerarquía.
- Estos hallazgos fundamentan el diseño de un programa de reconocimientos e incentivos que no solo motive a los empleados, sino que también refuerce los valores organizacionales deseados, promoviendo una cultura más equilibrada y orientada al desarrollo sostenible de la productividad laboral.

En cuanto a los resultados de las variables analizadas, se presentan inicialmente los datos demográficos de la población encuestada, incluyendo el cargo desempeñado, la antigüedad en la empresa, el tipo de turno laboral y el nivel de formación académica. Esta información permite contextualizar el perfil de los participantes y comprender mejor la base de respuestas analizadas en el diagnóstico.

**Tabla 4** Información demográfica encuestados

<b>1. ¿Cuál es su puesto actual en el área de producción?</b>	<b>2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en ALVILLA SAS?</b>	<b>3. ¿Qué tipo de turnos realiza en su trabajo?</b>	<b>4. ¿Cuál es su nivel de formación académica?</b>
Mantenimiento	Menos de 1 año	Turno diurno	Universitaria
Operario	1 - 3 años	Turno diurno	Técnico
Corte	1 - 3 años	Turno diurno	Técnico

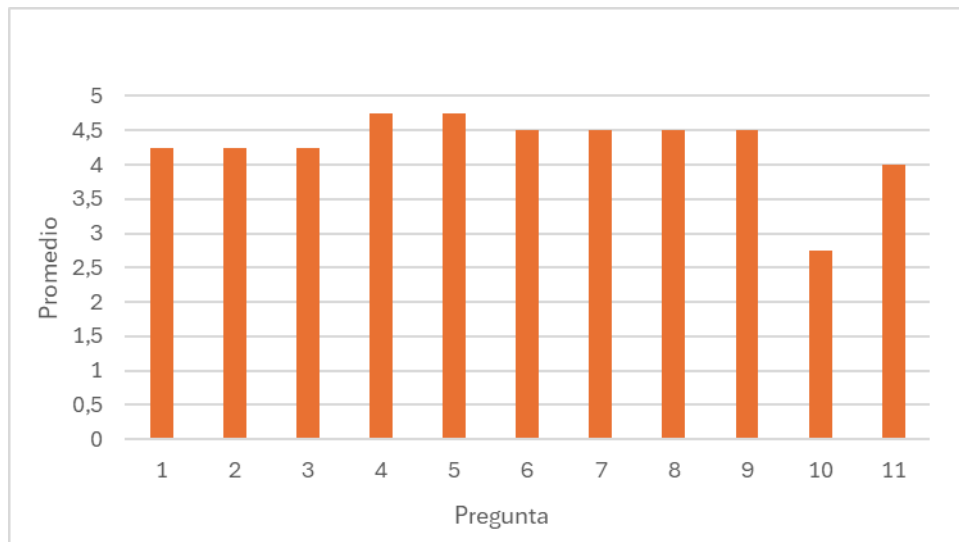
Revisión                      Más de 5 años                      Turno diurno                      Educación secundaria

---

Nota. Elaborado por los autores.

Además, se incluye el promedio de los resultados obtenidos, lo que facilita una visión global de las percepciones y tendencias identificadas en el estudio.

**Figura 4 Promedio de respuestas en la Encuesta Diagnóstica ALVILLA S.A.S**



Nota: Elaborado por los autores.

Identificándose los siguientes aspectos clave:

- En general, los empleados consideran que la comunicación entre áreas es buena, pero existen algunas áreas de oportunidad. El acceso a la información relevante también muestra variabilidad, lo que podría sugerir que en algunos casos los procesos no están totalmente estandarizados o son lentos. Esto es importante para la productividad, ya que la información fluida es clave para la toma de decisiones rápidas y efectivas.
- La mayoría de los empleados se sienten responsables de sus procesos y comprometidos con la mejora continua. Esto es positivo, ya que indica que la

base de la cultura organizacional está alineada con la mejora de la productividad.

No obstante, algunos podrían necesitar más incentivos o motivación para participar activamente en estos procesos.

- Si bien la mayoría de los empleados están satisfechos con los recursos y herramientas proporcionadas, hay una disparidad importante en las respuestas sobre la capacitación. La capacitación parece ser un área crítica para algunos empleados, ya que las respuestas varían significativamente, especialmente en relación con la aplicación de buenas prácticas de productividad. Esto sugiere que, aunque algunos empleados se sienten bien preparados, otros podrían necesitar más apoyo en este aspecto.
- La percepción de los incentivos es positiva, aunque algunos empleados consideran que los criterios para otorgarlos no son claros ni justos. Esta situación indica que podría haber una falta de transparencia en la forma en que se asignan los incentivos y recompensas, lo que puede afectar su efectividad para motivar a los empleados.
- Para los empleados que llevan más de cinco años en la organización, no consideran que los incentivos monetarios y no monetarios son adecuados y justos en relación con su desempeño.

### **Resultado de las entrevistas a los líderes**

En las sesiones realizadas con los líderes se obtienen resultados cualitativos en los cuales se expresan las necesidades, los dolores, desafíos y oportunidades a trabajar en el reto. El análisis de las respuestas busca comprender más allá de los números; se trata de encontrar patrones, temas recurrentes, opiniones y percepciones personales, experiencias, sentimientos y pensamientos expresados.

- No cuentan con un programa de incentivos y reconocimientos sectorizado en las áreas de la empresa, el interés principal es aplicarlo al área de producción con el fin de reconocer el trabajo del equipo
- Teniendo en cuenta que hay roles que desempeñan labores más complejas que otras, se busca poder premiar ese rol y las áreas a las que pertenecen.
- Los beneficios actuales son para todos los empleados y dentro de estos están las fiestas de cierre de año, celebración de cumpleaños, onces, club de fútbol, entre otros. Ninguno de ellos va asociado a algún programa de reconocimientos e incentivos.
- El programa de reconocimientos e incentivos busca fomentar la participación del equipo de producción de manera que motive a obtenerlos.
- El área de gestión humana consta de dos personas, cada 3 meses una persona realiza la evaluación de desempeño y al final de año hace la retroalimentación al personal.
- El programa de reconocimientos e incentivos es un propósito empresarial que ALVILLA S.A.S. quiere dar a conocer a sus colaboradores con el fin de motivarlos a mejores resultados como personas y empleados.

En la visita realizada a la planta de ALVILLA S.A.S. se puede determinar que los empleados del área de producción realizan su labor de manera ordenada en sus turnos de trabajo, la labor es muy operativa y de acuerdo a su rol cada uno realiza sus funciones, no se cuenta con un programa que muestre algún reconocimiento, tampoco han sido participes de algún proyecto o ideas de innovación o sostenibilidad, su trabajo se basa en el cumplimiento del horario y de sus funciones y, a nivel de beneficios hacia la familia del colaborador tampoco hay algún plan o incentivo.

### **Identificación de brechas**

A continuación, se presentan los principales hallazgos estructurados en tres apartados: situación actual, fortalezas y oportunidades de mejora.

### **Situación Actual**

- **Cultura Organizacional y Modelo de Trabajo:** Los resultados obtenidos mediante el instrumento OCAI evidencian que la cultura predominante en ALVILLA S.A.S. es jerárquica, lo que implica que la empresa opera con un alto nivel de formalidad, control y cumplimiento de procedimientos. Esta estructura permite mantener estabilidad operativa, claridad en los roles de los empleados y alineación con los objetivos de eficiencia y productividad.

A pesar de esta orientación jerárquica, se identifican influencias de culturas clan y mercado. La cultura clan se caracteriza por la importancia de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, mientras que la cultura de mercado se enfoca en la competitividad y los resultados externos. Sin embargo, la baja puntuación en cultura de tipo adhocracia indica que la empresa no favorece la flexibilidad ni la innovación en sus prácticas actuales.

- **Comunicación y Acceso a la Información:** La comunicación interna es valorada de manera positiva por la mayoría de los empleados, aunque se detectan áreas de mejora en la fluidez de la información entre los diferentes equipos de trabajo. Algunos colaboradores han manifestado que el acceso a información relevante para su desempeño no siempre es rápido ni efectivo, lo que podría impactar la toma de decisiones y la eficiencia en los procesos productivos.
- **Compromiso y Participación del Personal:** La mayoría de los empleados se sienten responsables de sus funciones y están comprometidos con la mejora continua de los procesos. Sin embargo, aunque existe una cultura de responsabilidad, la falta de incentivos específicos para reconocer y premiar la participación puede generar desmotivación en algunos trabajadores.

- Satisfacción con Recursos y Capacitación: Los empleados expresan una satisfacción general con los recursos y herramientas que se les proporcionan para realizar su trabajo. No obstante, en términos de capacitación, las respuestas varían significativamente, indicando que algunos empleados consideran que no reciben suficiente formación para aplicar buenas prácticas de productividad.
- Percepción de los Incentivos y Reconocimientos: Actualmente, ALVILLA S.A.S. no cuenta con un programa formal de incentivos y reconocimientos sectorizado en sus diferentes áreas de trabajo. Existen beneficios generales como celebraciones de fin de año, eventos deportivos y actividades recreativas, pero ninguno de estos está vinculado a la productividad o desempeño laboral.

Los colaboradores han manifestado que la asignación de incentivos no es completamente transparente y que no existen criterios claros para su otorgamiento. Esta percepción puede afectar la motivación y el compromiso de los empleados, ya que no identifican una relación directa entre su esfuerzo y el reconocimiento recibido.

### **Fortalezas**

A pesar de las oportunidades de mejora detectadas, ALVILLA S.A.S. cuenta con varios aspectos positivos que pueden servir como base para poner en marcha estrategias de desarrollo organizacional.

- Compromiso y responsabilidad de los empleados: Los trabajadores demuestran un alto sentido de responsabilidad y compromiso con la mejora continua de los procesos productivos.
- Estructura organizativa clara: La cultura jerárquica permite que cada colaborador tenga claridad sobre sus funciones, expectativas y responsabilidades, lo que contribuye a la estabilidad operativa.

- Satisfacción con los recursos y herramientas: En general, los empleados consideran que cuentan con los insumos adecuados para desempeñar sus labores de manera eficiente.
- Existencia de ciertos beneficios organizacionales: Aunque no están ligados directamente al desempeño, la empresa ya ofrece incentivos generales como eventos de integración, actividades recreativas y celebración de cumpleaños
- Interés de la organización en mejorar: La empresa ha mostrado un interés en desarrollar un programa de incentivos y reconocimientos, lo que representa una oportunidad para mejorar la motivación y el desempeño del equipo de trabajo.

### **Oportunidades de Mejora**

Para fortalecer la cultura organizacional y mejorar la percepción de los incentivos y la motivación de los empleados, se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

- Optimización de la Comunicación Interna: Si bien la comunicación es valorada de manera positiva en términos generales, se han identificado áreas donde la fluidez de la información puede mejorarse. La estandarización de procesos de comunicación y el uso de herramientas digitales podrían ayudar a garantizar que todos los empleados tengan acceso oportuno a la información relevante para su trabajo.
- Creación de un Programa de Incentivos Sectorizado: Actualmente, la empresa no cuenta con un programa estructurado de incentivos, por lo que es recomendable desarrollar un sistema que reconozca el esfuerzo y desempeño de los empleados en función de criterios claros y objetivos. Esto podría incluir incentivos monetarios y no monetarios, como reconocimientos públicos, desarrollo profesional, beneficios adicionales o bonificaciones por desempeño.

- Fortalecimiento de la Capacitación y Desarrollo: Las respuestas obtenidas en las encuestas reflejan una disparidad en la percepción sobre la capacitación. Es fundamental desarrollar programas de formación que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos para mejorar su desempeño y productividad.
- Mayor Transparencia en la Asignación de Incentivos: Uno de los principales hallazgos es que los empleados no perciben claridad en los criterios para la asignación de incentivos y recompensas. Para mejorar esta situación, es necesario establecer mecanismos transparentes que garanticen que los reconocimientos se otorguen de manera justa y objetiva.
- Fomento de la Participación e Innovación: Actualmente, los empleados del área de producción no están involucrados en iniciativas de innovación o mejora. Fomentar su participación en proyectos internos y promover espacios donde puedan aportar ideas y soluciones contribuiría a fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.
- Desarrollo de Beneficios Dirigidos a la Familia del Colaborador: Los beneficios actuales de la empresa están enfocados en el trabajador, pero no incluyen incentivos para su núcleo familiar. La implementación de programas que integren a la familia del empleado, como becas educativas, actividades recreativas o seguros médicos complementarios, podría mejorar la satisfacción y fidelización del personal.

El diagnóstico organizacional de ALVILLA S.A.S. ha permitido identificar aspectos clave sobre la cultura organizacional, la percepción de los incentivos y la satisfacción de los empleados. Si bien la empresa cuenta con una estructura clara y empleados

comprometidos, existen áreas de oportunidad en la comunicación interna, la capacitación y el desarrollo de un programa de incentivos estructurado.

Diseñar estrategias orientadas a la transparencia en la asignación de incentivos, mejorar la comunicación interna y fomentar la participación de los empleados en procesos de innovación puede contribuir a fortalecer la motivación y el desempeño del equipo de trabajo.

Estos hallazgos servirán de base para diseñar un programa de reconocimientos e incentivos que no solo motive a los empleados, sino que también refuerce los valores organizacionales y contribuya al desarrollo sostenible de la empresa.

### **Propuesta de Solución**

Cómo propuesta de solución en el programa de incentivos y reconocimientos para ALVILLA S.A.S. se plantea el cierre de las brechas encontradas por medio las siguientes propuestas:

- Diseñar mecanismos de incentivo y reconocimiento vinculados a logros verificables de productividad, con base en indicadores de desempeño previamente definidos y alineados con la cultura organizacional.
- Identificar y promover comportamientos clave como la comunicación efectiva, la responsabilidad en los procesos, la participación y la aplicación de buenas prácticas operativas, a través de campañas internas, retroalimentaciones periódicas y herramientas de evaluación cualitativa.
- Fortalecer el alineamiento de los colaboradores con los valores organizacionales mediante estrategias de reconocimiento formal (visibilidad interna, menciones en reuniones, entre otros) que se otorguen a quienes demuestren comportamientos coherentes con dichos valores.
- Establecer un plan de vinculación a proyectos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en el que los empleados puedan participar voluntariamente y cuyos resultados sean documentados y comunicados internamente.
- Diseñar un componente del programa de beneficios que considere al núcleo familiar del empleado, a través de incentivos que puedan ser medidos y controlados, como descuentos en servicios de salud, educación o actividades recreativas para los familiares directos.
- Crear espacios de participación en procesos de mejora e innovación, mediante convocatorias internas para presentar ideas, concursos de propuestas o jornadas

de innovación, cuya implementación pueda ser evaluada y reconocida formalmente.

- Desarrollar un plan de formación y capacitación por competencias con base en brechas detectadas en el diagnóstico, que respalde el crecimiento profesional y esté alineado con los posibles ascensos dentro de la empresa.
- Consolidar un sistema de reconocimiento al sentido de pertenencia y la permanencia laboral, a través de indicadores como el cumplimiento de metas, la antigüedad o la participación en iniciativas corporativas.

El programa de incentivos y beneficios "ALVILLA Reconoce" se diseña en cinco dimensiones, las cuales fueron identificadas como respuesta a las brechas encontradas en las respuestas con líderes y empleados de la organización, a continuación, se describe cada dimensión y el beneficio o incentivo correspondiente.

**Figura 5** Programa de incentivos y reconocimientos



*Nota:* Elaborado por los autores.

### **Desempeño Destacado**

Reconocimiento formal basado en el rendimiento individual y en equipo. Este incentivo se basa en la evaluación de indicadores de productividad, calidad y cumplimiento de objetivos trimestrales.

**Objetivo:** Reforzar la cultura del mérito al destacar el rendimiento individual y colectivo a través de resultados sobresalientes.

#### **Acciones propositivas:**

- Establecer criterios de medición basados en indicadores de productividad y cumplimiento de metas trimestrales.
- Establecer un sistema de evaluación periódica con retroalimentación constructiva.
- Reconocer públicamente los logros destacados a través de boletines internos, reuniones corporativas o plataformas digitales

#### **Beneficios:**

- Reconocimiento semestral o anual a los mejores empleados en diversas categorías (mejor desempeño, innovación, calidad, colaboración, etc.).
- Diplomas, medallas o placas de reconocimiento.
- Visibilidad interna en la empresa (publicación en intranet, en boletines internos, reuniones de equipo).
- Premios tangibles como certificados de regalo, cenas o entradas a eventos.
- Bonificación económica por productividad con metas establecidas

#### **Métricas de control:**

- Porcentaje de empleados que cumplen metas definidas.

$$\%Cumplimiento\ de\ Metas = \frac{N^{\circ}\ Empleados\ que\ cumplieros\ sus\ metas}{Total\ de\ empleados\ evaluados} \times 100$$

- Número de evaluaciones de desempeño realizadas vs planificadas

$$\%Evaluaciones Realizadas = \frac{N^{\circ} Evaluaciones Realizadas}{N^{\circ} Evaluaciones Planificadas} \times 100$$

- Número de reconocimientos entregados en reuniones mensuales

$$Variacion = \frac{Reconocimientos mes actual - Reconocimientos mes anterior}{Reconocimientos mes anterior}$$

### **Flexibilidad y Bienestar Familiar**

Dirigido a promover el equilibrio entre la vida laboral y personal.

**Objetivo:** Promover un entorno laboral saludable y equilibrado, fortaleciendo la retención y la motivación del talento.

#### **Acciones propositivas:**

- Otorgar días libres adicionales como reconocimiento a logros sobresalientes o cumplimiento de objetivos.
- Diseñar beneficios familiares verificables, como convenios con instituciones educativas o centros recreativos.
- Medir el impacto en bienestar mediante encuestas internas y análisis de tasas de ausentismo.

#### **Beneficios:**

- Días libres adicionales por cumplimiento de metas o por desempeño destacado.
- Beneficios para la familia: acceso a descuentos en servicios de salud, educación y entretenimiento para los empleados y sus familias.

#### **Métricas de control:**

- Número de días libres concedidos por rendimiento

$$Promedio = \frac{Total dias concedidos}{Numero de empleados que recibieron dias}$$

- Número de empleados que acceden a beneficios para familia

$$Promedio = \frac{\text{Empleados con beneficios familiares}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

- Nivel de satisfacción laboral (encuesta de 1 a 5)

$$Promedio = \frac{\Sigma(\text{puntuaciones individuales})}{N^\circ \text{ de respuestas}}$$

## **Innovación y Sostenibilidad**

La creatividad y el compromiso con la sostenibilidad a través de un programa de bonificación ligado a la innovación en los procesos de producción y el diseño de empaques, con énfasis en soluciones ecológicas.

**Objetivo:** Estimular la creatividad y la generación de propuestas que mejoren procesos o productos, con un enfoque sostenible.

### **Acciones propositivas:**

- Crear convocatorias internas para presentar ideas de mejora con criterios claros de evaluación.
- Otorgar reconocimientos económicos o simbólicos a las iniciativas implementadas con resultados tangibles.
- Publicar anualmente un “Boletín de Innovación” destacando las propuestas adoptadas.

### **Beneficios:**

- Bonificación económica por desarrollar mejoras sostenibles o innovadoras que reduzcan costos, mejoren la calidad o que fomenten la economía circular en la producción de empaques.
- Premios especiales para ideas innovadoras aplicadas dentro de la empresa que contribuyan a la sostenibilidad (por ejemplo, el uso de materiales reciclables o la optimización energética).

### **Métricas de control:**

- Número de ideas recibidas por campaña

$$\% \text{ Participacion} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados que enviaron ideas}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

- Número de ideas premiadas e implementadas

$$\% \text{ Implementacion} = \frac{\text{Ideas implementadas}}{\text{Ideas recibidas}} \times 100$$

### **Formación y Desarrollo Profesional**

Ligado a la capacitación y desarrollo profesional de los empleados, apoyo para la formación continua y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

**Objetivo:** Fomentar la adquisición de competencias y conocimientos alineados con las necesidades organizacionales.

**Acciones propositivas:**

- Definir rutas de formación por roles con base en las brechas detectadas en el diagnóstico.
- Gestionar convenios con instituciones educativas para subsidios o becas.
- Evaluar el avance profesional mediante seguimiento a promociones internas y cumplimiento de planes de desarrollo

**Beneficios:**

- Subsidios para educación: pago parcial o total de cursos, diplomados o programas de formación técnica y universitaria.
- Oportunidades de ascenso a través de un plan de carrera personalizado basado en el desempeño.
- Capacitaciones a líderes y personal operativo en temas como:
  - Pensamiento estratégico y sostenibilidad corporativa
  - Diseño y desarrollo de productos digitales
  - Productividad

- Gestión y estrategia de marketing

**Métricas de control:**

- Número de rutas de capacitación activas por área

$$\% \text{ de areas con rutas activas} = \frac{N^{\circ} \text{ areas con } \geq 1 \text{ ruta activa}}{\text{Total de areas}} \times 100$$

- Número de convenios vigentes para formación

$$\% \text{ convenio utilizados} = \frac{N^{\circ} \text{ de convenios con empleados inscritos}}{\text{Total de convenios}} \times 100$$

- Número de empleados que avanzaron de rol/formación anual

$$\% \text{ tasa movilidad interna} = \frac{\text{Promociones}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

**Participación en Proyectos Comunitarios y de Responsabilidad Social**

**Empresarial RSE**

Esta dimensión va enfocada a la participación de los empleados en programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), brindándoles la oportunidad de involucrarse en actividades que promuevan el bienestar social y ambiental.

**Objetivo:** Vincular al colaborador con iniciativas de impacto comunitario alineadas con los valores de la empresa.

**Acciones propositivas:**

- Incentivar la participación en actividades de voluntariado mediante licencias remuneradas o premios grupales.
- Medir y comunicar los resultados de las acciones de RSE a través de informes o eventos corporativos.
- Reconocer públicamente a los equipos que lideren o participen activamente en estas actividades.

**Beneficios:**

- Días libres remunerados para realizar actividades de voluntariado o proyectos comunitarios.
- Premios grupales para equipos que participen activamente en iniciativas de RSE, como donaciones, limpieza de espacios públicos o actividades educativas.
- Visibilidad y reconocimiento de la empresa por sus logros en RSE, a través de informes anuales y redes sociales.

**Métricas de control:**

- Número de empleados participantes en RSE

$$\% \text{ participacion} = \frac{\text{Empleados participantes}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

- Número de actividades sociales ejecutadas por semestre

$$\text{Actividades RSE} = \sum (\text{Eventos sociales, voluntariados, donaciones})$$

- Número de empleados reconocidos por participación RSE

$$\% \text{ participacion} = \frac{\text{Empleados reconocidos}}{\text{Empleados participantes}} \times 100$$

**Plan Propuesto para la puesta en marcha del programa “ALVILLA Reconoce”**

Este plan tiene como objetivo ofrecer una ruta ordenada y factible para la puesta en marcha progresiva del programa de reconocimientos e incentivos, en caso de que ALVILLA S.A.S. decida adoptarlo.

**Cronograma**

**Meses 1-3: Preparación y diseño**

Objetivo: Definir los elementos fundamentales del programa, establecer metas y realizar la planificación inicial.

- Reunión inicial con líderes clave

Semana 1-3: Establecimiento de objetivos estratégicos del programa de incentivos y reconocimientos. Definir los beneficios específicos para cada categoría.

- Desarrollo de las métricas de evaluación

Semana 4-6: Crear las métricas de control para el desempeño, productividad, innovación, y otros indicadores clave relacionados con los beneficios.

- Diseño de los materiales informativos y comunicacionales

Semana 7-9: Desarrollar folletos, correos electrónicos, presentaciones y recursos visuales para la comunicación del programa a los empleados.

- Presupuesto y recursos

Semana 10-12: Definir el presupuesto anual del programa y las fuentes de financiamiento. Establecer los recursos necesarios para la implementación.

#### **Meses 4-6: Lanzamiento y promoción del programa**

Objetivo: Comunicar el programa a los empleados, asegurar la comprensión y dar inicio a la implementación.

- Anuncio y lanzamiento oficial del programa

Semana 13: Enviar comunicación formal a toda la empresa anunciando el programa de incentivos "ALVILLA Reconoce".

Semana 14-15: Organizar una reunión de lanzamiento con empleados para explicar los beneficios, criterios de evaluación y objetivos del programa.

- Capacitación y formación de empleados

Semana 16-18: Impartir talleres de formación sobre los beneficios disponibles, la importancia del programa y cómo acceder a ellos.

#### **Meses 7-9: Seguimiento y evaluación intermedia**

Objetivo: Medir el impacto del programa, ajustar cualquier aspecto que sea necesario y fomentar la participación.

- Evaluación de desempeño trimestral

Semana 25-26: Revisión de los primeros resultados del programa. Evaluar el desempeño individual y en equipo, medir la productividad y realizar ajustes si es necesario.

- Inicio de la implementación de beneficios

Semana 27: Iniciar la entrega de los beneficios correspondientes (bonificaciones, días libres, subsidios, etc.) según los primeros logros de desempeño y productividad.

- Revisión de participación en proyectos comunitarios (RSE)

Semana 28-30: Evaluar la participación de los empleados en iniciativas de responsabilidad social y asignar premios a los grupos más comprometidos.

- Ajustes y retroalimentación

Semana 31-32: Recopilar retroalimentación de empleados sobre el programa y realizar ajustes en las métricas o beneficios según las necesidades y expectativas.

### **Meses 10-12: Evaluación final y reajuste del programa**

Objetivo: Realizar una evaluación final del programa de incentivos y planificar su continuidad o mejora para el siguiente año.

- Evaluación final del programa

Semana 44-45: Realizar una evaluación completa del programa de incentivos y reconocimientos con base en las métricas de desempeño, innovación, participación en RSE, y otros indicadores.

- Revisión de los resultados educativos y formativos

Semana 46-47: Evaluar los resultados de los subsidios educativos y las capacitaciones brindadas. Medir el retorno de inversión (ROI) de las actividades formativas.

- Reajuste y planificación para el siguiente año

Semana 48-49: Realizar un análisis de los resultados del programa e identificar oportunidades de mejora. Establecer los ajustes para el siguiente ciclo y diseñar el cronograma para el próximo año.

- Premios semestrales y anuales

Semana 50: Reconocer públicamente a los empleados destacados a nivel de desempeño, innovación, sostenibilidad, participación en RSE, y formación continua. Entregar premios y bonificaciones.

**Tabla 5** *Resumen Cronograma*

<b>Fase</b>	<b>Meses</b>	<b>Actividad</b>
Fase 1: Diseño Detallado	Meses 1-3	Preparación y diseño del programa
Fase 2: Sensibilización Interna	Meses 4-6	Lanzamiento y promoción del programa
Fase 3: Evaluación y Ajustes	Meses 7-9	Seguimiento y evaluación intermedia
	Meses 10-12	Evaluación final y reajuste del programa

*Nota.* Elaborado por los autores.

## **Presupuesto**

La propuesta de plan de incentivos para ALVILLA S.A.S. tiene como objetivo alinear los esfuerzos de los empleados con los objetivos organizacionales, promoviendo la productividad, calidad, bienestar y el compromiso con la sostenibilidad. Este plan está

diseñado para motivar a los empleados y crear un ambiente laboral positivo que impulse la competitividad de la empresa.

A continuación, se presenta el presupuesto detallado necesario para llevar a cabo el plan de incentivos propuesto, considerando el tamaño de la empresa, que actualmente cuenta con 70 empleados.

**Tabla 6 Presupuesto Beneficios e Incentivos**

Incentivo	Descripción	Costo		Costo Total Anual (COP)
		Aproximado por Empleado (COP)	Número de Empleados	
Desempeño destacado	Premios y reconocimientos por desempeño individual y en equipo (diplomas, medallas, cenas, eventos, etc.).	\$300,000	70	\$21,000,000
	Días libres adicionales por metas y beneficios para la familia (descuentos en	\$500,000	70	\$35,000,000

salud, educación,  
entretenimiento).

	Bonificación			
	económica por			
Innovación y	innovaciones y	\$1,000,000	5	\$5,000,000
Sostenibilidad	mejoras sostenibles			
	en procesos y			
	empaques.			
	Subsidios para			
	educación,			
Formación y	capacitaciones			
Desarrollo	internas, y	\$1,000,000	70	\$70,000,000
Profesional	oportunidades de			
	ascenso basadas			
	en desempeño.			
	Días libres			
	remunerados y			
	premios grupales			
Participación	por participación en	\$400,000	70	\$28,000,000
en Proyectos RSE	proyectos de			
	Responsabilidad			
	Social Empresarial			
	(RSE).			

	Costos			
	asociados a la			
Implementación	comunicación			
y Monitoreo del	interna, evaluación	\$500,000	-	\$2,000,000
Programa	trimestral y ajustes			
	continuos del plan			
	de incentivos.			
<hr/>				
TOTAL				\$161,000,000

*Nota.* Elaborado por los autores.

### **Desglose y justificación del presupuesto**

- **Desempeño destacado - \$21.000.000 COP**

Este presupuesto tiene como propósito reconocer de manera periódica a empleados y equipos de trabajo que demuestren un alto rendimiento. Los premios incluyen estímulos simbólicos como diplomas, publicaciones internas y tangibles como cenas, entradas a espectáculos, kits de regalo, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la motivación. Se busca reforzar el reconocimiento como herramienta de gestión del talento humano mejora el clima organizacional y la retención de la persona.

- **Flexibilidad y bienestar familiar - \$35.000.000 COP**

Este incentivo busca promover el equilibrio entre la vida laboral y personal, mediante beneficios dirigidos al núcleo familiar del colaborador (como descuentos en servicios de salud, educación o recreación) y la concesión de días libres adicionales al cumplir metas. Se busca aumentar la percepción de bienestar influye directamente en la productividad y reduce el ausentismo.

- **Innovación y sostenibilidad - \$5.000.000 COP**

Se otorgarán bonificaciones económicas a los empleados que propongan mejoras innovadoras o sostenibles que impacten positivamente en los procesos de producción o diseño de empaques. Busca estimular la innovación desde el interior de la organización favorece la mejora continua y refuerza el compromiso con la sostenibilidad ambiental.

- **Formación y desarrollo profesional - \$70.000.000 COP**

Se proporcionarán subsidios para cursos, diplomados, programas de formación técnica o universitaria, capacitaciones internas y oportunidades de ascenso dentro de la empresa. Busca el desarrollo profesional continuo mejora el capital humano, eleva la calidad del trabajo y contribuye a la movilidad interna.

- **Participación en proyectos RSE - \$28.000.000 COP**

Se incentivará la participación de los empleados en proyectos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), otorgando días libres remunerados y premios grupales, fomenta la vinculación de los colaboradores a actividades de impacto social, como voluntariados o iniciativas ambientales, con incentivos como días libres remunerados y premios grupales. Busca involucrar al personal en causas sociales refuerza la cultura organizacional y genera valor reputacional para la empresa.

- **Implementación y monitoreo del programa - \$2.000.000 COP**

Se asignarán recursos para la comunicación interna, evaluación de resultados trimestrales, y ajustes continuos al plan de incentivos. Incluye los gastos asociados a la administración del plan: herramientas de comunicación interna, sistemas de seguimiento,

evaluación de resultados y ajustes trimestrales. Busca garantizar el funcionamiento continuo y la efectividad del programa.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

A continuación, se presentan las conclusiones de la consultoría académica desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones de cierre del trabajo.

### **Conclusiones**

El trabajo de grado permitió cumplir con los objetivos planteados, aportando una visión estructurada sobre la importancia de alinear los programas de reconocimiento e incentivos con la cultura organizacional y el bienestar de los empleados de ALVILLA S.A.S. Por medio del diagnóstico organizacional, se identificó que los colaboradores valoran no solo los beneficios económicos, sino también el reconocimiento de su contribución individual y grupal.

Los resultados evidenciaron brechas significativas en la percepción de equidad y motivación, destacando la necesidad de establecer un sistema de incentivos que refuerce los valores de la empresa y fomente un sentido de pertenencia. Este análisis confirmó que, cuando los empleados perciben que sus esfuerzos son valorados de manera justa y alienada con la cultura organizacional, su compromiso y productividad aumentan.

El programa de reconocimientos e incentivos demostró ser efectivo al ser diseñado con base en datos concretos, considerando tanto las expectativas de los empleados como las capacidades de la organización. Al analizar las áreas de mejora, se determinó que la transparencia en los criterios de reconocimiento, la diversidad de incentivos (económicos, emocionales y de desarrollo profesional) y la comunicación constante son componentes claves para garantizar el éxito del programa. La propuesta desarrollada no solo busca mejorar la satisfacción laboral, sino también fortalecer la cultura organizacional, creando un entorno donde los colaboradores se sientan motivados a contribuir al crecimiento sostenible de la empresa.

Finalmente, se subraya la relevancia de integrar estrategias de gestión humana que vayan más allá de lo transaccional, priorizando el bienestar emocional y la alineación

con los valores corporativos. La implementación de un programa reconocimientos e incentivos no solo mejorará la productividad a corto plazo, sino que también fortalecerá el orgullo.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa adoptar un enfoque iterativo, monitoreando periódicamente los resultados y ajustando el programa según las necesidades cambiantes de los empleados y los objetivos estratégicos de la organización.

Al realizar el diseño y la implementación del programa de reconocimientos integre tanto recompensas monetarias como no monetarias, alineadas con los valores y cultura organizacional. Este programa debe incluir reconocimientos públicos, oportunidades de desarrollo profesional, beneficios flexibles y bonos por desempeño, asegurando que los empleados perciban una valoración justa de sus contribuciones individuales y grupales.

Para garantizar el éxito del programa, se sugiere establecer canales de comunicación bidireccional que permitan a los empleados expresar sus expectativas y recibir retroalimentación constante sobre su desempeño. Herramientas como encuestas periódicas, reuniones uno a uno y plataformas digitales pueden facilitar este proceso. Una comunicación efectiva no solo mejora la percepción del programa, sino que también ayuda a identificar ajustes necesarios en tiempo real, adaptándose a las necesidades cambiantes de los colaboradores.

Los líderes y mandos medios desempeñan un rol crucial en la implementación del programa. Por ello, se recomienda desarrollar capacitaciones que les equipen con habilidades para reconocer el esfuerzo de sus equipos de manera genuina y estratégica. Esto incluye formación en inteligencia emocional, técnicas de motivación y alineación de objetivos individuales con los corporativos. Un liderazgo comprometido con la cultura de reconocimiento multiplicará el impacto positivo en la moral y productividad del equipo.

Es esencial establecer métricas claras, por ejemplo, incremento en productividad, reducción de rotación, niveles de compromiso, para evaluar periódicamente la efectividad del programa. Utilizar herramientas como encuestas de clima laboral y análisis de desempeño permitirá medir el retorno de la inversión y justificar su continuidad. Se recomienda realizar ajustes semestrales basados en datos, asegurando que el programa evolucione junto con las dinámicas organizacionales y las expectativas de los empleados.

Finalmente, se sugiere integrar el programa de reconocimientos dentro de una estrategia más amplia de bienestar y resiliencia organizacional. Esto implica vincularlo con iniciativas como balance vida-trabajo, salud mental y desarrollo de carrera. Al crear un ecosistema que valore tanto el desempeño como el bienestar integral, la empresa no solo retendrá talento clave, sino que también estará mejor preparada para enfrentar crisis futuras. La sostenibilidad del programa dependerá de su capacidad para adaptarse a contextos cambiantes, manteniendo siempre al empleado en el centro de las decisiones.

## Referencias

- Abd Al-Wareth, H. y Amirah, NA (2020). Una revisión de la capacitación y el desarrollo para la retención de empleados en el sector bancario. *Journal of Management Theory and Practice*.1(2); pp.16-21.
- Accenture. (2022). *The future of work: AI and metaverse*. <https://www.accenture.com>
- ALVILLA S.A.S (2024) Sobre nosotros. (s.f.) <https://alvilla.com/fabricante-empaques/>
- ALVILLA S.A.S. (2024). Informe Anual de Sostenibilidad.
- ANDI (2022) Radiografía del mercado farmacéutico colombiano.  
<https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17274-radiografia-del-mercado-farmaceutico-co>
- Asocolpack. (2023). Estudio del Sector de Empaques en Colombia.
- Atuahene, N. A., Asadina, C., Acquah, R., & Boateng, P. A. (2023). Exploring the relationship between organizations' internal and external environments: A conceptual study. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, 10(8), 1–11. <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2023.10801>
- Banco de la República de Colombia. (2025). *Informe de política monetaria*.  
<https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/enero-2025>
- Banco de la República. (2025) ¿Por qué es tan importante controlar la inflación? *Econocimientos*. <https://www.banrep.gov.co/es/banrep-educa/econo-cimientos/por-que-importante-controlar-inflacion>
- Blocher, E. J., Juras, P. E., Smith, S. D. (2023). *Administración de costos. Un enfoque estratégico*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31449>

- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2011). Human resource management and productivity. *Handbook of Labor Economics*, 4, 1697-1767. Elsevier.
- Boikanyo, D. H. (2024). The Role of Employee Behavior and Organizational Culture in Strategy Implementation and Performance in a VUCA World. In: *Organizational Culture—Cultural Change and Technology* (M. Sarfraz & W. U. Hassan Shah, Eds.). IntechOpen. DOI: 10.5772/intechopen.113830
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
- Bula, H. O., & Njuguna, E. N. (2023). Effects of performance appraisal on organizational performance: an empirical study of goal setting on organizational performance in Murang'a water and sanitation companies, Kenya. *The University Journal*, 1(1). DOI: 10.59952/tuj.v1i1.180
- Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI. (2023). *Informe de la industria cosmética en Colombia: Crecimiento y demanda de productos en 2022*. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI).  
<https://www.andi.com.co>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3ra ed.). Jossey-Bass.
- Carvajal S.A. (2024). *Estados financieros intermedios separados al 30 de septiembre de 2024*. <https://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2024/11/AS-8909-24-Carvajal-SA-EEFF-Separado-Carvajal-Septiembre-2024-firma.pdf>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Galati, A. (2023). Influence of managerial practices, productivity, and change management process on organizational innovation capability of small and medium businesses. *European Business Review*, 35(6), 1176–1194. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2023-0049>

- Chen, Y., & Wang, L. (2021). AI-driven employee recognition systems: A case study in multinational organizations. *IEEE Transactions on Human-Machine Systems*, 51(3), 456-467.
- Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 45.
- DOI: 10.3390/joitmc7010045
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill Interamericana.  
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=20753>
- Cooper, C. L., & Quick, J. C. (2021). *Wellbeing at Work: How to Build Resilient and Thriving Teams*. Londres, Reino Unido: Bloomsbury.
- Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9265>
- DANE (2023) Variación mensual, año corrido y annual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/cp-IPC-nov2023.pdf>
- DANE (2024) Cuentas Nacionales. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales>
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporates cultures: the rites and rituals of corporation life*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1999). *The new corporate cultures*. New York: Perseus.
- Denninson, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023). *Programa Nacional de Bienestar 2023-2026*. Recuperado de

[https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/35003993/2023-12-12\\_Documento\\_programa\\_nacional\\_de\\_bienestar\\_vf1.pdf/d9b4c72b-7085-7ea0-248a-848a4a532c6e](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/35003993/2023-12-12_Documento_programa_nacional_de_bienestar_vf1.pdf/d9b4c72b-7085-7ea0-248a-848a4a532c6e)

Dessler, G., Varela Juárez, R. A. (2017). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. Pearson Educación.

<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4874>

Forsyth, D. R. (2021). Recent advances in the study of group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 25(3), 213–228.

<https://doi.org/10.1037/gdn0000163>

García-Buades, E., Peiró, J. M., Montañez-Juan, M. I., & Ortiz-Bonnin, S. (2020). "Happy-Productive Teams and Work Units: A Systematic Review of the 'Happy-Productive Worker Thesis'." *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 69. DOI: 10.3390/ijerph17010069

Globant. (2023). *StarMeUp OS: Reinventing employee recognition*. <https://www.globant.com/starmeup>

Gómez, J. C., & López, M. A. (2019). *Estrategias de retención de talento humano en PYMES colombianas: Un enfoque desde la motivación y el reconocimiento*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 553-568.

Great Place to Work. (2023). *The business case for workplace diversity, equity, and inclusion: How positive initiatives boost retention*. Great Place to Work.

<https://www.greatplacetowork.com>

Gupta, N., & Shaw, J. D. (2021). "Employee Compensation: The Neglected Area of HR Research." *Human Resource Management Review*, 31(1), 100765.

Gupta, A., & Singh, V. (2022). Gamification and recognition: Enhancing employee motivation in IT companies. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*, 9(2), 345-356.

- Gupta, V. K. (2022). Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(4), 523–540.  
<https://doi.org/10.1002/joe.22250>
- Gurmu, A., Ongkowijoyo, C. (2020). Predicting Construction Labor Productivity Based on Implementation Leves of Human Resource Management Practices. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(3).
- Gutiérrez, H. (2020). *Calidad y productividad*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10411>
- Gutiérrez, R., Avella, L., Villar, R. (2006) Aportes y desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia. Cámara de Comercio de Bogotá.  
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/96e1a314-d09a-46ac-a8e9-cca158ac3c2d>
- Harvard Business Review. (2013). *How Google sold its engineers on management*. <https://hbr.org>
- Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31455>
- Hernández, G., & Díaz, P. (2017). *Retos y oportunidades de la gestión del talento humano en el contexto colombiano*. *Revista de Negocios Internacionales*, 9(1), 23-37.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, Inc.
- Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3ra ed.). McGraw-Hill.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.

- IBM. (2022). *Watson Tone Analyzer for employee engagement*. <https://www.ibm.com/watson>
- ICEX España Exportación e Inversiones. (2024). *Informe Económico y Comercial de Colombia*. Recuperado de <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/020/documentos/2024/04/anexos/informe-economico-y-comercial-colombia-2024.pdf>
- Kang, E.; Lee, H. Employee Compensation Strategy as Sustainable Competitive Advantage for HR Education Practitioners. *Sustainability* 2021, 13, 1049. <https://doi.org/10.3390/su13031049>
- Kanigel, R. (1997), *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. MIT Press.
- Koch, J., & Gunter, R. (1996). Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies do Matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335-354.
- Lee, H., & Park, J. (2020). The impact of digital recognition platforms on employee engagement. *IEEE Access*, 8, 123456-123465
- Li et al. (2022). Prism of employee performance through the means of internal support. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 965–976. DOI: 10.2147/PRBM.S346697
- López, M., Pérez, J. & Rincón, E. (2021). Factores que influyen en la productividad de las Pymes. Fundación Universitaria San Mateo. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/195579>
- Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 49-57.
- Market Research Future. (2023). *Colombia packaging market: Growth trends and forecast 2023–2028*. Market Research Future. <https://www.marketresearchfuture.com>

- Martínez, R., & Pérez, L. (2020). *Impacto de los incentivos no monetarios en la productividad laboral: Un estudio en empresas colombianas*. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 45-58.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396
- Maulana, M. S. N. (2023). SWOT analysis in a disruptive 5.0 society on human resources management. *International Journal of Community Service & Engagement*, 4(2), 45–52. <https://doi.org/10.47747/ijmhrr.v4i2.1148>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Medina, A., Santiago, R., & Castro, S. (2022). Prácticas de recursos humanos fundamentadas en el compromiso, la retención y el desempeño organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(1), 123-138.
- Mejía, J., Aguilar, C., & Borbón, C. G. (2024). Innovación Social y Su Retorno en la Inversión para el Impulso Del Cambio. Cómo Potenciar Proyectos con Impacto Social. Universidad de Guadalajara.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). *TCM employee commitment survey academic users guide 2004*. London, ON: The University of Western Ontario.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Microsoft. (2023). *Microsoft Viva Glint: AI-driven insights*. <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-viva>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). Estrategia nacional de sostenibilidad ambiental en Colombia. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. <https://www.minambiente.gov.co>

Ministerio del Trabajo (2024). Empleos para la Vida.

<https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/comunicados/2024/mayo/se-reglamenta-el-programa-empleos-para-la-vida-.-incentivos-para-la-creacion-y-permanencia-de-nuevos-empleos-formales>

Moffa Miquel, M. (2023). Advancing the Intricacies of Human Behavior through Anthropology. *Journal of Anthropology Reports*, 6(3), 169. DOI: 10.35248/2684-1304.23.6.169

Mourelatos, E. (2021). How personality affects reaction: A mental health behavioral insight review during the pandemic. *Current Psychology*, 42(10), 8644–8665. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02425-9>

Nieto, L. C. (2014). Caracterización de un Modelo de Medición de la Gestión Humana. Una Aplicación para Colombia. Tesis Doctoral. Universidad Nebrija.

Nielsen. (2023). *Sostenibilidad en el consumo: Cómo las decisiones de compra están impulsadas por la sostenibilidad*. NielsenIQ. <https://www.nielseniq.com>

Olesen, O. B., Petersen, N. C., & Podinovski, V. V. (2022). The structure of production technologies with ratio inputs and outputs. *Journal of Productivity Analysis*, 57(2), 255–267. <https://doi.org/10.1007/s11123-022-00631-6>

Ortiz Ocaña, A. (2021). *¿Cómo desarrollar y evaluar la creatividad en el siglo XXI? (1a edición.)*. Klasse Editorial.

Orujaliyev, R. (2024). The effect of non-financial incentives on employee engagement and employee retention. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(24), 3–10. <https://doi.org/10.29013/EJHSS-24-2-3-10>

Paredes-Saavedra et al. (2024): *Work Team Effectiveness: Importance of Organizational Culture, Work Climate, Leadership, Creative Synergy, and Emotional Intelligence in University Employees*. *Administrative Sciences*, 14(11), 280. <https://doi.org/10.3390/admsci14110280>

- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
- Peus, C. & Frey, D. (2009) *Humanism at work: crucial organizational cultures and leadership principles*. En E.K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn, *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Beret-Koeller.
- Portafolio. (2023). *Crecimiento económico de Colombia y retos inflacionarios en 2023*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co>
- Portafolio. (2025). *Incentivos para trabajadores: ¿Qué tanto impacta en la productividad de las empresas?* <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/incentivos-para-trabajadores-que-tanto-impacta-en-la-productividad-de-las-empresas-623368>
- ProColombia. (2023). *Competitividad y oportunidades en la industria de empaques en Colombia*. ProColombia. <https://www.procolombia.co>
- Qureshi, S. R., Larik, A. R., & Bukhari, S. G. A. S. (2023). Role of Organizational Culture in Improving Employee Psychological Ownership. *Pakistan Journal of Applied Social Sciences*, 14(2), 107–131. <https://doi.org/10.46568/pjass.v14i2.748>
- Rajesh, N. R., & Pavan Kumar, M. P. (2020). A conceptual paper on external environment analysis models. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 5(2), 137–145. <https://doi.org/10.47992/IJMTS.2581.6012.0091>
- Rodríguez, M., & López, F. (2023). The role of recognition in remote work environments: A data-driven analysis. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 66(1), 78-89
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2023). *Administración*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=32870>
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2023). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=32860>

- Rodríguez, D. C. (2022). Impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la productividad laboral: (1 ed.). Tunja, Editorial UPTC. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/231876>
- Rodríguez, A., & Vargas, C. (2018). *Cultura organizacional y su influencia en la implementación de programas de reconocimiento: Casos de éxito en Colombia*. Revista Latinoamericana de Administración, 11(2), 112-128
- Rosander, M., & Salin, D. (2023). A hostile work climate and workplace bullying: Reciprocal effects and gender differences. *Employee Relations*, 45(4), 895–912. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0127>
- Saks, A.M., Gruman, J.A. and Zhang, Q. (2022), "Organization engagement: a review and comparison to job engagement", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 9 No. 1, pp. 20-49.
- Saleem, M., Shenbagam, M., & Sufyan, M. (2021). Employee Engagement, Empowerment, and Retention: The Mediating Role of Rewards and Recognition. *Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 11-21.
- Salesforce. (2023). *Einstein AI for HR*. <https://www.salesforce.com/products/einstein>
- Sánchez-Gómez, J., Rodríguez-Molina, M. L., & León-Pérez, J. M. (2020). Monetary incentives, motivational orientation and affective commitment in contact centers: A multilevel mediation model. *Journal of Economic Psychology*, 81, 102307. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2020.102307>
- Sastre, R. M., de Paula, I. C., & Echeveste, M. E. S. (2022). A systematic literature review on packaging sustainability: contents, opportunities and guidelines. *Sustainability* 14(11), 6727. DOI: 10.3390/su14116727
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Management*, 1(3), 207-219.

- Serrano Abreu, Y. D. (Il.). (2022). *Comportamiento organizacional: (1 ed.)*. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/238497>
- Silva, P. D., & Prata, J. C. (2023). *Technological innovations in packaging: A systematic review*. *Packaging Technology and Science*, 36(1), 15-30.
- Smithers. (2023). *The impact of digitalization on the packaging industry: 3D printing, automation, and advanced design software*. Smithers. <https://www.smithers.com>
- Smith, J., & Johnson, L. (2022). *Understanding millennial and Gen Z workplace values: Flexibility, recognition, and sustainability*. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 134-150.
- Snell, S. A., Morris, S. S., García Becomo, M. I. (2020). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10763>
- Spears, R. (2021). Social Influence and Group Identity. *Annual Review of Psychology*, 72, 367–390. DOI: 10.1146/annurev-psych-070620-111818
- Suárez, M., & Ramírez, J. (2021). *Programas de incentivos y su relación con la satisfacción laboral en empresas medianas de Medellín*. *Revista de Psicología Organizacional*, 17(3), 201-215.
- Unilever. (2023). *Talent retention through AI*. <https://www.unilever.com/careers>
- Wahab, M. A., & Tatoglu, E. (2020). Chasing productivity demands, worker well-being, and firm performance: The moderating effects of HR support and flexible work arrangements. *Personnel Review*, 49(9), 1823–1843.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371>
- Wehrich, H., Cannice, M. V., Koontz, H.(2022). *Administración*. McGraw-Hill

Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=18495>

Yan, M.-R., & Lee, T.-C. (2024). Exploring the enablers of organizational excellence by human capital-driven innovation ecosystems. *Measuring Business Excellence*, 28(1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/MBE-02-2023-0016>

Zhang, X., & Liu, Y. (2022). Blockchain-based employee recognition systems: A new paradigm for transparency and trust. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, 18(5), 3456-3467.

Zhai, X., & Tian, X. (2020). Do Performance Measures Matter in the Relationship Between High-Performance Work System and Organizational Performance? [Relationship between HPWS and OP] *International Journal of Manpower*, 41(3), 241-257. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1108/IJM-04-2018-0136>