



**Propuesta de un modelo de incentivos para mejorar la productividad en ALVILLA
S.A.S**

Jonathan Stiven Albino Achury

Edgar Julián Bermúdez Muñoz

Ana Milena Díaz Largo

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá DC, Colombia

29/10/2025

**Propuesta de un modelo de incentivos para mejorar la productividad en ALVILLA
S.A.S**

Jonathan Stiven Albino Achury

Edgar Julián Bermúdez Muñoz

Ana Milena Díaz Largo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos – Modalidad presencial

Director (a):

Luz Maribel Guevara Ortega

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá DC, Colombia

29/10/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria

A Dios, por regalarnos la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia para alcanzar esta meta.

A nuestras familias, por ser el pilar de apoyo incondicional que nos ha sostenido en este camino académico, por su paciencia, amor y confianza en cada etapa de nuestra formación.

A nuestros maestros y compañeros de la Universidad Ean, quienes con su conocimiento, guía y acompañamiento hicieron posible la construcción de este logro.

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a Dios, fuente de sabiduría, fortaleza y guía en cada etapa de este proceso académico y personal. Su compañía constante nos permitió mantener la motivación y superar los desafíos que se presentaron durante la realización de este trabajo de grado.

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Ean, en especial al programa de Maestría en Gerencia de Proyectos, por brindarnos los conocimientos, herramientas y acompañamiento metodológico necesarios para el desarrollo de este trabajo de grado.

De manera especial, agradecemos a ALVILLA S.A.S., en cabeza de su coordinador administrativo y financiero, al coordinador de talento humano, por la apertura, disposición y apoyo brindado durante el proceso de consultoría, y a los colaboradores que participaron activamente en el diagnóstico y la validación de la propuesta. Su colaboración fue fundamental para orientar el proyecto hacia resultados aplicables y de valor para la organización.

A nuestra directora de proyecto Luz Maribel Guevara Ortega, por su guía académica, sus aportes críticos y su acompañamiento constante, que enriquecieron la calidad del presente documento.

Finalmente, nuestra gratitud a nuestras familias, quienes, con su apoyo, paciencia y motivación, nos permitieron culminar satisfactoriamente esta etapa académica y profesional.

Resumen

Este trabajo de grado está centrado en elaborar una propuesta de un modelo de incentivos para mejorar la productividad en ALVILLA S.A.S., una empresa del sector de impresión y empaques de la ciudad de Bogotá DC, que ha evidenciado, tras un proceso de diagnóstico, debilidades en la gestión del desempeño, ausencia de indicadores claros de productividad individual y desalineación entre la cultura organizacional y el propósito estratégico. Tomando como referente las teorías y modelos de incentivos, gestión por resultados e indicadores clave de desempeño (KPI), se formula una propuesta que busca fortalecer el compromiso de los colaboradores, mejorar el clima laboral y aumentar la productividad operativa.

El enfoque metodológico es de tipo cualitativo, basado en el análisis del diagnóstico organizacional, revisión documental, encuestas a directivos y personal operativo, y la elaboración de un modelo de incentivos alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. Se concluye que un esquema de incentivos estructurado con base en indicadores de desempeño, favorece la motivación, genera valor para la empresa y contribuye al logro de sus metas estratégicas en un entorno empresarial competitivo.

Palabras clave: Incentivos laborales, productividad, desempeño, motivación, cultura organizacional, KPIs, talento humano.

Abstract

This thesis focuses on developing a proposal for an incentive model to improve productivity at ALVILLA S.A.S., a printing and packaging company in Bogotá, DC, which has shown, following a diagnostic process, weaknesses in performance management, a lack of clear indicators of individual productivity, and a misalignment between organizational culture and strategic purpose. Drawing on theories and models of incentives, results-based management, and key performance indicators (KPIs), a proposal is formulated that seeks to strengthen employee commitment, improve the work environment, and increase operational productivity.

The methodological approach is qualitative, based on the analysis of organizational diagnostics, document reviews, surveys of managers and operational staff, and the development of an incentive system aligned with the company's strategic objectives. The conclusion is that an incentive model structured based on performance indicators fosters motivation, generates value for the company, and contributes to achieving its strategic goals in a competitive business environment.

Keywords: Work incentives, productivity, performance, motivation, organizational culture, KPIs, human talent.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	11
Lista de Tablas	13
Introducción	15
Objetivos.....	17
<i>Objetivo general</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>17</i>
Justificación.....	18
Marco Institucional	20
Marco Contextual.....	22
Marco Conceptual	26
<i>Modelo de incentivos combinados (monetarios y no monetarios)</i>	<i>26</i>
<i>Modelo conductual con incentivos escalonados.....</i>	<i>27</i>
<i>Modelo de incentivos con salario emocional y bienestar integral</i>	<i>29</i>
<i>Modelo de incentivos basado en desempeño</i>	<i>31</i>
Diseño Metodológico de la Consultoría	35
<i>Tipo de Enfoque de la Investigación.....</i>	<i>35</i>

Propuesta de un modelo de incentivos para mejorar la productividad en ALVILLA S.A.S.	9
<i>Tipo de población y muestra</i>	37
<i>Variables del estudio</i>	39
<i>Instrumento de Medición</i>	43
Diagnóstico Organizacional	46
<i>Análisis de factores internos</i>	46
<i>Análisis de factores externos</i>	60
<i>Casos de éxito</i>	63
<i>Análisis de los resultados</i>	68
Resultados de la Solución	72
<i>Propuesta del modelo</i>	72
<i>Etapa 1. Diagnóstico Inicial de productividad y desempeño</i>	75
<i>Etapa 2. Definición de objetivos y alineación estratégica</i>	76
<i>Etapa 3. Diseño de indicadores de desempeño (KPI)</i>	77
<i>Etapa 4. Estructuración de incentivos alineados al rendimiento.</i>	80
<i>Etapa 5. Socialización y comunicación del modelo</i>	84
<i>Etapa 6. Implementación piloto</i>	85
<i>Etapa 7. Monitoreo y evaluación continua</i>	87
<i>Etapa 8. Retroalimentación y mejora continua</i>	89
Plan de Implementación del Modelo de Incentivos en ALVILLA S.A.S.	91

Propuesta de un modelo de incentivos para mejorar la productividad en ALVILLA S.A.S.	10
<i>Fases plan de implementación</i>	95
<i>Responsables</i>	98
<i>Cronograma</i>	100
<i>Presupuesto</i>	101
<i>Indicadores</i>	106
<i>Análisis costo-beneficio</i>	109
<i>Riesgos plan de implementación</i>	111
Conclusiones y Recomendaciones	114
Referencias	116
A. Anexo. Estructura encuesta aplicada personal líder y operativo	125
B. Anexo Cronograma del plan de implementación modelo de incentivos	126

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Modelo de incentivos combinados</i>	27
Figura 2 <i>Modelo conductual con incentivos escalonados</i>	29
Figura 3 <i>Modelo de incentivos con salario emocional y bienestar integral</i>	31
Figura 4 <i>Modelo de incentivos basado en desempeño</i>	32
Figura 5 <i>Resultados de la encuesta Fortaleciendo la Productividad Laboral mediante un Programa de Incentivos – Líderes</i>	47
Figura 6 <i>Resultados de la variable de cultura organizacional líderes</i>	48
Figura 7 <i>Resultados de la variable de productividad líderes</i>	50
Figura 8 <i>Resultados de la variable incentivos y beneficios líderes</i>	51
Figura 9 <i>Resultados de la variable mecanismos de control líderes</i>	53
Figura 10 <i>Resultados de la encuesta Fortaleciendo la Productividad Laboral mediante un Programa de Incentivos – Personal Operativo</i>	54
Figura 11 <i>Resultados de la variable cultura organizacional personal operativo</i>	55
Figura 12 <i>Resultados de la variable productividad personal operativo</i>	56
Figura 13 <i>Resultados de la variable incentivos y beneficios de personal operativo</i>	58

Figura 14 <i>Resultados de la variable mecanismos de control personal operativo.....</i>	59
Figura 15 <i>Modelo de incentivos basado en desempeño aplicado en ALVILLA S.A.S. ..</i>	73
Figura 16 <i>Evaluación continua</i>	89
Figura 17 <i>Mejora continua satisfacción laboral y la retención de talento</i>	90
Figura 18 <i>Dominios de desempeño del proyecto PMI.....</i>	93
Figura 19 <i>Fases de proyecto enfoque PMI.....</i>	96

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Perspectiva de crecimiento económico entre el año 2023 al año 2025 por país</i>	23
Tabla 2 <i>PIB de la industria gráfica comparativo 2022-2023</i>	24
Tabla 3 <i>Comercio exterior de la comunicación gráfica comparativa 2022-2023</i>	25
Tabla 4 <i>Cuadro comparativo modelos de incentivos</i>	33
Tabla 5 <i>Brechas y Oportunidades de Mejora Organizacional</i>	71
Tabla 6 <i>Diagnóstico y desempeño</i>	76
Tabla 7 <i>Definición de objetivos</i>	77
Tabla 8 <i>Indicadores de medición productividad, proceso de producción</i>	78
Tabla 9 <i>Indicadores de medición programa de incentivos y beneficios</i>	79
Tabla 10 <i>Descripción del beneficio reconocimientos públicos y premios personalizado</i>	81
Tabla 11 <i>Descripción del beneficio salidas anticipadas</i>	81
Tabla 12 <i>Descripción del beneficio formación y programas de desarrollo profesional</i>	82
Tabla 13 <i>Descripción del beneficio incentivos familiares</i>	83
Tabla 14 <i>Descripción del beneficio reconocimiento por innovación</i>	84
Tabla 15 <i>Socialización y comunicación del modelo</i>	85

Tabla 16 <i>Implementación del plan piloto</i>	86
Tabla 17 <i>Monitoreo de la implementación</i>	87
Tabla 18 <i>Proyección de impacto del modelo de incentivos</i>	89
Tabla 19 <i>Relación aspectos plan de implementación y dominios del proyecto</i>	95
Tabla 20 <i>Fases implementación modelo de incentivos basado en el desempeño ALVILLA S.A.S.</i>	96
Tabla 21 <i>Identificación roles y responsabilidades Matriz RACI</i>	99
Tabla 22 <i>Presupuesto del plan de implementación</i>	101
Tabla 23 <i>Indicadores de medición por fase de implementación</i>	107
Tabla 24 <i>Análisis costo – beneficio del plan de implementación en ALVILLA S.A.S.</i>	110
Tabla 25 <i>Gestión de riesgos de la implementación</i>	111

Introducción

Desde el auge de la gerencia del talento humano como palanca estratégica en la productividad organizacional, (Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial [IMD], 2024; McKinsey, 2024). se reconoce que una gestión efectiva del capital humano es clave para la sostenibilidad de las empresas industriales (Orea, et al., 2025). En entornos y sectores de alta rotación, como el gráfico, retener y motivar al personal operativo depende directamente de cómo se alinean los incentivos con los indicadores de desempeño (IMD, 2024; McKinsey, 2024).

ALVILLA S.A.S., empresa del sector de impresión y empaques, enfrenta retos identificados en su diagnóstico: falta de indicadores de productividad personalizados, cultura organizacional desvinculada del reconocimiento al desempeño, y mecanismos de incentivos poco estructurados. Estas debilidades no solo impactan negativamente en la motivación y retención, que de acuerdo con McKinsey (2024), limitan la capacidad de la organización para alinear el talento con su propósito estratégico. En este contexto, la presente consultoría profesional se enmarca en el campo de conocimiento de la gerencia del talento humano y la gestión del desempeño, y se vincula con las líneas de investigación del programa de Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad Ean.

La pregunta que orienta esta investigación es: ¿Cómo estructurar un modelo de incentivos que contribuya a la mejora y fortalecimiento de la productividad laboral en ALVILLA S.A.S., alineado con sus indicadores de gestión y su cultura organizacional? Para abordar esta problemática, se propone una metodología de consultoría profesional aplicada, inicialmente de carácter cualitativo, dado que se realiza una revisión documental de la información actual de la empresa, teorías y modelos de incentivos relacionados con la motivación, el desempeño y la productividad laboral dentro de la organización. Adicionalmente, se efectúa una revisión de casos

de éxito y buenas prácticas empresariales en la implementación de modelos de incentivos en otras organizaciones, con el propósito de identificar referentes aplicables al contexto de ALVILLA S.A.S. No obstante, durante el desarrollo de la consultoría se incorporan elementos cuantitativos, derivados del uso de encuestas e instrumentos de medición que permiten obtener datos porcentuales y numéricos. En consecuencia, este trabajo de consultoría adopta un enfoque metodológico mixto, que integra la interpretación cualitativa con el análisis cuantitativo, lo cual proporciona una visión más completa y objetiva del fenómeno estudiado. Este enfoque permite validar los hallazgos desde diferentes perspectivas y fortalecer la confiabilidad de los resultados.

Este trabajo se estructura en ocho capítulos: el primero presenta el contexto institucional y caracterización de ALVILLA S.A.S.; el segundo aborda el marco contextual, el tercero describe el marco teórico sobre talento humano, motivación e incentivos; el cuarto detalla el diseño metodológico; el quinto presenta los hallazgos del diagnóstico organizacional; el sexto expone la propuesta del modelo de incentivos, sus KPIs, el séptimo define el plan de implementación incluyendo responsables, cronograma, presupuestos, indicadores y riesgos; y el octavo presenta conclusiones y recomendaciones. La propuesta busca fortalecer la gestión de indicadores y motivación organizacional en ALVILLA S.A.S., aportando a estrategias efectivas de productividad sostenible.

Objetivos

Objetivo general

Formular una propuesta de un modelo de incentivos para mejorar la productividad en
ALVILLA S.A.S.

Objetivos específicos

Analizar el marco teórico y las tendencias actuales sobre modelos de incentivos y gestión
del desempeño aplicables, para sustentar conceptualmente la propuesta.

Diagnosticar la situación actual de ALVILLA S.A.S., en términos de cultura
organizacional, gestión del talento humano, sistema de incentivos e indicadores de productividad,
con el fin de identificar las brechas que afectan el desempeño laboral.

Elaborar la propuesta de un modelo de incentivos basado en indicadores clave de
desempeño (KPIs), alineado con la cultura y los objetivos estratégicos de ALVILLA SAS.

Proponer un plan de implementación y seguimiento del modelo de incentivos que permita
su sostenibilidad en el tiempo y su impacto positivo en la productividad del personal operativo.

Justificación

Las organizaciones exitosas se destacan por su capacidad de atraer, retener y desarrollar talento mediante estrategias integrales de desarrollo humano. Según Chiavenato (2021, p. 89), esta situación genera la necesidad de un modelo que conecte el esfuerzo del colaborador con los resultados empresariales, promoviendo el sentido de pertenencia y asegurando la permanencia del talento en la organización. De acuerdo con *“Herzberg, los factores motivacionales intrínsecos como el logro y el reconocimiento generan satisfacción laboral, mientras que los factores de higiene previenen la insatisfacción”* (Coco et al. 2023). Esta teoría sigue siendo válida hoy en día; según Ozdil (2023), en su artículo *Motivation and hygiene factors for curriculum (re) development and the embedding of technology in accounting programmes*, define que las recompensas intrínsecas y extrínsecas influyen en el comportamiento laboral, lo que significa que, de acuerdo con este tipo de recompensas, generan en los colaboradores motivación o desmotivación afectando el cumplimiento de sus actividades y objetivos. Ibrahim y Abiddin (2023), definen que los incentivos, cuando están alineados con los objetivos organizacionales y con justicia percibida, impactan positivamente en la productividad laboral. De igual modo, Roos et al. (2021), describe que los sistemas de incentivos y el entorno social influyen significativamente en la conducta y el desempeño de los colaboradores.

En cuanto a ALVILLA S.A.S., empresa del sector de impresión y empaques, según F. Bonilla (Comunicación Personal, 2024) relata que las brechas de la organización para mejorar la productividad son: falta de indicadores de productividad individual en áreas clave, subjetividad en evaluaciones de desempeño y alta rotación del personal operativo (más del 60 %). Estos temas tan relevantes, generan la necesidad de un sistema de incentivos estructurado que conecte el esfuerzo individual con los resultados corporativos, reforzando así el sentido de pertenencia y

compromiso organizacional. Por esta razón, la consultoría realizada se apoya en fundamentos como la teoría de la motivación-higiene de Herzberg, que sostiene que el reconocimiento y la autorrealización son factores determinantes para la motivación laboral (Herzberg, 1968, citado en Robbins & Judge, 2020, p. 178). Además, se consideran herramientas de gestión como las métricas e indicadores de desempeño (KPI), la gestión por resultados y metodologías de mejora continua, que de acuerdo con Pucheu (2021, p. 215), permiten alinear los comportamientos individuales con los objetivos estratégicos de la organización.

En aspectos de impacto organizacional, se espera que el modelo incentive la mejora del clima laboral, la reducción de la rotación y el ausentismo, el fortalecimiento del trabajo en equipo y la eficiencia operativa, contribuyendo así a la mejora en los márgenes de productividad y rentabilidad. De acuerdo con Gibson (2023), al incorporar beneficios enfocados al individuo y a la familia, se favorecerá el equilibrio vida trabajo, lo que aporta a la salud emocional y al bienestar integral de los colaboradores.

Este trabajo se define en el marco de consultoría, conforme a los lineamientos definidos por la Universidad Ean para trabajo de grado en el nivel de maestría. El proyecto aporta al fortalecimiento interno de ALVILLA S.A.S., y al desarrollo de modelos replicables en el sector industrial, aportando valor tanto a nivel académico, organizacional como a nivel social.

Marco Institucional

ALVILLA S.A.S., es una empresa familiar fundada en 1949 en Bogotá por Antonio Rodríguez, quien decidió formalizar su alianza con Álvaro Villamarín para producir empaques y etiquetas de alta calidad. Con el tiempo, la empresa fue creciendo, y tras el fallecimiento de Villamarín, Antonio adquirió la participación de los descendientes de su socio, convirtiéndose en el único propietario de la compañía. ALVILLA S.A.S., continuó su expansión y consolidación en el mercado colombiano, estableciéndose como un referente en la industria de empaques premium.

Entre sus clientes más destacados se encuentran reconocidas marcas como Yanbal, Ebel y L'Oréal, lo que refleja el prestigio y la calidad de los productos y servicios que ofrece. Antonio Rodríguez, además de ser un exitoso empresario, fue un hombre de familia, formando junto a su esposa Elvira Ospina una familia con siete hijos. Aunque enfrentaron la pérdida temprana de dos de sus hijos, Antonio inculcó en su familia fuertes valores morales y éticos, manteniendo siempre una conducta íntegra y honorable en sus negocios. Su filosofía de que el éxito se alcanza haciendo las cosas mejor que los demás dejó una huella profunda en su familia y en la empresa. ALVILLA S.A.S., Litografía especializada, (2025).

Misión

Desarrollar empaques atractivos, ecosostenibles y confiables que contribuyan al posicionamiento de las marcas y los productos de nuestros clientes. ALVILLA S.A.S., Litografía especializada, (2025).

Visión

Ser la mejor alternativa en soluciones de empaques con acabados especializados, innovadores y sostenibles. ALVILLA S.A.S., Litografía especializada, (2025).

Promesa de valor

Ofrecer soluciones de empaque que contribuyen a la construcción y consolidación de sus marcas, creando empaques atractivos que apoyen el posicionamiento de los productos en canales físicos y digitales, garantizando productos resistentes, estandarizados, prácticos y duraderos, elaborados con materias primas producidas responsablemente que cumplen estrictos procesos de control y seguimiento y con observancia de las mejores prácticas de conservación del medio ambiente. ALVILLA S.A.S., Litografía especializada, (2025).

Ventaja de éxito

Un empaque premium agrega otra capa de emoción a la experiencia de compra y, a menudo, es algo que los consumidores esperan; no es solo un empaque bonito, es una experiencia seccionada en 5 formas en que los empaques pueden ayudar a diferenciar su marca e impulsar el éxito; experiencia de desempaque mejorada, imagen de marca mejorada, mayor atractivo en los estantes, material de marketing adicional y protección del producto. ALVILLA S.A.S., Litografía especializada, (2025).

Marco Contextual

ALVILLA S.A.S., es una empresa perteneciente a la industria de artes gráficas, con más de 75 años de experiencia en el diseño, producción y venta de empaques secundarios para productos farmacéuticos, cosméticos, joyería, accesorios, licores, perfumería, chocolatería, café, entre otros. Adicionalmente, ha desarrollado un amplio portafolio de acabados especializados para empaques de productos premium, que la han consolidado como líder del mercado en Colombia. Por consiguiente, la organización se encuentra incluida en la Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica – Andigraf, quien es la única asociación en el país que reúne a las empresas del sector gráfico a nivel local. ALVILLA S.A.S., Litografía especializada, (2025).

Andigraf reúne todo tipo de segmentos de la industria, incluyendo: Editoriales, empaques y acabados, impresión digital y textil, diseños premium y secundarios, entre otros. Así mismo, y con el fin de promover la competitividad y productividad de las organizaciones en la industria gráfica, vincula diferentes aliados, proveedores y entidades especializadas en el sector. Adicionalmente, proporciona herramientas y servicios para las organizaciones afiliadas, tales como: Oportunidades comerciales en el sector público y privado, mercado digital y plataformas en línea, bolsa de empleo y capacitaciones en habilidades de industria gráfica, entre otros. Dentro de los aliados o compañías inscritas a la asociación, se encuentra el grupo Carvajal, dispapeles. 3M, Auros, Epson, Panamericana, Cajascal, entre otros significativos. Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica Andigraf, (2025).

Según la Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica (2024), en su boletín económico industria de la comunicación gráfica; se ha tenido un crecimiento significativo durante los últimos años en el país. Al cierre del año 2023, alrededor de 11

organizaciones del sector se ubican dentro del ranking de las 50 compañías con mayores ingresos reportados durante esta vigencia, tales como: Grupo Carvajal, 3M Colombia, Dispapeles, Panamericana Formas e impresos S.A., EPSON Latinoamérica, entre otros. Adicionalmente, durante el año 2022 la industria gráfica cerró con alrededor de 580 organizaciones identificadas en este sector, equivalente a un aumento aproximado del 33.6% respecto a la vigencia anual 2021 y frente a las utilidades reflejó un crecimiento del 93.5% con respecto al periodo inmediatamente anterior.

A nivel de contexto mundial, según Andigraf las proyecciones y perspectivas de crecimiento económico (Tabla 1) para las siguientes vigencias anuales (2023-2024-2025) indica que la industria gráfica colombiana crecería en el 1.8%, ósea del 1.2% para el año 2023 al 3% para el cierre anual 2025.

Tabla 1

Perspectiva de crecimiento económico entre el año 2023 al año 2025 por país

Concepto	2023	2024	2025
Producto Mundial	2,6	2,4	2,7
Economías avanzadas	1,5	1,2	1,6
Estados Unidos	2,5	1,6	1,7
Zona euro	0,4	0,7	1,6
Japón	1,8	0,9	0,8
Economías emergentes y en desarrollo	4,1	4,1	4,2
China	5,2	4,5	4,3
Rusia	2,6	1,3	0,9
América Latina y el Caribe	2,2	2,3	2,5
Brasil	3,1	1,5	2,2
Chile	-0,4	1,8	2,3

Concepto	2023	2024	2025
Colombia	1,2	1,8	3,0
México	3,6	2,6	2,1

Nota. Tomado de Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica. (2024). Boletín Económico Industria de la Comunicación Gráfica (Comportamiento de cierre 2023), pp. 1-43.

Respecto a la economía colombiana, al cierre del año 2023 el país no terminó con los resultados mayormente favorables. Sin embargo, diferentes proyecciones indican que para el cierre del año 2024 y 2025 el comportamiento sería positivo, según datos publicados por el DANE, debidamente publicados por Andigraf en su boletín económico industria de la comunicación gráfica al cierre del año 2023. A nivel de comportamiento de la industria, la comunicación gráfica disminuyó su producción de bienes y servicios en un 7.6% respecto al año anterior equivalente a \$5.6 Billones de pesos como se describe en la tabla 2.

Tabla 2

PIB de la industria gráfica comparativo 2022-2023

	Producción bruta (Miles de millones de pesos)			
	2022	2023	Variación anual	Participación
Papel, cartón y productos de papel y cartón	4,109	3,701	-9,9%	3,3%
Impresión y productos de copias	2,006	1,947	-2,9%	1,7%
Comunicación grafica	6,115	5,648	-7,6%	5,0%
Industria Manufacturera	117,283	113,119	-3,5%	100,0%

Nota. Tomado de Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica. (2024). Boletín Económico Industria de la Comunicación Gráfica. Comportamiento de cierre (2023), pp. 1-43

A nivel de comercio exterior, la comunicación gráfica presentó disminuciones de un 8.0% sobre el total de exportaciones en Colombia para el cierre del año 2023 (Tabla 3). En términos de participación, el segmento de envases y empaques representan el 51.7%, etiquetas representa el

18.3%, seguido de libros y editoriales con el 13% sobre el total de las exportaciones que realizó el país durante la vigencia en referencia, tal como se detalla a continuación:

Tabla 3

Comercio exterior de la comunicación gráfica comparativa 2022-2023

	2022		2023		Variación	
	Exp	Imp	Exp	Imp	Exp	Imp
Total, general	273,1	410,5	251,2	345,8	-8,0%	-15,8%
Envases y empaques	151,8	171,7	129,9	142,0	14,4%	-17,3%
Etiquetas	58,8	116,6	46,1	100,4	-21,6%	-13,9%
Libros y editoriales	31,4	54,7	34,8	51,5	11,0%	-5,9%
Artículos escolares y de oficina	20,4	15,3	28,1	16,3	37,5%	6,7%
Material publicitario y comercial	8,1	50,5	8,2	34,1	1,7%	-32,5%
Publicaciones periódicas	1,7	1,5	2,7	1,2	59,8%	-22,5%
Formas comerciales y valores	0,8	0,1	1,3	0,3	51,1%	134,5%

Nota. Tomado de Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica. (2024). Boletín Económico Industria de la Comunicación Gráfica. *Comportamiento de cierre (2023)*, pp. 1-43.

Dentro del comercio exterior (Exportaciones e Importaciones), es importante mencionar los principales socios, en el caso de las exportaciones, los principales países aliados corresponden a Estados Unidos y Ecuador y frente a las importaciones, el principal aliado corresponde a China. Ahora bien, según análisis de la industria editorial realizada por la Entidad de Comercio, Industria y Turismo en Colombia, la industria ha definido recuperar el mercado de exportaciones para el cierre anual 2025 equivalente a 314 millones de dólares con respecto al año anterior. Adicionalmente, estima para el año 2032 lograr un crecimiento del 5.5% equivalente a 458 millones de dólares a nivel regional. En ese orden, para el año 2025 la industria gráfica en Colombia se ubique entre los 3 principales proveedores de productos y servicios en América Latina, alcanzando una producción de 14.700 millones y exportando 458 millones de dólares.

Marco Conceptual

En el desarrollo de esta consultoría se llevó a cabo una revisión de las tendencias actuales en torno a los modelos de incentivos y la gestión del desempeño, con el propósito de identificar enfoques efectivos y actualizados que puedan ser aplicables al contexto organizacional de ALVILLA S.A.S. Esta indagación permitió conocer diversas estrategias y modelos empleados por las organizaciones para estimular la productividad, fortalecer el compromiso laboral y alinear los resultados individuales con los objetivos estratégicos. A partir de esta revisión, se seleccionaron modelos teóricos fundamentados en evidencia científica, que sirvieron de base para el análisis y posterior formulación de una propuesta ajustada a las necesidades y particularidades de ALVILLA S.A.S.

Modelo de incentivos combinados (monetarios y no monetarios)

Este enfoque integra incentivos económicos (bonos, comisiones, aumentos salariales) con incentivos no financieros (reconocimiento, capacitaciones, oportunidades de desarrollo). Según Alves y Lourenço (2023), este modelo aumenta el compromiso y la retención del talento, generando un entorno laboral en el que el reconocimiento refuerza el impacto del incentivo monetario. Artículos como el de Osuna (2023), muestran que los sistemas de desempeño híbridos tienen una correlación significativa con la satisfacción laboral y el desempeño.

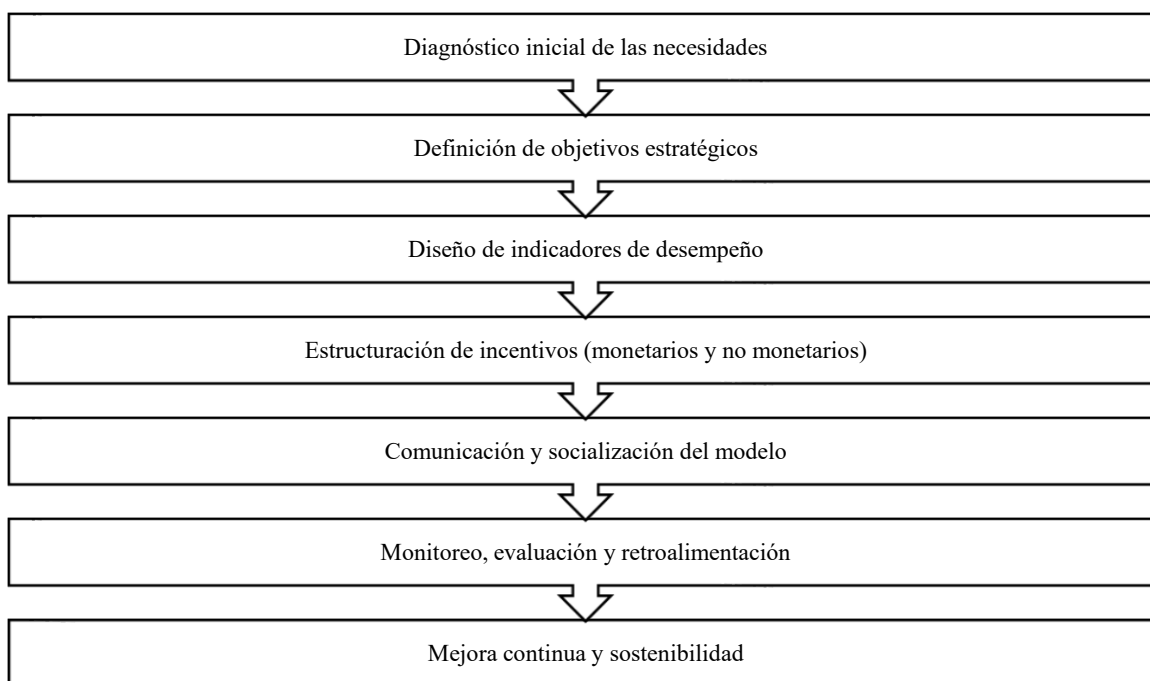
El reconocimiento actúa como factor motivacional, mientras que la remuneración constituye un factor higiénico. De acuerdo a lo mencionado por Liu y Liu (2022), definen que la clave está en diseñar un paquete flexible: bonos por KPI y logros, formación continua, oportunidades de desarrollo, celebraciones de logros operativos, donde se genere coherencia con la cultura organizacional, así como en la percepción de equidad y transparencia del sistema incentivos.

Este modelo brinda un marco multidimensional aplicable al personal operativo. Con una gestión adecuada, los incentivos económicos motivan el logro de objetivos, mientras que los no financieros consolidan el sentido de pertenencia, reducen rotación y fortalecen clima laboral.

De acuerdo con la Figura 1, la implementación de este modelo se organiza en ocho fases: desde el diagnóstico inicial hasta la mejora continua, pasando por la definición de objetivos, diseño de KPIs, estructuración de incentivos financieros y no financieros, socialización, implementación piloto y evaluación constante.

Figura 1

Modelo de incentivos combinados



Nota. Elaboración propia (2025).

Modelo conductual con incentivos escalonados

Este modelo, fundamentado en la economía comportamental, propone incentivos estructurados en hitos a corto y largo plazo, con recompensas escalonadas según la consecución de etapas específicas del desempeño. Según Alves y Lourenço (2023), se trata de mantener

motivado al trabajador por medio de la visualización de frutos rápidos y perspectivas a mediano plazo.

Autores como Bharathi (2025), destacan que los incentivos progresivos permiten moldear el programa y promover una implementación más amplia aumentando la adherencia a procesos de mejora continua. Esto es clave en ambientes industriales, donde tareas repetitivas pueden generar desmotivación si no se refuerzan continuamente.

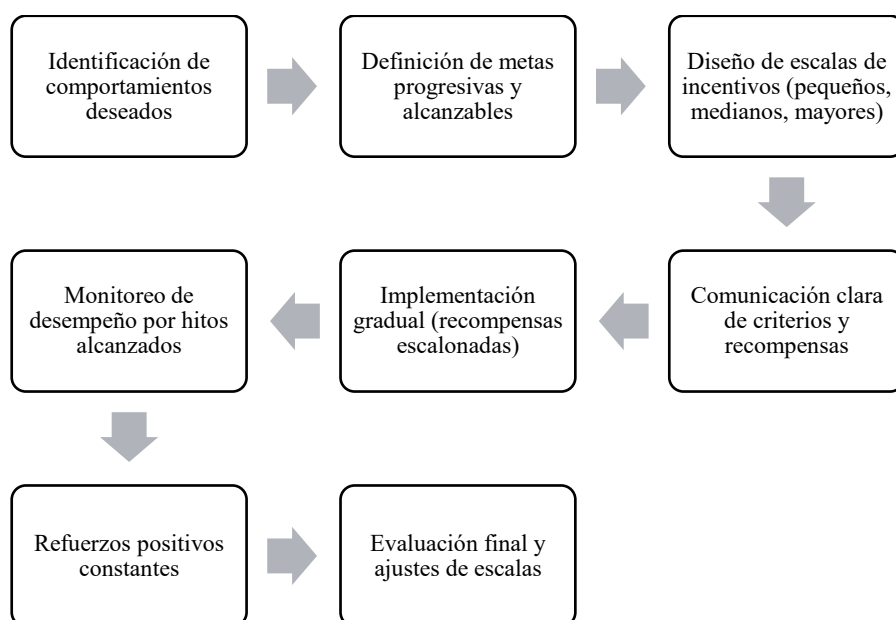
Diversos estudios en el campo de la psicología organizacional han demostrado que los incentivos frecuentes son determinantes para la consolidación de nuevos hábitos y el fortalecimiento del enfoque laboral. Según Cala, et al, 2022, los incentivos recurrentes, ya sean monetarios o simbólicos, generan un efecto positivo acumulativo que incrementa tanto la productividad como el compromiso del trabajador. En organizaciones con entornos operativos intensivos, como las del sector manufacturero, la implementación de esquemas de incentivos escalonados, por ejemplo, bonos semanales o mensuales por metas cumplidas en calidad, eficiencia o seguridad ha mostrado un impacto significativo en el rendimiento del equipo (Alves & Lourenço, 2023).

Este tipo de modelo permite combinar de manera efectiva los motivadores intrínsecos, como el sentido de logro o el reconocimiento, con los extrínsecos, como recompensas económicas, generando un balance que genera una mayor satisfacción laboral y un mayor rendimiento general (Chang, 2024). Es importante considerar que el reconocimiento frecuente y personalizado puede reforzar el sentido de pertenencia y la percepción de equidad interna, elementos fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional sólida (Muñoz Romero, 2023, p. 18). Así, el diseño de incentivos escalonados contribuye a la mejora del desempeño individual, fortalece el clima laboral y la cohesión entre equipos dentro de la organización.

Con base en la Figura 2, este modelo parte de la identificación de comportamientos deseados y el establecimiento de metas progresivas, recompensando a los colaboradores de manera escalonada (pequeños, medianos y mayores incentivos) conforme van alcanzando los hitos. Incluye fases de comunicación clara, implementación gradual, monitoreo, refuerzos positivos y ajuste final de las escalas de incentivos.

Figura 2

Modelo conductual con incentivos escalonados



Nota. Elaboración propia (2025).

Su fortaleza radica en mantener la motivación constante, ya que los empleados perciben logros frecuentes y progresivos, evitando la desmotivación por metas demasiado lejanas o difíciles.

Modelo de incentivos con salario emocional y bienestar integral

Este modelo centra su acción en incentivos no monetarios con foco en el bienestar emocional, balance vida y trabajo, reconocimiento y desarrollo personal. Según Ayala (2025), su implementación reduce la rotación y refuerza el compromiso. En investigaciones recientes se

muestran que los beneficios emocionales inciden en la retención de los colaboradores a largo plazo que los incentivos monetarios (Chang, 2024).

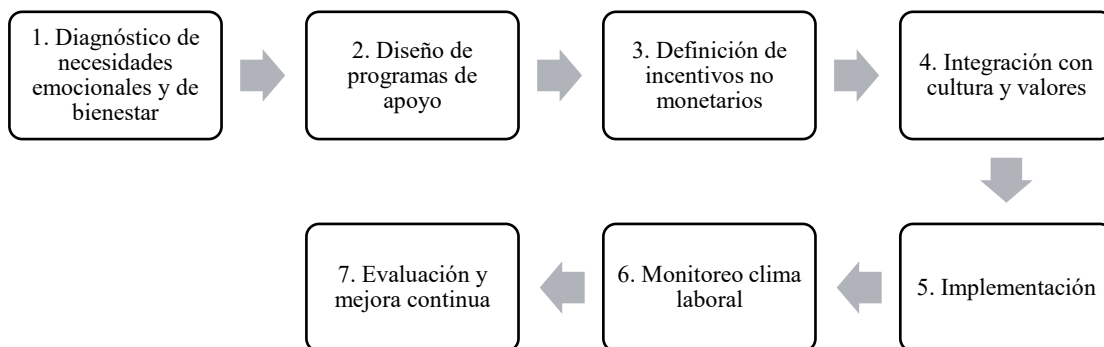
El enfoque en la empatía organizacional y el bienestar emocional se sustenta en la teoría del capital humano, que destaca la importancia de cuidar el entorno psicosocial para potenciar la productividad (Weng, et al, 2023). Implementar medidas como horarios flexibles, días libres por campañas internas, reconocimiento público y servicios de apoyo psicológico contribuye a establecer un clima de confianza y apoyo mutuo (Muñoz Romero, 2023, p. 21). En entornos industriales, donde la exigencia física y mental suele ser alta, estos incentivos emocionales han demostrado reducir significativamente el ausentismo y elevar progresivamente la eficiencia laboral (Weng, et al, 2023). Es decir que la integración de estrategias de bienestar en la gestión del talento incrementa la satisfacción de los colaboradores, fortalece la cohesión del equipo y el rendimiento sostenido.

Además, el salario emocional añade valor estratégico a la organización, generando colaboradores motivados y con un mayor sentido de pertenencia. Según Weng, et al, 2023, el apoyo emocional y la conciliación impactan positivamente en el compromiso y retención de los colaboradores.

Este modelo se centra en satisfacer las necesidades emocionales y de bienestar de los colaboradores, de acuerdo con la figura 3 se estructura en siete fases que van desde el diagnóstico inicial, el diseño de programas de apoyo (psicológico, salud, balance vida-trabajo), la definición de incentivos no monetarios (flexibilidad, familia, reconocimientos), hasta la integración con la cultura organizacional, ejecución del programa o modelo, monitoreo clima laboral, evaluación y mejora continua.

Figura 3

Modelo de incentivos con salario emocional y bienestar integral



Nota. Elaboración propia (2025).

Modelo de incentivos basado en desempeño

Este modelo conecta directamente el pago variable con productos concretos de desempeño individual o grupal, evaluados mediante indicadores claves de desempeño o sus siglas en inglés KPIs. Según Fulmer, et al, (2023), este sistema de incentivos puede aumentar el rendimiento entre 15% y 30% si las metas están bien diseñadas y son medibles.

El modelo de incentivos basado en desempeño se apoya en la teoría del contrato implícito, que establece que cuando las organizaciones comunican claramente las metas y las recompensas asociadas, se promueve una mayor responsabilidad y disciplina en el comportamiento laboral (Fulmer, et al, 2023). En este enfoque, los incentivos económicos como bonos por productividad, comisiones o escalas salariales variables se vinculan directamente a indicadores objetivos y medibles, tales como la Eficiencia General del Equipo (OEE), la calidad de los productos o la producción diaria.

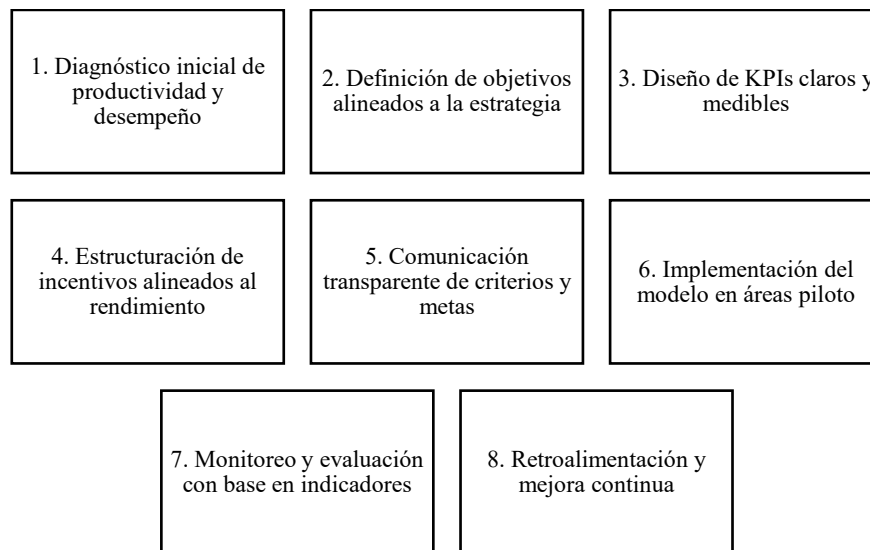
Este modelo es especialmente efectivo en estructuras operativas donde la producción es cuantificable y los procesos estandarizados. Además, facilita el seguimiento continuo del

rendimiento, lo que permite hacer ajustes rápidos y mejorar la eficiencia en tiempo real (Cala, et al, 2022).

Como la revisión teórica realizada, se concluye que el modelo favorece la creación de un entorno de mejora continua, donde los colaboradores identifican con claridad los objetivos, reciben retroalimentación en función de sus indicadores de desempeño y ajustan su comportamiento para optimizar sus resultados. De acuerdo con la figura 4, las fases principales para implementar de manera estructurada este modelo inicia con el diagnóstico inicial, diseño de indicadores, definición del sistema de incentivos asegurando la equidad y la transparencia y monitoreo y evaluación continua.

Figura 4

Modelo de incentivos basado en desempeño



Nota. Elaboración propia (2025).

Una vez analizados los principales modelos de incentivos desde una perspectiva teórica y contextual, en la Tabla 4, se presenta un cuadro comparativo que sintetiza sus características más relevantes. Esta comparación permite visualizar de forma estructurada los elementos clave de cada modelo, facilitando su análisis y posterior selección en función de las necesidades específicas de ALVILLA S.A.S.

Tabla 4

Cuadro comparativo modelos de incentivos

Modelo de incentivos	Descripción	Componentes	Beneficios organizacionales	Condiciones de aplicación
Modelo de incentivos combinados (monetarios y no monetarios)	Integra incentivos financieros y simbólicos. Se basa en la complementariedad entre recompensas económicas (bonos, comisiones) y sociales (reconocimiento, desarrollo).	Bonos, premios, formación, reconocimiento, ascensos, bienestar.	Incremento del compromiso, retención del talento, mejora del clima laboral.	Culturas con orientación a resultados, entornos industriales y empresas con recursos mixtos.
Modelo conductual con incentivos escalonados	Propone diseñar incentivos considerando sesgos humanos, metas intermedias y estímulos progresivos para mantener la motivación sostenida.	Recompensas por hitos, bonos graduales, metas SMART, retroalimentación frecuente.	Mejora de la motivación prolongada, enfoque en procesos, mayor autocontrol del rendimiento.	Equipos con metas retadoras y necesidad de mantener productividad constante.
Modelo de incentivos con salario emocional y bienestar integral	Enfatiza los incentivos no monetarios: clima, cultura, reconocimiento, conciliación vida-trabajo. Se centra en el valor percibido por el trabajador.	Flexibilidad horaria, estabilidad, reconocimiento público, días libres, salud emocional.	Reducción del ausentismo y rotación, mayor satisfacción y lealtad organizacional.	Empresas con limitaciones presupuestales, sectores con alta rotación.
Modelo de incentivos basado en desempeño	Relaciona directamente el rendimiento con la compensación. Incentiva mediante metas individuales y medibles.	Bonos por KPI, comisiones, reconocimientos, pago por productividad, escalas salariales variables.	Aumento del rendimiento individual y grupal, mejor control de resultados, retorno de inversión.	Organizaciones orientadas a resultados y con sistemas de medición robustos.

Nota. Elaboración propia (2025).

El análisis comparativo descrito en la Tabla 4 sobre los modelos de incentivos permite identificar las diferentes estrategias utilizadas por las organizaciones para fortalecer el compromiso y la productividad de los trabajadores. Como se define en la Tabla 4, los modelos de incentivos tienden a combinar elementos económicos con estímulos intangibles, reconociendo que la motivación laboral es multidimensional y responde tanto a recompensas extrínsecas como al valor percibido del entorno de trabajo (Alves & Lourenço, 2023).

El modelo de incentivos combinados representa una opción integral que se adapta con facilidad a organizaciones como ALVILLA S.A.S., al articular beneficios monetarios (como

bonos por desempeño) con elementos no financieros (como el reconocimiento o la formación continua). Por su parte, el modelo conductual con incentivos escalonados aporta una visión innovadora, al diseñar incentivos escalonados que responden a la psicología del comportamiento y permiten sostener la motivación en el tiempo, algo fundamental en entornos industriales de alta exigencia.

El modelo de salario emocional y bienestar integral responde a las necesidades actuales de equilibrio vida, trabajo y salud mental, siendo especialmente útil para empresas con restricciones presupuestales o que deseen diferenciarse por su cultura organizacional. Finalmente, el modelo de incentivos basada en desempeño ofrece una estructura clara y cuantificable, alineando los resultados individuales con los objetivos estratégicos a través de indicadores clave (KPI), lo cual resulta ideal para estructuras productivas orientadas a resultados, como las de ALVILLA S.A.S.

Este análisis y revisión basada en las teorías y modelos de incentivos, evidencia que una propuesta o esquema eficiente de incentivos debe considerar el contexto organizacional y los recursos disponibles, así como los factores humanos y culturales que inciden directamente en el desempeño. Por ello, la definición del modelo de incentivos para ALVILLA S.A.S., se apoya en una combinación estratégica de estos enfoques, integrando tanto variables medibles como elementos intangibles que potencien la motivación y la productividad en el mediano y largo plazo evaluada a través de la definición y consolidación de métricas de desempeño, lo cual se define en el modelo de incentivos basada en desempeño.

Diseño Metodológico de la Consultoría

Tipo de Enfoque de la Investigación

La investigación fue desarrollada bajo un enfoque de método mixto, el cual combina métodos cualitativos y cuantitativos con el propósito de obtener una comprensión integral de la realidad organizacional de ALVILLA S.A.S. Esta integración metodológica permite analizar de forma equilibrada tanto los aspectos subjetivos como las percepciones, experiencias y dinámicas humanas, a su vez aclara los elementos objetivos y medibles que inciden en la productividad y en el desempeño laboral.

Enfoque Cualitativo

Se caracteriza por su flexibilidad, permitiendo que las preguntas e hipótesis surjan antes, durante o después de la recolección de datos, en un proceso dinámico y circular entre los hechos y su interpretación (Hernandez Sampieri & Mendoza, 2018). En esta primera fase, se lleva a cabo un proceso de revisión bibliográfica y documental, complementado con una herramienta externa de análisis como PESTEL, esta herramienta es fundamental para examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que inciden en el desempeño organizacional, e identificando amenazas y oportunidades que pueden afectar la competitividad y la planificación estratégica, facilitando la anticipación de cambios del entorno y el ajuste proactivo de las estrategias empresariales. Esta herramienta se consolida como un instrumento esencial para la planificación estratégica y la gestión de riesgos, dado que contribuye a la detección de factores externos incontrolables, la evaluación de oportunidades y amenazas, y el fortalecimiento de la capacidad de adaptación organizacional (Santos, 2025). El alcance que se implementa en este enfoque es descriptivo, de acuerdo con lo que Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), estos estudios tienen como principal función "especificar las propiedades,

características, perfiles, de grupos, comunidades, objeto o cualquier fenómeno. Se recolectan datos de la variable de estudio y se miden" (p. 108).

De acuerdo con López (2020), nuestro diseño de investigación tiene enfoque de tipo etnográfico, el cual constituye un diseño crucial en los estudios cualitativos, ya que permite al investigador utilizar técnicas tradicionales (encuestas) para comprender fenómenos, acciones o costumbres de las personas, con el fin de traducir los datos recogidos en argumentos y perspectivas profundas que resultan utilizables en campos como el diseño y la intervención.

Enfoque Cuantitativo

En esta fase se emplea un instrumento de medición estructurado en encuestas, dirigido al personal operativo y a los líderes de la empresa. Las encuestas, diseñadas bajo una escala tipo Likert de cinco puntos y dicotómicas (sí y no), que permiten recolectar información medible y comparable sobre las variables de estudio. Este método cuantitativo contribuye a obtener datos objetivos que respaldan las conclusiones y la formulación del modelo de incentivos, garantizando validez estadística y fiabilidad en los resultados.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, ya que permite obtener una visión general y detallada de los datos a partir de la identificación de patrones, frecuencias y relaciones estadísticas. Este tipo de análisis facilita la comprensión de las características de una población sin modificar las variables estudiadas, fundamentándose en la medición objetiva y en el uso de métodos numéricos que posibilitan representar los resultados de forma clara, verificable y sustentada (QuestionPro, 2025). En cuanto al diseño de estudio implementado para esta fase, se considera longitudinal porque se enfoca en la observación continua y sistemática de un individuo, grupo o evento durante un tiempo establecido, con el propósito de identificar y rastrear los

cambios o patrones que se desarrollan en las variables de interés a lo largo de ese periodo (QuestionPro, s.f.).

Enfoque Mixto

El enfoque mixto integra las dos perspectivas anteriores para lograr un análisis más completo. Combina la profundidad interpretativa del enfoque cualitativo con la precisión del análisis cuantitativo, generando una triangulación de datos que fortalece la validez del estudio y se considera un enfoque mixto. En esta fase, además, se consolida con una consulta de casos de éxito, relacionados con los diferentes modelos teóricos de incentivos definidos en el marco conceptual, esta herramienta es un soporte técnico, basado en resultados de implementación en otras organizaciones, para complementar los resultados de la aplicación del instrumento de medición en las muestras piloto, contrastando la realidad de ALVILLA S.A.S., con experiencias previas y desarrollar un modelo de incentivos efectivo para la organización. el alcance para esta fase se identifica como un tipo de triangulación en investigación, que consiste en utilizar múltiples conjuntos de datos, métodos, teorías y/o investigaciones para abordar una pregunta de investigación, lo cual se emplea para mejorar la validez y credibilidad de los hallazgos (Bhandari, 2023). el diseño de investigación es de tipo descriptivo inicia con una fase cualitativa para descubrir variables o construir instrumentos, y luego las sigue con una fase cuantitativa destinada a probar o generalizar los hallazgos previos (ATLAS, 2025).

Tipo de población y muestra

Para la implementación del instrumento de medición, se identificó una población total en ALVILLA S.A.S. conformada por 100 colaboradores, distribuidos entre las áreas administrativa y operativa. De este total, 40 pertenecen al área de producción, la cual será el área que iniciará

con la validación y aplicación del instrumento, por su relación directa con los indicadores de productividad y el sistema de incentivos.

Para esta etapa del estudio se estableció una muestra piloto, conformada por seis colaboradores, equivalentes al 15 % del área de producción, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Según QuestionPro (2025), el muestreo no probabilístico tiene su mayor utilidad en "estudios exploratorios como la encuesta piloto (una encuesta que se implementa en una muestra más pequeña, en comparación con el tamaño de muestra predeterminado), Este enfoque permitió contar con participantes clave que poseen un conocimiento profundo del funcionamiento interno y que pueden aportar información cualitativa relevante para validar el instrumento.

Esta muestra piloto se compone de tres líderes (coordinador administrativo y financiero, coordinador de producción y supervisor de producción) y tres líderes operativos (líder de almacén, líder de pegue y líder de troquelado). Este equilibrio entre niveles jerárquicos permite integrar tanto la visión estratégica como la experiencia práctica del funcionamiento de la empresa, estos perfiles se caracterizan por experiencia y antigüedad laboral, lo que les permite reconocer patrones de desempeño y comprender la evolución de la cultura organizacional en los últimos años, Conocimiento técnico y operativo de los procesos productivos, garantizando que las respuestas reflejen la realidad diaria de la empresa y capacidad de análisis y comunicación, que facilita expresar con claridad sus percepciones sobre los mecanismos de incentivos, las condiciones de trabajo y la productividad.

Estos criterios aseguran que los encuestados representen de manera equilibrada los diferentes niveles del proceso productivo, ofreciendo una visión integral del entorno organizacional. Así, cada encuestado contribuye con información de alto valor, en concordancia

con lo planteado por Akanda H. (2024), quien sostiene que la calidad y la pertinencia de los perfiles compensan el tamaño reducido de la muestra, fortaleciendo la validez y profundidad del análisis.

Según Akanda, (2024) señala que, en estudios con tamaños de muestra pequeños, “la clave no está en la cantidad de participantes, sino en la calidad de quienes forman parte del estudio, asegurando que cada uno aporte información valiosa y representativa del contexto analizado” (párr. 2). Esta afirmación respalda la selección de los perfiles incluidos en la muestra piloto, y apoyados con los casos de éxito, combinan la visión estratégica de quienes dirigen los procesos con la experiencia práctica de quienes los ejecutan, su participación permite identificar percepciones reales sobre la cultura organizacional, los incentivos y la productividad, aspectos fundamentales para comprender el funcionamiento de ALVILLA S.A.S.

Variables del estudio

El diseño metodológico del presente trabajo de consultoría parte de la identificación, definición y análisis de variables clave que permiten estructurar un modelo de incentivos orientado al fortalecimiento de la productividad laboral en ALVILLA S.A.S. La selección de estas variables se fundamentó en un proceso de revisión integral que incluyó el diagnóstico organizacional, los objetivos específicos de la consultoría, las necesidades estratégicas de la empresa y el marco teórico de referencia. Este enfoque garantizó la coherencia entre el problema identificado, la recolección y análisis de datos, y las metas organizacionales. De esta manera, las variables de estudio productividad, mecanismos de control, incentivos y beneficios, y cultura organizacional, se constituyen como los ejes fundamentales del modelo propuesto, dado que reflejan los factores que influyen directamente en el desempeño, la motivación y el compromiso del talento humano. A continuación, se presenta la descripción detallada de cada variable,

sustentada en fuentes teóricas y en su relación con la dinámica organizacional de ALVILLA S.A.S., como base metodológica para el diseño del instrumento de medición y el análisis de resultados.

Productividad

Según Reyes (2025) señala que la productividad laboral se entiende como la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para generarlos, destacando que, en el contexto actual, no depende solamente de la cantidad de trabajo realizado por las personas, sino que también se enfoca en la eficiencia, la creatividad y del entorno laboral. Para mejorarla, la autora enfatiza la importancia de combinar tecnología, desarrollo de talento y herramientas que optimicen los flujos de trabajo, así como mantener un clima laboral positivo y objetivos claros.

Según, López et al. (2021) plantean que la productividad representa una condición fundamental para impulsar el crecimiento económico y mejorar la calidad de vida, al lograrse mediante el uso eficiente y eficaz de los recursos. Además, destacan que factores como la motivación, la innovación, la infraestructura y la articulación de políticas son determinantes clave en el fortalecimiento de la productividad organizacional.

Esta se mide a través de indicadores que evalúan la eficiencia en la generación de bienes o servicios. Las organizaciones utilizan parámetros establecidos para evaluar la productividad, y los resultados obtenidos son cruciales para la toma de decisiones y la implementación de ajustes operativos. Una alta eficiencia productiva es una fuente de ventajas competitivas para la organización. La productividad busca la optimización de los recursos disponibles, como tiempo, energía y materiales, asegurando la calidad de los procesos y eliminando cualquier actividad que no sea productiva.

El cumplimiento de las metas organizacionales está directamente ligado a mantener niveles productivos adecuados, lo que a su vez facilita la obtención de logros personales y profesionales dentro de la empresa. Para asegurar esto, la evaluación continua por parte de los gerentes es esencial, ya que permite diagnosticar mejoras en los procesos y alcanzar mejores resultados.

Mecanismos de control

Los Indicadores de Desempeño (KPI) son esenciales para la gestión organizacional, ya que representan la métrica clave para evaluar los procesos y el progreso hacia las metas. El éxito de estos indicadores depende críticamente de tres factores interconectados: el uso, la claridad, y el seguimiento. El uso se refiere a la integración activa de los KPI en la toma de decisiones diaria y la frecuencia con la que se emplean para evaluar los resultados. La claridad implica que los empleados deben comprender sin ambigüedades qué se está midiendo y por qué es relevante para los objetivos generales de la empresa. Finalmente, el seguimiento asegura la existencia de mecanismos rigurosos y constantes para monitorear el progreso a lo largo del tiempo, permitiendo la intervención oportuna y la retroalimentación constructiva. Esta gestión tripartita de los KPI es fundamental para alinear los esfuerzos individuales con la estrategia corporativa, elevando la productividad general.

Los indicadores del Sistema Integrado de Gestión (SIGUD) no son únicamente herramientas de medición, sino instrumentos estratégicos que permiten comprender, evaluar y mejorar los procesos institucionales. Un indicador se define como una expresión cualitativa o cuantitativa observable que describe características, propiedades o comportamientos de un fenómeno, y debe cumplir criterios de relevancia, claridad, verificabilidad y practicidad, de manera que genere información confiable y útil para la toma de decisiones. Su correcto diseño y

seguimiento fortalece la gestión institucional, promueve la mejora continua y asegura la efectividad del sistema (Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 2022).

Incentivos y beneficios

Los incentivos laborales son fundamentales para el rendimiento y la estabilidad organizacional, sirviendo como un sistema estructurado de recompensas.

Por lo tanto, Ortega, et al. (2017) señalan que los planes de incentivos dentro de una organización buscan mejorar la motivación interna, reducir la rotación del personal y fortalecer el compromiso psicológico y la estabilidad laboral. Además, siguiendo a Mondy y Noe, explican que los sistemas de compensación deben relacionar la remuneración con el desempeño, la productividad y la calidad, al tiempo que promueven la participación, el trabajo en equipo y el cumplimiento de las condiciones legales y contractuales (p. 118).

De acuerdo con Peñuela (2025) señala que para que una empresa logre un crecimiento sostenible, debe potenciar la productividad mediante beneficios laborales que no se limiten al salario convencional: cuando los colaboradores se sienten valorizados, con condiciones adecuadas y con equilibrio entre vida personal y profesional, su rendimiento mejora, reflejando mayor calidad y compromiso.

En resumen, los incentivos laborales generan una sensación de valoración y motivación al vincular el esfuerzo individual con el logro de los objetivos empresariales. Estos sistemas fortalecen el compromiso y la productividad porque, al recibir beneficios tangibles acordes a su desempeño y al mejorar el ambiente laboral con esquemas de reconocimiento efectivos, se mantiene la lealtad y permanencia del personal.

Cultura organizacional

Según Ortega (s. f.) explica que una cultura organizacional sólida fomenta la productividad y el compromiso de los colaboradores, al promover valores compartidos y un ambiente laboral coherente con los objetivos institucionales.

De acuerdo con Sánchez Castro et al. (2023) afirman que “la cultura organizacional es considerada hoy en día uno de los activos o recursos intangibles más importantes de las organizaciones, es decir, es el secreto más trascendental de las empresas exitosas porque la clave está en su estrategia, y entenderla es esencial para impulsar la productividad de cualquier estructura corporativa” (p. 27).

La cultura organizacional cumple un papel esencial dentro de las operaciones empresariales del sector gráfico, ya que influye directamente en factores como la productividad, la motivación y la innovación. Una vez definidas las variables de estudio, se aplicarán el instrumento de medición lo cual buscara validar las percepciones sobre productividad, incentivos y desempeño laboral, permitiendo identificar oportunidades de mejora en ALVILLA S.A.S. y fortalecer la toma de decisiones para la implementación del modelo de incentivos propuesto, basado en la retroalimentación directa de los colaboradores.

Instrumento de Medición

El instrumento principal aplicado en esta consultoría consistió en dos encuestas estructuradas: una dirigida al personal operativo y otra a los líderes de área, en el marco de la “Propuesta de un modelo de incentivos para mejorar la productividad en ALVILLA S.A.S.”. Las variables previamente definidas constituyen la base de este instrumento de medición, el cual fue diseñado como una herramienta interna para recopilar información clave e identificar oportunidades que mejoren la productividad y cultura organizacional.

Estructura instrumento de medición

Tanto para el personal operativo como líderes, se realiza en preguntas dicotómicas y tipo Likert, asegurando la alineación con los objetivos y alcances de la consultoría. El detalle del instrumento de medición se describe en el A. Anexo. Estructura encuesta aplicada personal líder y operativo.

La encuesta titulada “Fortaleciendo la productividad laboral mediante un programa de incentivos”, aplicada al personal líder, constó de 19 preguntas, distribuidas en 14 de tipo Likert y 5 dicotómicas. Las variables de estudio se desglosaron de la siguiente manera: la variable Productividad se midió con 6 preguntas (5 Likert y 1 dicotómica); Cultura organizacional se evaluó con 5 preguntas, todas ellas tipo Likert; Mecanismos de control utilizó 5 preguntas (3 Likert y 2 dicotómicas); y la variable Beneficios se abordó con 3 preguntas (1 Likert y 2 dicotómicas).

La segunda titulada “Fortaleciendo la productividad laboral mediante un programa de incentivos”, aplicada al personal operativo, constó de 18 preguntas, distribuidas en 14 de tipo Likert y 4 dicotómicas. Las variables de estudio se desglosaron de la siguiente manera: la variable Productividad se midió con 5 preguntas todas ellas tipo Likert, Cultura organizacional se evaluó con 5 preguntas, todas ellas tipo Likert; Mecanismos de control utilizó 3 preguntas (1 Likert y 2 dicotómicas); y la variable Beneficios se abordó con 5 preguntas (2 Likert y 3 dicotómicas).

Preguntas cerradas dicotómicas (Sí/No). Este tipo de preguntas permiten obtener respuestas concretas que se limitan a dos opciones: afirmación o negación. Son especialmente útiles para identificar la presencia o ausencia de una característica, condición o comportamiento específico, facilitando el análisis y la categorización de la información recolectada.

Preguntas tipo Likert. Se emplean preguntas tipo Likert, estructuradas en una escala de cinco puntos que va desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. Estas preguntas fueron diseñadas con el propósito de capturar percepciones más detalladas por parte de los encuestados, permitiendo un análisis más profundo de las variables de estudio. El uso de esta escala resulta adecuado para la consultoría ya que permite medir con precisión las variables como productividad, incentivos, mecanismos de control y cultura organizacional, la escala Likert facilita obtener información cuantificable y comparable. En el artículo sobre la escala Likert, SurveyMonkey (s.f.) explica que la herramienta es popular "en pocas palabras... ¡porque es fácil de diseñar para ti y fácil de responder para los encuestados!" y es "una herramienta sencilla que te permite extraer datos cuantitativos de las opiniones y actitudes de los encuestados" (parr 5).

Además, en el contexto organizacional de ALVILLA S.A.S., la estructura de la encuesta permite ser fácilmente comprensible para los colaboradores, garantizando una medición estandarizada.

Validación del instrumento de medición

La validación del instrumento de medición se desarrolló por medio de una revisión por parte de personal experto de ALVILLA S.A.S., esta revisión es orientada a evaluar la claridad, pertinencia y relevancia de cada una de ellas; el experto evaluador calificó cada ítem mediante una escala de tres valores (1 = Totalmente de acuerdo, 0 = En desacuerdo, -1 = No aplica), lo que permitió determinar la coherencia de los ítems con las variables definidas en la consultoría, confirmando que el instrumento cumple con los estándares requeridos para su aplicación y la consistencia metodológica del instrumento. Las encuestas fueron realizadas de manera digital, a la muestra piloto (3 personas operativas y 3 personas líderes del área), aplicadas a través de Microsoft Forms.

Diagnóstico Organizacional

El proceso de diagnóstico se llevó a cabo en dos etapas principales: en primer lugar, se realizó una revisión documental de políticas internas, manuales e indicadores de gestión, con el fin de identificar procesos y actividades relacionadas con incentivos, productividad e indicadores de desempeño y, en segundo lugar, se diseñó y aplicó encuestas con escala tipo Likert al personal líder y operativo.

Adicionalmente dentro de la segunda etapa, se desarrolló un análisis de factores del entorno que inciden en la gestión del talento humano a través de la herramienta PESTEL, identificando las brechas y puntos críticos que requieren intervención.

Este esquema de diagnóstico permitió sustentar de forma rigurosa la necesidad de proponer un modelo estructurado de incentivos, alineado con la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de ALVILLA S.A.S.

Análisis de factores internos

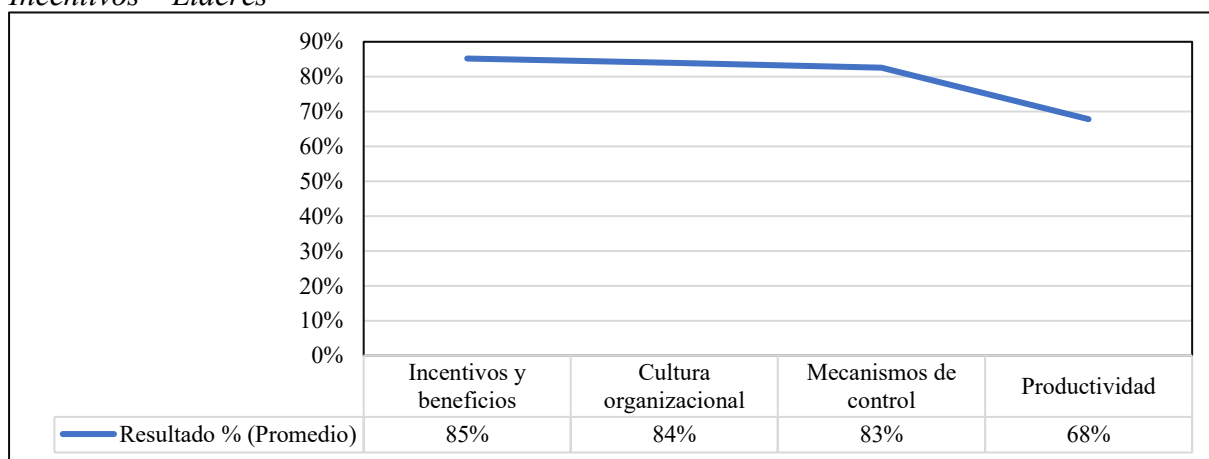
Se efectuó el análisis sobre cada una de las variables del programa, tales como: Cultura organizacional, productividad, incentivos y beneficios y mecanismos de control tanto en los líderes como en el personal operativo. Estas variables fueron evaluadas para determinar el impacto frente al cumplimiento de los objetivos estratégicos y la percepción de incentivos. A continuación, se presentan los resultados del instrumento de medición, los cuales son fuente de toma de decisiones y base para seguimiento, control y mejora que permita obtener mayores niveles de bienestar para los colaboradores y maximizar la productividad de las actividades de la organización.

Resultados de líderes

A nivel general, la Figura 5 presenta los resultados de las encuestas realizadas a los líderes de proceso, en términos de percepción positiva. Toda vez que, el margen del 80% indica una base favorable para implementar estrategias de mejora, sin dejar de lado los desafíos y brechas importantes que deben ser abordadas por la organización durante la implementación del programa en referencia.

Figura 5

Resultados de la encuesta Fortaleciendo la Productividad Laboral mediante un Programa de Incentivos – Líderes



Nota. Elaboración propia (2025).

Cultura organizacional resultados líderes. A nivel de cultura organizacional, este concepto generalmente es identificado y promovido por los colaboradores encuestados respecto a la importancia y relación de los valores corporativos (Identidad, comportamiento y pertenencia) frente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Por consiguiente, es clave la alineación e integración de la cultura organizacional en pro de optimizar esfuerzos para el logro y éxito de metas (Productividad) y motivar a los colaboradores para cada día ser mejores.

El resultado de la encuesta refleja una ponderación porcentual promedio del 84%, debido a que no siempre (Generalmente) los líderes de proceso son participes de los ajustes o cambios del concepto de cultura organizacional con el fin de contribuir al mejoramiento continuo de los

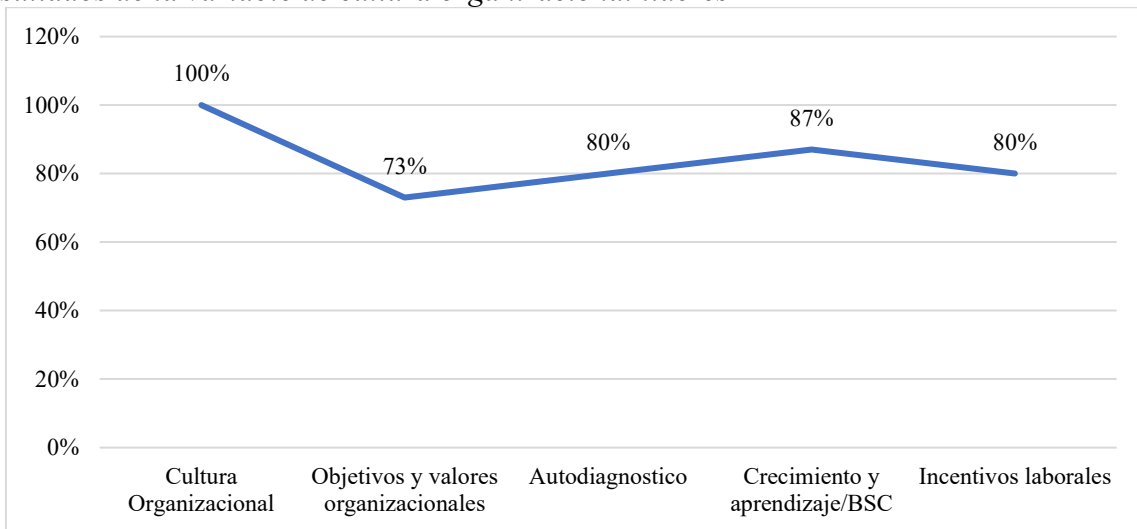
equipos de trabajo, implementación de buenas prácticas y motivación a los colaboradores.

Finalmente, a nivel estratégico, el cuadro de mando o balanced scorecard vigencia 2024 refleja la integración de la cultura organizacional respecto a la perspectiva de crecimiento, aprendizaje y adaptabilidad de los colaboradores (su ADN corporativo) a través programas de inducción y reinducción para efectos de asegurar el conocimiento, comprensión y aplicación de este concepto durante el tiempo de vinculación con la organización, en misión del reconocimiento de incentivos laborales y la combinación de esfuerzos (Participación integral) sobre el cumplimiento de resultados a corto y largo plazo.

Finalmente, la participación integral del 84% sobre la variable de cultura organizacional se encuentra clasificada en los siguientes factores de medición, tal como se representa en la Figura 6: Cultura organizacional: 100%, objetivos y valores organizacionales: 73%, autodiagnóstico: 80%, crecimiento y aprendizaje/BSC: 87% e incentivos laborales: 80%.

Figura 6

Resultados de la variable de cultura organizacional líderes



Nota. Elaboración propia (2025).

Productividad resultados líderes. A nivel de productividad, la encuesta revela una ponderación porcentual promedio del 68%, resultado que refleja asuntos y aspectos por subsanar principalmente en la baja o en la ausencia de optimización de procesos que permitan minimizar tiempos muertos y retrasos operacionales de la producción. Lo anterior, evidenciando que este es uno de los puntos más críticos en la variable de productividad, presentando una relación inversamente proporcional en términos de eficiencia y respuesta de los procesos y resultados negativos dentro del ciclo productivo.

Adicionalmente, el resultado de la ponderación se debe al desconocimiento del concepto de productividad a nivel transversal de la organización de manera estandarizada que permita la optimización de procesos, medición de resultados y documentación de lecciones aprendidas sobre cada uno de los procesos a un corte de tiempo determinado. En consecuencia, los canales de comunicación entre los diferentes niveles de la Organización cumplen con un papel fundamental dentro de la cadena productiva y en la toma de decisiones con relación a la optimización de procesos, ya que los líderes de proceso no parecen percibir una visión homogénea sobre el estado actual de la gestión de tiempos y recursos. Finalmente, a nivel de indicadores los líderes de proceso no siempre (algunas veces) identifican, utilizan e interpretan estas bases de medición de manera estandarizada como mecanismos de control del proceso, en misión o cumplimiento de las metas de productividad incluidas en el plan estratégico de la organización.

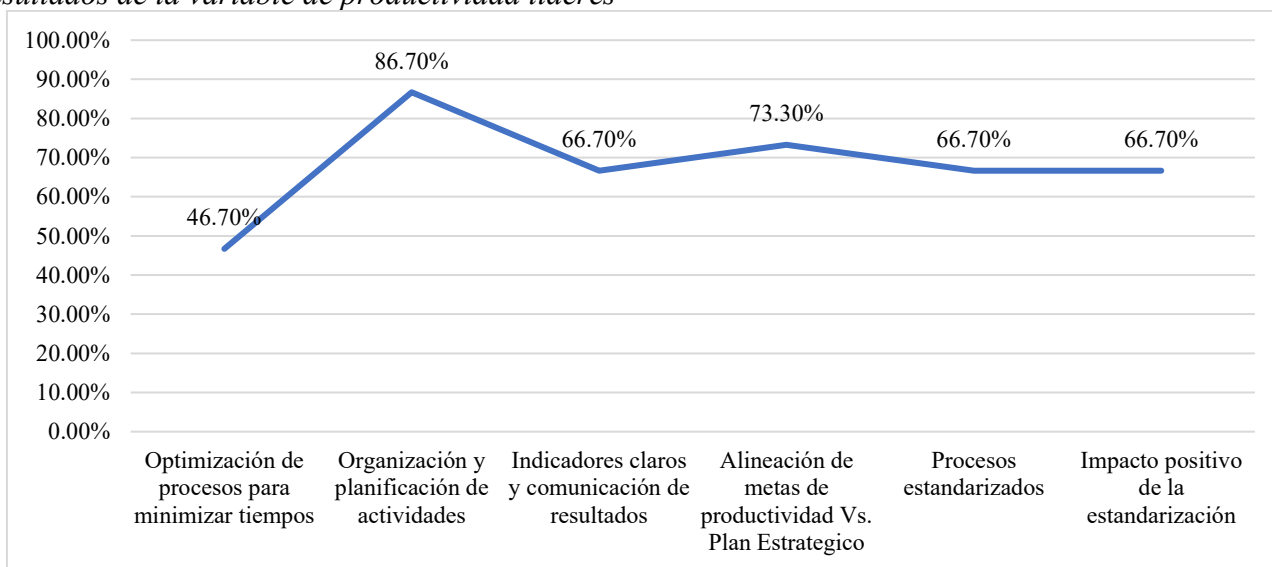
En conclusión, se presentan brechas significativas que deben gestionarse de manera inmediata y eficiente con el fin de optimizar los procesos, reforzar la comunicación de resultados y garantizar una mayor alineación estratégica, así como estandarizar prácticas organizacionales que contribuyan a reducir errores y mejorar la eficiencia de manera uniforme en toda la compañía. Por último, un aspecto por destacar dentro de la variable de productividad corresponde

a la organización y planificación de tareas de manera efectiva cuyo resultado arroja evaluaciones de desempeño y resultados sobresalientes a nivel operativo.

Finalmente, la participación integral del 68% sobre la variable de productividad se encuentra clasificada en los siguientes factores de medición, tal como se representa en la Figura 7: optimización de procesos para minimizar tiempos: 46.70%, organización y planificación de actividades: 86.70%, indicadores claros y comunicación de resultados: 66.70%, alineación de metas de productividad Vs Plan estratégico: 73.30%, procesos estandarizados: 66.70% e impacto positivo de estandarización: 66.70%.

Figura 7

Resultados de la variable de productividad líderes



Nota. Elaboración propia (2025).

Incentivos y beneficios resultados líderes. A nivel de incentivos y beneficios, la encuesta revela una ponderación porcentual promedio del 85%, resultado que refleja asuntos y aspectos por mejorar principalmente sobre el plan de incentivos no económicos que permitan mayores índices de satisfacción por parte de los colaboradores de la Organización en términos de bienestar (Salud física y mental) y su entorno laboral (Valorados y motivados) de manera efectiva y oportuna. No obstante, los beneficios actuales y disponibles que se ofrecen generan los beneficios

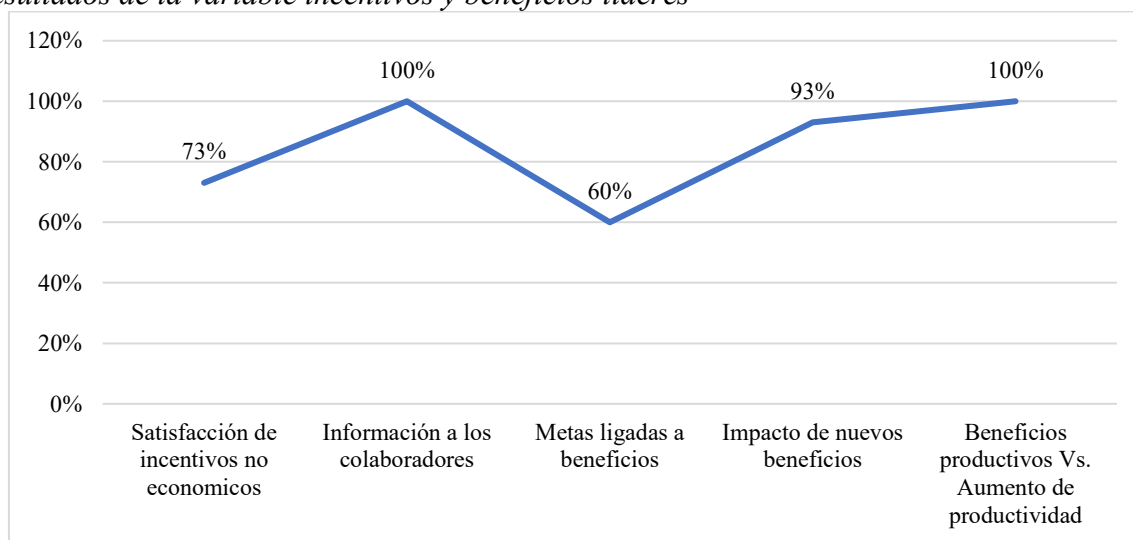
suficientes a nivel de percepción y bienestar individual, debidamente reflejados en resultados de desempeño y rendimientos sobresalientes respecto a los índices de productividad planificados, previamente informados y comunicados por parte de los líderes de proceso.

A nivel estratégico la perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe alinearse al cumplimiento de objetivos organizacionales que permitan la interrelación con la perspectiva de procesos internos, incluyendo aspectos de eficiencia, calidad, innovación de prácticas productivas sin dejar de lado el desarrollo del capital humano y los beneficios esperados por parte de cada colaborador con respecto al cumplimiento de metas y mejores resultados financieros a nivel colectivo.

Finalmente, la participación integral del 85% sobre la variable de incentivos y beneficios se encuentra clasificada en los siguientes factores de medición, tal como se representa en la Figura 8: satisfacción de incentivos no económicos: 73%, información a los colaboradores: 100%, metas ligadas a beneficios: 60%, impacto de nuevos beneficios: 93% y beneficios productivos Vs. Aumento de productividad: 100%.

Figura 8

Resultados de la variable incentivos y beneficios líderes



Nota. Elaboración propia (2025).

Mecanismos de control resultados líderes. A nivel de mecanismos de control, la encuesta revela una ponderación porcentual promedio del 85%, asociado principalmente a la métrica de documentación de estos mecanismos dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la organización, debido a que los líderes de proceso aseveran que estos se encuentran debidamente respaldados por políticas y procedimientos de planificación y ejecución durante un corte de tiempo determinado. No obstante, el resultado refleja una deficiencia de control respecto a la oportunidad de actualización de los mecanismos de control ante el sistema de gestión de calidad respecto al cumplimiento de los índices de productividad actual, debidamente asociados a la optimización de procesos (Eficiencia e innovación).

Por tal razón, debe considerarse un plan de acción a nivel transversal respecto a la actualización general de la variable en referencia asociada a los diferentes procesos de la organización, incluyendo metodologías y herramientas de estandarización, debidamente alineados a los cambios del negocio y sobre los objetivos estratégicos. Finalmente, es importante considerar evaluaciones por parte de los comités y auditorías internas que permitan evaluar el estado actual, lecciones aprendidas, monitoreo y supervisión continua tanto en los procesos core, de apoyo y de toma de decisiones por parte de los líderes y dirección de procesos. Los mecanismos de control permiten mitigar o corregir la materialización de riesgos inherentes y significativos del negocio e identificar medidas correctivas y preventivas con respecto a la probabilidad de ocurrencia de estos.

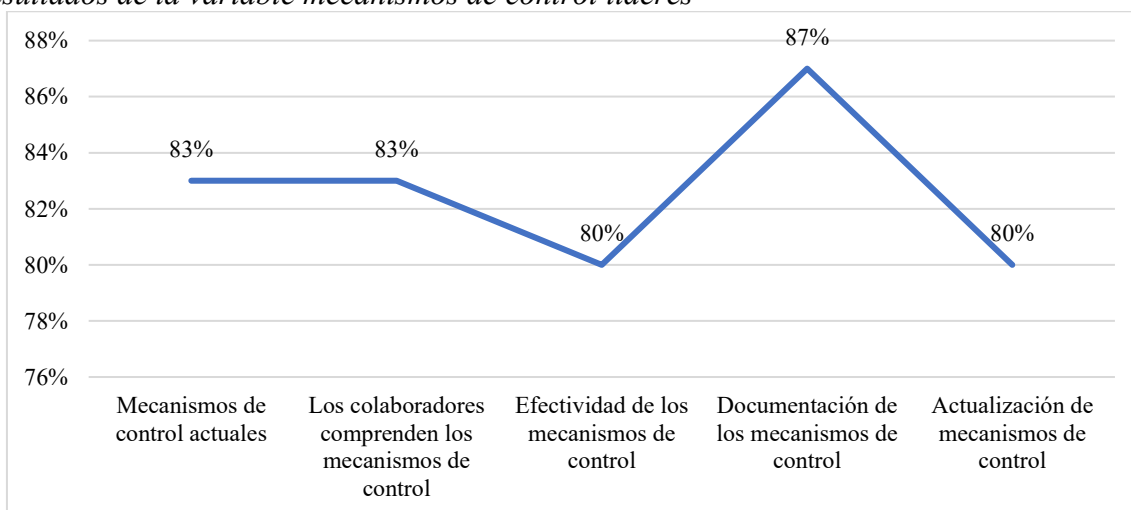
En términos generales, el instrumento de validación arrojó un resultado de percepción promedio del 80% por parte de los líderes de proceso, reflejando oportunidades sobre la variable de productividad, la cual se encuentra interrelacionada con la mejora continua de los procesos

internos, aprendizaje y crecimiento de los colaboradores y el logro de los objetivos estratégicos definidos por los stakeholders de la organización.

Finalmente, la participación integral del 83% sobre la variable de incentivos y beneficios se encuentra clasificada en los siguientes factores de medición, tal como se representa en la Figura 9: Mecanismos de control actuales: 83%, los colaboradores comprenden los mecanismos de control: 83%, efectividad de los mecanismos de control: 80%, documentación de los mecanismos de control: 87% y actualización de mecanismos de control: 80%.

Figura 9

Resultados de la variable mecanismos de control líderes



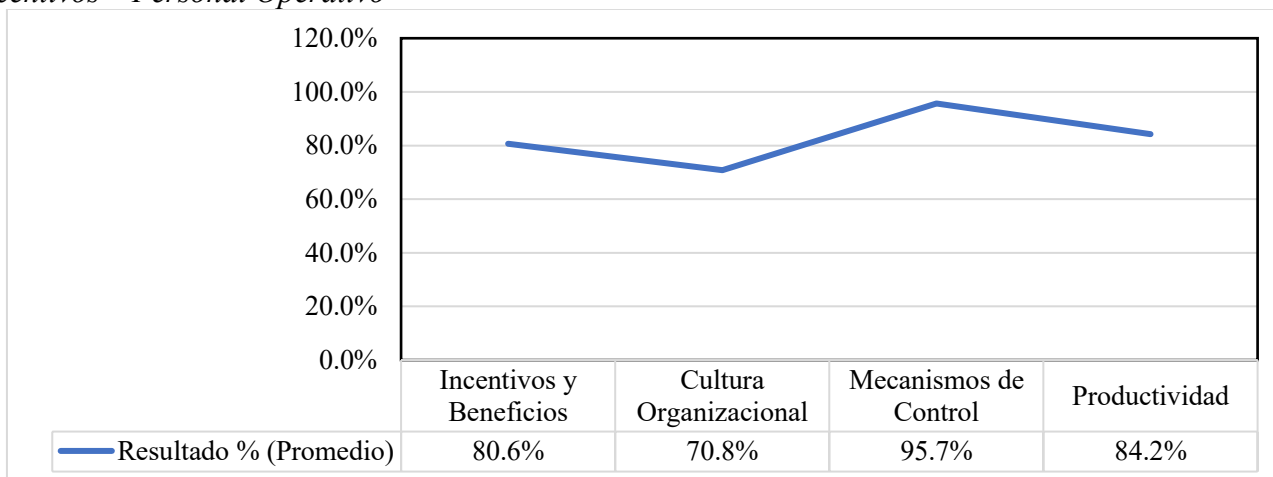
Nota. Elaboración propia (2025).

Resultados del personal operativo

De manera global en la Figura 10, se detallan los resultados de la percepción general de los colaboradores, la cual es positiva, con promedios que superan el 70%, lo que indica una base favorable para implementar estrategias de mejora; no obstante, se identifican brechas importantes que deben ser abordadas.

Figura 10

Resultados de la encuesta Fortaleciendo la Productividad Laboral mediante un Programa de Incentivos – Personal Operativo



Nota. Elaboración propia (2025).

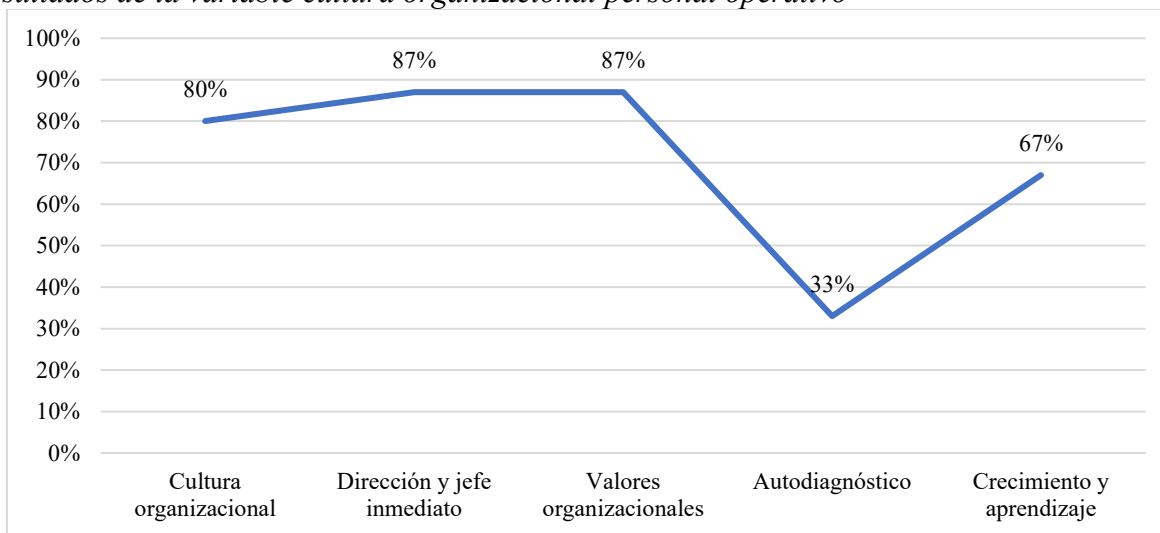
Cultura organizacional resultados personal operativo. En cuanto a la cultura organizacional, los resultados muestran que la mayoría de los colaboradores comprenden el concepto e identifican con claridad la estructura jerárquica y los valores corporativos. Sin embargo, muy pocos de los colaboradores han participado en procesos de autodiagnóstico organizacional, lo cual refleja una baja integración del personal operativo en espacios de evaluación y retroalimentación.

De acuerdo con la Figura 11, el 80% de los colaboradores manifiesta conocer y comprender el concepto de cultura organizacional, evidenciando que ha sido comunicada y fortalecida mediante procesos de inducción, reinducción y programas de capacitación. Lo cual se articula con un 87% que reconoce los valores organizacionales como referentes en el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos. No obstante, los resultados muestran que únicamente el 33% de los colaboradores participó en las evaluaciones de autodiagnóstico organizacional, lo que limita la posibilidad de contar con una visión integral de las percepciones del equipo y restringe la capacidad de la dirección para tomar decisiones más acertadas en torno

al impacto de la cultura sobre el modelo de incentivos. En relación con el aprendizaje y la formación, el 67% de los trabajadores reportó haber participado en programas de capacitación orientados al fortalecimiento de competencias y a la comprensión de la cultura organizacional.

Figura 11

Resultados de la variable cultura organizacional personal operativo



Nota. Elaboración propia (2025).

En conclusión, los resultados reflejan que, si bien existe un conocimiento general de la cultura y valores corporativos, se requiere mayor inclusión y participación del personal operativo en los procesos de autodiagnóstico y formación, con el fin de consolidar un entorno cultural más cohesionado, participativo y alineado con los modelos de incentivos y beneficios proyectados por la organización.

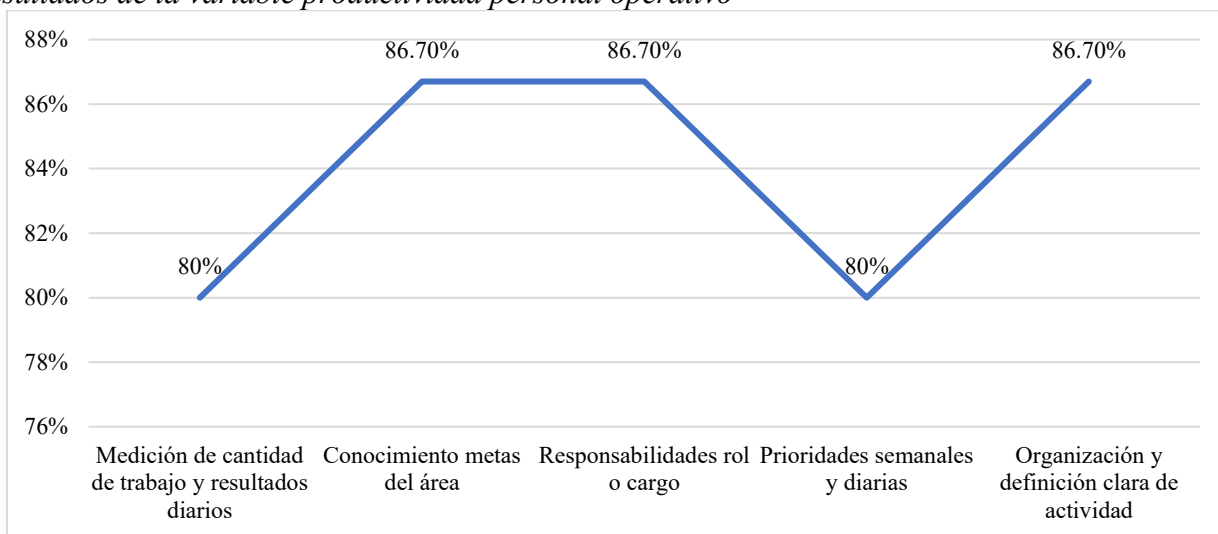
Productividad resultados personal operativo. El análisis de la variable de productividad en ALVILLA S.A.S., de acuerdo con la Figura 12, refleja una percepción generalmente positiva entre el personal operativo, con un promedio global del 84% en los indicadores evaluados. Los colaboradores manifiestan que la medición de la cantidad de trabajo y resultados diarios es adecuada, alcanzando un 80% de aceptación, aunque se evidencia la necesidad de fortalecer la claridad y consistencia en los procesos de evaluación.

De manera complementaria, el 86.7% reconoce con claridad sus metas, roles y responsabilidades laborales, lo que constituye una fortaleza organizacional; sin embargo, las variaciones individuales en las respuestas sugieren que la comunicación de dichas responsabilidades aún presenta oportunidades de mejora, especialmente en cuanto a su reforzamiento y homogeneización dentro del equipo operativo. En cuanto a la gestión de prioridades diarias y semanales, los resultados alcanzan un 80%, lo que indica que, si bien la mayoría logra organizar sus tareas, existe un grupo de colaboradores que enfrenta dificultades relacionadas con la organización, la gestión del tiempo y la disponibilidad de herramientas de apoyo.

Finalmente, la organización y definición de actividades obtuvo igualmente un 86.7% de percepción favorable, aunque las diferencias entre las evaluaciones individuales evidencian la necesidad de estandarizar prácticas y metodologías de planificación en todas las áreas.

Figura 12

Resultados de la variable productividad personal operativo



Nota. Elaboración propia (2025).

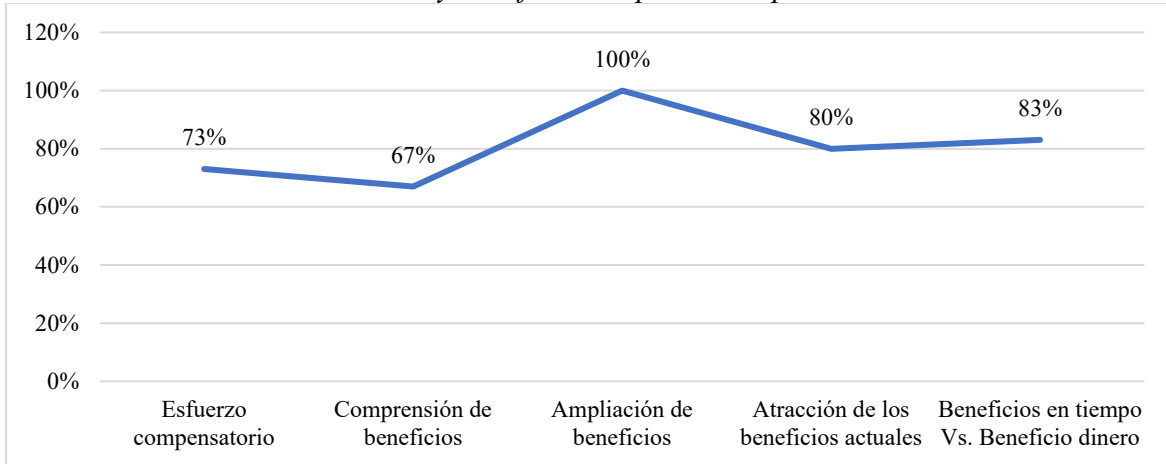
En conjunto, los resultados sugieren que, aunque la productividad es valorada de forma positiva, es prioritario implementar acciones de mejora en la comunicación, gestión de prioridades y organización del trabajo, lo que permitirá optimizar el desempeño general y alinear los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos de la empresa.

Incentivos y beneficios resultados personal operativo. De acuerdo con la Figura 13, se observa que el 73% de los colaboradores considera que su esfuerzo adicional es recompensado, aunque aún persiste un margen para mejorar la percepción de equidad entre el esfuerzo invertido y los beneficios recibidos. Por otro lado, la comunicación interna presenta una debilidad importante, ya que únicamente el 67% afirma estar completamente informado sobre el modelo de beneficios actual en ALVILLA S.A.S., lo que limita la comprensión y apropiación de las políticas existentes. En contraste, se destaca como una fortaleza que el 100% de los trabajadores reconoce la importancia de ampliar los beneficios hacia opciones que fomenten el bienestar familiar y la productividad, lo cual constituye un insumo estratégico para el diseño de nuevos programas.

Además, el 80% percibe los beneficios actuales como suficientemente atractivos para la retención del talento, aunque este resultado plantea la oportunidad de innovar en la estructura de los mismos y alinearlos de manera más clara con los objetivos estratégicos. Finalmente, la preferencia del 83% por beneficios asociados al tiempo como horarios flexibles o días libres por encima de los incentivos monetarios, refleja la creciente relevancia del salario emocional y del equilibrio vida-trabajo en el sector industrial.

Figura 13

Resultados de la variable incentivos y beneficios de personal operativo



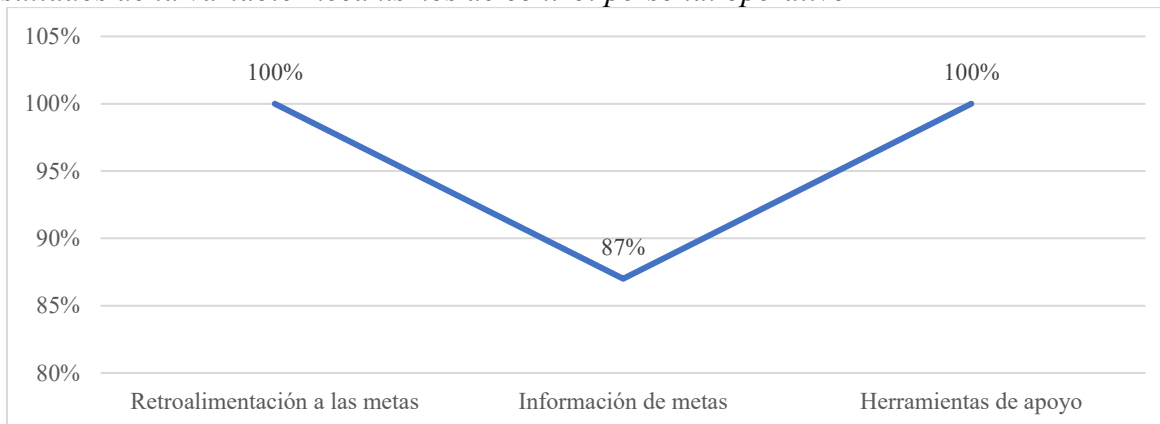
Nota. Elaboración propia (2025).

En conclusión, los resultados indican la necesidad de fortalecer la propuesta de valor al talento humano de ALVILLA S.A.S., mediante la consolidación de un plan de incentivos que combine equidad, comunicación clara y beneficios diferenciados, potenciando así la motivación, el compromiso y la productividad organizacional.

Mecanismos de control resultados personal operativo. El análisis de los mecanismos de control en ALVILLA S.A.S., de acuerdo con la Figura 14 evidencia que, en términos generales, los resultados obtenidos a través del instrumento de medición superan el 80%, lo que demuestra una percepción positiva en variables como retroalimentación a las metas y herramientas de apoyo por parte de los colaboradores, reflejando un nivel aceptable de confianza en los procesos actuales. No obstante, se identifican limitaciones relevantes relacionadas con la información de metas, identificando una comunicación deficiente por parte de los jefes inmediatos.

Figura 14

Resultados de la variable mecanismos de control personal operativo



Nota. Elaboración propia (2025).

Frente a este panorama, se recomienda fortalecer los mecanismos de retroalimentación mediante la implementación de procesos periódicos de autoevaluación y evaluaciones de desempeño estructuradas, que permitan reconocer fortalezas individuales, corregir debilidades y orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos tanto individuales como colectivos.

Asimismo, resulta clave fomentar la participación activa del personal operativo en la gestión del desempeño, de manera que se garantice la alineación entre las metas estratégicas y el trabajo operativo, promoviendo al mismo tiempo la motivación y el compromiso de los colaboradores.

El diagnóstico del personal operativo muestra un escenario donde existe compromiso, claridad en roles y reconocimiento de beneficios, pero se identifica una marcada necesidad de fortalecer los procesos de comunicación, retroalimentación y vinculación de los incentivos con los resultados estratégicos de la empresa. Estos hallazgos constituyen la base para la construcción de un modelo de incentivos más robusto, que articule motivación, productividad y cultura organizacional.

Análisis de factores externos

Para complementar el diagnóstico interno realizado en ALVILLA S.A.S., se llevó a cabo un análisis del entorno externo utilizando la metodología PESTEL. Esta herramienta permitió identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en el desarrollo y sostenibilidad de la empresa, así como en la implementación de un modelo de incentivos alineado con la productividad. El análisis PESTEL proporcionó una visión integral de las oportunidades y amenazas externas que inciden en la gestión del talento humano, ofreciendo un marco de referencia clave para la toma de decisiones estratégicas y la definición de acciones que fortalezcan la competitividad de la organización.

Político

Respecto a la función pública y gestor normativo, aplicación de disposiciones relacionadas en el sistema de estímulos (programas de bienestar e incentivos) a Entidades Privadas con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados organizacionales. Decreto Ley 1567 de 1998. Por medio de la cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. 5 de agosto de 1998. D.O. No. 43358.

Respecto a la política nacional de desarrollo productivo, ajustes o cambios respecto al objetivo de aumentar la productividad y la diversificación del aparato productivo colombiano hacia bienes y servicios más diversificados y sofisticados. Documento 3866 de 2016 (Consejo Nacional de Política Económica y Social). Por lo cual se establece la política nacional de desarrollo productivo. 8 de agosto de 2016.

Económico

La economía colombiana se ha caracterizado en los últimos años por una recuperación moderada después de los efectos de la pandemia, aunque sigue enfrentando desafíos como la inflación, el desempleo estructural y el aumento de los costos operativos para el sector industrial (Toro, 2024). Estos factores influyen directamente en los márgenes de rentabilidad de empresas como ALVILLA S.A.S., dedicadas a la impresión y empaques. En este contexto, la implementación de modelos de incentivos basados en el rendimiento se convierte en una estrategia viable para optimizar la productividad sin aumentar de forma proporcional los costos fijos de nómina. Asimismo, los programas de compensación variables permiten a las organizaciones adaptarse a ciclos económicos y responder con mayor flexibilidad ante variaciones de la demanda, sin comprometer la motivación ni el compromiso de los trabajadores (Müller, 2020, p. 24).

Social

Respecto a la política pública de empleo y trabajo decente, ajustes o cambios sobre las oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad. Decreto Ley 1527 de 2024. Por medio de la cual se adopta la Política Pública de Trabajo Digno y Decente. 19 de diciembre de 2024. D.O. No. 52975.

Respecto al Código Sustantivo de Trabajo, ajustes o cambios sobre la relación que surge entre los empleadores y colaboradores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social, incluyendo la defensa de intereses, beneficios y derechos en torno a sus condiciones de trabajo. Decreto Ley 3743 de 1950. Por medio de la cual se adopta el Código Sustantivo de Trabajo. 15 de julio de 2025 (Última actualización). D.O. No. 53175.

Tecnológico

Innovación tecnológica en la productividad de la fuerza laboral, respecto al cumplimiento de metas, obtención de resultados favorables y la relación frente a la cantidad de recursos empleados. (Pandapé, 2024).

Automatización de tareas y procesos, implementación de sistemas de gestión y tecnologías en la nube como factores en la toma de decisiones en la productividad empresarial. (Borovskoy, 2023).

Ambiental

El sector de impresión y empaques ha sido objeto de creciente presión por parte de entidades gubernamentales y consumidores para adoptar prácticas más sostenibles, como el uso de materiales reciclables, reducción de emisiones y eficiencia energética. En este sentido, los incentivos pueden alinearse con metas ambientales, promoviendo la participación activa de los trabajadores en iniciativas de sostenibilidad, reciclaje y reducción de residuos industriales. Incorporar indicadores ambientales en los modelos de incentivos puede contribuir a posicionar a ALVILLA S.A.S., como una empresa responsable y competitiva, en línea con las exigencias del mercado y los Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos por la ONU descritos en su sitio web (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>). Además, incentivos que reconozcan prácticas responsables fortalecen el compromiso organizacional con la gestión ambiental y generan impacto positivo en la imagen corporativa.

Legal

En Colombia, la legislación laboral establece el marco jurídico para la remuneración y beneficios de los trabajadores, destacando normas como el Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 789 de 2002 (empleo y formalización laboral), la Ley 50 de 1990 (flexibilización laboral), y el Decreto 1072 de 2015, que compila las normas del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud

en el Trabajo (SG-SST). Cualquier sistema de incentivos implementado por ALVILLA S.A.S. debe respetar el principio de equidad salarial (Código sustantivo del trabajo de Colombia, Art. 143) y cumplir con las obligaciones contractuales y prestacionales. Además, la Corte Constitucional de Colombia en la Sentencia C-710 de 1996 reafirma el principio de favorabilidad al trabajador, por lo cual los incentivos no deben usarse como reemplazo de derechos laborales básicos, su enfoque debe ser hacia un complemento que refuerce el desempeño sin vulnerar las condiciones mínimas legales. Es crucial que los incentivos estén formalizados por escrito, sean medibles, y estén alineados con la normativa de seguridad laboral, evitando esquemas que puedan generar el aumento de riesgos por presión excesiva o competencia entre los trabajadores de tipo interno mal gestionada.

Casos de éxito

Como parte del modelo de investigación bajo un enfoque mixto, se presentan casos de éxito que demuestran la efectividad de cada uno de los modelos de incentivos, con el fin de dar respuesta y solución a la problemática actual de ALVILLA S.A.S., respecto a los índices de productividad debidamente alineados a la cultura organizacional y cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por cada uno de los stakeholders de la Organización. Los casos de éxito sirven como herramientas de comunicación y marketing en diferentes contextos, incluyendo el concepto de aprendizaje puesto que aborda la comprensión de problemas, toma de decisiones y logro de metas esperadas en la industria.

A continuación, análisis detallado de situaciones reales que representan la efectividad de los modelos teóricos que se ajustan a las necesidades y particularidades de implementar un modelo de incentivos para mejorar la productividad en la organización.

Modelo de incentivos basado en el desempeño

Este modelo de incentivos se encuentra basado en la relación directa entre los resultados individuales y grupales (Productividad) y la contraprestación (Remuneración laboral o pago variable), evaluados mediante indicadores claves de desempeño organizacional. Este modelo fue implementado por Google quien introdujo un método OKR y una metodología que fomenta empleados de alto rendimiento, sin aumentar el presupuesto asignado al rubro de recursos humanos de la Organización.; Esta estrategia implica que se efectuó la compensación en el aumento de los pagos variables (Incentivos y bonos) que perciben los colaboradores con mejor desempeño entre la reducción de los pagos para los colaboradores con rendimiento inferior. Para esto, el modelo fue clasificado en categorías basadas en el impacto del trabajo efectivamente realizado por el colaborador (No suficiente, moderado, significativo, sobresaliente o transformador). Esta elección marca la importancia de que los empleados prioricen la dimensión de su trabajo sobre la cantidad de horas trabajadas. (Morales, 2025).

Aunque el enfoque está en recompensar a los colaboradores de las dos categorías superiores (Transformador y sobresaliente), Google también asignó fondos para bonificaciones discrecionales para el grupo más grande, ósea con impacto moderado, de acuerdo con Casey (2019), director de beneficios globales de Google, quien explicó que este grupo recibe más que su bonificación objetivo, se les está preparando para el éxito. (Morales, 2025).

Así mismo, enfatizó la importancia de no descuidar a los empleados promedio, ya que son esenciales para el mantenimiento y la ejecución de proyectos menores, que son parte fundamental para el éxito general de la organización. Toda vez, que puede asegurarse la contraprestación laboral de manera adecuada por su contribución real por cada colaborador. (Morales, 2025).

Hoy en día, el número de colaboradores de Google ha incrementado significativamente a lo largo del tiempo, para el año 2010 ascendía aproximadamente a 24.400 colaboradores pasando a 135.301 para el cierre del año 2020 y finalizando para la vigencia anual 2024 en 183.323. Lo anterior, refleja el crecimiento exponencial de la fuerza laboral en Google representado en una variación entre el año 2010 al año 2024 en 158.923 colaboradores nuevos equivalentes al 651% (Cardillo, 2025).

Modelo de incentivos con salario emocional y bienestar integral

Este modelo centra su acción en incentivos no monetarios con foco en bienestar emocional, balance vida y trabajo, reconocimiento frecuente y desarrollo personal (Compromiso y sentido de pertenencia), logrando índices bajos en el nivel de rotación de personal. Este modelo se encuentra alineado a la figura de Great Place To Work (GPTW), certificación dada a una organización con excelentes ambientes laborales, donde los colaboradores confían en sus líderes, se enorgullecen de su trabajo y disfrutan de un excelente ambiente laboral. Adicionalmente, el éxito de la figura de (GPTW) se centra en el compromiso y el rendimiento laboral (Desempeño), logrando que los colaboradores se sientan valorados, motivados y productivos a través de beneficios intangibles como flexibilidad, reconocimiento, desarrollo profesional y un ambiente laboral positivo. (Great Place To Work, 2025).

Este modelo fue implementado por SC Johnson & Son Colombiana S.A., cuya cultura organizacional se preocupa por la salud física (La salud es todo), mental, emocional y financiera de los colaboradores. Adicionalmente, el cuidado de manera integral y el impacto del trabajo colaborativo impulsa al sentido de pertenencia y al orgullo de trabajar para la Organización. (Johnson & Johnson y sus filiales, 2025), tal como lo indica la encuesta Trust Index de Great Place To Work para la certificación SC Johnson & Son Colombiana S.A vigencia 2025-2026, la

cual refleja que el 98% de los colaboradores de la Organización dicen que este es un excelente lugar para trabajar en comparación con el 86% de los colaboradores de las organizaciones del mercado. (Great Place To Work Institute, 2025), de acuerdo con la edición Forbes Media LLC la Organización cuenta con más de 13.000 colaboradores en el mundo, reflejando resultados globales en listas de los mejores empleadores del mundo, ocupando el #185 y en los Estados Unidos ocupando el número 41 (Wisconsin, 2025). Finalmente, SC Johnson América Latina fue nombrada el mejor lugar de trabajo multinacional por tercer año consecutivo, según Johnson. F (2018), Presidente y Director Ejecutivo de SC Johnson, asegura que la dedicación a los valores y a la cultura de la Compañía por parte del equipo de SC Johnson América Latina es un potente reflejo de lo que hace a nuestra compañía un excelente lugar para trabajar, estoy orgulloso del reconocimiento del equipo de América Latina como el mejor lugar de trabajo multinacional por 13.^a vez. (3BL, 2018)

Modelo de incentivos combinados (monetarios y no monetarios)

Este modelo integra incentivos económicos (bonos, comisiones, aumentos salariales) con incentivos no financieros (reconocimiento, capacitaciones, oportunidades de desarrollo), este modelo aumenta el compromiso y la retención del talento, generando un entorno laboral en el que el reconocimiento refuerza el impacto del incentivo monetario. Este modelo fue implementado por Netflix, cuya filosofía organizacional se denomina el mejor trabajo de nuestras vidas, desarrollado a través de una cultura empresarial donde se enfoca en la excelencia y en la creación de personas talentosas que puedan prosperar, las cuales son denominadas equipo estrella, personas de alto rendimiento, fantásticas en su trabajo y mejores aun trabajando en equipo. (Netflix, 2025). El caso de éxito de Netflix corresponde a la estrategia de ofrecer a sus colaboradores remuneraciones económicas superiores a las de la competencia (El máximo valor

del mercado para los empleados de alto rendimiento), las cuales se encuentran acorde al perfil del colaborador. Adicionalmente, con el fin de garantizar que los colaboradores se encuentren felices y puedan equilibrar mejor su vida laboral y personal, la organización ofrece vacaciones ilimitadas. Lo anterior, supone el aumento de la productividad del colaborador, ya que no se realizan mediciones de tiempo laboral, fuera de la oficina sino basado en resultados de desempeño. Con respecto al nivel de rotación o tasa de colaboradores que deciden abandonar voluntariamente la organización, Netflix diseño una herramienta de análisis denominada Keeper Test para conocer y comprender que tan valioso es un colaborador para la Organización, cuyos resultados reflejaron que la tasa de retiro voluntario en Netflix es del 4% con respecto al resto de Organizaciones en los Estados Unidos la cual llega al 13%. En 2024, Netflix contrata aproximadamente a más de 14.000 colaboradores al año, equivalente a un aumento del 7.69% en comparación del año anterior. (Ubits Team, 2024). Finalmente, la cultura de feedback constante y radical transparencia permite que los empleados den y reciban críticas abiertas, fomentando una mejora continua y un entorno altamente exigente, incluyendo un enfoque de toma de decisiones descentralizada, en la cual los empleados con alto rendimiento (Capitanes informados) tienen la autoridad de tomar decisiones sin necesidad de aprobación jerárquica, permitiendo así un proceso ágil y excelente. (Moreno, 2025).

Modelo conductual con incentivos escalonados

Este modelo se fundamenta en la economía comportamental, propone incentivos estructurados en hitos a corto y largo plazo, con recompensas escalonadas según la consecución de etapas específicas del desempeño, se trata de mantener motivado al trabajador por medio de la visualización de frutos rápidos y perspectivas a mediano plazo. Este modelo fue implementado por Starbucks, cuya filosofía organizacional corresponde a la motivación de los colaboradores

mediante incentivos alineados al cumplimiento de metas, mediante el uso de programas de aprendizaje (College Achievement Plan), el cual permite a los colaboradores obtener una educación universitaria gratuita, algo que no solo contribuye en su futuro, sino que también favorece para crear y fomentar un sentido de lealtad y de pertenencia hacia la organización. Según, Society for Human Resource Management (SHRM), el 55% de los empleados mencionan que la cultura de Starbucks es un factor decisivo en su deseo de mantenerse en la organización. Adicionalmente, fomenta a sus colaboradores a contribuir con ideas que mejoren la experiencia del cliente. Con esto, la organización ha logrado reducir la rotación de los colaboradores en un 50% desde el año 2016, convirtiéndose no solo en un café, sino en un lugar donde los baristas se sienten parte de una misión mayor. (“Casos de estudio: empresas exitosas que han implementado incentivos efectivos en su administración por objetivos,”2025).

Por consiguiente, el caso de éxito de Starbucks se encuentra materializado en el beneficio otorgado a los colaboradores con más de 16.000 graduados e innumerables oportunidades de crecimiento personal y profesional al interior de la Organización, integrando reconocimientos que destacan el trabajo bien hecho, sino que también atraen a otros colaboradores a esforzarse por alcanzar la excelencia, reflejado en inspirar y nutrir el espíritu humano: una persona, una taza y un vecindario a la vez. (Starbucks,2025).

Análisis de los resultados

En cuanto a la situación actual, se identificó una desconexión entre los logros individuales del talento humano y los mecanismos formales de reconocimiento, con escasa implementación de indicadores clave de productividad y una cultura de incentivos poco estructurada. A pesar de estas limitaciones, se destacan algunas fortalezas internas, como el compromiso del equipo directivo con el mejoramiento continuo, la estabilidad del personal operativo y una cultura

organizacional enfocada en la calidad y el cumplimiento. En cuanto a las oportunidades de mejora, se identifican brechas significativas en la alineación entre cultura organizacional, objetivos estratégicos y reconocimiento del desempeño, así como la necesidad de definir indicadores claros y mecanismos de retroalimentación permanente.

El análisis integral de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a líderes y personal operativo de ALVILLA S.A.S., permite evidenciar un panorama mixto entre fortalezas y oportunidades de mejora en las variables de cultura organizacional, productividad, incentivos y beneficios, y mecanismos de control.

A nivel de cultura organizacional, los líderes reportaron un promedio del 84% de identificación e integración de valores corporativos, mientras que el 80% de los operativos manifestó conocer el concepto y un 87% reconoció los valores organizacionales como parte del cumplimiento de metas, aunque solo el 33% participó en procesos de autodiagnóstico, lo que refleja una baja inclusión del personal operativo en espacios de socialización y alineación.

En cuanto a la productividad, los líderes alcanzaron un promedio del 68%, con deficiencias en la optimización de procesos (46,7%) y en el uso estandarizado de indicadores (66,7%), mientras que el personal operativo reflejó un promedio más alto del 84%, con fortalezas en la claridad de roles (86,7%) y en la organización de actividades (86,7%), pero con dificultades en la priorización de tareas (80%). En la variable de incentivos y beneficios, los líderes alcanzaron un promedio del 85%, destacando la comunicación de beneficios (100%) y el impacto de nuevos beneficios (93%), aunque señalaron debilidad en incentivos no económicos (73%); de forma similar, el personal operativo mostró un 73% de percepción de esfuerzo recompensado y un 83% de preferencia por beneficios asociados al tiempo, mientras que el 100% consideró fundamental ampliar la oferta hacia el bienestar familiar.

Finalmente, en cuanto a mecanismos de control, los líderes reportaron un promedio del 85% y los operativos del 80%, ambos coincidiendo en la necesidad de mejorar la retroalimentación constante sobre el desempeño y la actualización de los controles frente a los cambios estratégicos y de productividad. Los resultados reflejan que la organización cuenta con una base sólida de cultura, motivación y claridad en beneficios, pero requiere fortalecer la estandarización de procesos, los canales de comunicación y la articulación entre incentivos y metas estratégicas para garantizar una mayor alineación y sostenibilidad del modelo de gestión de desempeño.

Es importante considerar que el análisis comparativo de los casos de éxito realizado en el capítulo anterior, evidencia que los modelos de incentivos aplicados por organizaciones de alto desempeño como Google, SC Johnson & Son, Netflix y Starbucks constituyen referentes estratégicos para el diseño del modelo de incentivos de ALVILLA S.A.S. Cada uno de estos casos demuestra cómo la adecuada alineación entre la cultura organizacional, la motivación del talento humano y la productividad genera impactos positivos tanto en los resultados financieros como en la sostenibilidad del clima laboral.

Se observa que los modelos basados en el desempeño fortalecen la meritocracia y la orientación a resultados; los enfoques centrados en el salario emocional promueven el bienestar integral y la fidelización del talento; los esquemas combinados maximizan la motivación al equilibrar reconocimiento económico y emocional; y los modelos conductuales con incentivos escalonados estimulan el compromiso progresivo y la permanencia a largo plazo.

En conjunto, estos hallazgos validan que la implementación de un modelo de incentivos estructurado, transparente y equitativo, alineado con los objetivos estratégicos y los indicadores

de gestión, constituye un factor determinante para incrementar la productividad laboral, fortalecer la cultura organizacional y consolidar una ventaja competitiva sostenible para ALVILLA S.A.S.

Se presentan en la tabla 5, de manera detallada las variables analizadas y las brechas detectadas, sirviendo como base para la implementación de iniciativas que fortalezcan la estructura y el funcionamiento de la organización.

Tabla 5

Brechas y Oportunidades de Mejora Organizacional

Variable	Brecha / Oportunidad de mejora
Cultura	Fortalecer la alineación entre la cultura y el propósito organizacional.
Productividad	Carece de indicadores claros de productividad asociados, al rendimiento y desempeño de manera individualizada.
Beneficios e incentivos	El Programa incentivos no se encuentra alineado con metas individuales y específicas de desempeño. Robustecer la metodología y los criterios de evaluación de desempeño.
Mecanismos de control	Falta de mecanismos de control para monitorear y mejorar algunos procesos, debidamente alineados a los objetivos estratégicos.

Nota. Elaboración propia. (2025).

El análisis de las áreas identificadas en ALVILLA S.A.S., muestra aspectos clave que merecen atención para lograr mejores resultados alineados a la estrategia organizacional. Es fundamental fortalecer la relación entre la cultura y el propósito de la empresa, establecer indicadores claros que midan la productividad individual, y ajustar los programas de beneficios e incentivos para que estén conectados con metas específicas. Además, la identificación de mecanismos de control que permitan monitorear y mejorar procesos de manera más eficiente. Trabajar en estas oportunidades impulsará el rendimiento de cada colaborador, construyendo una estructura más eficiente y enfocada en resultados, contribuyendo así al crecimiento competitivo de la organización.

Resultados de la Solución

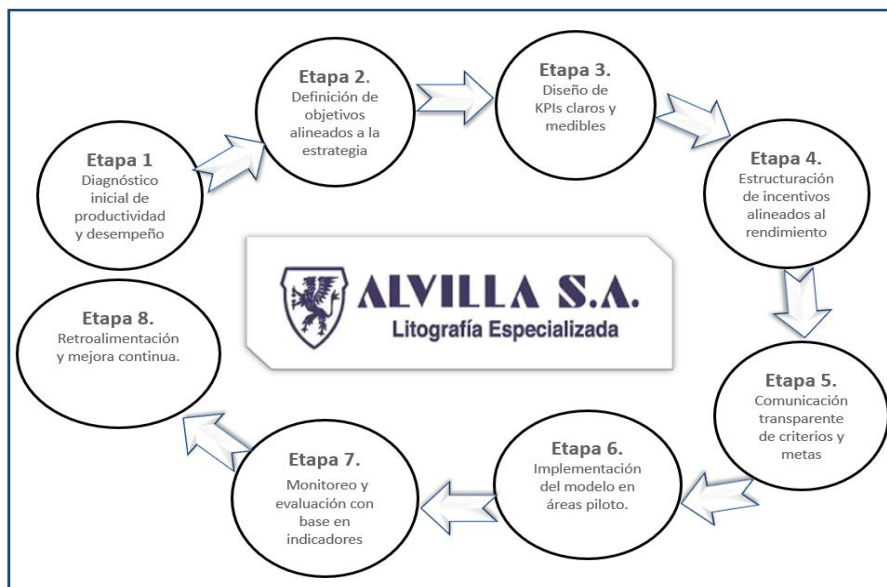
Propuesta del modelo

En el marco de la consultoría desarrollada en ALVILLA S.A.S., y tras el análisis comparativo de diferentes modelos, se determinó que el modelo de incentivos basado en el desempeño resulta el más pertinente para responder a las necesidades y retos de la organización. Su elección se sustenta en la capacidad de vincular directamente los resultados individuales y colectivos con indicadores clave de productividad (KPI), lo cual asegura una medición objetiva y transparente del rendimiento. Este enfoque impulsa la motivación y el compromiso de los colaboradores al reconocer de manera tangible su aporte, al tiempo que fortalece la alineación estratégica entre los objetivos corporativos y las acciones diarias.

Asimismo, al centrarse en resultados cuantificables, el modelo contribuye a consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua, favoreciendo la eficiencia operativa y la sostenibilidad de los logros alcanzados. Su implementación se desarrollará en ocho etapas: diagnóstico inicial de desempeño, definición de objetivos alineados a la estrategia, diseño de indicadores clave (KPI), estructuración de incentivos vinculados al rendimiento, comunicación transparente de criterios y metas, implementación en áreas piloto, monitoreo y evaluación, y retroalimentación con mejora continua. Estas etapas se presentan de acuerdo con la Figura 15.

Figura 15

Modelo de incentivos basado en desempeño aplicado en ALVILLA S.A.S.



Nota. Elaboración propia. (2025).

El Modelo de Incentivos propuesto para ALVILLA S.A.S. se construye como una herramienta estratégica para fortalecer la productividad, la motivación y el compromiso del personal. Su diseño se sustenta en ocho etapas secuenciales que aseguran una implementación integral, medible y transparente del sistema de compensación variable.

Reglas del Modelo

El sistema de incentivos se rige por principios de claridad, equidad, transparencia y coherencia con los valores de la empresa. las reglas establecen: primero los incentivos estarán sujetos al cumplimiento de indicadores previamente definidos y aprobados.

Segundo el reconocimiento se basará tanto en resultados cuantitativos (productividad, eficiencia, cumplimiento de metas) como en comportamientos cualitativos (trabajo en equipo, disciplina y compromiso). Tercero los incentivos podrán ser monetarios (bonos por cumplimiento) y no monetarios (reconocimientos en público, salidas anticipadas, beneficios familiares).

Cuarto todo resultado deberá ser verificable y documentado, asegurando su trazabilidad y validez para efectos de auditoría interna.

Pesos y Umbrales

Para mantener la equidad entre cargos y procesos, el modelo integra un sistema de ponderaciones (pesos) y umbrales de cumplimiento, definidos según su aporte en la productividad, eficiencia y desempeño integral.

Los pesos se asignan en proporción al impacto que cada indicador tiene sobre los resultados del área (por ejemplo: productividad 40 %, calidad 30 %, asistencia y compromiso 30 %).

Los umbrales de cumplimiento determinan los niveles mínimos, óptimos y sobresalientes del desempeño. Alcanzar el umbral mínimo activa el incentivo parcial, mientras que superar el umbral superior genera un bono adicional por alto rendimiento.

Estos parámetros se ajustan de acuerdo con el proceso, la carga operativa y los recursos disponibles, garantizando que las metas sean comparables, medibles y justas.

Formula de pago de la variable se considera un pago variable que es una propuesta para ALVILLA S.A.S. y permite calcular el incentivo de cada colaborador de manera justa y proporcional al nivel de cumplimiento de sus metas. Su estructura se basa en los resultados obtenidos en los indicadores definidos para el área de producción, combinando el desempeño operativo con la calidad del trabajo y el compromiso individual. La fórmula se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Incentivo mensual \%} = \sum (P_i \times R_i)$$

Donde P_i representa el peso asignado a cada indicador según su importancia dentro del proceso, y R_i corresponde al resultado obtenido o porcentaje de cumplimiento alcanzado. En términos simples, esta

ecuación multiplica el valor que tiene cada indicador por el nivel de logro del trabajador, sumando los resultados para determinar el porcentaje total del incentivo. De esta manera, el modelo garantiza una compensación equitativa, basada en datos objetivos, y promueve la mejora continua al vincular directamente el rendimiento individual con el reconocimiento económico.

Elegibilidad

Serán elegibles para participar en el modelo de incentivos todos los colaboradores del área de producción que cumplan con los siguientes requisitos, Primero: Tener mínimo seis meses de vinculación laboral continua con la empresa. Segundo No registrar sanciones disciplinarias ni ausentismos injustificados durante el periodo de evaluación. Tercero Participar activamente en las reuniones de seguimiento y retroalimentación. Cuarto Cumplir con los estándares básicos de calidad y seguridad en el trabajo. Quinto la elegibilidad garantiza que los incentivos reconozcan el esfuerzo sostenido, la constancia y la contribución al logro de los objetivos colectivos.

Auditabilidad y Control

Aunque el modelo se encuentra en fase piloto, su estructura permite ser implementable y auditada. Todos los indicadores, resultados y pagos se registrarán en una base de datos de control interno, con evidencia verificable (reportes de producción, evaluaciones de desempeño y asistencia). Este registro asegura la transparencia del proceso y facilita su revisión por parte de la dirección o entes de control interno.

Etapa 1. Diagnóstico Inicial de productividad y desempeño

En ALVILLA S.A.S., el diagnóstico de productividad y desempeño se desarrolla mediante la aplicación de diversas herramientas que permiten integrar tanto la perspectiva interna como el análisis de factores externos. Este proceso contempla la implementación de encuestas internas, la revisión de indicadores históricos y el uso de la herramienta PESTEL, con el fin de obtener una visión amplia y objetiva de la situación actual de la compañía. Con la información

recopilada se elabora un informe consolidado que servirá como línea base para las siguientes etapas del modelo de mejora continua. La Tabla 6 presenta cada una de las herramientas, junto con su propósito y alcance dentro del proceso de diagnóstico.

Tabla 6

Diagnóstico y desempeño

Herramienta	Propósito	Alcance
Encuestas internas	Recogen la percepción de los colaboradores sobre eficiencia, desempeño y barreras en su trabajo.	Área operativa y administrativa
Revisión de indicadores históricos	Análisis de los KPI de productividad, calidad y eficiencia registrados en periodos anteriores.	Información de los últimos 12 meses
Herramienta PESTEL	Evalúa los factores externos: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que afectan a la organización.	Nivel macro y sectorial
Informe consolidado de diagnóstico	Documento que integra resultados de encuestas, indicadores, análisis operativo y PESTEL, estableciendo una línea base para el modelo.	General para toda la compañía

Nota. Elaboración propia. (2025).

Etapa 2. Definición de objetivos y alineación estratégica

Para definir los objetivos en ALVILLA S.A.S., resulta esencial contar con herramientas que permitan estructurar, consensuar y dar seguimiento a las metas planteadas. Estas herramientas garantizan que los objetivos no solo respondan a la estrategia global de la compañía, además refleja las capacidades reales del equipo y las prioridades de cada área. La tabla 7 presenta las principales herramientas definidas para esta etapa del modelo, junto con su propósito y periodicidad de seguimiento, asegurando así un proceso participativo, claro y orientado a resultados.

Tabla 7

Definición de objetivos

Herramienta	propósito	Periodicidad
Reuniones con grupo primario	Espacios para alinear las metas estratégicas con las necesidades de la compañía y capacidades del equipo.	Mensual
Reuniones de retroalimentación	Evaluación periódica de avances para garantizar coherencia entre planeación y ejecución.	Bimestral
Talleres participativos de planeación	Dinámicas prácticas donde diferentes áreas aportan su visión para construir objetivos realistas y compartidos.	Semestral
Asignación de responsabilidades	Distribución formal de metas y responsables para asegurar claridad en el cumplimiento.	Al inicio de cada ciclo estratégico
Estrategias de seguimiento	Mecanismos para monitorear el cumplimiento de objetivos, integrando tableros de control y reportes de avance.	Trimestral

Nota. Elaboración propia. (2025).

Etapa 3. Diseño de indicadores de desempeño (KPI)

En ALVILLA S.A.S. se definió un sistema de indicadores de desempeño con el propósito de garantizar evaluaciones claras, medibles y alcanzables en los niveles individual, de equipo y organizacional. Estos KPI fueron seleccionados a partir del análisis de los indicadores existentes y del diseño de nuevos parámetros desarrollados por el equipo consultor, asegurando su pertinencia y alineación con la estrategia de la compañía.

Indicadores de Productividad. La Tabla 8 presenta los principales indicadores de productividad y procesos, junto con sus fórmulas, responsables, periodicidad, objetivos y medición. Este sistema constituye una herramienta fundamental para evaluar la evolución del rendimiento organizacional, ya que proporciona información clave para la toma de decisiones estratégicas, facilita la identificación de oportunidades de mejora y fortalece la competitividad de la empresa.

Tabla 8

Indicadores de medición productividad, proceso de producción

Indicador	Fórmula	Responsable	Periodicidad	Objetivo del Indicador	Indicador Actual/Propuesto	Tipo de medición	Peso
Tiempos de Alistamiento	$(\text{Horas de alistamiento ejecutadas} / \text{Horas establecidas}) \times 100$	Área de producción	Diario	Ejecutado = estándar	Actual	Por colaborador	15%
Nivel Ausentismo	$(\text{Días de ausentismo} / \text{Días programados en el mes}) \times 100$	Mide el nivel de ausentismos en un mes dado	Mensual	Identificar las causas de ausencia que pueden estar relacionadas con las condiciones de trabajo o con problemas personales de los empleados	Actual	Por colaborador	10%
% Desperdicio	$(\text{Cantidad entrante} - \text{Cantidad resultante}) / \text{Cantidad entrante} \times 100$	Área de producción	Semanal	Mide la cantidad de desperdicio reportado dentro del procesos (6,5%)	Actual	Por área	20%
% Reprocesos	$(\text{Total tiros reprocesados} / \text{Cantidad entrante}) \times 100$	Área de producción	Semanal	Mide la cantidad de unidades reprocesadas en el proceso de producción en cada una de las actividades (8%)	Actual	Por área	15%
% de cumplimiento en entregas perfectas a tiempo	$(\text{N}^\circ \text{ total de OP despachadas a tiempo} / \text{Total de órdenes despachadas}) \times 100$	Área de producción	Semanal	Mide la cantidad de órdenes despachadas a tiempo (100%)	Actual	Por área	10%
Eficiencia del proceso	$(\text{unidades ejecutadas} / \text{unidades programadas}) \times 100$	Área de producción	Diario	Mejorar la calidad de los productos.	Propuesto desde el equipo consultor	Por proceso productivo	15%
Evaluación de desempeño 360°	Resultados de la medición de los criterios definidos para el nivel y cargo	Área de producción y talento humano	Anual	Medir el rendimiento de los trabajadores en sus actividades, para mejorar la gestión y alineación del personal.	Propuesto desde el equipo consultor	Por colaborador	15%

Nota. Elaboración propia. (2025).

Indicadores de medición del programa de incentivos y beneficios. Con el fin de garantizar el control y la evaluación del programa de incentivos y beneficios en ALVILLA S.A.S., se definieron indicadores específicos que permiten medir su impacto en distintos niveles de la organización. Estos indicadores abarcan desde la participación y satisfacción de los colaboradores hasta la eficiencia en los procesos productivos y el cumplimiento presupuestal. La Tabla 9. Indicadores de medición del programa de incentivos y beneficios detalla cada uno de ellos, señalando su objetivo, meta, fórmula de cálculo, periodicidad de medición y responsables, constituyéndose en una herramienta clave para asegurar la efectividad y sostenibilidad del programa en el tiempo.

Tabla 9

Indicadores de medición programa de incentivos y beneficios

Nombre del indicador	Objetivo medición	Meta	Fórmula	Periodicidad medición	Responsable
% participación colaboradores en el programa	Garantizar la inclusión y participación de todo el personal de Alvilla SAS en las iniciativas o actividades del programa.	80% de los colaboradores	Colaboradores que participan en actividades / Total colaboradores * 100	Trimestral	Área de talento humano
Cumplimiento actividades programa	Medir el logro de los objetivos del programa y monitorear su desempeño.	90% de ejecución en las actividades programadas	Total, actividades ejecutadas / Total actividades planeadas * 100	Trimestral	Área de talento humano
Cumplimiento de presupuesto	Mantener el gasto dentro del presupuesto planificado.	máximo el 100% de ejecución del presupuesto	Presupuesto ejecutado / presupuesto planeado * 100	Trimestral	Área administrativa y de talento humano
% Satisfacción de los colaboradores con el programa a través de encuestas de satisfacción	Asegurar un ambiente positivo y armonioso a través de la implementación del programa de incentivos y beneficios.	90% de trabajadores satisfechos	Promedio de los resultados por colaborador: Puntaje obtenido / Puntaje máximo posible * 100	Semestral	Área de talento humano

Nombre del indicador	Objetivo medición	Meta	Fórmula	Periodicidad medición	Responsable
% Rotación de personal en el área de producción	Identificar el % de rotación del personal dentro de la organización.	5% de retiro de los trabajadores	Colaboradores que se retiran / Total colaboradores* 100 Evaluar retiros	Semestral	Área de talento humano
Índice de reducción de reprocesos y desperdicios	Asegurar la reducción de los desperdicios operativos.	2% de acuerdo con los resultados anteriores	Revisión y comparación de los indicadores de desperdicios y reprocesos del área de producción	Semestral	Área de producción y calidad
Índice de eficiencia del proceso de producción	Asegurar la oportunidad y entrega de calidad de los productos del área de producción.	100%	Revisión y comparación de los indicadores de: % de cumplimiento en entregas perfectas a tiempo y eficiencia del proceso	Mensual	Área de producción

Nota. Elaboración propia. (2025).

Etapa 4. Estructuración de incentivos alineados al rendimiento.

En ALVILLA S.A.S., la aplicación del esquema integral de incentivos que se llevará a cabo mediante la definición de indicadores de desempeño como base de evaluación y el uso de herramientas de gestión tales como encuestas de satisfacción, tableros de control de indicadores (KPI Dashboards), reuniones periódicas de retroalimentación y plataformas digitales de reconocimiento. De acuerdo con lo anterior, se detallará el esquema de incentivos que se implementaran en la organización.

Reconocimientos Públicos y Premios Personalizados. En ALVILLA S.A.S., se diseña un esquema de reconocimientos públicos y premios personalizados con el propósito de resaltar el esfuerzo y cumplimiento de los colaboradores frente a los indicadores de productividad y calidad. Este mecanismo integra beneficios económicos y no económicos que estimulan la motivación individual y fortalecen la cultura de reconocimiento dentro de la organización. La tabla 10. Reconocimientos Públicos y Premios Personalizados presenta la estructura del beneficio, su tipo, periodicidad, los indicadores asociados y el presupuesto destinado para su implementación.

Tabla 10

Descripción del beneficio reconocimientos públicos y premios personalizado

Beneficios al Colaborador	Tipo de Beneficio	Periodicidad	Indicador asociado	Presupuesto
Entrega de un diploma resaltando su cumplimiento de los indicadores más un bono en un rango de 30.000 por persona al proceso de producción (troquelado, pegue, entre otros) que genere cumplimiento en los indicadores asociados al beneficio. Máximo reconocimiento por mes de 10 trabajadores	Económico y no económico	Mensual	% Desperdicio % Reprocesos Eficacia del proceso	\$300.000 mensual
Bono por reducción de desperdicios.	Económico y no económico	Mensual	% Desperdicio % Reprocesos Eficacia del proceso	1% de desperdicio optimizado.

Nota. Elaboración propia. (2025).

Salidas anticipadas. En ALVILLA S.A.S., se recomienda un beneficio enfocado en reconocer a los colaboradores del área productiva que cumplan con los indicadores establecidos. Este incentivo consiste en una salida anticipada el segundo viernes del mes, aplicable en temporadas de baja producción y con un sistema de rotación para garantizar equidad. La tabla 11. Beneficio al colaborador describe el tipo de beneficio, su periodicidad, los indicadores asociados y el presupuesto asignado, consolidándose como una estrategia que promueve el compromiso y la eficiencia en los procesos.

Tabla 11

Descripción del beneficio salidas anticipadas

Beneficios al Colaborador	Tipo de Beneficio	Periodicidad	Indicador asociado	Presupuesto
Después de la evaluación de indicadores de manera mensual, los colaboradores del proceso productivo que cumplan los indicadores podrán disfrutar de una salida de horario anticipada el segundo viernes mes, donde	Económico	Mensual	Eficiencia del proceso % de cumplimiento en entregas perfectas a tiempo Resultado de seguimiento de	\$35.000 valor medio día de ausentismo de una persona. \$350.000 proceso

Beneficios al Colaborador	Tipo de Beneficio	Periodicidad	Indicador asociado	Presupuesto
podrá salir a mediodía aplicable para ser tomado en temporada baja de producción y Asegurar que las personas que ganen el premio sean rotativas			evaluación de desempeño 360°	productivo (10 personas) mensual.

Nota. Elaboración propia. (2025).

Formación y programas de desarrollo profesional. En ALVILLA S.A.S., se definieron beneficios no económicos orientados a fortalecer el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, favoreciendo su crecimiento dentro de la organización. Estos beneficios incluyen la posibilidad de ascenso, apoyo en la mejora del nivel académico y ajustes en los turnos de trabajo para facilitar la asistencia a procesos de formación. La tabla 12. Beneficios al colaborador detalla el tipo de beneficio, su periodicidad, los indicadores asociados y el presupuesto destinado, constituyéndose en una estrategia que impulsa la motivación y el compromiso a largo plazo. Dentro de este esquema se contempla la formación técnica para el trabajo con el SENA, mediante un convenio que permite la movilización de un tutor a la compañía. Esta capacitación se desarrolla en las instalaciones de la empresa, fuera del horario laboral, y su contenido se diseña con base en los resultados de la evaluación de desempeño y en los indicadores de gestión del proceso.

Tabla 12

Descripción del beneficio formación y programas de desarrollo profesional.

Beneficios al Colaborador	Tipo de Beneficio	Periodicidad	Indicador asociado	Presupuesto
Posibilidad de ascenso de crecimiento en la organización. *Mejora del nivel académico. *Ajuste de los horarios de turnos de trabajo para asistir a los cursos de formación.	No económico	Anual	Evaluación de desempeño Nivel ausentismo Tiempo de alistamiento	\$3.000.000 anual valor de refrigerio durante la formación

Nota. Elaboración propia. (2025).

Incentivos familiares. En ALVILLA S.A.S., se establecieron beneficios no económicos que impulsan el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, entre ellos la posibilidad de ascenso, apoyo académico y ajustes en los turnos para asistir a procesos de formación. La tabla 13. Beneficios al colaborador muestra su tipo, periodicidad, indicadores asociados y presupuesto asignado. Adicionalmente, los beneficios familiares se gestionarán a través de alianzas con entidades como EPS, ARL y cajas de compensación, reduciendo costos para la organización y fortaleciendo la motivación y compromiso de los empleados.

Tabla 13

Descripción del beneficio incentivos familiares

Beneficios al Colaborador	Tipo de Beneficio	Periodicidad	Indicador asociado	Presupuesto
Planes o descuentos de recreación y deporte (cine, eventos públicos, entradas a parques, zoológicos, gimnasios etc.) para el núcleo familiar (primer grado de consanguinidad, padres, hijos menores de edad y cónyuge) se le suministrará el valor de entrada. Aplica este beneficio fuera de la jornada laboral y será entregado a los mejores colaboradores del proceso productivo. Se entregan máximo 3 entradas por colaborador	Económicos y no económico	Bimestral	Nivel de ausentismo Eficiencia del proceso % de reprocesos % de desperdicios % de cumplimiento en entregas perfectas a tiempo	\$120.000 por trabajador y familia. Total, bimestre \$480.000
Subsidio escolar por valor de \$50.000, a los hijos de los colaboradores que se encuentren cursando etapa infantil y educación primaria, máximo hasta los 10 años. Es aplicable únicamente a los colaboradores que demuestren certificaciones de estudio avaladas por centros educativos y que tenga un resultado positivo en la medición de los indicadores de desempeño.	Económico	Anual - Según calendario escolar	Evaluación de desempeño Nivel de ausentismo	\$500.000 anual
Bono de descuento para recreación y turismo a través de la gestión y alianza con la caja de compensación familiar.	No económico	Semestral	Eficiencia del proceso	No aplica depende de la gestión de Alvilla con la Caja de compensación familiar

Nota. Elaboración propia. (2025).

Reconocimiento por innovación. En ALVILLA S.A.S., se implementó un beneficio económico dirigido a incentivar la participación de los colaboradores en la generación de propuestas de mejora e innovación. Este reconocimiento busca optimizar procesos, fortalecer los indicadores de productividad y reforzar el compromiso de los trabajadores al valorar sus aportes a la organización. La tabla 14. Beneficio al colaborador presenta la estructura del incentivo, su periodicidad, los indicadores asociados y el presupuesto asignado para su aplicación.

Tabla 14

Descripción del beneficio reconocimiento por innovación

Beneficios al Colaborador	Tipo de Beneficio	Periodicidad	Indicador asociado	Presupuesto
Un cuarto (1/4) de salario mínimo legal vigente a la persona que proponga mejoras de optimización de procesos y/o en los indicadores y metas de productividad demostrables y una vez se haya realizado análisis y evaluación de viabilidad de dicha propuesta. Este beneficio no solo impulsa la participación de los colaboradores en la mejora continua, y además refuerza su compromiso y sentido de pertenencia al sentirse valorados por sus aportes.	Económico	Cada vez que se presenten iniciativas de innovación	Innovaciones aplicables a la organización	\$325.000 por iniciativas Total, año \$650.000

Nota. Elaboración propia (2025).

Etapa 5. Socialización y comunicación del modelo

En ALVILLA S.A.S., se estructuró un plan de comunicación y socialización del sistema de incentivos basado en diferentes momentos clave, los cuales integran acciones, herramientas y objetivos. Este esquema permite dar a conocer el modelo, capacitar a los colaboradores, mantenerlos informados de manera continua, promover espacios de retroalimentación y garantizar un seguimiento constante de la estrategia. La Tabla 15. Estrategia de comunicación y

socialización detalla estos momentos con sus acciones principales, las herramientas utilizadas y los propósitos que guiarán su implementación.

Tabla 15

Socialización y comunicación del modelo

Acciones	Acciones Principales	Herramientas	Objetivo
Lanzamiento	Presentación del sistema de incentivos y criterios de evaluación	Reuniones generales, correos institucionales, carteleras físicas y digitales.	Dar a conocer el modelo y generar confianza en el proceso.
Capacitación	Talleres explicativos y sesiones de formación sobre indicadores de desempeño y beneficios	Capacitaciones presenciales y virtuales, material de apoyo digital.	Garantizar la comprensión de los KPI y beneficios por parte de todos los colaboradores. (realizar evaluación de conocimiento)
Creación de memoria Continua	Publicación periódica de avances, recordatorios y mensajes motivacionales	Boletines internos, grupos de comunicación digital.	Mantener informados a los colaboradores y reforzar el compromiso.
Retroalimentación	Espacios abiertos para resolver dudas y recibir sugerencias.	Reuniones por equipos, buzón físico/digital de inquietudes.	Fomentar la participación y la mejora del sistema.
Seguimiento y evaluación	Monitoreo del impacto de la estrategia de comunicación y ajustes necesarios.	Reportes periódicos, encuestas de percepción, análisis de indicadores.	Asegurar la efectividad de la comunicación y ajustar la estrategia.

Nota. Elaboración propia. (2025).

Etapa 6. Implementación piloto

En ALVILLA S.A.S., se propone la ejecución de un programa piloto en el área de producción, diseñado para validar la efectividad del modelo de incentivos, identificar oportunidades de ajuste y generar aprendizajes aplicables a otras áreas de la organización. Este piloto se desarrollará en un periodo de seis meses y se organizará en cinco acciones principales, orientadas a asegurar la preparación, capacitación, ejecución, evaluación y cierre del proceso. La herramienta de gestión de indicadores de desempeño será clave para garantizar el monitoreo constante, la trazabilidad de los avances y la coherencia con los objetivos estratégicos de la

compañía. La Tabla 16. Implementación del plan piloto presenta cada acción, sus actividades, herramientas, periodicidad y objetivos.

Tabla 16

Implementación del plan piloto

Acciones	Acciones Principales	Herramientas	periodicidad	Objetivo
Acción 1. Preparación y definición	<ul style="list-style-type: none"> -Seleccionar indicadores clave de productividad y desempeño. - Establecer criterios de evaluación específicos para producción. - Definir los beneficios de productividad a implementar durante el piloto - Realizar talleres explicativos sobre el modelo y los indicadores. 	Matriz de indicadores (KPI), herramienta de gestión de desempeño, reuniones de planeación	3 semanas	Contar con un marco claro de medición y reconocimiento para el piloto
Acción 2 Capacitación y sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> - Socializar el cronograma del piloto con el equipo de producción. - Entregar guías de consulta y material de apoyo - Implementar el sistema de incentivos en producción. 	Presentaciones, manual del piloto, talleres participativos, participación de la gerencia en las actividades	3 semanas	Asegurar que todos los colaboradores comprendan el funcionamiento del piloto.
acción 3 Ejecución piloto	<ul style="list-style-type: none"> - Medir indicadores de desempeño semanalmente. - Realizar reuniones de seguimiento cada 15 días. - Documentar resultados preliminares. 	Plataforma de gestión de indicadores, reportes semanales, tableros de control visual (Dashboards)	8 semanas	Validar la efectividad del modelo y recolectar datos reales de la operación.
Acción 4 Evaluación intermedia y ajuste	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar resultados obtenidos hasta el momento. - Identificar debilidades y 	Informes de resultados, encuestas de percepción, reuniones de retroalimentación.	4 semanas	Realizar mejoras al modelo con base en la evidencia recolectada.

Acciones	Acciones Principales	Herramientas	periodicidad	Objetivo
Acción 5 Cierre y despliegue progresivo	proponer mejoras. - Ajustar parámetros de evaluación si es necesario - Presentar resultados finales del piloto. - Documentar aprendizajes y mejores prácticas. - Diseñar plan de expansión a otras áreas.	Informe final, plan de despliegue, herramienta de comunicación interna.	4 semanas	Consolidar conclusiones y preparar la implementación a nivel organizacional.

Nota. Elaboración propia. (2025).

Etapa 7. Monitoreo y evaluación continua

En ALVILLA S.A.S., el proceso de monitoreo se desarrolla a través de un esquema de control que permita dar seguimiento a la aplicación de los beneficios, acciones de comunicación, reconocimientos y fases del plan piloto. Este esquema se centra en verificar el cumplimiento de actividades, responsables y tiempos definidos anteriormente, garantizando la trazabilidad y la transparencia en la ejecución. La tabla 17. Monitoreo de la implementación; detalla los elementos esenciales que permiten asegurar la correcta gestión de cada componente sin recurrir a la medición directa de indicadores.

Tabla 17

Monitoreo de la implementación

Elemento para monitorear	Actividades para verificar	Responsable	Periodicidad	Evidencia de cumplimiento
Reconocimientos públicos y premios personalizados	Revisión de entregas de diplomas, bonos y registros de trabajadores destacados	Talento humano	Mensual	Actas de entrega, reportes de reconocimientos
Beneficios no económicos (ascensos, formación, ajustes de turnos)	Validación de ascensos otorgados, capacitaciones realizadas y ajustes de turnos aprobados	Talento humano y líderes de área	Anual	Listados de beneficiarios, convenios de formación, registros de asistencia

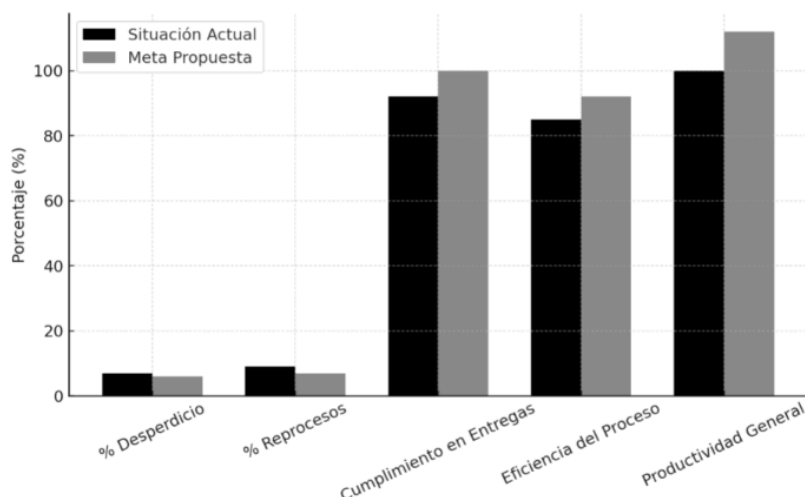
Elemento para monitorear	Actividades para verificar	Responsable	Periodicidad	Evidencia de cumplimiento
Beneficios familiares (convenios con EPS, ARL, cajas de compensación)	Seguimiento a convenios y utilización por parte de colaboradores	Área administrativa	Anual	Contratos o convenios firmados, registros de uso
Beneficio por innovación	Registro de propuestas de mejora recibidas y viabilidad analizada	Comité de innovación	Según ocurrencia	Actas de evaluación de propuestas
Comunicación y socialización	Seguimiento a talleres, boletines y reuniones de retroalimentación	Comunicación interna	Mensual	Informes de actividades, material de difusión
Plan piloto en producción	Cumplimiento de acciones principales (preparación, capacitación, ejecución, evaluación y cierre)	Producción y consultoría	Según cronograma (6 meses)	Cronograma validado, informes intermedios y finales
Monitoreo y retroalimentación continua	Consolidación de espacios de diálogo y reportes periódicos	Supervisores y gerencia	Trimestral	Minutas de reuniones, encuestas de percepción

Nota. Elaboración propia (2025).

Evaluación de la mejora continua. La implementación de este esquema de monitoreo garantiza que cada decisión esté respaldada por datos objetivos y actualizados, permitiendo a la gerencia anticiparse a posibles desviaciones y aplicar correctivos oportunos. De esta forma, ALVILLA S.A.S., fortalece la transparencia, el control y la sostenibilidad del programa de incentivos, asegurando que los beneficios propuestos se reflejen en una mejora continua de la productividad organizacional los cuales se pueden evaluar como lo indica la figura 16.

Figura 16

Evaluación continua



Nota. Elaboración propia. (2025).

Etapa 8. Retroalimentación y mejora continua

En ALVILLA S.A.S., se estableció un conjunto de herramientas de seguimiento orientadas a garantizar la efectividad del programa de incentivos y beneficios. Estas permiten recoger la percepción de los colaboradores, identificar necesidades específicas en los equipos, analizar el comportamiento de los indicadores de productividad y consolidar información para la toma de decisiones. La tabla 18. Herramientas de seguimiento presenta su periodicidad y propósito, asegurando un proceso de monitoreo estructurado y transparente.

Tabla 18

Proyección de impacto del modelo de incentivos

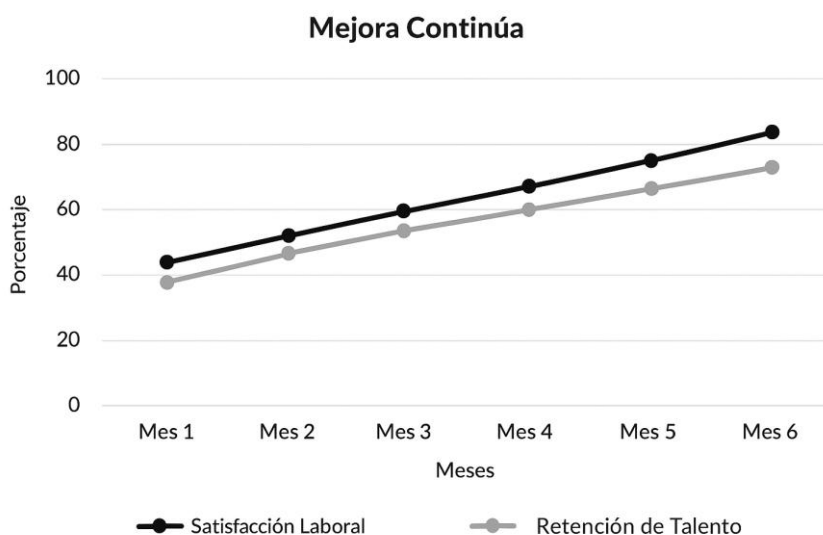
Herramienta	Periodicidad	Propósito
Encuestas de percepción de beneficios	Trimestral	Recoger la opinión de los colaboradores sobre claridad, equidad y valoración de los beneficios
Reuniones con líderes de área	Mensual	Identificar necesidades puntuales de los equipos y proponer ajustes inmediatos.
Análisis de tendencias de KPI	Bimestral	Revisar indicadores de desempeño y compararlos con metas de productividad y satisfacción
Reportes de retroalimentación	Trimestral	Consolidar hallazgos, proponer ajustes y definir acciones de mejora

Nota. Elaboración propia. (2025).

La Figura 17 presenta la proyección de los resultados derivados de la implementación del modelo de retroalimentación y mejora continua en ALVILLA S.A.S., en ella se observa la evolución esperada de variables clave, como la satisfacción laboral y la retención de talento, a lo largo de los meses de aplicación, a continuación, se evidencia como se pronostica el mejoramiento continuo de la operación.

Figura 17

Mejora continua satisfacción laboral y la retención de talento



Nota. Elaboración propia. (2025).

Con el fin de garantizar la equidad interna entre los cargos del área de producción, el modelo de incentivos basado en el desempeño propuesto para ALVILLA S.A.S., incorpora un sistema de ponderación diferencial sustentado en indicadores estandarizados de productividad, eficiencia y cumplimiento, ajustados al tipo de proceso, carga operativa y recursos disponibles, los cuales fueron definidos en la etapa 3. Diseño de indicadores de desempeño (KPI). Esta estructura permite que las metas sean comparables y justas, evitando sesgos entre cargos con diferentes capacidades o cuellos de botella. Asimismo, se implementan mecanismos de control (etapa 7 del modelo) mediante la evaluación conjunta de resultados y comportamientos, de modo que la obtención de incentivos esté condicionada no solo al cumplimiento cuantitativo de objetivos.

Plan de Implementación del Modelo de Incentivos en ALVILLA S.A.S.

La implementación de un modelo de incentivos basado en el desempeño en ALVILLA S.A.S., requiere de un enfoque estructurado y sistemático que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la generación de valor sostenible para la organización. En este sentido, resulta indispensable abordar el proceso de implementación mediante la aplicación de una metodología de gestión de proyectos que permita planificar, ejecutar, controlar y finalizar cada fase de manera ordenada, reduciendo riesgos y asegurando la optimización de recursos humanos, técnicos y financieros.

El plan de implementación establece un enfoque integral de control basado en tres ejes: alineación, verificación y prevención. En primer lugar, los incentivos se alinean con indicadores de desempeño equilibrados que combinan resultados cuantitativos (productividad, cumplimiento de metas) con métricas cualitativas asociadas a la calidad, el cumplimiento normativo y la gestión del riesgo laboral. En segundo lugar, se incorpora un sistema de verificación cruzada y auditorías periódicas por parte de gestión humana y el área de producción que están incluidas en el modelo de incentivos y que garantizan la validez de los resultados y previenen conductas que puedan afectar los estándares operativos o de seguridad.

En el modelo de incentivos se establecen mecanismos preventivos y formativos, tales como capacitaciones en cultura ética, autocuidado y calidad, acompañadas de sanciones proporcionales en caso de incumplimiento. De esta manera, el modelo promueve un equilibrio entre productividad, seguridad y excelencia operativa, fortaleciendo los estándares de calidad y los estándares de seguridad y salud en el trabajo.

La gestión de proyectos facilita la organización de actividades y la definición de responsabilidades, contribuyendo a la evaluación del impacto del modelo de incentivos, en los resultados y la productividad organizacional.

De acuerdo con la revisión de metodologías reconocidas en la práctica profesional, se determina que la metodología que mejor se adapta al contexto de esta consultoría y a las características del modelo de incentivos propuesto para ALVILLA S.A.S., es la definida en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) séptima Edición, desarrollada por el Project Management Institute (PMI). Esta metodología de tipo tradicional proporciona un marco flexible y adaptable que centra su gestión en principios, dominios de desempeño y la generación de valor. La guía se fundamenta en principios como la adaptación, la colaboración, el liderazgo y la orientación a resultados, lo que la convierte en una herramienta ideal para proyectos de transformación organizacional, como lo es la implementación de un modelo de incentivos basado en el desempeño.

La guía del PMBOK Séptima Edición, proporciona el marco de gestión más adecuado para este plan de implementación, debido a la naturaleza del modelo de incentivos y la necesidad de establecer claramente fases delimitadas y secuenciales que permitan avanzar y asegurar entregables concretos. Adicionalmente este enfoque facilita que cada etapa del modelo de incentivos (diagnóstico, definición de objetivos, diseño de KPIs, Estructuración de incentivos, comunicación, aplicación del modelo, monitoreo, evaluación y retroalimentación), se ejecute de manera estructurada, integrando buenas prácticas internacionales en gestión de proyectos con la flexibilidad necesaria para adaptarse al contexto organizacional de ALVILLA S.A.S. Su adopción garantiza que el plan de implementación se ejecute con disciplina, generando un

impacto positivo y medible en la productividad, la motivación del talento humano y la consolidación de una cultura organizacional fortalecida.

Dominios de desempeño del proyecto

Para que el desarrollo del plan de implementación genere resultados efectivos, es importante articular los dominios de desempeño definidos para un proyecto. Estos dominios constituyen áreas interactivas e interdependientes que, al operar de forma integrada, garantizan la entrega del proyecto (plan de implementación) de manera efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. De acuerdo con la guía del PMBOK existen ocho dominios de desempeño del proyecto definidos en la Figura 18: interesados, equipo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, entrega, métrica e incertidumbre.

Figura 18

Dominios de desempeño del proyecto PMI



Nota. Tomado de Project Management Institute (PMI). (2021). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Séptima edición.

El dominio de interesados asegura la identificación, análisis y gestión de las expectativas de las partes interesadas clave, como la gerencia general, líderes de proceso y personal operativo. Posteriormente, el dominio de equipo orienta la conformación, capacitación y motivación del

grupo encargado de diseñar, ejecutar y supervisar la implementación del modelo de incentivos, promoviendo la colaboración y la cohesión interna.

El enfoque de desarrollo y ciclo de vida se adopta bajo un modelo de proyectos de tipo predictivo, que permite avanzar de forma secuencial y controlada a través de las fases del proyecto: viabilidad, diseño, construcción, prueba, despliegue y cierre. Este ciclo garantiza orden y trazabilidad, facilitando el control en cada etapa.

El dominio de planificación es fundamental para establecer los objetivos, actividades, cronograma, presupuesto e indicadores del modelo. En paralelo, el trabajo del proyecto se centra en ejecutar las tareas definidas, tales como el diseño de los indicadores de desempeño (KPI), la adquisición de recursos, la comunicación interna y la primera entrega de incentivos.

Por su parte, el dominio de entrega asegura que los productos intermedios y finales de la implementación se realicen con calidad y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. A ello se suma el dominio de métricas, que implica definir y aplicar indicadores cuantitativos y cualitativos que midan el impacto del plan de implementación del modelo de incentivos.

Finalmente, el dominio de incertidumbre aborda los riesgos inherentes al proyecto. La gestión de este dominio exige la identificación temprana de riesgos, el diseño de planes de mitigación y la implementación de acciones preventivas y correctivas durante todo el ciclo del proyecto.

En conjunto, los ocho dominios actúan como un sistema integrado que, vinculado a las fases del ciclo de vida con enfoque predictivo, asegurando que la implementación del modelo de incentivos en ALVILLA S.A.S., asegure la integración de esta propuesta con la productividad, sostenibilidad y objetivos de la organización y sus colaboradores.

En el caso del diseño del plan de implementación del modelo de incentivos en ALVILLA S.A.S., los dominios de desempeño se integran y aplican de manera articulada, en función al tamaño y alcance del plan, es decir que se aplican los dominios pertinentes de acuerdo con lo descrito en la Tabla 19, en la cual se detalla la relación directa con los aspectos a desarrollar en el plan para garantizar la efectividad del modelo.

Tabla 19

Relación aspectos plan de implementación y dominios del proyecto

Dominio	Ítem plan de implementación
Interesados Equipo	Responsables
Enfoque de Desarrollo y ciclo de vida Trabajo del proyecto Entregas	Fases plan de implementación
Planificación	Cronograma Presupuesto
Métricas	Relación costo-beneficio Indicadores
Incertidumbre	Riesgos plan de implementación

Nota. Elaboración propia (2025).

Fases plan de implementación

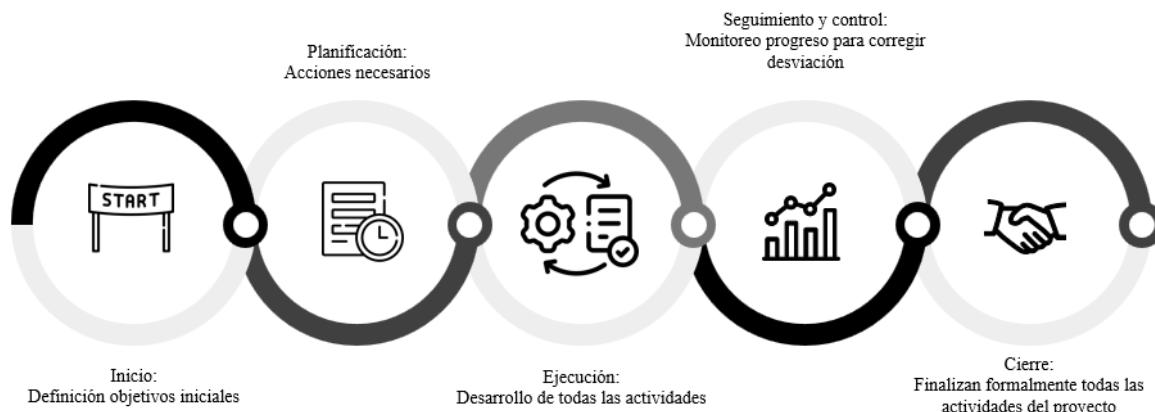
Se establecen las fases del plan de implementación bajo el enfoque predictivo de gestión de proyectos, como una hoja de ruta que permita estructurar, organizar y controlar de manera sistemática la puesta en marcha del modelo de incentivos basado en el desempeño. Este esquema proporciona un marco secuencial y lógico para garantizar la alineación con los objetivos estratégicos de ALVILLA S.A.S., facilitando la asignación de responsabilidades, la gestión de recursos y el seguimiento de resultados, en caso de que la organización decida adoptarlo formalmente.

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI) y en la figura 19, las fases en las que se debe desarrollar un proyecto son: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y

cierre, en la tabla 20 se detallan las fases del plan de implementación del modelo de incentivos de ALVILLA S.A.S.

Figura 19

Fases de proyecto enfoque PMI



Nota. Elaboración propia (2025).

Tabla 20

Fases implementación modelo de incentivos basado en el desempeño ALVILLA S.A.S.

Fase del Plan de Implementación	Descripción	Tiempo (meses)	Plazo estimado (Semana)	Etapa del modelo de incentivos basado en el desempeño
Inicio	Se evalúa la situación actual de la empresa respecto al desempeño, productividad, motivación y cultura organizacional. Incluye identificación de brechas entre resultados esperados y alcanzados mediante análisis de indicadores, encuestas de clima laboral al personal operativo y directivo.	Mes 1	Semana 1 -4	1. Diagnóstico inicial
Planificación	Se establecen los objetivos del modelo de incentivos, asegurando coherencia con la misión, visión y metas estratégicas de ALVILLA S.A.S. Se definen los lineamientos que guiarán la estructuración del modelo.	Mes 2	Semana 5-8	2. Definición de objetivos alineados a la estrategia
	Se construyen indicadores claros, medibles y alcanzables que permitan evaluar el impacto del modelo. Se definen KPIs individuales, grupales y organizacionales.	Mes 3	Semana 9-10	3. Diseño de indicadores de desempeño (KPIs)

Fase del Plan de Implementación	Descripción	Tiempo (meses)	Plazo estimado (Semana)	Etapa del modelo de incentivos basado en el desempeño
Ejecución	Se definen los tipos de incentivos (monetarios y no monetarios), criterios de elegibilidad, mecanismos de asignación y lineamientos de transparencia y equidad. Se asegura que estén conectados con los resultados de desempeño.	Mes 3	Semana 11-12	4. Estructuración de incentivos alineados al rendimiento
	Diseñar material informativo y de comunicación (Flayers, folletos, carteles)	Mes 4	Semana 13-14	5. Socialización y comunicación
	Se comunica el modelo a todos los colaboradores a través de talleres, capacitaciones y material informativo. Se busca la apropiación del sistema y la confianza en los mecanismos de evaluación y recompensa.	Mes 4	Semana 15	5. Socialización y comunicación
	Se aplica el modelo en área piloto (área producción) para validar su efectividad, recoger retroalimentación y realizar los ajustes necesarios antes de su despliegue a toda la organización.	Mes 4	Semana 16-28	6. Implementación en áreas piloto
	Se realiza el seguimiento periódico de los indicadores de desempeño, evaluando el impacto del modelo sobre la productividad y la motivación. Incluye auditorías internas y reuniones de retroalimentación.	Mes 4	Semana 16-28	7. Monitoreo y evaluación con base en indicadores
Seguimiento y control	Extender el modelo a todas las áreas operativas y administrativas, consolidando la medición periódica de resultados y ajustando los incentivos según las lecciones aprendidas.	Mes 7	Semana 29-40	8. Retroalimentación y mejora continua
	Se consolidan los aprendizajes obtenidos y se ajusta el modelo según las necesidades de la empresa, el entorno y la evolución de los procesos internos.	Mes 11	Semana 41-44	8. Retroalimentación y mejora continua
Cierre	Se documentan los resultados finales del plan de implementación, los impactos alcanzados y las lecciones aprendidas. Además, se formulan recomendaciones para su sostenibilidad y replicabilidad en el futuro.	Mes 12	Semana 45-48	8. Retroalimentación y mejora continua

Nota. Elaboración propia (2025).

Responsables

Frente al plan de implementación y en pro de lograr los beneficios esperados del proyecto, es necesario incluir a las diferentes partes interesadas del proyecto e ir involucrando a los diferentes colaboradores o grupos de interés especializados que permitan la eficiencia y eficacia en el desarrollo del proyecto.; El involucramiento de los interesados forma parte de la estrategia organizacional de inicio, continuidad y cierre de este, ya que son participes de identificar, comprender, analizar, priorizar y monitorear el desglose de trabajo durante cada una de las fases del proyecto, debidamente alineadas a la visión y objetivos estratégicos de la organización.

La estructura y composición del equipo de proyecto comprende la identificación y clasificación de habilidades, competencias y tiempo de experiencia en liderazgo y ejecución de proyectos. Lo anterior, para efectos de consolidar equipos de trabajo de alto desempeño, evaluar y medir los resultados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos generales y específicos establecidos durante cada fase.

Por consiguiente, para efectos de dar cumplimiento al alcance, tiempo y presupuesto asignado, el director del proyecto y su equipo establecen y revisan periódicamente los procesos y actividades (Desglose de trabajo) que se están llevando a cabo en la ejecución del proyecto, incluyendo el tiempo dedicado al seguimiento y control. Así como, lo referente al componente de información y comunicación, respecto a la emisión de informes escritos de manera formal y recopilaciones de información incluidas en reuniones, de manera informal y verbal debidamente condensadas en el plan de comunicaciones por parte de la Dirección.

Dentro de la asignación y realización de trabajo, es importante tener en cuenta el cumplimiento regulatorio, políticas internas, requisitos de los interesados y restricciones propias tanto del proyecto como del negocio durante cada una de las fases del proyecto hacia el objetivo.

Sin dejar de lado, el factor de calidad respecto a maximizar los beneficios en el proceso productivo y cumplimiento de las expectativas y necesidades por parte de la Gobernanza de la Organización.

Con base en lo anterior, para efectos de la implementación del modelo de incentivos basados en el desempeño se caracteriza la matriz RACI (Responsable, Aprobador, Consultor, Informador), la cual corresponde a la herramienta de gestión de proyectos que clasifica y define los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo de auditoria respecto al desglose de trabajo (Tareas y actividades) incluidas en cada una de las fases del proyecto, asignando los niveles de responsabilidad y de aprobación, canales e informes de comunicación referentes al progreso y culminación de cada tarea según Tabla 21, tal como se detalla a continuación:

Tabla 21

Identificación roles y responsabilidades Matriz RACI

Fase	Responsabilidad	Gobierno Corporativo	Dirección de proyectos	Dirección de Recursos Financieros	Dirección Legal y Jurídico	Dirección de Recursos Humanos	Dirección de Operaciones (Producción)
Inicio	Documento/Acta del inicio del proyecto, definición de: Objetivo, alcance, visión, partes interesadas, roles y responsabilidades, recursos, presupuesto, entregables.	A	R/A	R	C	R	I
Planificación	Plan de gestión del proyecto, incluye: Cronograma, presupuesto, comunicaciones, riesgos, recursos y tareas. Tipos de incentivos, indicadores.	A	R/A	I	I	R	C
Ejecución	Avance y culminación de	A	R/A	I/C	I/C	R	R

Fase	Responsabilidad	Gobierno Corporativo	Dirección de proyectos	Dirección de Recursos Financieros	Dirección Legal y Jurídico	Dirección de Recursos Humanos	Dirección de Operaciones (Producción)
Monitoreo y control	entregables del proyecto, incluye: Informes del estatus y actualización del plan de gestión del proyecto.						
	Supervisión y control del progreso del proyecto (Estatus actual e identificación de riesgos, problemas). Comparación del plan de gestión Vs. progreso real del proyecto, incluye: Informes de rendimiento/desempeño, análisis de desviaciones y actualización del plan.	I	R/A	I	I	R	R
Cierre	Entrega del producto final (Acta de cierre del proyecto), incluye: Informe de lecciones aprendidas y áreas de mejora.	A	R/A	I	I	C	I
		A	R	I	I	C	C

Nota. Elaboración propia (2025).

Cronograma

El cronograma del plan de implementación del modelo de incentivos basado en el desempeño en ALVILLA S.A.S., permite asegurar la correcta secuenciación y desarrollo de las actividades definidas en cada una de las fases del proyecto. Es una herramienta que organiza el tiempo, asigna responsables y garantiza que los entregables se produzcan de manera oportuna, evitando retrasos y desviaciones. Al estar alineado con la metodología del PMI y con los objetivos estratégicos de la compañía, este cronograma ofrece una visión integral del proceso de implementación, facilitando el seguimiento, la gestión de recursos y la toma de decisiones informada en cada etapa.

Con el propósito de complementar la información presentada en este numeral, se ha elaborado un cronograma detallado del plan de implementación utilizando la herramienta Microsoft Project (B. Anexo Cronograma del plan de implementación modelo de incentivos), el cual incluye las fases, actividades específicas, tiempos estimados y semanas de ejecución. Este documento permite visualizar de manera clara y estructurada la secuencia de acciones necesarias para poner en marcha el modelo de incentivos basado en el desempeño en ALVILLA S.A.S., facilitando su seguimiento, control y evaluación por parte de la organización.

Presupuesto

El cronograma propuesto para el plan de implementación se establece de acuerdo con las fases definidas dentro del ciclo de vida del proyecto, el cual corresponde a una herramienta de gestión para planificar, controlar y monitorear el desempeño del proyecto y sus finanzas. En este, se incluyen la asignación de costos estimados y las reservas de imprevistos, según Tabla 22, tal como se detalla a continuación:

Tabla 22

Presupuesto del plan de implementación

Fase del Plan de Implementación	Descripción	Presupuesto	Observaciones
Inicio	Se evalúa la situación actual de la empresa respecto al desempeño, productividad, motivación y cultura organizacional. Incluye identificación de brechas entre resultados esperados y alcanzados mediante análisis de indicadores, encuestas de clima laboral al personal operativo y directivo.	\$37.000.000.	Contratación de firma especializada en recursos humanos, psicología y dirección organizacional que se encarguen de analizar, evaluar y concluir la situación actual de la Compañía, respecto a: indicadores de productividad y bienestar humano (Incluye procedimientos de entendimiento del negocio, indagación y entrevistas a las partes interesadas de la Organización y recorridos en las instalaciones de la Compañía, entre otros. Adicionalmente, emisión de informes acerca de los resultados de la asesoría especializada).
Planificación	Se establecen los objetivos del modelo de incentivos, asegurando coherencia con la misión, visión y metas	\$250.000 (Por semana)	Reunión de socialización de resultados por parte de la firma especializada en recursos humanos, psicología y dirección organizacional con el Gobierno

Fase del Plan de Implementación	Descripción	Presupuesto	Observaciones
	estratégicas de ALVILLA S.A.S. Se definen los lineamientos que guiarán la estructuración del modelo.		Corporativo y Direcciones de Procesos Internos, con el fin de incluirlo en el modelo de incentivos que implementara la Organización. Reunión de inicio/Comité Directivo ALVILLA S.A.S para la definición y estructuración del modelo de incentivos en cumplimiento de la misión, visión y estrategia organizacional (Incluye la creación del Comité Interno de Proyectos y aprobación de decisiones por parte del Gobierno Corporativo y emisión de informe/acta inicial).
	Se construyen indicadores claros, medibles y alcanzables que permitan evaluar el impacto del modelo. Se definen KPIs individuales, grupales y organizacionales.	\$250.000 (Por semana)	Nota: Presupuesto asociado a refrigerios. Reunión del Comité Interno de Proyectos para efectos de formulación de indicadores individuales y grupales asociados a la implementación del modelo de incentivos, incluye: Cronograma, presupuesto, comunicaciones, riesgos, recursos, tareas y entregables. Adicionalmente, aprobación de decisiones por parte de los responsables (RACI) y emisión de informes internos). Envió de informe del Comité Interno de Proyectos para aprobación del Gobierno Corporativo.
	Se definen los tipos de incentivos (monetarios y no monetarios), criterios de elegibilidad, mecanismos de asignación y lineamientos de transparencia y equidad. Se asegura que estén conectados con los resultados de desempeño.	\$250.000 (Por semana)	Nota: Presupuesto asociado a refrigerios. Reunión del Comité Interno de Proyectos para efectos de formulación de indicadores individuales y grupales asociados a la implementación del modelo de incentivos, incluye: Cronograma, presupuesto, comunicaciones, riesgos, recursos, tareas y entregables. Adicionalmente, aprobación de decisiones por parte de los responsables (RACI) y emisión de informes internos). Envió de informe del Comité Interno de Proyectos para aprobación del Gobierno Corporativo.
			Nota: Presupuesto asociado a refrigerios.

Fase del Plan de Implementación	Descripción	Presupuesto	Observaciones
Ejecución	Diseñar material informativo y de comunicación (Flayers, folletos, carteles)	\$0 No aplica - La organización es un Compañía especializada en diseño litográfico. Por consiguiente, la actividad estará a cargo del proceso responsable a nivel interno de ALVILLA S.A.S.	Diseño y aprobación por parte del Comité Interno de Proyectos (RACI), respecto a la impresión del material informativo y comunicaciones internas sobre la implementación la estrategia organizacional respecto al modelo de incentivos (Incluye material físico y electrónico). Envió de informe del Comité Interno de Proyectos para efectos de informar sobre el estatus y avance del modelo de incentivos al Gobierno Corporativo.
	Se comunica el modelo a todos los colaboradores a través de talleres, capacitaciones y material informativo. Se busca la apropiación del sistema y la confianza en los mecanismos de evaluación y recompensa.	\$2.000.000	Reuniones/socializaciones internas al total de los colaboradores de la Organización respecto al modelo de incentivos, debidamente organizados y clasificados, ya sea por proceso o cargo. Adicionalmente, se entrega y comparte material físico y electrónico en referencia; Las socializaciones serán responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos. Reuniones/talleres internos al total de los colaboradores de la Organización respecto al modelo de incentivos, debidamente organizados y clasificados, ya sea por proceso o cargo.; Las socializaciones serán responsabilidad de las Direcciones de Recursos Humanos y Operaciones.
	Se aplica el modelo en área piloto (área producción) para validar su efectividad, recoger retroalimentación y realizar los ajustes necesarios antes de su despliegue a toda la organización.	\$250.000 (Por semana)	Envió de informe del Comité Interno de Proyectos para efectos de informar sobre el estatus y avance del modelo de incentivos al Gobierno Corporativo. Nota: Presupuesto asociado a refrigerios. Reunión interna y emisión de informe por parte de las Direcciones de Recursos Humanos y Operaciones sobre la evaluación, resultados y conclusiones del modelo piloto para llevar a cabo al Comité Interno de Proyectos Reunión del Comité Interno de Proyectos para efectos de revisión y aprobación del modelo piloto para puesta en marcha a toda la Organización por parte del

Fase del Plan de Implementación	Descripción	Presupuesto	Observaciones
Seguimiento y control	Se realiza el seguimiento periódico de los indicadores de desempeño, evaluando el impacto del modelo sobre la productividad y la motivación. Incluye auditorías internas y reuniones de retroalimentación.	\$7.500.000. \$250.000 (Por semana)	<p>Gobierno Corporativo y decisiones adicionales por parte de los responsables (RACI), incluye emisión de informes internos.</p> <p>Nota: Presupuesto asociado a refrigerios.</p> <p>Reunión del Comité Interno de Proyectos sobre el seguimiento y estatus del modelo de incentivos e indicadores de desempeño, el cual es liderado por la Dirección de Proyectos para efectos de revisión y aprobación por parte del Gobierno Corporativo y decisiones adicionales por parte de los responsables (RACI), incluye emisión de informes internos.</p>
	Extender el modelo a todas las áreas operativas y administrativas, consolidando la medición periódica de resultados y ajustando los incentivos según las lecciones aprendidas.	\$250.000 (Por semana)	<p>Adicionalmente, el director de Proyectos presenta el avance de la implementación del modelo, incluyendo el estatus actual del plan de gestión del proyecto: Cronograma, presupuesto, comunicaciones, riesgos, recursos, tareas y entregables para efectos de revisión y aprobación por parte del Gobierno Corporativo y decisiones adicionales por parte de los responsables (RACI), incluye emisión de informes internos.</p> <p>Aprobación por parte del Gobierno Corporativo acerca de la contratación nuevamente de la firma especializada en recursos humanos, psicología y dirección organizacional para que se encarguen del proceso de auditoría y control interno de la implementación del modelo la fecha, identificación de asuntos significativos y emisión de recomendaciones.</p> <p>Nota: Presupuesto asociado a refrigerios \$250.000, el restante proceso de auditoría y control interno.</p> <p>Reunión de socialización de resultados por parte de la firma especializada en recursos humanos, psicología y dirección organizacional con el Gobierno Corporativo y Direcciones de Procesos</p>

Fase del Plan de Implementación	Descripción	Presupuesto	Observaciones
			<p>Internos, con respecto a los resultados del proceso de auditoría y control interno de la implementación del modelo la fecha, incluye entrega de informe.</p>
			<p>Reunión del Comité Interno de Proyectos para efectos de aprobación del modelo de manera transversal de la Organización por parte del Gobierno Corporativo y decisiones adicionales por parte de los responsables (RACI), incluye emisión de informes internos.</p>
			<p>Nota: Presupuesto asociado a refrigerios.</p>
	<p>Se consolidan los aprendizajes obtenidos y se ajusta el modelo según las necesidades de la empresa, el entorno y la evolución de los procesos internos.</p>	<p>\$250.000 (Por semana)</p>	<p>Reunión del Comité Interno de Proyectos sobre los resultados consolidados del modelo de incentivos e indicadores de desempeño, el cual es liderado por la Dirección de Proyectos para efectos de revisión y aprobación por parte del Gobierno Corporativo y decisiones adicionales por parte de los responsables (RACI), incluye emisión de informes internos.</p>
			<p>Reunión del Comité Interno de Proyectos sobre el seguimiento y estatus del modelo de incentivos e indicadores de desempeño, el cual es liderado por la Dirección de Proyectos para efectos de revisión y aprobación por parte del Gobierno Corporativo y decisiones adicionales por parte de los responsables (RACI), incluye emisión de informes internos.</p>
			<p>Adicionalmente, el director de Proyectos presenta el avance de la implementación del modelo, incluyendo el estatus actual del plan de gestión del proyecto: Cronograma, presupuesto, comunicaciones, riesgos, recursos, tareas y entregables para efectos de revisión y aprobación por parte del Gobierno Corporativo y decisiones adicionales por parte de los responsables (RACI), incluye emisión de informes internos.</p>

Fase del Plan de Implementación	Descripción	Presupuesto	Observaciones
Cierre	Se documentan los resultados finales del plan de implementación, los impactos alcanzados y las lecciones aprendidas. Además, se formulan recomendaciones para su sostenibilidad y replicabilidad en el futuro.	\$7.500.000. \$250.000 (Por semana)	<p>Reunión de Cierre/Comité Directivo Alvilla S.A.S sobre los resultados finales, plan de implementación, impactos y lecciones aprendidas, el cual es liderado por la Dirección de Proyectos para efectos de revisión y aprobación por parte del Gobierno Corporativo y decisiones finales por parte de los responsables (RACI), incluye emisión de informes internos.</p> <p>Finalmente, el director de Proyectos presenta el cierre de la implementación del modelo, incluyendo el cumplimiento o desviaciones en el plan de gestión del proyecto respecto a: Cronograma, presupuesto, comunicaciones, riesgos, recursos, tareas y entregables para efectos de revisión y aprobación por parte del Gobierno Corporativo y decisiones adicionales por parte de los responsables (RACI), incluye emisión de informes internos.</p> <p>Nota: El proceso de auditoría y control interno continuara con respecto al alcance contratado entre ALVILLA S.A.S y la Firma Especializada.</p> <p>Nota: Presupuesto asociado a refrigerios \$250.000, el restante proceso de auditoría y control interno.</p>

Nota. Elaboración propia (2025).

En conclusión, el presupuesto sirve en la gestión de proyectos para estimar y controlar los costos totales del proyecto, asegurando que se asignen recursos financieros de manera efectiva a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Indicadores

Dentro del plan de implementación del modelo de incentivos, se definen los indicadores clave de gestión, orientados a medir el cumplimiento, la efectividad de las acciones ejecutadas y la trazabilidad de los resultados obtenidos. Tal como se presenta en la Tabla 23, los indicadores

definidos permiten evaluar con un enfoque sistémico cada una de las fases del proceso de implementación, facilitando el monitoreo oportuno y la identificación de las desviaciones.

Tabla 23

Indicadores de medición por fase de implementación

Fase de implementación	Nombre del indicador	Objetivo medición	Meta	Fórmula	Periodicidad medición	Responsable
Planificación	Cumplimiento actividades cronograma	Medir el logro de los objetivos del programa y monitorear su desempeño.	90% de ejecución en las actividades programadas	Total, actividades ejecutadas / Total actividades planeadas * 100	Trimestral	Área de talento humano
Planificación	Cumplimiento de presupuesto	Mantener el gasto dentro del presupuesto planificado.	máximo el 100% de ejecución del presupuesto	Presupuesto ejecutado / presupuesto planeado * 100	Trimestral	Área administrativa y de talento humano
Ejecución	% participación colaboradores en el programa	Garantizar la inclusión y participación de todo el personal	80% de los colaboradores	Colaboradores que participan en actividades / Total colaboradores * 100	Trimestral	Área de talento humano
Ejecución	% cumplimiento comunicación y socialización	Asegurar la divulgación a todo el personal sobre el modelo de incentivos	95% de los colaboradores	N° de colaboradores a los que se ha socializado / Total colaboradores del área * 100	Trimestral	Área de talento humano
Ejecución	% de cumplimiento en la entrega de incentivos	Evaluar el grado en que los incentivos definidos en el modelo se entregan de acuerdo con lo	95% de cumplimiento en la entrega de incentivos	N° de incentivos entregados / N° de incentivos programados * 100	Trimestral	Área de talento humano

Fase de implementación	Nombre del indicador	Objetivo medición	Meta	Fórmula	Periodicidad medición	Responsable
		planificado, garantizando la cobertura y oportunidad de los beneficios para los colaboradores.				
Ejecución	Incremento en la productividad operativa	Medir el efecto del programa de incentivos en el aumento de la producción por colaborador	Aumentar la productividad laboral al 10% en el primer año de implementación	Producción total / Número de colaboradores operativos.	Trimestral	Área de producción y talento humano
Seguimiento y control	% Rotación de personal en el área de producción	Identificar el % de rotación del personal dentro de la organización	5% de retiro de los trabajadores	Colaboradores que se retiran / Total colaboradores* 100 Evaluar retiros	Semestral	Área de talento humano
Seguimiento y control	Índice de reducción de reprocesos y desperdicios	Asegurar la reducción de los desperdicios operativos.	Reducción del 2% respecto al semestre anterior	Revisión y comparación de los indicadores de desperdicios y reprocesos del área de producción	Semestral	Área de producción y calidad
Seguimiento y control	Índice de eficiencia del proceso de producción	Asegurar la oportunidad y entrega de calidad de los productos del área de producción.	>90%	Revisión y comparación de los indicadores de: % de cumplimiento en entregas perfectas a tiempo y eficiencia del proceso	Semestral	Área de producción

Fase de implementación	Nombre del indicador	Objetivo medición	Meta	Fórmula	Periodicidad medición	Responsable
Cierre	% Satisfacción de los colaboradores con el programa a través de encuestas de satisfacción	Asegurar un ambiente positivo y armonioso a través de la implementación del programa de incentivos y beneficios.	90% de trabajadores satisfechos	Promedio de los resultados por colaborador: Puntaje obtenido / Puntaje máximo posible * 100	Semestral	Área de talento humano

Nota. Elaboración propia. (2025).

Estas métricas permitirán evaluar el impacto, efectividad y alineación del modelo de incentivos con los objetivos estratégicos de ALVILLA S.A.S., asegurando que las inversiones en recursos financieros, humanos y administrativos generen un retorno tangible y sostenible para la organización.

Análisis costo-beneficio

Desde la perspectiva de la gerencia de proyectos, este análisis se constituye en una herramienta clave de toma de decisiones, al permitir evaluar la relación entre la inversión realizada y los resultados obtenidos en términos de productividad, motivación y retención del talento.

En cuanto a los costos directos, se consideran la planeación y diseño del modelo, la estructuración de indicadores de desempeño, la adquisición de incentivos monetarios (bonos, primas), los incentivos no monetarios (capacitaciones, reconocimientos, tiempo libre), así como los gastos de divulgación y comunicación interna. A estos se suman los costos indirectos, asociados a la dedicación del personal de talento humano, líderes de proceso y la gerencia en las fases de seguimiento, retroalimentación, evaluación y control.

Los beneficios tangibles se reflejan en la Tabla 24, donde se identifica la mejora de la productividad, proyectada en un incremento estimado del 10 % en la eficiencia de procesos, la reducción del 5 % en los índices de rotación del personal y una disminución del 3 % en reprocesos y desperdicios. Estos efectos repercuten directamente en los costos operativos, incrementando la rentabilidad de la organización.

A su vez, los beneficios intangibles incluyen la mejora del clima laboral, el fortalecimiento de la cultura organizacional, el aumento del sentido de pertenencia de los colaboradores y la consolidación de ALVILLA S.A.S., desde la perspectiva de la empresa se genera un posicionamiento y reconocimiento como pionero en la gestión eficiente del talento humano en el sector gráfico e industrial.

Al comparar los costos de inversión con los beneficios esperados, el análisis evidencia un retorno positivo de la inversión (ROI), en tanto la reducción de costos derivados de la rotación y la mayor eficiencia productiva compensan los gastos asociados a la implementación del modelo en un periodo proyectado de 12 a 18 meses. Asimismo, el impacto en la motivación y compromiso de los colaboradores genera un valor agregado que trasciende lo financiero, aportando a la sostenibilidad y competitividad organizacional en el mediano y largo plazo.

Tabla 24

Análisis costo – beneficio del plan de implementación en ALVILLA S.A.S.

Categoría	Detalle	Tipo	Impacto esperado
Costos directos	Incentivos no monetarios (capacitaciones, reconocimientos, tiempo libre).	Económico	Fortalecimiento competencias y satisfacción laboral.
	Diseño, comunicación y divulgación del modelo (material informativo).	Económico	Garantiza apropiación y transparencia.
Costos indirectos	Seguimiento, auditorías internas y retroalimentación periódica.	Organizacional	Asegura control y mejora continua.
Beneficios tangibles	Incremento de la productividad en un 10 %.	Económico	Mayor eficiencia en procesos productivos.
	Reducción del 5 % en la rotación del personal.	Económico	Disminución de costos de reemplazo y selección.

Categoría	Detalle	Tipo	Impacto esperado
Beneficios intangibles	Disminución del 3 % en reprocesos y desperdicios.	Económico	Optimización de costos operativos.
	Mejora del clima laboral y satisfacción de los colaboradores.	Organizacional	Mayor compromiso y motivación.
	Fortalecimiento de la cultura organizacional y sentido de pertenencia.	Cultural	Alineación de valores con objetivos estratégicos.
	Posicionamiento de ALVILLA S.A.S. como empleador atractivo en el sector.	Estratégico	Ventaja competitiva en atracción y retención de talento.

Nota. Elaboración propia (2025).

En conclusión, la aplicación del modelo de incentivos basado en el desempeño representa una inversión estratégica que optimiza los resultados productivos y potencia la gestión del talento humano como un factor diferenciador en el mercado.

Riesgos plan de implementación.

La gestión de riesgos es un proceso que consiste en planificar, identificar, analizar e implementar la respuesta y control de los riesgos a lo largo de la vida del proyecto, con el objetivo de maximizar la probabilidad e impacto de eventos positivos y minimizar los negativos. según Tabla 25, tal como se detalla a continuación:

Tabla 25

Gestión de riesgos de la implementación

Riesgo	Descripción	Frecuencia	Impacto	Estrategia	Respuesta
Interno/ Planificación	Estimaciones incorrectas, respecto al tiempo de implementación y los resultados obtenidos no se ajustan a la realidad del modelo lo que conlleva a sobrecostos y retrasos operacionales del proyecto.	Probable	Alto	Mitigar	Reunión prioritaria entre el Gobierno Corporativo y el Comité Directivo para efectos de revisar el estatus, avance, resultados y desempeños sobre el plan de gestión integral del proyecto y las desviaciones identificadas o que se pueden materializar para la implementación y puesta en marcha del modelo de incentivos en cumplimiento de la misión, visión y estrategia organizacional.

Riesgo	Descripción	Frecuencia	Impacto	Estrategia	Respuesta
Interno/ Comunicación	Falta de claridad sobre el modelo de implementación y malentendidos de información por las partes interesadas lo que conlleva a sobrecargas de trabajo por parte del Gobierno Corporativo y Direcciones del proyecto.	Posible	Alto	Mitigar	Adicionalmente, implementar planes de contingencia que reduzcan el impacto en la organización al cuantificar el riesgo potencial con las oportunidades y el nivel de riesgo en referencia. Respecto al plan de gestión integral del proyecto, deberán incluirse reuniones y socializaciones adicionales con el total de los colaboradores de la Organización para efectos de resolver inquietudes, resolución de problemas, malentendidos o conflictos acerca del modelo de incentivos. Es importante, documentar y formalizar estas reuniones bajo actas debidamente firmadas por los colaboradores.
Interno/ Técnicos	Problemas de compatibilidad entre los sistemas de información productivos, de prueba y pilotos que no identifiquen pérdidas de información o permitan errores en el traslado de datos del modelo de implementación.	Remoto	Moderado	Transferir	Adicionalmente, realizar la entrega y compartir material físico y electrónico en referencia. Suscripción de un acuerdo comercial sobre la prestación de servicios de tecnología y de software que permitan el proceso de compatibilidad e integración de sistemas de información aplicables al modelo (Incluyendo el flujo actual de trabajo) de la Organización.
Interno/ Operativo y de procesos.	Cambios relevantes o significativos en el flujo de trabajo, procesos y responsables durante la implementación del modelo y sus diferentes ambientes, ya sea productivo, de prueba y piloto que no	Remoto	Moderado	Mitigar	Suscripción de un acuerdo comercial sobre la prestación de servicios de tecnología y de software que permitan el proceso de compatibilidad e integración de sistemas de información aplicables al modelo (Incluyendo el flujo actual de trabajo) de la Organización.

Riesgo	Descripción	Frecuencia	Impacto	Estrategia	Respuesta
Externo	Eventos que se encuentran fuera de control del proyecto, tales como: Legales, laborales, de mercado.	Posible	Moderado	Acceptar	Adicionalmente, implementar un software avanzado que permita desarrollar programaciones y cambios sistematizados en flujos de trabajo operacional en diferentes ambientes, ya sea productivo o pruebas. La Organización debe adaptarse a los cambios externos, respecto a los cambios normativos y de mercado. No obstante, debe implementar planes de contingencia que reduzcan el impacto en la ejecución del modelo debidamente alineado a la estrategia organizacional.

Nota. Elaboración propia (2025).

Conclusiones y Recomendaciones

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

Conclusiones

La consultoría desarrollada en ALVILLA S.A.S. permitió identificar una brecha relevante en aspectos relacionados con la productividad, los mecanismos de control y la cultura organizacional, reflejada directamente en la motivación y el desempeño de los colaboradores.

Este análisis evidenció la necesidad de implementar un modelo de incentivos basado en el desempeño, sustentado en indicadores de gestión claros, objetivos y alineados con la estrategia de la compañía.

El modelo propuesto, basado en el desempeño, integra incentivos financieros y no financieros, garantizando transparencia, equidad y alineación estratégica.

Su implementación favorece la consolidación de una cultura organizacional orientada al logro y al compromiso, donde los colaboradores reconocen la importancia de su aporte en los resultados globales de la empresa.

La inclusión de procesos de monitoreo, retroalimentación y mejora continua asegura que el modelo evolucione junto con las condiciones del entorno, fortaleciendo tanto la sostenibilidad como la competitividad de la compañía en su sector.

Se cumplieron los objetivos planteados por el grupo investigador, desarrollados a través de las etapas de análisis, diagnóstico, elaboración de la propuesta y diseño del modelo. Cada una de estas fases se ejecutó en coherencia con las necesidades de la compañía ALVILLA S.A.S., garantizando su alineación con la estrategia organizacional.

La propuesta desarrollada aporta un valor a la gestión del talento humano en ALVILLA S.A.S., al tiempo que consolida una cultura organizacional de aprendizaje continuo, productividad y compromiso colectivo.

Recomendaciones

Implementar de manera progresiva el Modelo de Incentivos Basado en el Desempeño en todas las áreas de la empresa, iniciando con las de mayor impacto en productividad, y realizar ajustes periódicos con base en los resultados obtenidos.

Fortalecer los sistemas de medición mediante herramientas digitales que garanticen el seguimiento oportuno de los indicadores de desempeño y aseguren la trazabilidad de los resultados.

Complementar los incentivos financieros con estrategias de salario emocional y bienestar integral, tales como flexibilidad laboral, reconocimiento público, programas de formación y actividades de integración, que respondan a las necesidades del capital humano y contribuyan a disminuir el ausentismo y aumentar la productividad.

Establecer un sistema de retroalimentación continua que involucre encuestas, reuniones con líderes de área y análisis de tendencias, para mantener la actualización del modelo y su coherencia con las metas organizacionales

Promover espacios de investigación y mejora continua, tanto en el ámbito académico como empresarial, que permitan a ALVILLA S.A.S., convertirse en referente en el sector gráfico en la implementación de modelos de incentivos innovadores, sostenibles y alineados con la productividad.

Referencias

- Alves, I., Lourenço, S.M. (2023). An exploratory analysis of incentive packages and managerial performance. *Journal of Management Control*. (Volumen 34), 377–409.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-023-00360-3>
- ALVILLA S.A.S. (2025). Alvilla S.A.S Litografía especializada. <https://alvilla.com/>
- Akanda, H. (2024). ¿Cómo se puede llevar a cabo una investigación de usuarios con un tamaño de muestra pequeño?
<https://www.linkedin.com/advice/1/how-can-you-conduct-user-research-small-t5wwe>
- ANIDIGRAF. (2024). Boletín Económico industria de la Comunicación Gráfica
Comportamiento de cierre 2023. <https://andigraf.com.co/admin/wp-content/uploads/2024/03/Boletin-Economico-I-2024-2.pdf>
- ANDIGRAF. (2025). Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica.
<https://www.andigraf.com.co/>
- Armas Ortega, M. L., Llanos Encalada, D. G., & Traverso Holguín, M. C. (2017). Gestión del talento humano. Editorial Universidad ECOTEC.
<https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH. (2025). Diseño secuencial exploratorio.
<https://www.atlasti.com/guides/the-guide-to-mixed-methods-research/exploratory-sequential-design>
- Ayala, E. (2025). La recompensa y satisfacción laboral en contextos organizacionales: Una revisión sistemática. *Arandu UTIC*. (Volumen 12).
https://www.researchgate.net/publication/390514375_La_recompensa_y_satisfaccion_laboral_en_contextos_organizacionales_Una_revision_sistemica

Bharathi, A. (2025). Incentivos basados en equipos que funcionan en 2025. Everstage.

<https://www.everstage.com/sales-incentive/team-based-incentives#implementation-of-team-based-incentive-plans>

Bonilla, F. (2024). Entrevista Coordinador Administrativo ALVILLA S.A.S. Sesión presentación organización Alvilla SAS- Programa retos Universidad- Empresa- 20240826_181710-Grabación de la reunión.mp4.

https://virtual.universidadean.edu.co/courses/24541/files/13339393?module_item_id=794983

Borovskoy, D (12 de septiembre de 2023). Top 4 Factores entre Tecnología y Productividad.

Linkedin. <https://es.linkedin.com/pulse/top-4-factores-entre-tecnolog%C3%ADa-y-productividad-en-2023-borovskoy>

Bhandari, P. (2023, junio 22). Triangulación en la investigación, guías, tipos y ejemplos, Scribbr.

<https://www.scribbr.com/methodology/triangulation/>

Cardillo, A (30 de abril de 2025). Número de empleados de Google (2025). Exploring topics.

<https://explodingtopics-com.translate.google/blog/how-many-people-work-at-google? x tr sl=en& x tr tl=es& x tr hl=es& x tr pto=tc& x tr hist=true>

Cala, P., Havránek, T., Havránková, Z., Matousek, J., & Novak, J. (2022). Financial incentives and performance: A meta-analysis of economics evidence (No. 27/2022). IES Working Paper. <https://hdl.handle.net/10419/286323>

Cortés López, E. M. (2020). *La investigación etnográfica en diseño*. Revista Legado de Arquitectura y Diseño.

<https://www.redalyc.org/journal/4779/477963932010/html/>

Chang, R. (2024). The Impact of Employees' Health and Well-being on Job Performance. Journal of Education, Humanities and Social Sciences. (Volumen 29).

https://www.researchgate.net/publication/380092454_The_Impact_of_Employees'_Health_and_Well-being_on_Job_Performance

Chiavenato, I. (2021). Gestión del talento humano (5.ª ed.). McGraw-Hill.

Código Sustantivo del Trabajo. (CST). Art 143. Junio 7 de 1951 (Colombia).

Coco, L. K., Heidler, P., Fischer, H. A., Albanese, V., Marzo, R. R., & Kozon, V. (2023). When the Going Gets Challenging-Motivational Theories as a Driver for Workplace Health Promotion, Employees Well-Being and Quality of Life. Behavioral sciences (Basel, Switzerland), 13(11), 898. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10669707/>

Corte Constitucional de Colombia. Sala Laboral. Sentencia C-710 de 1996 (Jorge Arango Mejía; Diciembre 09 de 1996).

Decreto Ley 1567 de 1998. Por medio de la cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. 5 de agosto de 1998. D.O. No. 43358. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>

Decreto Ley 1527 de 2024. Por medio de la cual se adopta la Política Pública de Trabajo Digno y Decente. 19 de diciembre de 2024. D.O. No. 52975. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=257776>

Decreto Ley 3743 de 1950. Por medio de la cual se adopta el Código Sustantivo de Trabajo. 15 de julio de 2025 (Última actualización). D.O. No. 53175. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo_pr001.html

Documento 3866 de 2016 (Consejo Nacional de Política Económica y Social). Por lo cual se establece la política nacional de desarrollo productivo. 8 de agosto de 2016.

<https://www.mincit.gov.co/minindustria/temas-de-interes/politica-de-desarrollo-productivo>

Fulmer, I., Gerhart, B. y Kim, J. (2023). Compensation and performance: A review and recommendations for the future. *Personnel Psychology*. (Volumen 76).

https://www.researchgate.net/publication/369025621_Compensation_and_performance_A_review_and_recommendations_for_the_future

Franco-López, J. A., Uribe-Gómez, J. A., & Agudelo-Vallejo, S. (2021). Factores determinantes de la productividad laboral en organizaciones del sur del Valle de Aburrá. *Revista CEA*, 7(14), e1800.

<https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/1800/2127>

Gibson, H. (2023). How Workplace Wellness Programs Can Give Employees the Energy Boost They Need. Harvard Business School. <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/employee-wellness-programs>

Great Place to Work Institute (2025). Certificate con Great Place to Work Colombia. Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.com.co/es/certificacion-gptw/certificate>

Great Place to Work Institute (2025). SC Johnson & Son Colombiana S.A. Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.com.co/es/certificacion-gptw/certificaciones/scjohnson>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.

https://www.google.com.co/books/edition/METODOLOG%3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%3%93N/5A2QDwAAQBAJ

Ibrahim, I y Abiddin, N. (2023). The Impact of Incentives on Employee Productivity: Review of Past Literatures. Journal of Business Administration Research. 10p.

<https://www.sciedupress.com/journal/index.php/jbar/article/view/24780/15399>.

Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial. IMD. (2024). Why talent management matters. IMD Blog. <https://www.imd.org/blog/management/talent-management/>

Johnson & Johnson (2025). La vida en J&J. Johnson & Johnson. <https://www.careers.jnj.com/es-la/life-at-jj/>

Liu, W., & Liu, Y. (2022). The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in Emerging Economies. Frontiers in public health, 9, 778101.

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8866177/>

McKinsey y Company. (2024). Increasing your return on talent: The moves and metrics that

matter. [https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-](https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/increasing-your-return-on-talent-the-moves-and-metrics-that-matter)

[performance/our-insights/increasing-your-return-on-talent-the-moves-and-metrics-that-matter](https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/increasing-your-return-on-talent-the-moves-and-metrics-that-matter)

Morales, O (3 de mayo de 2025). Google redefine evaluaciones de desempeño en tecnología con un modelo basado en el impacto. Infobae.

<https://www.infobae.com/tecno/2025/05/03/google-redefine-evaluaciones-de-desempeno-en-tecnologia-con-un-modelo-basado-en-el-impacto/>

Moreno, A (2025) ¿La cultura de una empresa habilita su estrategia? Portafolio.

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-cultura-de-una-empresa-habilita-su-estrategia-el-caso-netflix-626459>

Müller, J. (2020). Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, beneficios sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y el compromiso del

trabajador. (Tesis de Máster, Universidad de Granada).

<https://digibug.ugr.es/handle/10481/67219>

Muñoz Romero, J. (2023). Fidelización del talento. Crecimiento profesional y personal del empleado. (Tesis doble grado en derecho y ADE, Universidad de Valladolid).

<https://uvadoc.uva.es/handle/10324/63459>

Netflix (2025). La cultura de Netflix: El mejor trabajo de nuestras vidas. Netflix.

<https://about.netflix.com/es/es/leadership>

Orea, A., del Val, M.T. and García, C. (2025), "The talent management business model and its impact on business performance", Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, Vol. 19 No. 1, pp. 23-43.

Ortega, C. (s. f.). Cultura organizacional: Qué es, tipos y ejemplos. QuestionPro.

<https://www.questionpro.com/blog/es/cultura-organizacional-2/>

Sánchez Castro, A., Cabezas Ramírez, T. V., Huaranga Rivera, H. V., & Ninalaya Casallo, M. (2023). La cultura organizacional [PDF]. Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (CIDE).

[https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2868/3/Libro%20La%20Cultura%20Organizacion
al_VF.pdf](https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2868/3/Libro%20La%20Cultura%20Organizacion%20al%20VF.pdf)

[https://www.emerald.com/jec/article-abstract/19/1/23/1245241/The-talent-management-business-
model-and-its?redirectedFrom=fulltext](https://www.emerald.com/jec/article-abstract/19/1/23/1245241/The-talent-management-business-model-and-its?redirectedFrom=fulltext)

Osuna León, R. (2023). La hibridez como forma de organizar el trabajo, ¿puede aportar por sí sola mayor satisfacción laboral? Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

<https://hdl.handle.net/10609/148623>

Ozdil, E., Khosa, A., Tharapos, M. y Burch, S. (2023) Motivation and hygiene factors for curriculum (re)development and the embedding of technology in accounting programmes.

Accounting y Finance. 22 p. https://www.researchgate.net/profile/Amrinder-Khosa/publication/375489517_Motivation_and_hygiene_factors_for_curriculum_re_development_and_the_embedding_of_technology_in_accounting_programmes/links/65536347b1398a779d89f21b/Motivation-and-hygiene-factors-for-curriculum-re-development-and-the-embedding-of-technology-in-accounting-programmes.pdf

Pandape. (2025). La influencia de la tecnología en la productividad de la fuerza laboral. Pandapé. <https://www.pandape.com/blog/relacion-entre-tecnologia-y-productividad/>

Peñuela, S. (2025, julio 1). Productividad laboral: impulsa el rendimiento con beneficios laborales. Buk. <https://www.buk.co/blog/impulsar-la-productividad-con-beneficios-laborales>

Project Management Institute (PMI). (2021). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Séptima edición.

Pucheu, J. A. (2021). Gestión de la productividad y el desempeño: Cómo gestionar personas en distintos tipos de procesos y puestos. Chile: Ediciones UC.

QuestionPro. (s.f.). ¿Qué es una investigación longitudinal? QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-longitudinal/>

QuestionPro. (2025). Qué es la investigación cuantitativa: definición, tipos y ejemplos. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-investigacion-cuantitativa/>

Reyes, I. C. (2025, agosto 19). ¿Qué es la productividad laboral y cómo fomentarla y mejorarla con tecnología, estrategia y talento? CognosOnline. <https://cognosonline.com/productividad-laboral/>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). Comportamiento organizacional (18.^a ed.). Pearson Educación.

Roos, M. Reale, J y Banning, F. (2021). The effects of incentives, social norms, and employees' values on work performance. Bochum University (Alemania).

https://www.researchgate.net/publication/353053529_The_effects_of_incentives_social_norms_and_employees_values_on_work_performance

Sánchez Cárcamo, R. A., & Parra Moreno, C. F. (2024). La relación entre la asociatividad empresarial, la productividad y la competitividad: una revisión de la literatura. Revista Universidad & Empresa, 26(46), 1-34.

https://www.redalyc.org/journal/1872/187278934009/html/?utm_source

Santos, D. (28 de febrero de 2025). Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles. Blog de HubSpot.

<https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>

SurveyMonkey. (s.f.). Ventajas y desventajas de la escala Likert. Recuperado de

<https://es.surveymonkey.com/mp/escala-likert-pros-contras/>

Toro, J. (2024). Blog BanRep: Estado y perspectivas de la economía colombiana. Banco de la Republica Colombia. <https://www.banrep.gov.co/es/blog/estado-perspectivas-economia-colombiana>

Ubits Team (2024). Tres prácticas de recursos humanos en Netflix que deberías conocer. UBITS.

<https://ubits.com/blog/politicas-recursos-humanos-netflix>

Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (2022). Guía para la construcción de indicadores del Sistema Integrado de Gestión (SIGUD) (Código GI-GUI-002, versión 04). Oficina Asesora de Planeación y Control.

<https://sigud.udistrital.edu.co/vision/filesSIGUD/SIGUD%202018/Gestion%20Integrada/GI-GUI-002.pdf>

Weng, T.-C., Shen, Y.-H., & Kan, T.-T. (2023). Talent Sustainability and Development: How Talent Management Affects Employees' Intention to Stay through Work Engagement and Perceived Organizational Support with the Moderating Role of Work–Life Balance. Sustainability, 15(18), 13508. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/18/13508>.

Wisconsin, R (2025). SC Johnson. Forbes Media LLC https://www-forbes-com.translate.goog/companies/sc-johnson-son/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

3BL Media, inc (2018). SC Johnson América Latina nombrada el mejor lugar de trabajo multinacional. Responsible Business & Employee Engagement. <https://www.3blmedia.com/news/sc-johnson-america-latina-nombrada-el-mejor-lugar-de-trabajo-multinacional#:~:text=SC%20Johnson%20Am%C3%A9rica%20Latina%20nombrada%20el%20mejor%20lugar%20de%20trabajo%20multinacional>

A. Anexo. Estructura encuesta aplicada personal líder y operativo.

B. Anexo Cronograma del plan de implementación modelo de incentivos