



**Ruta para la definición de un plan de carrera para líderes del área de producción en
ALVILLA S.A.S**

Mayra Katalina Pérez Peña
Sonia Milena Monroy Rodríguez

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Inteligencia de Negocios
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas - MBA
Bogotá, Colombia
Marzo 2026

Ruta para la definición de un plan de carrera aplicable a los líderes del área de producción de
ALVILLA S.A.S

Mayra Katalina Pérez Peña
Sonia Milena Monroy Rodríguez

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

Magister en Inteligencia de Negocios
Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Eran

Facultad de Ingeniería

Maestría en Inteligencia de Negocios

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

Marzo 2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

A nuestras familias por el apoyo y
comprensión y paciencia por tantos
momentos no compartidos pero que son el
sacrificio para lograr los sueños.

Agradecimientos

Agradecemos de manera especial a Alvilla S.A.S., por abrirnos sus puertas y permitirnos conocer de cerca su historia, sus procesos y sus retos actuales en la gestión de talento humano. Su disposición y confianza fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo de grado, el cual busca aportar a la consolidación de una cultura organizacional más sólida y al crecimiento de sus líderes y colaboradores.

De igual manera, expresamos nuestro reconocimiento a la Universidad EAN, a sus docentes y directivos, quienes con su guía, conocimientos y acompañamiento académico hicieron posible la estructuración de esta propuesta.

Nuestro agradecimiento también a la Cámara de Comercio y al programa Catarsis, por propiciar el espacio de consultoría empresarial que nos permitió aplicar los aprendizajes adquiridos en el aula a un caso real, generando así un impacto positivo para la organización y un enriquecimiento invaluable para nuestra formación profesional.

Resumen

El presente trabajo se desarrolla en la empresa Alvilla S.A.S., organización familiar del sector de artes gráficas con más de 75 años de trayectoria, que enfrenta retos asociados a su proceso de institucionalización en la gestión del talento humano. Se identificó la ausencia de un plan de carrera estructurado, junto con debilidades en los sistemas de evaluación, capacitación e incentivos, lo que ha generado desmotivación, baja proyección de crecimiento y riesgos en la retención del talento clave.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque aplicado, con diseño mixto (cuantitativo y cualitativo), mediante encuestas a líderes y entrevistas grupales, y un enfoque descriptivo de inferencia inductiva. Los resultados evidencian cultura organizacional débil, desmotivación laboral y ausencia de rutas claras de desarrollo, con niveles medios-bajos en crecimiento laboral (3,0/5), motivación (2,8/5) y desarrollo profesional (2,7/5).

Como resultado, se diseña una ruta para la implementación de un plan de carrera que integra evaluación de desempeño, formación en habilidades blandas y técnicas, rutas de crecimiento y sistema de indicadores de gestión. Se estima que su aplicación puede generar reducción de la rotación entre 10% y 15%, incremento de la productividad cercano al 8% y mejora en la motivación laboral.

En conclusión, el plan de carrera se constituye como una herramienta estratégica para fortalecer el liderazgo, alinear el desarrollo del talento con los objetivos organizacionales y contribuir a la sostenibilidad de la empresa en su proceso de institucionalización.

Palabras clave: Cultura Organizacional, desarrollo profesional, desempeño, institucionalización, motivación laboral y plan de carrera.

Abstract

This study is developed at Alvilla S.A.S., a family-owned company in the graphic arts sector with over 75 years of experience, which currently faces challenges related to its institutionalization process in human talent management. The absence of a structured career path plan was identified, along with weaknesses in performance evaluation, training, and incentive systems, which has led to low motivation, limited growth projection, and risks in retaining key talent.

The research was conducted under an applied approach with a mixed design (quantitative and qualitative), through surveys applied to managers and focus group interviews, and a descriptive approach with inductive reasoning. The results show a weak organizational culture, low labor motivation, and lack of clear development paths, with medium-low levels in job growth (3.0/5), motivation (2.8/5), and professional development perception (2.7/5). As a result, a career path framework was designed, integrating performance evaluation, technical and soft skills training, growth routes, and a management indicator system. Its implementation is estimated to reduce turnover by 10% to 15%, increase productivity by approximately 8%, and improve labor motivation levels.

In conclusion, the career path plan is a strategic tool to strengthen leadership, align talent development with organizational objectives, and contribute to the company's sustainability in its institutionalization process.

Keywords: Career plan, institutionalization, organizational culture, performance, professional development and work motivation

Contenido

1.	Introducción.....	15
2.	Objetivos	18
2.1.	Objetivo general.....	18
2.2.	Objetivos específicos.....	18
3.	Justificación	19
4.	Marco Institucional.....	22
5.	Marco Contextual.....	26
5.1.	Contexto del Sector Manufacturero y de Artes Gráficas en Colombia.....	26
5.2.	Competidores Directos e Indirectos del Sector	26
5.3.	Grupos de Interés Relevantes para Alvilla S.A.S.	28
5.4.	Tendencias Del Sector Manufacturero Aplicadas a la Consultoría.....	28
5.5.	Prácticas Sectoriales que Sirven como Referente para Alvilla S.A.S.	29
6.	Marco Conceptual.....	30
6.1.	Procesos de capacitación y Desarrollo del Talento Humano.....	30
6.1.1.	<i>Concepto del Talento Humano</i>	30
6.1.2.	<i>Capacitación del Talento Humano</i>	32
6.1.3.	<i>Desarrollo del Talento Humano</i>	33
6.1.4.	<i>Relación entre capacitación, Desarrollo y Productividad</i>	35
6.2.	Plan de carrera para el crecimiento de las organizaciones.....	37
6.2.1.	<i>Concepto del plan de carrera</i>	37
6.2.2.	<i>Elementos del plan de carrera</i>	39
6.2.3.	<i>Ventajas del Plan de carrera para la organización</i>	39
6.2.4.	<i>Plan de Carrera y Gestión de Talento Humano.....</i>	40

6.2.5.	<i>Importancia del Plan de carrera para los líderes de producción.</i>	40
6.2.6.	<i>Comparativo de Modelos de Plan Carrera.</i>	41
6.3.	Gerencia y su relación con el desarrollo del talento humano	43
6.4.	Planeación Estratégica y su articulación con el plan de carrera	45
6.4.1.	<i>Modelos de Planeación Estratégica aplicados al talento</i>	47
6.4.2.	<i>El rol del liderazgo en la ejecución estratégica</i>	48
6.4.3.	<i>Integración del plan de carrera con la planeación estratégica empresarial</i>	48
7.	Diseño Metodológico de la Consultoría	53
7.1.	Tipo de Investigación	53
7.2.	Análisis Externo	54
7.2.1.	<i>Dimensión política</i>	55
7.2.2.	<i>Dimensión económica</i>	55
7.2.3.	<i>Dimensión social</i>	55
7.2.4.	<i>Dimensión tecnológica</i>	56
7.2.5.	<i>Dimensión ecológica o ambiental</i>	56
7.2.6.	<i>Dimensión legal</i>	56
7.3.	Análisis Interno	57
7.4.	Población, Muestra y Ficha técnica	58
7.5.	Identificación de Variables	58
7.6.	Validación del instrumento	59
8.	Análisis de Resultados	62
8.1.	Análisis de herramientas externas	62
8.2.	Análisis Internos	65
8.2.1.	<i>Instrumento Diagnostico - Encuesta</i>	65
8.3.	Brechas del Proceso Diagnóstico	69

8.3.1.	<i>Rutas de Crecimiento y Desarrollo Profesional</i>	70
8.3.2.	<i>Sistema de Evaluación del Desempeño</i>	70
8.3.3.	<i>Sistema de Remuneración e Incentivos</i>	70
8.3.4.	<i>Formación y Desarrollo de Competencias</i>	70
8.3.5.	<i>Alineación entre estrategia y gestión del talento</i>	71
9.	Resultados de la Solución	72
9.1.	Ruta para la definición del plan de carrera	76
9.2.	Cronograma de actividades para la definición del plan de carrera	81
9.3.	Presupuesto estimado de la propuesta	83
9.4.	Indicadores de control	84
9.5.	Sostenibilidad y Alineación Estratégica del Plan de Carrera	86
9.5.1.	<i>Sostenibilidad del Plan de Carrera</i>	86
9.5.2.	<i>Alineación con la estrategia institucional</i>	87
10.	Conclusiones	88
11.	Recomendaciones	90
12.	Referencias	91

Lista de Figura

Figura 1. Organigrama General	23
Figura 2. Medición de variable de Remuneración.....	65
Figura 3. Medición de variable Crecimiento Laboral.....	66
Figura 4. Medición de variable de Motivación.....	66
Figura 5. Medición de variable de Evaluación	67
Figura 6. Medición de variable de Capacitación	688
Figura 7. Medición de variable Productividad.....	688
Figura 8. Medición de variable Indicadores de Gestión	699

Lista de Tablas

Tabla 1. Modelos de Plan Carrera.....	43
Tabla 2. Ficha Técnica.....	588
Tabla 3. Instrumento (encuesta).....	60
Tabla 4. Análisis PESTEL	62
Tabla 5. Ruta metodológica para la construcción del plan de carrera	80
Tabla 6. Cronograma.....	82
Tabla 7. Presupuesto	84
Tabla 8. Indicadores de seguimiento.....	85

1. Introducción

El presente trabajo de grado se desarrolla en el campo de la gestión del talento humano, con énfasis en el diseño de estrategias orientadas al desarrollo profesional y al fortalecimiento del liderazgo dentro de las organizaciones, con la finalidad proponer un plan de carrera a los líderes del área productiva de Alvilla S.A.S.

La mencionada compañía, es una empresa familiar con más de 75 años de trayectoria en el sector de las artes gráficas, dedicada a la fabricación de empaques para industrias como la farmacéutica, cosmética y de alimentos. Actualmente, la organización atraviesa un proceso de transición generacional, en el que se busca avanzar hacia su institucionalización mediante el fortalecimiento de su estructura organizacional y la formalización de sus procesos internos.

En el marco de este proceso, el análisis realizado permitió evidenciar distintas situaciones asociadas a la gestión del talento humano, entre las más relevantes se encuentran la ausencia de una cultura organizacional consolidada, debilidades en los esquemas de incentivos y reconocimiento, así como limitadas oportunidades de desarrollo profesional para los colaboradores. Estas condiciones afectan de manera directa a los líderes del proceso productivo, quienes cumplen un rol clave en la operación diaria y en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

A partir del diagnóstico organizacional, también se identificó que el sistema de remuneración e incentivos es percibido como poco competitivo, lo cual influye en los niveles de motivación y desempeño. De igual forma, se evidenció la inexistencia de programas estructurados de capacitación, evaluación del desempeño y promoción interna.

Esta situación ha generado, en varios casos, una percepción de estancamiento laboral, al no existir rutas claras que orienten el crecimiento dentro de la empresa.

Desde una perspectiva teórica y práctica, diversos estudios destacan la importancia de los planes de carrera como herramientas clave para el desarrollo del talento humano, la retención del personal y el fortalecimiento del liderazgo organizacional. Este tipo de herramientas cobra aún mayor relevancia en empresas familiares que se encuentran en procesos de institucionalización, como es el caso de Alvilla S.A.S. Sin embargo, su implementación requiere adaptación a las condiciones particulares de cada organización, evitando enfoques genéricos que no respondan a su necesidad.

Bajo estas premisas, la ausencia de un plan de carrera se convierte en una limitación importante para el desarrollo profesional de los colaboradores y para el fortalecimiento del liderazgo en el área productiva. Esto impacta tanto el desempeño actual, así como las posibilidades de crecimiento futuro de la organización.

El presente documento se estructura en nueve capítulos. En el primero se presenta la introducción del estudio; en el segundo, el direccionamiento estratégico de la organización; en el tercero, el marco teórico; en el cuarto, el diseño metodológico; en el quinto, el diagnóstico organizacional; en el sexto, el análisis de resultados; en el séptimo, la formulación de la propuesta; en el octavo, la validación de la propuesta; y en el noveno, los resultados de la solución planteada.

En este contexto, y teniendo en cuenta las problemáticas identificadas — relacionadas con la ausencia de mecanismos estructurados de desarrollo profesional, la limitada proyección de crecimiento de los colaboradores y la necesidad de fortalecer el liderazgo en el área productiva—, la presente consultoría se orienta a dar respuesta a la

siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo promover el crecimiento y desarrollo de los colaboradores de la organización Alvilla S.A.S., con el fin de fortalecer el liderazgo en el área productiva?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar un plan de carrera para los líderes del proceso productivo de Alvilla S.A.S., que promueva su crecimiento y desarrollo profesional, con el fin de contribuir al incremento de la productividad y a la consolidación de una cultura organizacional alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

2.2. Objetivos específicos

- Describir el contexto organizacional, la estructura interna y la cultura vigente de Alvilla S.A.S., en relación con los procesos de desarrollo profesional y liderazgo en el área productiva.
- Analizar los componentes clave de un plan de carrera y su aplicabilidad dentro de empresas familiares en proceso de institucionalización, con el fin de establecer referentes teóricos y prácticos para la propuesta.
- Diagnosticar el estado actual de las prácticas de formación, evaluación de desempeño y oportunidades de crecimiento profesional en los líderes del proceso productivo de Alvilla S.A.S.
- Estructurar los lineamientos, etapas y competencias del plan de carrera, definiendo rutas de desarrollo y criterios de progresión que orienten la gestión del talento en el área productiva.
- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación del plan de carrera, que garanticen su sostenibilidad y alineación con la estrategia institucional de Alvilla S.A.S.

3. Justificación

La presente consultoría profesional se justifica por la necesidad estratégica que tiene Alvilla S.A.S., empresa familiar con una amplia trayectoria en el sector de las artes gráficas, de avanzar en su proceso de institucionalización mediante el fortalecimiento del talento humano, especialmente en los líderes del proceso productivo. En un entorno competitivo y en constante transformación, las organizaciones deben adoptar modelos de gestión que promuevan estructuras más flexibles, culturas organizacionales sólidas y planes de desarrollo que impulsen la motivación, el compromiso y la productividad de sus equipos (Chiavenato, 2020; Robbins & Judge, 2019).

La conveniencia del proyecto radica en su potencial para contribuir al mejoramiento del clima laboral, la eficiencia operativa y la retención del talento clave. El diagnóstico realizado evidenció debilidades en los sistemas de reconocimiento, promoción y formación, que repercuten en la desmotivación y en la disminución del desempeño. En este contexto, la formulación de un plan de carrera para los líderes del proceso productivo se constituye en una herramienta fundamental para articular los intereses individuales con los objetivos corporativos, en línea con las buenas prácticas de gestión del talento propuestas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020), que destacan la formación continua como motor de competitividad y sostenibilidad.

En el marco actual, las organizaciones han identificado que la retención del talento humano es un factor estratégico para la sostenibilidad empresarial. De acuerdo con González (2024), las empresas pueden destinar hasta un 40% de su presupuesto de recursos humanos a estrategias orientadas a la retención del talento humano, lo que demuestra la creciente

importancia de desarrollar mecanismos que promuevan el compromiso y la retención de los colaboradores.

Desde la perspectiva empresarial, la consultoría busca fortalecer la cultura organizacional y apoyar la transición hacia un modelo más institucionalizado, profesional y participativo. Según Saavedra-Espinosa (2020), las empresas familiares enfrentan desafíos particulares en su proceso de profesionalización, por lo que el desarrollo de planes estructurados de carrera y liderazgo es esencial para garantizar su permanencia en el tiempo. Asimismo, Rodríguez, et al., (2021) resaltan que la gestión estratégica del talento contribuye a la consolidación de la identidad organizacional y a la alineación de los colaboradores con la visión corporativa.

El valor teórico del proyecto radica en su aporte a la comprensión del rol que desempeñan los planes de carrera en contextos de transición organizacional, mientras que su valor práctico se refleja en la creación de un instrumento replicable que puede aplicarse en otros niveles de la empresa o en organizaciones con características similares. Además, desde una dimensión social, esta propuesta promueve el bienestar y desarrollo personal de los trabajadores, en coherencia con los enfoques de gestión humana sostenible (De Smet et al., 2022; Ulrich, 2021).

La viabilidad del estudio se sustenta en el apoyo institucional de Alvilla S.A.S., el acceso a fuentes primarias y secundarias, y la participación del área de Gestión Humana y de los líderes del proceso productivo. Los recursos requeridos para el diseño del plan de carrera, información, talento humano y acompañamiento institucional están garantizados en el marco del convenio de consultoría entre la Universidad EAN, la Cámara de Comercio y Katharsis.

Finalmente, este proyecto se enmarca en el campo del Desarrollo Organizacional, dentro del grupo de Gestión del Talento Humano, y particularmente en la línea de investigación

Desarrollo de Competencias y Formación para el Trabajo, coherente con la filosofía institucional de la Universidad EAN, que promueve la generación de conocimiento aplicado con impacto empresarial y social. En síntesis, esta consultoría representa una oportunidad para generar transformaciones sostenibles en Alvilla S.A.S., fortalecer su modelo de gestión y consolidar un enfoque más humano, estratégico y orientado al aprendizaje continuo.

4. Marco Institucional

Alvilla S.A.S. es una empresa familiar con una amplia trayectoria en la industria de las artes gráficas en Colombia. Fue fundada en 1949 en Bogotá por Antonio Rodríguez, quien identificó la necesidad de ofrecer empaques adecuados para medicamentos en una droguería familiar. Junto con su socio Álvaro Villamarín, quien aportó una máquina litográfica, desarrollaron los primeros empaques de cartón para la industria farmacéutica. Tras el fallecimiento de Villamarín, Rodríguez adquirió la totalidad de la compañía, consolidándola bajo el nombre Alvilla S.A.S. (Alvilla, 2024).

A lo largo de su historia, la empresa ha evolucionado desde una operación artesanal hacia una organización consolidada, reconocida por su calidad e innovación en empaques personalizados. Hoy en día, mantiene su sede en la Calle 10 No. 32A-12 de Bogotá y es dirigida por la segunda y tercera generación de la familia fundadora. Este relevo generacional impulsa el proceso de institucionalización y la búsqueda de sostenibilidad a largo plazo sin perder la esencia familiar que ha caracterizado a la compañía.

Alvilla S.A.S. se especializa en la producción de empaques y etiquetas premium para sectores de alto valor agregado como el farmacéutico, cosmético, chocolatero y de licores. Su portafolio incluye cajas plegadizas, etiquetas autoadhesivas, empaques sostenibles y productos con acabados especializados (relieves, barnices UV y laminados metalizados).

La empresa se distingue por su capacidad para ofrecer soluciones personalizadas que integran diseño, sostenibilidad y calidad. Actualmente, cuenta con clientes nacionales e internacionales de gran reconocimiento, entre ellos L'Oréal y Yanbal, quienes confían en su innovación y cumplimiento (Cámara de Comercio de Bogotá, 2024).

Misión: Desarrollar empaques atractivos, ecosostenibles y confiables que contribuyan al posicionamiento de las marcas y productos de sus clientes.

Visión: Ser la mejor alternativa en soluciones de empaques con acabados especializados, innovadores y sostenibles. (Alvilla, 2024).

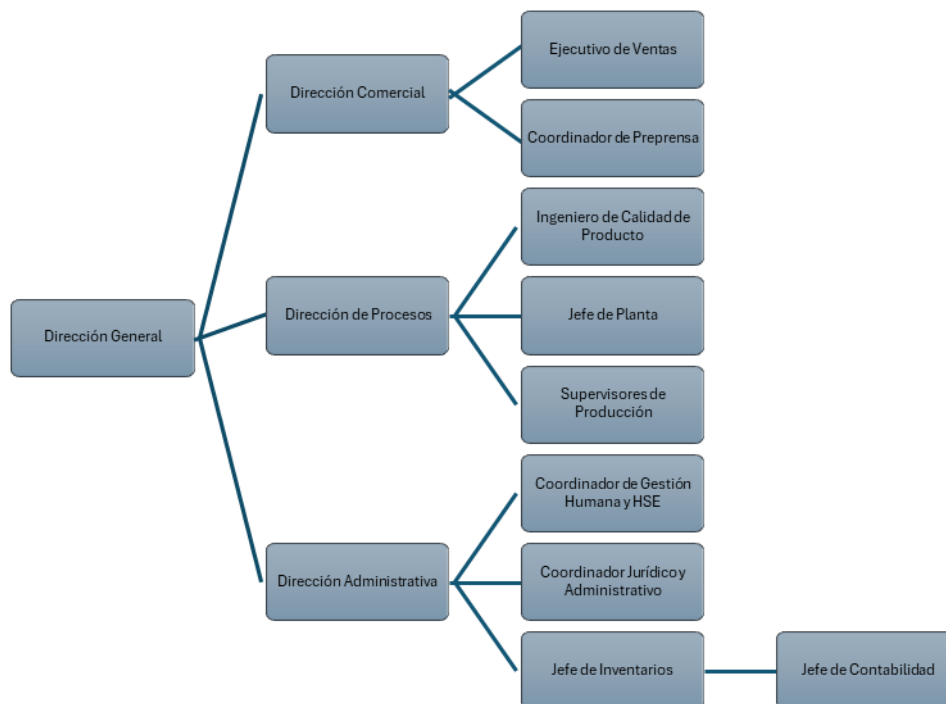
Valores: Compromiso, eficiencia, honestidad, liderazgo, respeto y servicio, los cuales se materializan en un código de ética y conducta basado en el cumplimiento normativo y la responsabilidad empresarial (Alvilla, 2024).

Alvilla S.A.S. cuenta con políticas en materia de antifraude, anticorrupción, sostenibilidad ambiental y prevención de conflictos de interés, en coherencia con estándares internacionales. Posee certificaciones como ISO 9001:2015 (gestión de calidad) y FSC® (Forest Stewardship Council), que garantizan el origen sostenible de los materiales y el cumplimiento de buenas prácticas ambientales (ICONTEC, 2024; FSC, 2024).

La estructura de Alvilla S.A.S. es de tipo jerárquico-funcional, compuesta por tres direcciones principales que reportan a la Dirección General (Alvilla, 2024). Este modelo, aunque eficiente históricamente, requiere modernización para responder a las dinámicas del mercado y a la profesionalización del talento humano.

Figura 1.

Organigrama General



Nota. Adaptado de “Organigrama” Alvillas, 2024.

Los principales grupos de interés de Alvilla S.A.S. se clasifican en internos y externos:

- Internos: colaboradores, directivos, socios y comité familiar.
- Externos: clientes, proveedores, entidades financieras, gremios (Andigraf), certificadoras (ICONTEC, FSC), Cámara de Comercio de Bogotá y comunidad local.

La interacción con estos actores se gestiona bajo un enfoque de responsabilidad social empresarial, promoviendo relaciones sostenibles y transparentes (Andigraf, 2023).

Alvilla S.A.S. pertenece al subsector de envases, empaques y etiquetas dentro de la industria gráfica. Según la Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica (Andigraf, 2023), este segmento ha mostrado un crecimiento sostenido gracias al auge del comercio exterior y a la tendencia hacia empaques sostenibles. En 2023, el sector empleó cerca de 273.000 personas y exportó USD 251,2 millones FOB, siendo Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca los principales centros productivos.

En este entorno, Alvilla compete en el nicho de empaques premium, diferenciándose por su experiencia, certificaciones y capacidad de adaptación a las necesidades de cada cliente. No obstante, enfrenta desafíos derivados de la automatización de procesos, la competencia global y las nuevas exigencias ambientales, lo que hace indispensable consolidar una gestión más profesional, ágil e innovadora.



5. Marco Contextual

5.1. Contexto del Sector Manufacturero y de Artes Gráficas en Colombia

El sector manufacturero colombiano ha mostrado una dinámica fluctuante durante los últimos años, influenciada por factores macroeconómicos, tecnológicos y regulatorios. De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2024), la producción manufacturera presentó una variación positiva del 4,1% en abril de 2024, evidenciando una recuperación progresiva tras los desaceleramientos observados en 2023. Este comportamiento está asociado a la modernización de los procesos productivos, el fortalecimiento de cadenas de valor regionales y la adopción de estándares internacionales de calidad.

Dentro de este sector, la industria de artes gráficas —particularmente el subsector de envases, empaques y etiquetas— representa un segmento estratégico por su conexión con sectores de alto valor agregado como farmacéuticos, cosméticos, alimentos, bebidas, bienes de lujo y exportaciones. Según Andigraf (2023), este subsector generó más de 273.000 empleos directos y exportó USD 251,2 millones FOB en 2023, consolidándose como una de las industrias de mayor potencial competitivo.

En este contexto se ubica Alvilla S.A.S., cuya operación participa activamente en el mercado de empaques premium, impulsado por la creciente demanda de productos sostenibles, personalizados y con altos estándares de calidad.

5.2. Competidores Directos e Indirectos del Sector

Alvilla S.A.S. compite en un ecosistema donde participan empresas nacionales e internacionales que ofrecen soluciones de empaques especializados. Entre los principales competidores se encuentran compañías certificadas en estándares como ISO 9001:2015 y FSC®,

que integran procesos automatizados, maquinaria de última generación y modelos de producción ajustados a normativas globales.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá (2024) y Andigraf (2023), los principales competidores del nicho son:

- Empresas de artes gráficas especializadas en empaques plegadizos.
- Impresores de etiquetas autoadhesivas con procesos automatizados.
- Productores de empaques ecoeficientes con materiales reciclados.
- Multinacionales con plantas en Colombia y la región andina.

Las prácticas competitivas más relevantes identificadas incluyen:

- Implementación de líneas de producción automatizadas para reducir tiempos de ciclo.
- Certificaciones ambientales (FSC, PEFC, ISO 14001).
- Integración de sistemas de calidad basados en indicadores operativos.
- Programas de formación continua para operarios y líderes de producción.
- Adopción de tecnologías 4.0 (Big Data, IoT industrial, trazabilidad digital).

En el mercado colombiano de empaques, también destacan empresas especializadas en el diseño y producción de empaques innovadores y sostenibles, las cuales han logrado posicionarse como referentes del sector. De acuerdo con las Top de Latam (2025), diversas compañías del país se destacan por su capacidad de diseño, innovación, tecnología y desarrollo de soluciones de empaque para industrias de alto valor agregado, lo que evidencia un alto nivel competitivo del mercado.

Estas prácticas representan referentes directos para la modernización operativa y el fortalecimiento de la gestión del talento en Alvilla S.A.S.

5.3. Grupos de Interés Relevantes para Alvilla S.A.S.

Los grupos de interés del sector manufacturero se caracterizan por su diversidad y por el impacto que generan en la operación de las empresas. En el caso de Alvilla S.A.S., estos se clasifican en:

Internos

- Colaboradores operativos
- Líderes de producción
- Directivos
- Socios y comité familiar

Externos

- Clientes del sector farmacéutico, cosmético, chocolatero y de licores
- Proveedores de materias primas (cartón, tintas, adhesivos)
- Certificadoras (ICONTEC, FSC)
- Entidades financieras
- Comunidad local
- Gremios (Andigraf)

La articulación estratégica con estos actores es esencial para garantizar sostenibilidad, competitividad y fortalecimiento cultural.

5.4. Tendencias Del Sector Manufacturero Aplicadas a la Consultoría

Las tendencias actuales del sector gráfico y manufacturero impactan directamente la necesidad de fortalecer el talento humano. Entre las más relevantes se encuentran:

- Automatización de procesos y robotización ligera, que demandan nuevos perfiles técnicos.

- Diseño de empaques sostenibles, alineado con regulaciones ambientales cada vez más estrictas.
- Demanda global por personal altamente calificado, que incrementa la rotación laboral si no existen rutas claras de crecimiento.
- Adopción de modelos de calidad total, que requieren líderes empoderados en producción.

Estas tendencias justifican la necesidad de implementar un plan de carrera para los líderes operativos de Alvilla S.A.S., con el fin de alinearse al comportamiento del sector y garantizar continuidad operativa.

5.5. Prácticas Sectoriales que Sirven como Referente para Alvilla S.A.S.

Con base en los análisis sectoriales de Andigraf (2023) y MinCIT (2024), las mejores prácticas del sector incluyen:

- Escuelas internas de liderazgo operativo, enfocadas en competencias blandas y técnicas.
- Programas de certificación en maquinaria y procesos de impresión.
- Sistemas de incentivos vinculados a productividad y calidad.
- Rutas de sucesión definidas para encargados de turnos y supervisores.
- Tableros de control con indicadores visibles para toda la planta (OEE, tiempos de ciclo, mermas).
- Modelos de formación dual con proveedores tecnológicos.

La adopción parcial o total de estas prácticas podría generar ventajas competitivas para Alvilla S.A.S. en términos de productividad, retención de talento y profesionalización operativa.

6. Marco Conceptual

El presente marco conceptual tiene como propósito sustentar con fundamentos teóricos la investigación sobre el plan de carrera como mecanismo para el desarrollo del talento humano, el crecimiento organizacional y la importancia de su articulación con el plan estratégico organizacional.

El crecimiento y desarrollo de los colaboradores es un factor estratégico fundamental para las organizaciones que buscan mejorar su competitividad y productividad. En el caso particular de Alvilla S.A.S, hemos identificado la necesidad de fortalecer las competencias de los colaboradores, específicamente en los líderes de producción, para promover su desarrollo profesional con el fin de incrementar su desempeño y ofrecer un valor agregado que asegure su permanencia en la empresa y por ende la continuidad del conocimiento al interior de la organización.

En este marco conceptual se agrupan los fundamentos teóricos relacionados con el proceso de capacitación y desarrollo del talento humano, los beneficios del diseño de un plan de carrera y la planeación estratégica. El objetivo es entender cómo las organizaciones fortalecen sus capacidades internas, mediante la formación continua, la proyección de crecimiento profesional y gestión estratégica.

6.1. Procesos de capacitación y Desarrollo del Talento Humano.

6.1.1. *Concepto del Talento Humano*

Como lo indica Alles (2005), para poder definir que es talento humano es necesario precisar lo que se entiende por “talento”, haciendo un símil con la definición de la RAE “Persona inteligente o apta para determinada ocupación” que se aproxima al concepto de “competencia”, por su parte Chiavenato (2020) manifiesta que las personas son individuos que

presentan diferencias entre sí, capaces de ser dinámicos y con iniciativa y que además desarrollan múltiples habilidades debido al constante aprendizaje a lo largo de su vida.

La gestión del talento humano es primordial para fomentar el crecimiento de los colaboradores y los objetivos de la organización. Es por esto por lo que, es fundamental implementar herramientas que fortalezcan el desarrollo profesional y personal de quienes integran la organización, pues ellos son los que le dan dinamismo y sentido, cuando los colaboradores sienten satisfacción en la realización de sus funciones, aumentan el compromiso con los objetivos institucionales y se disminuye la rotación de personal. Esto reduce el tiempo y los recursos, reemplazar un colaborador implica procesos de inducción, curvas de aprendizaje que puede durar varios meses antes de lograr el desempeño del colaborador anterior.

La implementación de rutas de carrera y esquemas de movilidad interna constituye un componente fundamental de la profesionalización del talento humano. Galvis y Cárdenas (2016) señalan que los planes de carrera permiten asegurar la continuidad del conocimiento, promover la meritocracia y fortalecer la motivación de los colaboradores al ofrecer oportunidades de crecimiento basadas en desempeño y competencias. Aunque su análisis se desarrolla en el sector público colombiano, los autores subrayan principios aplicables a cualquier organización: transparencia en los procesos de ascenso, claridad en los perfiles de cargo y consolidación de estructuras de desarrollo. Para una empresa manufacturera como Alvilla S.A.S., que enfrenta retos de institucionalización y de fortalecimiento del liderazgo operativo, estos elementos ofrecen un marco de referencia clave para estructurar procesos formales de progresión laboral.

Para nuestro planteamiento, las personas que conforman el talento humano son el eje central y sustento de los procesos de formación, las trayectorias de carrera y la dirección de la gestión estratégica.

6.1.2. *Capacitación del Talento Humano*

Según Robbins y Judge (2023), la capacitación se enfoca principalmente en fortalecer y ampliar las capacidades de los colaboradores, incorporando competencias como la adaptabilidad, la gestión emocional y la capacidad de liderazgo. De igual manera Snell et al., (2020) sostiene que ROI de una organización se refleja en los beneficios obtenidos con la capacitación frente al costo de impartirla, estos beneficios se reflejan en mayores ganancias, mayor productividad y calidad, reducción de costos, aumento en la satisfacción de los clientes, mejor clima organizacional y disminución en la rotación de personal.

La capacitación es un componente clave para el objetivo específico de capacitación y desarrollo del talento humano, constituye el medio mediante el cual las organizaciones fortalecen las competencias y resiliencia de sus colaboradores, esto se encuentra alineado con lo que manifiesta Thompson (2023), la capacitación y el reentrenamiento son relevantes cuando la organización asume una estrategia que requiere nuevas competencias, habilidades específicas y formas distintas de operar. Igualmente, la formación juega un papel estratégico en la construcción de capacidades organizacionales basadas en el talento y las destrezas del personal. También resulta esencial en sectores donde el avance tecnológico es tan acelerado que la empresa podría perder su ventaja competitiva si sus colaboradores no mantienen conocimientos actualizados y especializados.

En un estudio realizado en el sector hotelero de Bangladesh, donde se analizaron las consecuencias de la capacitación y desarrollo en los colaboradores de primera línea, aplicando la teoría del intercambio social (SET) y el modelo de desempeño laboral de Tamkin, este último corresponde a un modelo tradicional utilizado en gestión humana y proviene de varios trabajos de investigación sobre las actividades de gestión de personal y el desempeño organizacional

desarrollado por Penny Tamkin. El estudio en mención mostró que tanto la capacitación como el desarrollo profesional tienen un impacto positivo en el desempeño laboral, y a su vez fortalece el compromiso organizacional. Cuando los empleados reciben apoyo mediante programas de formación y oportunidades de crecimiento, aumenta su compromiso, satisfacción y rendimiento en el trabajo. (Hosen et al., 2024)

La relación entre el desarrollo del talento humano y la estrategia organizacional ha sido objeto de análisis en diversas investigaciones en Colombia. Agudelo (2019) encontró que las empresas que gestionan la formación de su personal como un componente estratégico y no únicamente como un conjunto de capacitaciones aisladas, logran una mayor coherencia entre los objetivos organizacionales y el desempeño individual. Su estudio, aplicado a organizaciones del Valle del Cauca, evidencia que la alineación entre formación, desarrollo de competencias y planeación estratégica incrementa la capacidad competitiva y la adaptación al entorno. Este enfoque resulta especialmente pertinente para empresas en procesos de institucionalización, como Alvilla S.A.S., dado que un plan de carrera debe integrarse explícitamente a las prioridades del negocio para fortalecer el liderazgo operativo y garantizar una ejecución consistente de la estrategia organizacional.

En Alvilla es fundamental capacitar a los colaboradores teniendo en cuenta que es una organización que atraviesa por un periodo de transición administrativa, lo que exige nuevas competencias tanto técnicas como administrativas, que contribuyan a desarrollar habilidades que soporten su modernización.

6.1.3. *Desarrollo del Talento Humano*

A diferencia de la capacitación que se centra en desarrollar habilidades para el momento, el desarrollo del talento humano se enfoca en crecimiento a largo plazo. Dessler (2022)

manifiestas que el desarrollo cualquier acción que se orienta en fortalecer el desempeño a través de nuevos conocimientos, cambios en la forma de pensar o el perfeccionamiento de competencias. El desarrollo del talento humano se concibe como un proceso orientado al futuro, que va más allá de las tareas actuales del empleado y busca prepararlo para asumir nuevos retos organizacionales (Mondy, R & Mondy, J 2010).

Este concepto se complementa con la capacitación y proyecta el futuro profesional de los trabajadores dentro de la organización. Cannon (2009) señala que el desarrollo directivo debe estar estrechamente ligado a la estrategia de negocio, pues solo así las organizaciones pueden fortalecer su capacidad competitiva en contextos cambiantes y cada vez más exigentes. De acuerdo con su planteamiento, ubicar el desarrollo de los líderes en el centro de la estrategia permite construir organizaciones que aprenden, se adaptan y responden con mayor solidez a presiones como la reducción de costos, el incremento de la productividad y la obtención de resultados en menor tiempo.

Alineado con esta perspectiva, nuestra propuesta se articula directamente con lo planteado por Cannon. Si el desarrollo directivo es una herramienta estratégica, entonces fortalecer las competencias de los líderes y particularmente de de los líderes de producción se convierte en una acción esencial para garantizar la coherencia entre la estrategia empresarial y la ejecución operativa. Los líderes de producción influyen de manera decisiva en la eficiencia, la calidad y el cumplimiento de los objetivos; por ello, reforzar sus habilidades de liderazgo, comunicación, toma de decisiones gestión de equipos y resolución de conflictos, contribuye a traducir la estrategia organizacional en resultados concretos.

El desarrollo del talento humano implica una visión integral que trasciende la capacitación técnica, abarcando procesos como el bienestar laboral, la evaluación de desempeño

y la percepción del clima organizacional. Matabajoy et al., (2018), en un estudio aplicado en una organización colombiana, demostraron que los colaboradores que perciben programas de desarrollo robustos presentan niveles más altos de compromiso, satisfacción y estabilidad laboral. Los autores confirman que el desarrollo del talento actúa como un factor que influye directamente en la motivación y en la reducción de la rotación. Estos resultados refuerzan la necesidad de diseñar un plan de carrera en Alvilla S.A.S. que contemple la formación técnica, al igual que la generación de un entorno organizacional que estimule el crecimiento profesional y el reconocimiento del desempeño.

6.1.4. Relación entre capacitación, Desarrollo y Productividad

La capacitación y el desarrollo son herramientas fundamentales para que las organizaciones logren resultados excepcionales, según Snell et al., (2020) existe una relación positiva entre el nivel de capacitación que la organización brinda a los colaboradores vs sus ingresos y niveles de rentabilidad.

Cuando una empresa capacita a sus colaboradores, además de busca transmitir información, busca fortalecer las habilidades que cada trabajador necesita para desempeñar bien sus funciones, para Jones y George (2019) la capacitación y desarrollo garantiza que los colaboradores adquieran competencias requeridas para realizar sus funciones de manera más eficiente.

En un análisis reciente sobre el estado de la gestión humana en Colombia, Calderón, Hernández, Vivares y Naranjo (2023) identificaron que, si bien las organizaciones reconocen la importancia de prácticas como el desarrollo profesional, la evaluación de desempeño y los planes de carrera, existe una brecha significativa entre el discurso estratégico y la implementación real de estas herramientas. Los autores evidencian que la mayoría de las empresas presentan niveles

de madurez bajos o intermedios en su gestión del talento, lo cual limita la retención, el compromiso y el potencial de crecimiento de los colaboradores. Estos hallazgos son relevantes para comprender la situación de empresas familiares como Alvilla S.A.S., donde la ausencia de rutas formales de desarrollo laboral y de esquemas de formación estructurados puede obstaculizar la profesionalización e institucionalización organizacional.

En Alvilla al implementar la capacitación y desarrollo con enfoque en el plan de carrera de los líderes del área de producción, podría generar disminución de errores, mayor calidad generando un impacto directo en la productividad. Como explica Chiavenato (2022), actualmente se habla de sociedad del conocimiento, redes de intercambio y trabajadores del saber, lo que evidencia que es un recurso fundamental para que las organizaciones puedan enfrentar un entorno cada vez más cambiante, inestable y complejo, por lo cual resulta indispensable que las organizaciones y países fortalezcan el conocimiento si desean impulsar el desarrollo.

Sin embargo, la capacitación por sí sola no garantiza el crecimiento sostenible de la organización por lo cual se debe complementar con el desarrollo, el cual es un proceso más amplio y proyectado a futuro. El desarrollo profesional busca que las personas amplíen sus competencias, asuman nuevos retos y puedan adaptarse a los cambios que trae el entorno.

Cuando la capacitación se combina con programas de desarrollo, la productividad mejora en varios niveles. En el corto plazo, los colaboradores ejecutan mejor sus tareas; en el largo plazo, la empresa cuenta con personas más preparadas para asumir roles clave. Mondy señala que invertir en la formación continua reduce la rotación, fortalece el compromiso y aumenta la eficiencia

En síntesis, la productividad no depende únicamente de máquinas, procesos o desarrollo tecnológico, depende en gran medida, de las personas. Un colaborador que recibe apoyo para aprender, crecer y proyectarse dentro de la empresa se siente más motivado y comprometido. Esto se refleja en su desempeño, al igual que la capacidad de la organización para alcanzar sus metas. Por eso, la capacitación atiende lo inmediato, mientras que el desarrollo impulsa lo que la empresa quiere lograr en el futuro. Estas dos estrategias fortalecen la productividad y contribuyen a que la organización se mantenga competitiva.

En el artículo “The future of employee development”, se aborda el tema de como las organizaciones actualmente son las que impulsan el desarrollo de los empleados más que los empleados mismos, sin embargo, ponen sobre la mesa, que la literatura actual no han incorporado este cambio ni los beneficios del desarrollo autodirigido. El artículo propone una conceptualización más amplia que incluya la corresponsabilidad entre el empleado y el empleador, donde plantea la proactividad del empleado en su desarrollo, actualizar el contexto de aprendizaje con las nuevas herramientas que brinda la tecnología y replantear la valoración del capital humano, por último propone que las futuras líneas investigaciones se dirijan hacia comprender las dinámicas del desarrollo autodirigido y su impacto en el desempeño y gestión del talento humano. (Dachner et al., 2021).

6.2. Plan de carrera para el crecimiento de las organizaciones

6.2.1. Concepto del plan de carrera

El plan de carrera es una herramienta de gestión que facilita el crecimiento profesional de los colaboradores mediante caminos definidos dentro de la organización. Para Cuesta (2010), El desarrollo de las personas no se limita únicamente a la educación formal o académica; también está profundamente relacionado con las oportunidades que las organizaciones brindan para

asumir distintos roles, ocupar diversos cargos y participar en actividades que amplían su experiencia. Todos estos movimientos conforman lo que se conoce como carrera profesional o trayectoria laboral dentro de una organización. Desde la gestión del talento humano, el desarrollo constituye un objetivo central, pues implica fortalecer las competencias laborales más allá de la formación escolar y está estrechamente vinculado con lo que exige un plan de carrera.

En un estudio realizado, donde se reconectaron datos de 301 trabajadores de distintos sectores, dio como resultado que tanto los programas de carrera como la movilidad (ascensos verticales o transversales) mejoran significativamente la satisfacción profesional, teniendo un efecto positivo con el compromiso organizacional. Con estos resultados, los autores resaltan la importancia de integrar programas de desarrollo y movilidad laboral como medio para incentivar una fuerza laboral satisfecha y comprometida. (Adhikari & Thapa, 2025).

La implementación de un plan de carrera en Alvilla influiría positivamente en el comportamiento y compromiso de los colaboradores, disminuyendo la rotación de personal, impactando directamente en la productividad, el logro de los objetivos corporativos y la satisfacción de los clientes, de igual manera, beneficiaría el desarrollo personal y profesional de los colaboradores y por lo tanto su núcleo familiar, generando beneficios mutuos tanto para la organización, como para su personal.

En el artículo “The role of career development in enhancing employee loyalty: A literature review” de Olga y Nurraihan (2025), se realiza un análisis entre el desarrollo profesional y la lealtad de los colaboradores, evidenciando la importancia para la sostenibilidad y el éxito empresarial. Mediante un análisis literario, concluyen que los programas diseñados de desarrollo profesional generan satisfacción laboral, motivación, compromiso de los colaboradores, y lealtad de estos, sin embargo, identifica brechas entre las capacitaciones y los

efectos puntuales de programas de desarrollo, por lo cual propone que se deben implementar planes estructurados, con identificación clara de la trayectoria de carrera y fomentar un ambiente labora de apoyo.

Diseñar un plan estructurado de plan de carrera en Alvilla daría un enfoque claro tanto a los colaboradores como a la organización, definiendo un lineamiento sobre qué tipo de desarrollo se deben implementar para mejorar tanto las competencias como las habilidades, con el fin de desarrollar líderes empoderados, resilientes, que generen comunicación efectiva, con capacidad de motivar al equipo de trabajo.

6.2.2. Elementos del plan de carrera

La planificación del plan de carrera constituye un proceso conjunto entre colaborador, el gerente y el área de recursos humanos, según el modelo aplicado en el Royal Bank. (Dolan et al., 2003, como se citó en Cuesta, 2010).

Por parte del colaborar se requiere una autoevaluación, solicitar retroalimentación, definir objetivos personales, manifestar sus aspiraciones y continuar con la formación requerida. Por parte del gerente se requiere apoyo en su preparación y realizar la respectiva retroalimentación al colaborador indicándole las fortaleces y áreas por mejorar, por último, el área recursos humanos debe dar las oportunidades para que el colaborador adquiere experiencia, realizar seguimiento sobre el progreso del plan y brindar información sobre las oportunidades que existen.

6.2.3. Ventajas del Plan de carrera para la organización

Según Werther et al., (2019), la plantificación de sucesión facilita la promoción de personal que ya hace parte de la organización, al igual que crear un ambiente que impulsa el potencial de los colaboradores a tener un proceso continuo de crecimiento y desarrollo profesional. Igualmente, permite anticipar áreas donde se generarán vacantes, y con ello, abrir

espacios para que los posibles sucesores se preparen para asumir las funciones con la mayor responsabilidad posible. Igualmente, Wherter et al, manifiesta que el plan de sucesión fortalece la cultura organizacional.

6.2.4. Plan de Carrera y Gestión de Talento Humano

Para Alles (2005), cuando se realiza una evaluación de desempeño se hace sobre el cargo que ocupa en la actualidad, pero cuando el colaborador se encuentra en un plan de sucesión, la evaluación deberá ser comparada con el perfil de competencias del puesto futuro.

En el caso de Weihrich et al., (2022), la planificación del plan de sucesión se puede iniciar con la evaluación de desempeño, este es el espacio adecuado para validar la evolución del colaborador y las oportunidades de desarrollo. Igualmente, es la oportunidad para tener presente las metas y aspiraciones personales a tener en cuenta en ascensos, procesos de selección interna o diseño de planes de formación y desarrollo.

6.2.5. Importancia del Plan de carrera para los líderes de producción.

Como lo indica Dessler (2012), en los estudios realizados mediante encuesta, las cinco razones por las cuales los colaboradores se retiran de una entidad en orden de relevancia son: el desarrollo de carrera profesional, el equilibrio entre lo personal y lo laboral, el manejo de la administración, la remuneración y beneficios y el bienestar, igualmente indica que otras causas pueden ser el que no se escuchen las observaciones de los colaboradores, la falta de justicia y de reconocimiento.

Según Robbins y Judge (2023), la motivación constituye un elemento esencial para entender cómo los colaboradores aportan a sus funciones dentro de una organización, es el factor

que explica las razones y la manera en que las personas deciden invertir esfuerzo en tareas orientadas a alcanzar metas tanto individuales como institucionales.

El plan de carrera es fundamental en los líderes de producción de Alvilla S.A.S, porque orientan su crecimiento profesional de manera estratégica y alineada con los objetivos de la organización. Al definir un camino claro, los líderes pueden fortalecer sus habilidades y competencias necesarias para el manejo de equipos, optimizar proceso y cumplir con los objetivos productivos. Un plan de carrera bien definido contribuye a la motivación, brinda a los líderes una visión dentro de la organización con la posibilidad de asumir roles de mayor responsabilidad, reduciendo la rotación, mejorando el clima laboral y fomentando la retención del talento en el área operativa, al igual que, asegura la continuidad del conocimiento y enfoca a los líderes a estar continuamente desarrollando habilidades y conocimientos que los prepare para un entorno industrial cada vez más competitivo.

6.2.6. *Comparativo de Modelos de Plan Carrera.*

Los planes de carrera constituyen herramientas estratégicas orientadas a alinear los intereses individuales con los objetivos organizacionales, favoreciendo la retención y el desarrollo del talento (Dessler, 2022). En este sentido, la literatura especializada identifica diversos modelos de plan de carrera, los cuales difieren en su enfoque, estructura y nivel de flexibilidad, lo que hace necesario analizarlos de manera comparativa para determinar su pertinencia en contextos organizacionales específicos.

Uno de los modelos más tradicionales es el modelo jerárquico o lineal, el cual se basa en una estructura organizacional vertical donde el crecimiento del colaborador se da a través de ascensos progresivos dentro de la jerarquía. Este enfoque ha sido ampliamente utilizado en organizaciones con estructuras rígidas; sin embargo, presenta limitaciones en contextos actuales

caracterizados por el cambio y la flexibilidad, ya que restringe la movilidad y el desarrollo integral del talento (Chiavenato, 2020).

Por otro lado, el modelo basado en competencias plantea que el desarrollo profesional debe centrarse en el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desempeño eficaz. Este enfoque permite que el crecimiento del colaborador no dependa exclusivamente de la estructura jerárquica, sino de su capacidad para adquirir y desarrollar competencias clave, lo que facilita la adaptabilidad organizacional (Alles, 2015).

Asimismo, dentro de los modelos de desarrollo de carrera se encuentra la ruta dual, la cual surge como una alternativa para atender la necesidad de desarrollo de aquellos colaboradores con alta capacidad técnica que no presentan motivación para asumir cargos gerenciales. Este enfoque permite que los especialistas continúen aportando valor a la organización desde su experticia, sin necesidad de transitar hacia roles administrativos, lo cual favorece la retención del talento y el aprovechamiento del conocimiento técnico (Menichelli et al., 2015).

Finalmente, los modelos contemporáneos de desarrollo de carrera incorporan elementos como la autogestión, el aprendizaje continuo y la flexibilidad, respondiendo a las nuevas dinámicas del entorno laboral. Estos enfoques promueven una mayor adaptabilidad organizacional y un rol más activo del colaborador en la gestión de su trayectoria profesional (Hirschi, 2021).

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de los principales modelos de plan de carrera, con el fin de identificar sus características, ventajas y limitaciones, y facilitar la selección del enfoque más adecuado para el contexto organizacional.

Tabla 1

Modelos de Plan Carrera

Modelo	Características	Ventajas	Limitaciones
Tradicional (jerárquico o lineal)	Crecimiento vertical mediante ascensos dentro de la estructura organizacional	Claridad en la ruta de desarrollo y estabilidad organizacional	Rigidez estructural y limitada adaptabilidad al cambio
Basado en competencias	Desarrollo centrado en conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador	Flexibilidad y enfoque en el desempeño individual	Requiere sistemas estructurados de evaluación y seguimiento
Carrera dual	Desarrollo paralelo en líneas técnica y administrativa	Retención del talento especializado y aprovechamiento del conocimiento técnico	Mayor complejidad en la gestión
Enfoque Contemporáneo	Autogestión de la carrera, aprendizaje continuo, movilidad interna y uso de retroalimentación multifuente (evaluación 360°) para el desarrollo del talento	Alta adaptabilidad, mayor compromiso del colaborador, visión integral del potencial	Exige cultura organizacional madura y liderazgo estratégico

Nota. Elaboración propia con base en Dessler (2022), Chiavenato (2020), Alles (2015), Menichelli et al. (2015) y Hirschi (2021).

6.3. Gerencia y su relación con el desarrollo del talento humano

La gerencia moderna se sustenta en la capacidad de dirigir, coordinar y movilizar recursos —especialmente humanos— para alcanzar objetivos estratégicos. Para Weihrich et al., (2022), la gerencia consiste en planear, organizar, dirigir y controlar, procesos que requieren de líderes capaces de alinear el comportamiento de los colaboradores con la estrategia empresarial. En contextos de transformación, como el que vive Alvilla S.A.S., la gerencia adquiere un rol

clave en la institucionalización, la profesionalización y la configuración de rutas de carrera que permitan garantizar la continuidad del conocimiento y la eficiencia operacional.

Desde la perspectiva de la gestión estratégica del talento, la literatura sostiene que integrar el desarrollo de las personas con los objetivos de la organización refuerza su ventaja competitiva y contribuye al desempeño organizacional. Además, Ulrich y Yeung (2021) proponen que las organizaciones efectivas requieren replantear sus capacidades, cultura y herramientas, lo cual incluye prácticas de talento, para generar mayor valor en entornos cambiantes. Esto implica que la gerencia debe promover estructuras claras de crecimiento profesional, mecanismos de retroalimentación y modelos de liderazgo coherentes con los desafíos del entorno, especialmente en roles críticos como los líderes de producción.

En esta línea, López y Pasamar (2018) destacan que la gerencia estratégica del talento genera capacidad adaptativa, fomenta la innovación y permite construir culturas orientadas al aprendizaje continuo, elementos indispensables para organizaciones familiares que atraviesan procesos de reestructuración, como Alvilla S.A.S.

La gerencia estratégica reconoce que las organizaciones, adicional a que compiten por recursos financieros o tecnológicos, también lo hacen por talento. Para Fincowsky (2022), la administración contemporánea coloca a las personas como un activo crítico que requiere ser gestionado estratégicamente para sostener la ventaja competitiva. Esto implica que los procesos de selección, capacitación, desarrollo y promoción no deben tratarse como funciones operativas de recursos humanos, sino como mecanismos alineados con la dirección estratégica.

Bajo esta perspectiva, la gerencia estratégica influye en la formulación de políticas de talento, entre ellas los planes de carrera, pues estos permiten garantizar que la organización cuente con los perfiles adecuados para enfrentar los retos del entorno. Además, de acuerdo con

Gómez et al, (2016), las decisiones sobre personas son parte central del diseño organizacional, ya que determinan cómo se ejecuta la estrategia y qué capacidades serán prioritarias para asegurar el éxito corporativo.

En escenarios de transformación como la transición generacional e institucionalización que vive Alvilla S.A.S., la gerencia estratégica adquiere un papel fundamental en la definición de roles, responsabilidades, estructuras y trayectorias de crecimiento. En empresas familiares, este proceso es especialmente relevante, pues históricamente se han basado en relaciones informales, ascensos por confianza o antigüedad, y estructuras jerárquicas rígidas (Rodríguez et al., 2021). La gerencia debe entonces profesionalizar estos criterios, establecer parámetros claros y transparentes para la evolución del talento y garantizar meritocracia, lo cual fortalece la confianza y reduce conflictos laborales.

6.4. Planeación Estratégica y su articulación con el plan de carrera

La planeación estratégica es un proceso sistemático que define la dirección futura de la organización, establece prioridades y orienta la asignación de recursos (Thompson, 2023). Este proceso incluye la formulación de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias, pero también la identificación de capacidades internas necesarias para su ejecución. Es allí donde la gestión del talento y los planes de carrera se convierten en instrumentos esenciales para materializar la estrategia.

De acuerdo con Hitt, et al., (2020), la administración estratégica integra análisis de recursos internos, lo que incluye capacidades y competencias organizacionales, con la formulación y ejecución de estrategias que permitan tener ventajas competitivas en el tiempo, lo cual implica considerar el aporte de capital humano en el logro de los objetivos de la organización. Para empresas manufactureras, la alineación entre estrategia y capacidades del

personal operativo y de supervisión resulta crítica para garantizar productividad, calidad y continuidad operacional.

En el caso de Alvilla S.A.S., el diseño del plan de carrera contribuye al cumplimiento de la estrategia corporativa a través de tres vías:

Alineación del talento con las prioridades del negocio: Los líderes de producción son actores clave en los indicadores de productividad, tiempos de ciclo y calidad, por lo que su fortalecimiento potencia directamente los resultados estratégicos del área productiva.

Profesionalización e institucionalización: La planeación estratégica de empresas familiares incluye procesos de sucesión, estandarización y formalización (Saavedra, 2020). El plan de carrera aporta claridad, reduce la subjetividad y fortalece la gobernanza del talento.

Sostenibilidad organizacional: Robbins y Judge (2023) señalan que las organizaciones logran mayor sostenibilidad cuando integran prácticas de desarrollo profesional con la estrategia, lo que disminuye rotación, fortalece cultura y permite construir equipos más estables.

La planeación estratégica del talento consiste en anticipar las necesidades de personal de la organización, identificar brechas de capacidades y diseñar mecanismos de desarrollo que permitan ejecutar la estrategia corporativa (Ulrich, 2021). Esto implica que el talento no puede gestionarse de forma reactiva, sino desde un enfoque anticipatorio que considere los escenarios futuros del negocio.

Las empresas familiares como Alvilla S.A.S. enfrentan desafíos específicos en este ámbito. Según Saavedra (2020), la institucionalización requiere pasar de modelos de gestión basados en la confianza familiar a esquemas profesionales basados en competencias, criterios estructurados y procesos objetivos. En este proceso, los planes de carrera se convierten en una herramienta clave, pues facilitan:

- Claridad para los colaboradores sobre sus posibles rutas de crecimiento.
- Estructuras formales de roles y responsabilidades.
- Sistemas de evaluación coherentes con la estrategia.
- Preparación de nuevos líderes para roles de mayor complejidad.

En el caso de los líderes de producción, la planeación del talento permite preparar a supervisores, coordinadores y jefes para asumir roles más amplios, alineados con la evolución del modelo productivo, la incorporación de nuevas tecnologías y las exigencias de calidad del sector de artes gráficas.

6.4.1. Modelos de Planeación Estratégica aplicados al talento

Para comprender cómo se articula el plan de carrera con la estrategia, es útil considerar algunos modelos gerenciales:

6.4.1.1. Modelo de Dirección Estratégica (Thompson, 2023)

Incluye cinco etapas: análisis estratégico, definición de objetivos, formulación de estrategias, ejecución y evaluación. En la etapa de ejecución, el desarrollo del talento es el mecanismo que asegura que las personas tengan las competencias necesarias.

6.4.1.2. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996)

Este modelo destaca la importancia de los procesos internos y el aprendizaje organizacional como perspectivas que soportan la estrategia financiera y de clientes. En este marco, un plan de carrera se convierte en una iniciativa clave dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

6.4.1.3. Modelo de Capacidades Dinámicas (Teece, 2018)

Sostiene que las organizaciones competitivas son aquellas que desarrollan capacidades internas para adaptarse y transformar su entorno. La capacitación, el desarrollo y los planes de carrera son precisamente mecanismos para construir esas capacidades.

6.4.2. El rol del liderazgo en la ejecución estratégica

El liderazgo es uno de los elementos más determinantes en la implementación de estrategias organizacionales. Para Dessler (2022), los líderes actúan como traductores entre la estrategia y la operación, facilitando que los equipos comprendan y adopten las prioridades del negocio. Esto es particularmente relevante en los líderes de producción, quienes influyen en variables críticas como la disciplina operativa, el cumplimiento de estándares, la productividad y la cultura de calidad.

En este sentido, un plan de carrera orientado a líderes productivos adicional a desarrolla competencias técnicas, también desarrolla competencias gerenciales, tales como: comunicación efectiva, gestión de conflictos, liderazgo situacional, toma de decisiones y gestión del desempeño. Estas competencias son fundamentales para implementar estrategias de crecimiento, excelencia operacional y transformación cultural, las cuales forman parte de los retos actuales de Alvilla S.A.S.

6.4.3. Integración del plan de carrera con la planeación estratégica empresarial

La integración entre el plan de carrera y la planeación estratégica debe consolidarse mediante tres mecanismos:

Mapa de talento alineado al plan estratégico: Permite identificar brechas de competencias y definir rutas de desarrollo prioritarias.

Planes de sucesión para roles críticos de la producción: Garantizan continuidad operativa y reducen riesgos ante salidas inesperadas.

Indicadores estratégicos de talento: Como rotación, ausentismo, productividad por líder, cumplimiento de formación y desempeño.

Estos mecanismos permiten que el plan de carrera deje de ser una iniciativa aislada y se convierta en un instrumento estratégico, medible y articulado con la transformación organizacional.

6.4.3.1. Vinculación de la estrategia organizacional con los planes de carrera

La literatura indica que la ejecución estratégica depende en gran medida del comportamiento humano (Robbins & Judge, 2023). Por esta razón, los planes de carrera deben diseñarse con base en los requerimientos estratégicos de la organización. Hitt, et al., (2020) afirman que existe una relación directa entre capacidades internas y desempeño estratégico, y que los líderes operativos tienen un papel esencial en la eficiencia del sistema productivo.

Alvilla S.A.S., al estar inmersa en un proceso de modernización, requiere que sus líderes de producción desarrollen habilidades técnicas y gerenciales que permitan:

- Mejorar la eficiencia operativa.
- Fortalecer la productividad y tiempos de ciclo.
- Cumplir estándares de calidad y sostenibilidad (ISO 9001 y FSC).
- Guiar equipos en contextos de cambio tecnológico.
- Consolidar una cultura organizacional basada en resultados y aprendizaje.

Un plan de carrera bien estructurado asegura que estos elementos se integren gradualmente mediante rutas claras de formación, evaluación y desarrollo de competencias.

6.4.3.2. *Modelo de capacidades y competencias como fundamento para la toma estratégica de decisiones*

El modelo de competencias propuesto por Martha Alles (2005) destaca que cada rol requiere un conjunto de comportamientos observables que pueden medirse y desarrollarse. Este enfoque es esencial para construir un sistema de plan de carrera que responda a las necesidades estratégicas del negocio.

De acuerdo con González y Rodríguez (2017), las competencias internas contribuyen directamente al capital intelectual, el cual es determinante para la ventaja competitiva. En organizaciones de base manufacturera, estas competencias incluyen:

- Planeación de la producción
- Control de calidad
- Gestión del talento y coordinación de turnos
- Comunicación efectiva
- Liderazgo operativo
- Toma de decisiones rápidas y fundamentadas
- Resolución de problemas

Integrar estas competencias en un plan de carrera asegura que el negocio cuente con líderes preparados para enfrentar nuevas demandas tecnológicas y operativas.

6.4.3.3. *Sinergia entre gerencia del cambio y desarrollo del talento*

La gerencia del cambio es otro elemento clave para conectar la planeación estratégica con el plan de carrera. Según Jones y George (2019), las organizaciones solo logran transformarse cuando las personas adoptan nuevos comportamientos y hábitos alineados con la estrategia. Por

ello, el desarrollo de los líderes debe integrarse a los programas de cambio, pues son ellos quienes movilizan a los equipos y garantizan la ejecución de los nuevos procesos.

En el contexto de Alvilla S.A.S., se requiere fortalecer las competencias para gestionar:

- Introducción de nuevas tecnologías y maquinaria.
- Cambios en las líneas de producción.
- Ajustes en políticas organizacionales derivadas de la institucionalización.
- Demanda creciente de clientes internacionales de alto nivel.
- Mayor exigencia normativa en calidad y sostenibilidad.

Un plan de carrera permite preparar a los líderes tanto desde el punto de vista técnico, como desde la perspectiva cultural, emocional y estratégica.

6.4.3.4. *Aporte de la planeación estratégica al clima y cultura organizacional*

Una cultura organizacional sólida es determinante para el éxito de los planes de carrera. Para Chiavenato (2022), la cultura define la forma en que las personas se comportan, interactúan y comprenden su papel dentro de la empresa. Por su parte, Robbins y Judge (2023) sostienen que el clima laboral y la motivación están directamente relacionados con las oportunidades de crecimiento y reconocimiento.

En empresas familiares, la cultura suele estar marcada por relaciones informales, decisiones centralizadas y ausencia de sistemas meritocráticos (Saavedra-Espinosa, 2020). La introducción de planes de carrera contribuye a transformar esta cultura hacia un modelo más formal y profesional, donde:

- Las reglas son claras.
- Las evaluaciones son objetivas.
- El desarrollo depende de méritos.

- Existe transparencia en las oportunidades de crecimiento.
- Esto mejora la motivación, reduce la rotación y fortalece la retención del talento clave.
- Indicadores de gestión estratégica del talento

Para garantizar la alineación entre talento y estrategia, es necesario incorporar indicadores (KPI) que permitan evaluar el impacto del plan de carrera. Algunos de los más relevantes para empresas del sector manufacturero incluyen:

- Productividad por líder de turno
- Cumplimiento de objetivos de producción
- Tiempos de ciclo y eficiencia global de equipos (OEE)
- Rotación del personal operativo
- Ausentismo laboral
- Cumplimiento del plan de formación
- Evaluación del desempeño vs. competencias del rol

Estos indicadores permiten medir la contribución del plan de carrera al avance estratégico de la empresa y a la mejora continua de la operación.

7. Diseño Metodológico de la Consultoría

7.1. Tipo de Investigación

De acuerdo con la consultoría que se realizó a la entidad Alvilla S.A.S, y con el fin de brindar orientación estratégica y proponer rutas de acción encaminadas al mejoramiento de la productividad organizacional, se consideró que el diseño metodológico que más se adaptaba era el aplicado. Este tipo de investigación se caracteriza por buscar la solución de problemas concretos en contextos reales, que para el caso de Alvilla es mejorar la productividad. En este caso no se pretende únicamente generar conocimiento conceptual, sino formular propuestas que tengan un impacto directo en los procesos internos de la organización y contribuyan al fortalecimiento de su desempeño productivo.

La elección de este tipo de investigación obedece a que se tenía claridad sobre la problemática de la organización y sobre el contexto organizacional en el que se desarrollaría el estudio. La investigación aplicada permite, diseñar estrategias fundamentadas en el análisis sistemático de la información recolectada, con el fin de generar soluciones viables, medibles y ajustadas a la realidad de la organización.

En cuanto al grado de profundidad, el diseño que mejor se enmarca es el descriptivo, dado que busca caracterizar la situación actual de la organización, identificar variables que inciden en la productividad y detallar las condiciones presentes en los procesos internos. Según Sampieri y Mendoza (2023) comúnmente los estudios descriptivos son base de investigaciones correlacionales que proporcionan datos para realizar estudios explicativos que dan una idea más clara del problema y dan resultados más definitivos.

Según las fuentes de datos se realizó un diseño mixto, integrado por un enfoque cuantitativo y un enfoque cualitativo.

El componente cuantitativo se fundamentó en la aplicación de una encuesta estructurada dirigida a los líderes del área administrativa y productiva de la entidad. Los resultados obtenidos fueron sometidos a análisis estadístico, lo que permitió identificar tendencias, niveles de percepción y posibles áreas críticas dentro de la organización. Esta información fue relevante para establecer prioridades y sustentar las propuestas formuladas.

Por su parte, el componente cualitativo se desarrolló mediante entrevistas grupales realizadas con líderes de diferentes áreas. Estas permitieron profundizar en la comprensión de la dinámica organizacional, identificar percepciones, experiencias y oportunidades de mejora en los procesos internos.

La integración de ambos enfoques posibilitó una visión más integral de la situación de la empresa, fortaleciendo la validez del diagnóstico y pertinencia de las soluciones planteadas.

Por otra parte, se realizó una inferencia inductiva aplicando el instrumento a los directivos de la organización el cual nos dio una idea de la situación general de la compañía. Este método se base en enunciados particulares para exponer enunciados universales, es como decir que la naturaleza responde de la misma manera bajo las mismas circunstancias. Cegarra (2012).

Teniendo en cuenta que el diagnóstico de la consultoría se realizó en el mes de octubre de 2024, el método de temporalidad que se utilizó un método transversal. El propósito de este tipo de diseño indica el nivel de las variables definidas en un momento dado, realiza una evaluación de la situación en un momento específico, estudia la relevancia de ciertas variables o la correlación entre ellas en un momento dado. Sampieri y Mendoza (2023).

7.2. Análisis Externo

El analizar el entorno externo fundamental para realizar la planeación estratégica de una organización, de acuerdo con Wheelen y Hunger (2023), las organizaciones no operan de manera

aislada, por el contrario, hay un conjunto de fuerzas externas que pueden afectarlas y aun cuando no se pueden controlar, si es posible anticiparse para tomar decisiones acertadas. Para realizar el análisis externo de Alvilla S.A.S, se utilizará la herramienta PESTEL, el cual permite evaluar las principales variables que pueden convertirse en oportunidades o amenazas para la organización.

Esta herramienta estudia seis dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. El propósito principal es comprender el contexto de cada dimensión y como puede afectar el desempeño y sostenibilidad de la organización.

7.2.1. Dimensión política

Esta dimensión se refiere a las decisiones del gobierno y las políticas públicas que pueden afectar la estabilidad y funcionamiento de las organizaciones. Para entidades como Alvilla S.A.S., las disposiciones gubernamentales, los cambios en normativas sectoriales o las políticas de apoyo empresarial pueden afectar directamente en su operación.

7.2.2. Dimensión económica

La dimensión económica, abarca variables como la inflación, las tasas de interés, el crecimiento económico y el nivel de empleo. Estas variables impactan en la capacidad de los consumidores y en los costos operacionales de la organización. En el caso de Alvilla S.A.S., las variaciones en la economía nacional pueden influir en la demanda de sus servicios, así como la disponibilidad de recursos para inversión o expansión.

7.2.3. Dimensión social

Esta dimensión evalúa aspectos demográficos, culturales y cambios en los hábitos de consumo. Los gustos de los clientes cambian constantemente, y las organizaciones deben adaptarse a esas transformaciones. Para Alvilla S.A.S., comprender las expectativas de sus

clientes, los cambios generacionales y las nuevas dinámicas laborales son clave para mantenerse competitiva y ofrecer servicios acordes con el entorno actual.

7.2.4. Dimensión tecnológica

Los cambios tecnológicos son uno de los factores que transforma más rápidamente los sectores productivos. Incorporar nuevas herramientas digitales, sistemas de información o automatizar procesos puede mejorar la eficiencia y generar ventajas competitivas. Sin embargo, también implica inversión y actualización constante. En el caso de Alvilla S.A.S. adaptarse a la innovación tecnológica puede convertirse en un factor determinante para su permanencia en el mercado.

7.2.5. Dimensión ecológica o ambiental

En la actualidad, los temas ambientales son relevantes en la planeación estratégica. Las regulaciones relacionadas con sostenibilidad, el uso responsable de recursos y la gestión ambiental impactan cada vez más en la reputación y en los costos operativos de las organizaciones. Para Alvilla S.A.S., cumplir con la normativa ambiental y adoptar prácticas responsables le evitaría sanciones y le ayuda a fortalecer su imagen corporativa.

7.2.6. Dimensión legal

La dimensión legal tiene que ver con las leyes laborales, tributarias y comerciales que regulan la actividad empresarial. El cumplimiento normativo es básico para el funcionamiento de cualquier organización. En el caso de Alvilla S.A.S., estar al día en los cambios legislativos y aplicarlos correctamente reduciría riesgos jurídicos y garantizaría la estabilidad en sus operaciones.

El análisis PESTEL permite identificar factores del entorno que pueden influir de forma positiva o negativa en la empresa. Siguiendo el enfoque de Wheelen y Hunger (2013), estos elementos sirven de base para identificar oportunidades y amenazas dentro del análisis estratégico. No es solo describir el entorno, sino interpretar cómo cada variable puede afectar la estrategia organizacional y orientar la toma de decisiones futuras.

7.3. Análisis Interno

En análisis interno se realizará a partir de los niveles de satisfacción de los empleados por los incentivos recibidos, las capacitaciones dadas por la organización y los indicadores de gestión con los que cuenta la compañía como base para la toma de decisiones estratégicas. La finalidad de este enfoque será evidenciar las bondades de la implementación de un plan de carrera y cómo este puede llegar a contribuir a contar con colaboradores más comprometidos, capaces de generar mayor productividad y de alinear sus metas las de las partes interesadas.

Para este propósito se empleará el método cualitativo, mediante la recolección de información a través de entrevistas dirigidas a los directivos de la organización, con este análisis se pretende conocer las percepciones, creencias y experiencias, con el fin de identificar oportunidades de mejora en materia de incentivos, beneficios y planes de mejoramiento (Sampieri & Mendoza. 2023)

En la entrevista, se abordarán temas sobre retención del talento humano, cultura corporativa, valores de la organización, incentivos otorgados a los colaboradores, innovación y productividad.

Por otra parte, se aplicará un instrumento de encuesta dirigido a cargos directivos, líderes de proceso, coordinadores y supervisores de Alvilla S.A.S, con el propósito de ponderar los

resultados de las diferentes variables definidas en la investigación. Ver instrumento en el numeral 7.6. Validación del instrumento.

7.4. Población, Muestra y Ficha técnica

Con base en las entrevistas realizadas a los directivos de Alvilla S.A.S los días 26 de agosto y 17 de octubre de 2024 y la información suministrada por la organización, se determinó la población para realizar la encuesta:

Tabla 2.

Ficha Técnica

Característica	Descripción
Periodo de recolección de datos	Octubre 2024
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia
Población	12 funcionarios (Cargos Directivo, jefes de área, coordinador y supervisores)
Muestra	11 funcionarios
Nivel de Confianza	95%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección	Encuesta (Instrumento)

Nota: Elaboración propia

7.5. Identificación de Variables

Con el fin de diseñar un instrumento que permitiera dar un diagnóstico de la compañía objeto de la consultoría, se identificaron las siguientes variables las cuales se midieron con escalas Likert de 1 a 5:

- Remuneración: Mide el nivel satisfacción de los empleados con la remuneración que reciben por parte de Alvilla S.A.S.

- Crecimiento Laboral: Mide la posibilidad de crecimiento en la organización y la capacitación como herramienta para lograrlo.
- Motivación: Mide el grado de la satisfacción del empleado con ciertos aspectos de la organización y su cultura.
- Evaluación: Mide que tan desarrollado se encuentra en la organización la evaluación de desempeño.
- Capacitación: Mide la aceptación de los colaboradores sobre la capacitación que ofrece la compañía y el impacto de esta.
- Productividad: Mide que tanto control se realiza sobre la productividad en la organización.
- Indicadores de Gestión: Mide el sistema de gestión basado en indicadores y la importancia de estos en la toma de decisiones.

7.6. Validación del instrumento

Teniendo en cuenta las variables que se definieron se realizó un instrumento (encuesta) que se muestra en la Tabla 2., el cual se aplicó a los cargos directivos, jefes de área, coordinadores y supervisores de las diferentes áreas de Alvilla, el instrumento presentaba un escala de calificación de Likert, la cual se desarrolla diseñando un grupo amplio de afirmaciones para evaluar un objeto de actitud, las puntuaciones se correlacionan y se seleccionan aquellas con una puntuación significativa (Sampieri & Mendoza 2023).

Tabla 3.

Instrumento (encuesta).

A. REMUNERACIÓN	
1	¿La compañía informa claramente la política de remuneración a sus colaboradores?
2	¿Considera que la remuneración que recibe es acorde a las funciones que realiza?
3	¿Considera que en el mercado laboral el cargo que ocupa está mejor remunerado?
4	¿Los beneficios adicionales que recibe, tienen impacto en su vida familiar?
5	¿Alguno de los beneficios adicionales que recibes te ayudan en tu desarrollo profesional?
B. CRECIMIENTO LABORAL	
1	¿Consideras que para lograr crecer en la organización requiere mayor capacitación y desarrollo?
2	¿Se siente comprometido con el logro de los objetivos de la organización?
3	¿En la organización hay oportunidad de crecimiento?
4	¿Los programas de formación están vinculados a aumentos salariales o promociones?
5	¿Esta es una empresa en la que le gustaría trabajar por mucho tiempo?
C. MOTIVACIÓN	
1	¿Considera que ha podido aplicar en su cargo los conocimientos adquiridos en su formación académica?
2	¿Considera que la organización motiva a sus colaboradores a realizar mejor su trabajo?
3	¿En la organización le hacen sentir como uno más del equipo?
4	¿Se siente valorado por sus compañeros y superiores?
5	¿Su opinión es tomada en cuenta?
D. EVALUACIÓN	
1	¿La organización realiza periódicamente evaluación de desempeño a los colaboradores?
2	¿Los jefes inmediatos realizan retroalimentación a sus equipos de trabajo?
3	¿Se tiene una definición clara de los objetivos anuales de cumplimiento?
4	¿Su jefe le informa las metas del área y su participación en ellas?
5	¿La organización realiza planes de mejora a los colaboradores con base en los resultados de la evaluación de desempeño?
E. CAPACITACIÓN	

1	¿Las capacitaciones que ofrece la organización ayudan a mejorar el desempeño y competencias de los colaboradores?
2	¿La organización capacita a todos los colaboradores independientemente del cargo que ocupen?
3	¿La organización ofrece algún tipo de incentivo para que los empleados se capaciten de forma autónoma?
4	¿El capacitarse le podría brindar oportunidad de crecimiento en la organización?
5	¿Estaría de acuerdo en participar en un plan de formación/capacitación que le permita aportar el conocimiento adquirido a la organización?

F. PRODUCTIVIDAD

1	¿Ha sido informado de cómo se mide la productividad en la organización?
2	¿La organización informa a los colaboradores sobre los indicadores de productividad?
3	¿Considera que debe existir un indicador de productividad para los diferentes cargos de la organización?
4	¿Considera necesario medir la productividad como un indicador para el cumplimiento de los objetivos?
5	¿Considera que se debe medir la productividad a cualquier cargo de la organización?

G. INDICADORES DE GESTIÓN

1	¿Tiene conocimiento de cuáles son los indicadores de gestión de la organización?
2	¿Conoce cuáles son los indicadores de gestión para el cargo que desempeña?
3	¿Considera que con indicadores de gestión se podría tener una operación más eficiente?
4	¿Consideras que los indicadores que tiene actualmente la organización son suficientes para la toma de decisiones?

Nota. Elaboración propia

8. Análisis de Resultados

8.1. Análisis de herramientas externas

Mediante la herramienta de análisis estratégico del entorno PESTEL, realizado a Alvilla S.A.S, se pueden identificar como se muestra en la Tabla 3., los principales factures que pueden llegar a afectar a la compañía.

Tabla 4.

Análisis PESTEL

Factor	Descripción
<p>Político</p>	<ul style="list-style-type: none"> En la dimensión política, el entorno colombiano se caracteriza por la implementación de estrategias orientadas al fortalecimiento del aparato productivo. De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023), la Política de Reindustrialización busca transformar el modelo económico del país hacia una economía del conocimiento, productiva y sostenible, mediante el cierre de brechas de productividad, el fortalecimiento de los encadenamientos productivos y la diversificación de la oferta exportable. <p>Asimismo, esta política prioriza sectores estratégicos como la agroindustria, la salud y la transición energética, lo que evidencia un enfoque gubernamental orientado a la modernización industrial. Para Alvilla S.A.S., este contexto representa una oportunidad, ya que puede beneficiarse de programas de apoyo, innovación y fortalecimiento empresarial derivados de estas iniciativas</p>
<p>Económico</p>	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con el DANE (2024), la inflación en Colombia cerró en 9,28% en 2023, lo cual ha generado un incremento significativo en los costos de producción, especialmente en insumos, transporte y energía. Asimismo, el Banco de la

Factor	Descripción
<p>Social</p>	<p>República ha mantenido tasas de interés elevadas para controlar la inflación, lo que restringe el acceso al crédito empresarial. Para Alvilla S.A.S., esta situación representa una amenaza, dado que incrementa los costos operativos y limita la inversión en tecnología y modernización productiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2024), aunque el mercado laboral global ha mostrado signos de recuperación, persisten problemáticas estructurales como la informalidad, la pobreza laboral y las brechas en el acceso a empleo decente, las cuales limitan el desarrollo sostenible del talento humano. <p>En este contexto, la gestión del desarrollo profesional dentro de las organizaciones cobra especial relevancia, ya que permite fortalecer las competencias de los trabajadores y mejorar su empleabilidad. Para el caso de Alvilla S.A.S., estas tendencias representan una necesidad estratégica, dado que la ausencia de planes de carrera estructurados puede profundizar problemáticas como la desmotivación, el estancamiento laboral y la baja retención del talento.</p>
<p>Tecnológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2025), el sector manufacturero en Colombia ha mostrado una recuperación, con un crecimiento del 4,1 % en el tercer trimestre de 2025 y un aumento del 2,1 % en el valor agregado entre enero y septiembre, en comparación con el mismo periodo del año anterior. Este comportamiento se enmarca en la estrategia de industrialización del país, orientada a fortalecer la producción nacional y la sustitución de importaciones. <p>En este contexto, la incorporación de tecnologías en los procesos productivos se convierte en un factor clave para</p>

Factor	Descripción
Ecológico	<p>sostener la competitividad del sector. Para empresas como Alvilla S.A.S., la adopción de herramientas tecnológicas y mejoras en sus procesos operativos representa una oportunidad estratégica para aumentar la eficiencia, la calidad y su posicionamiento en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> Según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2024), las regulaciones ambientales en Colombia se han fortalecido, especialmente en el uso de materiales sostenibles y la gestión de residuos industriales. <p>Adicionalmente, certificaciones como FSC han cobrado relevancia en mercados internacionales.</p> <p>Para Alvilla S.A.S., que ya cuenta con certificaciones ambientales, esto representa una oportunidad, al permitirle diferenciarse en el mercado de empaques sostenibles.</p>
Legal	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con el Ministerio del Trabajo (2025), la reforma laboral en Colombia fue sancionada mediante la Ley 2466 del 25 de junio, la cual introduce modificaciones en aspectos como la jornada laboral, los recargos nocturnos y dominicales, así como el fortalecimiento de la estabilidad laboral a través de la priorización del contrato a término indefinido. <p>Para las empresas del sector manufacturero, estos cambios pueden representar un incremento en los costos laborales y la necesidad de ajustar sus modelos de contratación y operación.</p> <p>En el caso de Alvilla S.A.S., este factor constituye una amenaza, debido a su impacto potencial en la estructura de costos y en la gestión del talento humano.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en información de MINCIT (2023), MINCIT (2025), OIT (2024), Mintrabajo (2025), Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2024) y DANE (2024)

En conjunto, el análisis PESTEL evidencia que Alvilla S.A.S. se desenvuelve en un entorno dinámico, caracterizado por presiones económicas, avances tecnológicos y mayores exigencias sociales y ambientales. Estos factores refuerzan la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano mediante estrategias como el plan de carrera, que permitan mejorar la adaptabilidad organizacional y la sostenibilidad en el largo plazo.

8.2. Análisis Internos

Mediante el método mixto, que integra entrevistas y encuesta, se pretende identificar comportamientos, tendencias o situaciones dentro del proceso del área de Gestión Humana, e identificar si existe relación entre las variables que influya en la motivación de los líderes de productividad.

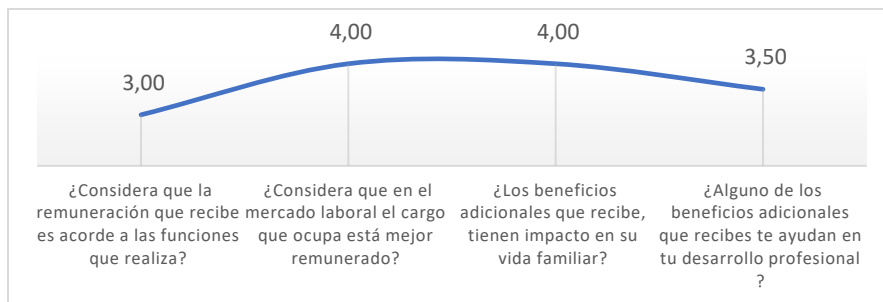
8.2.1. Instrumento Diagnostico - Encuesta

De aplicar el instrumento a los funcionarios de la organización y de las entrevistas realizadas a los líderes de Alvilla S.A.S, se concluye que hay una oportunidad de mejora en cuanto a remuneración, capacitación y desarrollo, motivación y crecimiento laboral.

Los colaboradores de Alvilla S.A.S perciben que reciben una retribución baja frente a la labor que realizan y que los beneficios adicionales que otorga la compañía no tienen un impacto significativo en el desarrollo profesional.

Figura 2.

Medición de variable de Remuneración

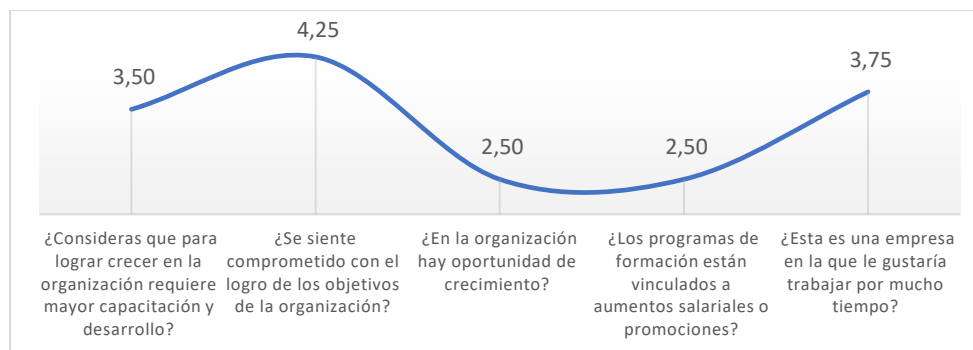


Nota. Elaboración propia.

Igualmente, los colaboradores perciben que no hay oportunidad de crecimiento dentro de la organización y que los programas de formación que otorga la compañía no permiten mejorar la posición dentro de esta.

Figura 3.

Medición de variable Crecimiento Laboral

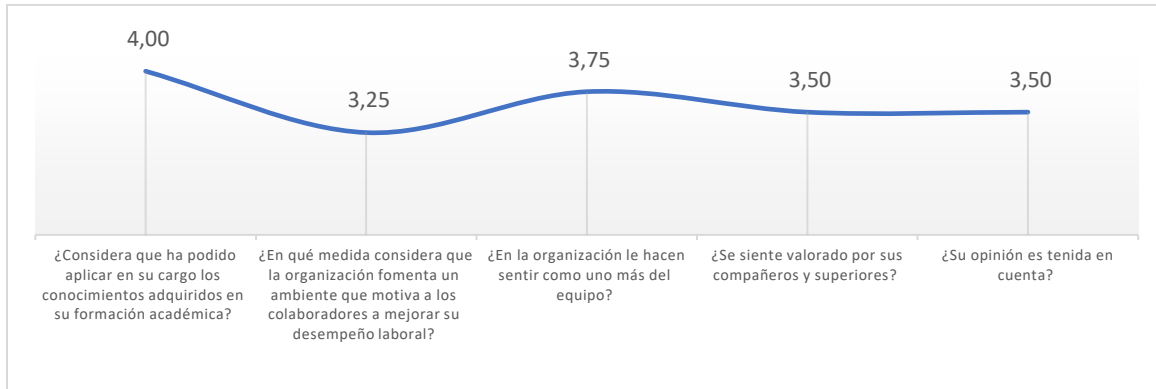


Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la motivación, los colaboradores perciben que su opinión de los no es tenida en cuenta y no se sienten lo suficientemente valorados por parte de los compañeros y superiores

Figura 4.

Medición de variable de Motivación

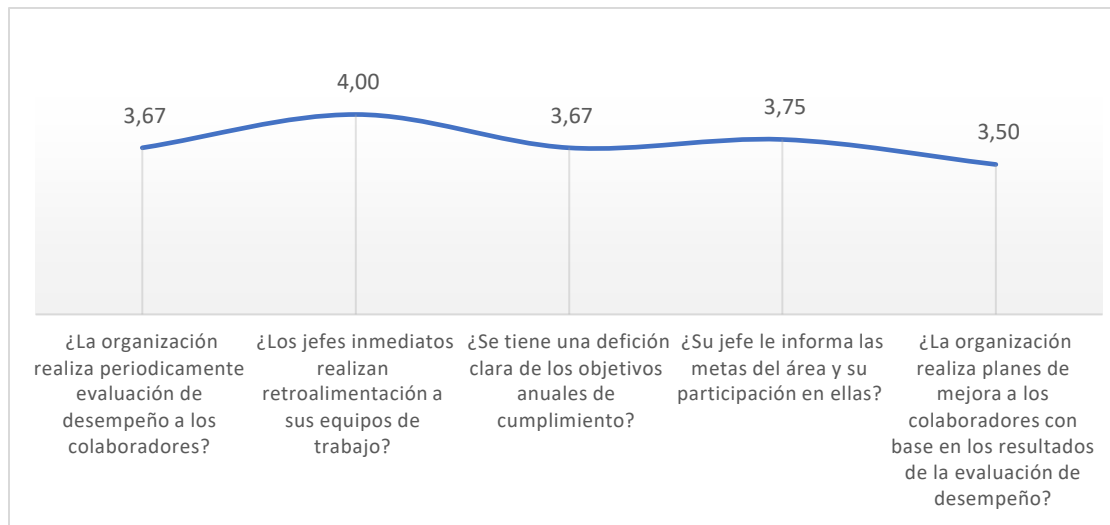


Nota. Elaboración propia.

Aun cuando la compañía realiza evaluaciones de desempeño, la misma no se aplica a todos los colaboradores de la organización y no se realizan planes de mejora con base en los resultados obtenidos.

Figura 5.

Medición de variable de Evaluación



Nota. Elaboración propia.

Los colaboradores sienten que la compañía no apoya el plan de crecimiento profesional de su personal y el capacitarse no les permitirá ocupar un mejor puesto dentro de la organización

Figura 6.

Medición de variable de Capacitación

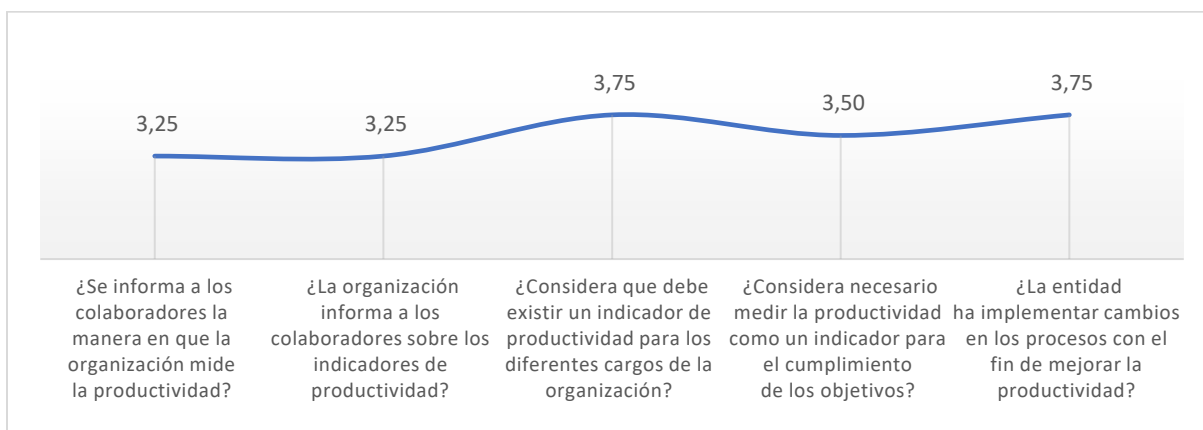


Nota. Elaboración propia.

Igualmente, los colaboradores perciben que no se comunica como la organización mide la productividad ni los indicadores asociados a medirla.

Figura 7.

Medición de variable Productividad



Nota. Elaboración propia.

Por último, los colaboradores no conocen cuáles son los indicadores de gestión y por lo tanto consideran que no son suficientes para que los líderes puedan tomar decisiones

Figura 8.

Medición de variable Indicadores de Gestión



Nota. Elaboración propia.

En las entrevistas realizadas a los líderes las áreas administrativas, legal y de gestión humana de Alvilla, se identificó que:

- El equipo de Gestión Humana está conformado por dos personas, lo que implica que se concentre en las actividades del día a día, y podría poco tiempo para actividades estratégicas.
- Los colaboradores perciben que las evaluaciones de desempeño son subjetivas, lo que puede generar inconformidad y desmotivación.
- Se percibe que no hay procedimientos documentados ni metodologías estructuradas que permitan alinear las necesidades propias de la organización con las capacitaciones que se brindan.

8.3. Brechas del Proceso Diagnóstico

A partir del análisis de los instrumentos, se identificaron brechas relevantes entre el estado actual de la gestión del talento en Alvilla S.A.S. y las prácticas requeridas para una organización en proceso de cambio institucional. Los hallazgos más significativos del diagnóstico son los siguientes:

8.3.1. *Rutas de Crecimiento y Desarrollo Profesional*

Se evidenció la ausencia de un plan de carrera estructurado que oriente el crecimiento de los líderes del área de producción. Los colaboradores no identifican con claridad posibilidades de ascenso, movilidad interna o progresión basada en competencias, lo que genera percepción de estancamiento laboral. Esta brecha limita la proyección profesional y afecta el compromiso organizacional.

8.3.2. *Sistema de Evaluación del Desempeño*

El diagnóstico mostró que no existe un modelo formal, periódico y estandarizado de evaluación del desempeño alineado con competencias y resultados estratégicos. La retroalimentación se da de manera informal y sin criterios claramente definidos, lo que dificulta medir el potencial de los líderes y estructurar planes de sucesión o desarrollo individual.

8.3.3. *Sistema de Remuneración e Incentivos*

Los resultados evidencian que el esquema actual de incentivos es percibido como poco competitivo y débilmente vinculado a indicadores de productividad y desempeño. Si bien existen reconocimientos simbólicos, estos no responden a las expectativas actuales del talento ni generan un impacto significativo en la motivación y permanencia.

8.3.4. *Formación y Desarrollo de Competencias*

Se identificó la inexistencia de un programa estructurado de capacitación continua para líderes de producción. La formación no sigue una ruta definida por competencias técnicas y blandas, ni está articulada con las necesidades estratégicas del negocio. Esto limita la preparación de los líderes frente a procesos de modernización, automatización y exigencias del sector gráfico.

8.3.5. *Alineación entre estrategia y gestión del talento*

Aunque la empresa se encuentra en un proceso de institucionalización y transición generacional, la gestión del talento humano no está plenamente integrada a la planeación estratégica. No se evidencian mapas de talento, planes de sucesión formales ni indicadores de gestión humana que soporten los objetivos corporativos, lo que genera una desconexión entre la estrategia organizacional y el desarrollo de las personas.

9. Resultados de la Solución

Este capítulo desarrolla la propuesta de solución a partir de los hallazgos del diagnóstico realizado, dando cumplimiento a los objetivos específicos planteados en la investigación. En este sentido, cada uno de los componentes del plan de carrera responden de manera articulada a los resultados obtenidos en los capítulos anteriores, asegurando coherencia entre el análisis, el diagnóstico y la intervención propuesta.

En primer lugar, el objetivo relacionado con la descripción del contexto organizacional, la estructura interna y la cultura vigente de Alvilla S.A.S., se aborda en los capítulos iniciales del documento (marco institucional y contextual), cuyos hallazgos sirvieron como base para el diseño de la propuesta presentada en este capítulo. La solución propuesta retoma estos elementos para adaptarse a la realidad organizacional y a las dinámicas del área productiva.

En segundo lugar, el objetivo orientado a analizar los componentes claves de un plan de carrera y su aplicabilidad en empresas familiares en proceso de institucionalización se desarrolla en el marco conceptual, el cual fundamenta teóricamente la estructura del plan propuesto. En este capítulo, dichos componentes se materializan en la definición de rutas de desarrollo, competencias, criterios de progresión y mecanismos de formación.

En tercer lugar, el objetivo de diagnosticar el estado actual de las prácticas de formación, evaluación de desempeño y oportunidades de crecimiento profesional se evidencia en el capítulo de análisis de resultados, cuyos hallazgos permitieron identificar brechas en remuneración, motivación, capacitación y crecimiento laboral. Estas brechas son directamente abordadas en la propuesta de solución mediante la estructura del plan de carrera.

En cuarto lugar, el objetivo de estructurar los lineamientos, etapas y competencias del plan de carrera el cual se desarrolla en este capítulo, particularmente en la definición de la ruta

metodológica, el cronograma de implementación y los criterios de progresión, los cuales orienta la gestión del talento en el área productiva de Alvilla S.A.S.

Finalmente, el objetivo es establecer mecanismos de seguimiento y evaluación del plan de carrera, garantizando su sostenibilidad y alineación con la estrategia institucional, el cual se logra con la incorporación de criterios de sostenibilidad y articulación estratégica que permiten asegurar la continuidad y el impacto del plan en el tiempo.

El proceso diagnóstico realizado en Alvilla S.A.S. permitió identificar un conjunto de brechas asociadas a la gestión del talento humano, particularmente en los líderes del área productiva. Estas brechas se relacionan con la ausencia de rutas claras de crecimiento profesional, debilidades en los sistemas de evaluación del desempeño, limitadas oportunidades de formación estructurada, esquemas de incentivos poco alineados con la productividad y una baja articulación entre la estrategia organizacional y el desarrollo del talento.

Con el propósito de atender las problemáticas identificadas en el diagnóstico, la presente consultoría propone una ruta metodológica para la construcción de un plan de carrera con enfoque contemporáneo, dirigido a los líderes del área productiva de Alvilla S.A.S. Esta ruta se concibe como un proceso estructurado que orienta a la organización en la definición progresiva de mecanismos formales de desarrollo profesional, fortaleciendo la gestión del talento y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La propuesta no se enfoca en la implementación inmediata del plan de carrera, sino en el establecimiento de los lineamientos, etapas y acciones necesarias para su diseño y consolidación dentro de la organización. En este sentido, la ruta planteada permite orientar a la empresa en la identificación de competencias clave, la definición de trayectorias de desarrollo y la

estructuración de mecanismos de evaluación y formación que faciliten el crecimiento profesional de los líderes.

De esta manera, la propuesta desarrollada en este capítulo da cumplimiento a los objetivos específicos de la investigación, particularmente

A continuación, se describe cómo las acciones propuestas contribuyen a subsanar las brechas identificadas durante el diagnóstico:

- Brecha en rutas de crecimiento y desarrollo profesional: La propuesta plantea la definición de trayectorias de carrera para los líderes productivos, estableciendo niveles de desarrollo, criterios de progresión y requisitos asociados a competencias, desempeño y formación. Esta acción permite estructurar rutas claras de crecimiento dentro de la organización, facilitando que los colaboradores comprendan las posibilidades de desarrollo profesional y los pasos necesarios para avanzar en su trayectoria laboral.
- Brecha en el sistema de evaluación del desempeño: La ruta metodológica incorpora la evaluación por competencias como un elemento central para la construcción del plan de carrera. A través de este enfoque se busca fortalecer los procesos de retroalimentación, generar criterios más objetivos para valorar el desempeño y apoyar la toma de decisiones relacionadas con promoción, desarrollo y sucesión. De esta manera, la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta clave para orientar el crecimiento profesional de los líderes.
- Brecha en formación y desarrollo de competencias: Como parte de la construcción del plan de carrera, se propone el diseño de un esquema de formación estructurado que articule las necesidades de desarrollo del talento con las exigencias del área productiva. Este esquema contempla programas de capacitación técnica, fortalecimiento de

habilidades de liderazgo y procesos de aprendizaje continuo, lo cual contribuye a cerrar las brechas de competencias identificadas y a preparar a los líderes para asumir mayores responsabilidades dentro de la organización.

- Brecha en motivación e incentivos: Si bien la propuesta no contempla el rediseño del sistema de compensación, el establecimiento de un plan de carrera genera condiciones que favorecen la motivación y el compromiso de los colaboradores. Al contar con criterios claros de desarrollo y oportunidades de crecimiento, los líderes pueden visualizar una proyección profesional dentro de la empresa, lo que contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y a sentar las bases para la futura incorporación de esquemas de reconocimiento e incentivos asociados al desempeño.
- Brecha en alineación entre estrategia y gestión del talento: La ruta para la construcción del plan de carrera promueve la articulación entre el desarrollo del talento humano y los objetivos estratégicos de la organización. Al definir competencias alineadas con las necesidades del negocio y con los retos del área productiva, se fortalece la coherencia entre la estrategia organizacional y las políticas de desarrollo del talento, contribuyendo al proceso de institucionalización y profesionalización de la empresa.

En este sentido, la ruta para la definición del plan de carrera se configura como una estrategia integradora que permite abordar de manera estructurada las principales brechas identificadas en el diagnóstico organizacional. Aunque algunos componentes requerirán desarrollos adicionales en etapas posteriores, la propuesta establece una base sólida para avanzar hacia la consolidación de un sistema formal de desarrollo profesional que favorezca el fortalecimiento del liderazgo y la sostenibilidad organizacional.

Adicionalmente, es importante señalar que la construcción de un plan de carrera responde a una necesidad de ordenamiento interno de los procesos de talento humano, al igual que constituye una herramienta estratégica para fortalecer la sostenibilidad organizacional. En contextos productivos como el de Alvilla S.A.S., donde el conocimiento operativo y la experiencia de los líderes son determinantes para la eficiencia de los procesos, contar con mecanismos estructurados de desarrollo profesional contribuye a preservar el conocimiento organizacional y a garantizar la continuidad del liderazgo.

De igual manera, la propuesta de ruta para la construcción del plan de carrera permite avanzar hacia prácticas de gestión del talento más formales y sistemáticas, superando enfoques basados exclusivamente en la experiencia o en decisiones informales de promoción. Esto favorece la transparencia en los procesos de desarrollo, fortalece la percepción de equidad entre los colaboradores y genera condiciones que incentivan el aprendizaje continuo y la mejora del desempeño.

Finalmente, la implementación progresiva de las acciones planteadas puede contribuir a consolidar una cultura organizacional orientada al desarrollo del talento, en la cual el crecimiento profesional de los colaboradores se entienda como un elemento clave para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. En este sentido, el plan de carrera se configura como una herramienta de gestión del talento humano y como un mecanismo que impulsa la productividad, la motivación y la proyección de largo plazo de la organización.

9.1. Ruta para la definición del plan de carrera

La ruta propuesta se estructura en cinco pasos secuenciales cuyo propósito es orientar a la organización desde el análisis de los roles y competencias del área productiva hasta el diseño del plan de carrera para sus líderes. Cada etapa incorpora acciones específicas que permiten

consolidar progresivamente los elementos necesarios para estructurar un sistema de desarrollo profesional alineado con las necesidades organizacionales.

Paso 1. Diagnóstico de roles y competencias del área productiva

El primer paso consiste en realizar un análisis de los cargos clave del área productiva, particularmente aquellos asociados a funciones de liderazgo como supervisores, coordinadores y jefes. Este diagnóstico permite identificar las responsabilidades principales de cada rol, así como las competencias técnicas, comportamentales y de liderazgo requeridas para su adecuado desempeño.

Adicionalmente, se busca contrastar las competencias requeridas con las capacidades actuales de los colaboradores que ocupan dichos cargos, con el fin de identificar posibles brechas de desarrollo. Este ejercicio constituye la base para estructurar el plan de carrera, ya que permite definir con mayor precisión los perfiles de referencia y las necesidades de fortalecimiento del talento.

Resultado esperado:

Mapa de roles críticos del área productiva y diagnóstico de brechas de competencias.

Paso 2. Diseño de rutas de crecimiento y criterios de progresión

A partir de la identificación de los roles y competencias clave, el segundo paso consiste en estructurar las trayectorias de desarrollo profesional dentro del área productiva. Para ello se definen posibles rutas de crecimiento tanto verticales (ascensos hacia posiciones de mayor responsabilidad) como horizontales (movilidad hacia roles con funciones complementarias o especializadas).

En esta etapa también se establecen los criterios de progresión entre niveles, considerando variables como experiencia laboral, desempeño, desarrollo de competencias y

procesos de formación. De esta manera, se generan lineamientos claros que orientan el avance profesional de los líderes dentro de la organización.

Resultado esperado:

Rutas de carrera estructuradas y criterios de progresión definidos para los líderes del área productiva.

Paso 3. Articulación del plan de carrera con el sistema de evaluación del desempeño

El tercer paso busca integrar el plan de carrera con los procesos de evaluación del desempeño existentes en la organización. Para ello se propone incorporar un enfoque de evaluación por competencias, alineado con los perfiles definidos en las etapas anteriores.

Esta articulación permite que los resultados de la evaluación del desempeño se conviertan en un insumo para identificar necesidades de desarrollo, definir planes de mejora y orientar decisiones relacionadas con promoción o movilidad interna. De esta forma, la evaluación deja de ser únicamente un mecanismo de control para convertirse en una herramienta que impulsa el crecimiento profesional de los colaboradores.

Resultado esperado:

Sistema de evaluación del desempeño alineado con el desarrollo de competencias y las rutas de carrera.

Paso 4. Definición de lineamientos de formación y desarrollo

En este paso se establecen los lineamientos generales para el desarrollo de competencias necesarias a lo largo de las diferentes etapas del plan de carrera. Para ello se identifican las necesidades de formación técnica, habilidades blandas y capacidades de liderazgo que deben fortalecerse en los líderes del área productiva.

Con base en este análisis, se propone un esquema de formación que contemple programas de capacitación, procesos de aprendizaje continuo y oportunidades de desarrollo que permitan preparar a los colaboradores para asumir responsabilidades de mayor complejidad dentro de la organización.

Resultado esperado:

Lineamientos de formación y desarrollo alineados con las trayectorias de carrera definidas.

Paso 5. Definición de indicadores de seguimiento y control

El último paso consiste en establecer mecanismos de seguimiento que permitan evaluar la evolución y efectividad del plan de carrera en el tiempo. Para ello se definen indicadores asociados al desarrollo de competencias, movilidad interna, participación en procesos de formación y avance en las trayectorias profesionales.

Estos indicadores permiten a la organización monitorear el impacto del plan de carrera, identificar oportunidades de mejora y garantizar su alineación con los objetivos estratégicos del negocio.

Resultado esperado:

Sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación del plan de carrera.

La aplicación de estos cinco pasos permite consolidar los elementos necesarios para el diseño del plan de carrera para los líderes productivos de Alvilla S.A.S., el cual integra perfiles de competencias, rutas de crecimiento profesional, mecanismos de evaluación del desempeño, lineamientos de formación y herramientas de seguimiento. En conjunto, estos componentes constituyen una base estructurada para fortalecer el desarrollo del talento y apoyar el proceso de profesionalización de la organización.

Tabla 5.

Ruta metodológica para la construcción del plan de carrera

Paso	Etapa de la Ruta	Descripción de la Acción	Producto o Resultado
1	Diagnóstico de roles y competencias	Identificación de cargos clave del área productiva y análisis de las competencias técnicas, comportamentales y de liderazgo requeridas para cada rol.	Mapa de roles críticos y diagnóstico de brechas de competencias.
2	Diseño de rutas de crecimiento	Definición de trayectorias de carrera verticales y horizontales, estableciendo criterios de progresión basados en experiencia, desempeño y formación.	Rutas de carrera estructuradas para líderes productivos.
3	Articulación con la evaluación del desempeño	Integración de un sistema de evaluación por competencias que permita orientar decisiones de desarrollo, promoción y formación.	Sistema de evaluación alineado con el desarrollo profesional.
4	Lineamientos de formación y desarrollo	Definición de programas de formación técnica,	Plan de formación alineado con las rutas de crecimiento.

Paso	Etapa de la Ruta	Descripción de la Acción	Producto o Resultado
		habilidades de liderazgo y desarrollo de competencias a lo largo de las etapas de la carrera.	
5	Indicadores de seguimiento y control	Definición de indicadores que permitan evaluar la evolución del plan de carrera y su impacto en el desarrollo del talento.	Sistema de monitoreo y evaluación del plan de carrera.

Nota. Elaboración propia

9.2. Cronograma de actividades para la definición del plan de carrera

Con el fin de organizar y estructurar las actividades necesarias para la formulación de la ruta del plan de carrera dirigido a los líderes del área productiva, se plantea un cronograma de trabajo. Este cronograma permite definir las fases del proceso y la secuencia lógica de cada actividad. Asimismo, el cronograma facilita la planificación de recursos y el seguimiento oportuno al cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla 6.

Cronograma

Fase / Paso	Actividades principales	Producto esperado	Semanas															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Diagnóstico de roles y competencias	Identificación de cargos clave del área productiva	Lista de cargos críticos																
	Revisión de descripciones de cargo y funciones	Matriz de funciones y responsabilidades																
	Identificación de competencias técnicas, comportamentales y de liderazgo requeridas	Perfil de competencias por rol																
	Análisis de competencias actuales de los colaboradores	Evaluación de capacidades actuales																
	Identificación de brechas de competencias	Mapa de brechas de desarrollo																
2. Diseño de rutas de crecimiento y criterios de progresión	Definición de posibles trayectorias de crecimiento vertical	Estructura de ascensos																
	Definición de trayectorias horizontales o especializadas	Opciones de movilidad interna																
	Definición de criterios de progresión (experiencia, desempeño, formación)	Lineamientos de progresión																
3. Articulación con el sistema de	Revisión del sistema actual de evaluación del desempeño	Diagnóstico del sistema de evaluación																

instrumentos de evaluación y actividades de acompañamiento requeridas para la adecuada formulación del modelo.

Tabla 7.

Presupuesto

Concepto	Valor
Fase 1. Diagnóstico	\$10.200.000
Fase 2. Rutas de carrera	\$6.500.000
Fase 3. Evaluación del desempeño	\$7.000.000
Fase 4. Formación y desarrollo	\$8.000.000
Fase 5. Seguimiento e indicadores	\$4.300.000
Costos administrativos y logísticos (materiales, reuniones, soporte)	\$4.000.000
Total, estimado del proyecto	\$40.000.000

Nota. Elaboración propia

9.4. Indicadores de control

Con el fin de garantizar la efectividad del plan de carrera dirigidos a los líderes del área productiva y su contribución a los objetivos organizaciones, se establecen indicadores que permitan evaluar su impacto en términos de retención, desarrollo y percepción de crecimiento profesional. Los indicadores permiten hacer seguimiento periódico a los avances, la identificación de oportunidades de mejora y toma de decisiones oportunas basadas en los resultados. Igualmente, aseguran la alineación de los objetivos organizacionales y contribuyen a la mejora continua.

Tabla 8.

Indicadores de seguimiento

Indicador	Objetivo	Meta	Fórmula	Periodicidad	Responsable
% Porcentaje de líderes con ruta de carrera definida	Medir el alcance del diseño del plan de carrera	50%	(Líderes con ruta de carrera definida/Total de líderes) *100	Semestral	Área de Gestión Humana
% Porcentaje de líderes evaluados bajo el modelo de competencias	Garantizar que se aplique el nuevo de evaluación a todos los líderes	90%	(Total de líderes evaluados bajo el modelo de competencias/Total de líderes de la organización) *100	Anual	Área de Gestión Humana
Nivel de cumplimiento del plan de formación	Asegurar el cumplimiento del plan propuesto de capacitación	100%	(Capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones propuestas) *100	Semestral	Área Administrativa y Gestión Humana
Índice de rotación de líderes en el área productiva	Medir el nivel de rotación cargos productivos, con el fin de evaluar el impacto del plan de carrera	Reducir en un 10% la rotación sobre el valor actual	(Rotación actual - Rotación anterior /Rotación anterior) *100	Anual	Área de Talento Humano
Nivel de satisfacción de los líderes de producción frente a oportunidades de crecimiento	Evaluar la efectividad del plan de carrera.	80%	(Puntaje promedio obtenido / Puntaje máximo posible) * 100	Semestral	Área de Talento Humano

Nota. Elaboración propia

9.5. Sostenibilidad y Alineación Estratégica del Plan de Carrera

Para el caso del objetivo específico relacionado con el establecimiento de mecanismos de seguimiento, sostenibilidad y alineación estratégica, se presenta una estructura que garantiza la permanencia en el tiempo del plan de carrera y su articulación con los lineamientos organizacionales

9.5.1. Sostenibilidad del Plan de Carrera

La sostenibilidad del plan de carrera se fundamenta en la capacidad de la entidad para mantener su implementación en el tiempo, asegurando su actualización y adaptación a las necesidades organizacionales y del entorno. En este sentido, se establecen los siguientes mecanismos:

- Integración con el área de Gestión Humana: El plan de carrera deberá ser administrado y supervisado por el área de talento humano, garantizando su aplicación continua en los procesos de evaluación, promoción y desarrollo de colaboradores.
- Actualización periódica: El plan debe revisarse por lo menos una vez al año, con el fin de ajustar perfiles, competencias y rutas de crecimiento de acuerdo con los cambios organizacionales, tecnológicos y del entorno.
- Asignación de responsables: Se debe designar líderes de proceso encargados de realizar seguimiento al cumplimiento del plan, asegurando la trazabilidad de las acciones y los resultados.
- Asignación de recursos: Se deben destinar recursos para capacitación, formación y desarrollo de competencias del talento humano.

Estos elementos permiten garantizar que el plan de carrera no sea una iniciativa aislada, sino una herramienta permanente de gestión del talento.

9.5.2. Alineación con la estrategia institucional

El plan de carrera se encuentra alineado con la estrategia organizacional de Alvilla S.A.S., en la medida que contribuye al fortalecimiento del capital humano, considerando un factor clave para el logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, el plan aporta:

- Mejora en la productividad: Al desarrollar competencias en los líderes del área, se optimizan los procesos productivos
- Retención del talento: Se generan oportunidades de crecimiento interno, reduciendo la rotación de personal
- Fortalecimiento del liderazgo: Se impulsa el desarrollo de habilidades directivas en los colaboradores con potencial.
- Competitividad organizacional: Se promueve una cultura de desarrollo y crecimiento personal y profesional, incentivando la participación de los colaboradores.

De esta manera, el plan de carrera responde a una necesidad interna y se convierte en un instrumento estratégico que aporta valor a la organización.

10. Conclusiones

El desarrollo de la presente consultoría permitió abordar de manera integral la problemática relacionada con mecanismos estructurados de desarrollo profesional en Alvilla S.A.S., evidenciando la importancia de fortalecer la gestión del talento humano como eje estratégico para el crecimiento organizacional.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a la comprensión del contexto organizacional, se identificó que la empresa se encuentra en un proceso de transición hacia su institucionalización. En este escenario, aún se mantienen prácticas informales en la gestión del talento humano, lo cual limita la consolidación de una cultura organizacional enfocada en el desarrollo de los colaboradores y en el fortalecimiento del liderazgo, especialmente en el área productiva.

Frente al análisis de los componentes de un plan de carrera, se pudo establecer que estos representan una herramienta teórica y una guía práctica para organizar los procesos de desarrollo dentro de la empresa. En el caso de organizaciones familiares, su implementación cobra mayor relevancia, ya que permite avanzar hacia esquemas más estructurados y transparentes en la gestión del talento, alineando las necesidades del negocio con las expectativas de crecimiento de los colaboradores.

Por otra parte, el diagnóstico evidenció brechas importantes en aspectos como la formación, la evaluación del desempeño y las oportunidades de crecimiento profesional. Estas situaciones se reflejan en percepciones de desmotivación y estancamiento laboral, debido a que no cuentan con referentes claros que orienten su desarrollo dentro de la organización.

A partir de estos hallazgos, se diseñó una propuesta de plan de carrera que establece lineamientos, etapas, competencias y rutas de desarrollo, pensadas específicamente para el contexto de la empresa. Más allá de su estructura, esta propuesta busca dar claridad a los procesos de crecimiento interno, facilitando la toma de decisiones en temas como formación, promoción y evaluación del desempeño.

De igual forma, se definieron mecanismos de seguimiento y evaluación que permiten hacer un control sobre la implementación del plan y sus resultados. Estos elementos, junto con los criterios de sostenibilidad y alineación estratégica incorporados en la propuesta, permiten que el plan de carrera no se quede en un documento, sino que tenga la posibilidad de mantenerse en el tiempo y generar impacto real en la organización.

En este sentido, el plan de carrera propuesto se consolida como una herramienta de gestión del talento humano y también aporta al fortalecimiento del liderazgo, a la motivación de los colaboradores y a la sostenibilidad de la organización.

11. Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos en el desarrollo de la consultoría, se plantean las siguientes recomendaciones orientadas a facilitar el diseño y posterior implementación y sostenibilidad del plan de carrera propuesto en Alvilla S.A.S.

En primer lugar, se recomienda a Alvilla S.A.S. socializar la propuesta del plan de carrera con la alta dirección y los líderes del área productiva, con el fin de generar apropiación y compromiso institucional.

Asimismo, se sugiere implementar el plan de carrera de manera gradual, priorizando los cargos críticos del área productiva y ajustando la propuesta según la evolución del negocio.

Es recomendable fortalecer el rol del área de Gestión Humana como responsable del seguimiento del plan, garantizando la actualización periódica de las rutas de carrera y los perfiles de competencia.

Finalmente, se aconseja complementar la propuesta con el rediseño progresivo del sistema de incentivos, de forma que el desempeño y el avance en la carrera se vinculen a mecanismos de reconocimiento alineados con la estrategia organizacional.

12. Referencias

- Adhikari, P., & Thapa, R. (2025). Measuring the impact of career development programs on employee career satisfaction and organizational commitment: A structural equation modeling approach. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*. <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2025.12040160>
- Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 200–215. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias*. Ediciones Granica. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/66638?>
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Ediciones Granica. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/66638>
- Alvilla S.A.S. (2024). *Historia corporativa y portafolio de servicios*. <https://www.alvilla.com.co>
- Banco de la República. (2024). *Informe de política monetaria*. <https://www.banrep.gov.co>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Cómo aprovechar las tecnologías para un empleo más inclusivo?* <https://publications.iadb.org>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2024). *Registro mercantil y caracterización sectorial de la industria gráfica en Bogotá y Cundinamarca*. <https://www.ccb.org.co>

- Cannon, F. (2009). Desarrollo directivo orientado a la empresa: las competencias que impulsan el rendimiento del negocio. *Harvard Deusto Business Review*, (185), 26–34. <https://www.harvard-deusto.com/desarrollo-directivo-orientado-a-la-empresa-las-competencias-que-impulsan-el-rendimiento-del-negocio>
- Cegarra Sánchez, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9350>
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=20753>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/69130?page=341>
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2022). *The great attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools?* McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). Índice de precios al consumidor (IPC). <https://sitios.dane.gov.co/ipc/visorIPC/#/>
- Dessler, G. (2022). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4874>

- Fincowsky, E. B. (2022). *Organización de empresas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Forest Stewardship Council. (2024). *Certificación de cadena de custodia FSC: Empresas certificadas en Colombia*. <https://fsc.org/es>
- Galvis, L., & Cárdenas, N. (2016). Gestión del talento humano en el sector público en Colombia. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), 25–36.
<https://revistas.ufps.edu.co/index.php/apadmin/article/view/989/936>
- Gómez, L., Cardy, R., & Balkin, D. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.
- González, J., & Rodríguez, M. (2017). *Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados*. Díaz de Santos. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6764>.
- González, V. (2024, octubre 4). Empresas deben destinar hasta un 40% de su presupuesto de RRHH a la retención de talento. *America Retail & Malls*. <https://america-retail.com/secciones/estudios/empresas-deben-destinar-hasta-un-40-de-su-presupuesto-de-rrhh-a-la-retencion-de-talento/>
- Hirschi, A. (2021). Career self-management: A review and integration of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103505.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Administración estratégica: Competitividad y globalización*. Cengage Learning.
<https://es.scribd.com/document/324118741/Administracion-Estrategica-Competitividad-y-globalizacion-pdf>

Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M.

(2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e23903.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>

ICONTEC Internacional. (2024). *Empresas certificadas bajo la norma ISO 9001:2015*.

<https://www.icontec.org>

Jones, G., & George, J. (2019). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Las Top de Latam. (2025, febrero 25). *Las mejores empresas de diseño de empaques en*

Colombia 2025. <https://www.lastopdelatam.com/articulos/las-mejores-empresas-de-diseno-de-empaquen-en-colombia-en-2025>

López Cabrales, Á. & Pasamar, S. (2018). Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos. Editorial UOC. [https://elibro-](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/105592)

[net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/105592](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/105592)

Matabajoy, J. M., Matabanchoy, S. M., & Obando, L. M. (2018). Procesos de desarrollo del talento humano en una clínica de especialidades de Pasto, Colombia.

Universidad y Salud. <https://doi.org/10.22267/rus.182001.106>

Menichelli, F, Pasquaré, C, Tarayre, C, Viger, H. (2015). *Gestión Humana en las Organizaciones*. (1ª Ed.). Altaria.

<https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/gestion-humana-en-las-organizaciones-competencias-en-desarrollo?location=446>.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s. f.). Políticas públicas ambientales.

<https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/politicas-publicas-ambientales/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023, 20 febrero). Política de reindustrialización: una necesidad para el desarrollo del país.

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/politica-reindustrializacion-presentacion-a-medios>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024, junio 14). *Avances en política industrial se empiezan a reflejar en producción manufacturera que aumentó 4,1% en abril.* <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/produccion-manufacturera-aumento-en-abril-2024>.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2025, noviembre 20). *El comercio y la industria, motores del crecimiento: economía colombiana avanza 3,6 % y fortalece dinámica productiva.* <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/comercio-e-industria-motores-del-crecimiento-2025>

Ministerio del Trabajo. (2025). La reforma laboral ya es la Ley 2466 del 25 de junio. <https://www.mintrabajo.gov.co/la-reforma-laboral-ya-es-la-ley-2466-del-25-de-junio>

Mondy, R. W., & Mondy, J. B. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. <https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w25735w/LIBRORecursosHumanos.pdf>

- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *El futuro del trabajo: Transformaciones en la gestión del talento humano*. <https://webapps.ilo.org/100/es/story/future/>
- Rao, M. S. (2020). Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets. *Journal of Values Based Leadership*, 13(1), 193–198
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=32860>
- Rodríguez, J., Díaz, C., & Ruiz, R. (2021). Planes de carrera y profesionalización en empresas familiares: Desafíos y perspectivas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 1075–1092. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.17>
- Rodríguez García, D. M., Díaz Aldana, A. P., & Ruiz Torres, J. C. (2021). *Gobernanza e innovación en las empresas de familia: Historias empresariales*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=790280>
- Organización Internacional del Trabajo. (2024). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2024*. <https://doi.org/10.54394/EIIX3179>
- Saavedra Espinosa, M. (2020). Profesionalización y liderazgo en las empresas familiares latinoamericanas. *Revista de Estudios Empresariales Latinoamericanos*, 5(2), 45–60. <https://doi.org/10.1234/reel.v5i2.203>
- Saavedra Espinosa, M. (2020). Family business institutionalization, governance, and social distinction among Colombia's elite business families. *Journal of Business*

Anthropology, 9(2), 275–300. <https://www.scispace.com/pdf/family-business-institutionalization-governance-and-social-q3mlmd232s.pdf>

Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

[https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=)

Snell, S. A., Morris, S. S., & García Becomo, M. I. (2020). *Administración de recursos*

humanos. Cengage Learning. [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=1076)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=1076](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=1076)

Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for*

innovation and growth. Oxford University Press.

Thompson, A. A. (2023). *Administración estratégica*. McGraw-Hill. [https://www-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=34864)

[ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=34864](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=34864)

Ulrich, D., & Yeung, A. (2021). *Reinventing the organization: How companies can deliver*

radically greater value in fast-changing markets. Harvard Business Review Press.

[https://research-ebSCO-](https://research-ebSCO-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/c/usp2gg/viewer/pdf/d7vgvqpltj)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/c/usp2gg/viewer/pdf/d7vgvqpltj](https://research-ebSCO-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/c/usp2gg/viewer/pdf/d7vgvqpltj)