



**Propuesta de un Sistema de Gestión y Control en el Área de Gestión Humana de la  
Dirección Administrativa de Alvilla S.A.S.**

Angie Julieth Cortés Ramírez

Gabriel Durán Ojeda

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gerencia de la Sostenibilidad y Transformación Regenerativa - Virtual

Maestría en Administración de Empresas (MBA) - Virtual

Bogotá D.C., Colombia

25/septiembre/2025

**Propuesta de un Sistema de Gestión y Control en el Área de Gestión Humana de la  
Dirección Administrativa de Alvilla S.A.S.**

**Angie Julieth Cortés Ramírez**

**Gabriel Durán Ojeda**

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

**Magister en Gerencia de la Sostenibilidad y Transformación Regenerativa y  
Magister en Administración de Empresas**

Director:

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

**Consultoría Profesional**

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gerencia de la Sostenibilidad y Transformación Regenerativa - Virtual

Maestría en Administración de Empresas (MBA) - Virtual

Bogotá D.C., Colombia

25/septiembre/2025

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., día/mes/año

### **Agradecimientos**

Agradecemos enormemente a Alvilla S.A.S. por abrir las puertas de su organización para desarrollar este proyecto, y confiar en nosotros para entregarles soluciones prácticas a sus preocupaciones actuales. Gracias por compartir información, por su apertura y por el tiempo que nos dedicaron. Esto fue clave para que el proceso plasmado en estas líneas fuera posible. Tuvimos la oportunidad de aprender y crecer gracias a la disposición de todo el equipo empresarial que participó en el desarrollo de encuestas y entrevistas.

A nuestras familias y amigos que vivieron este proceso con nosotros, gracias infinitas por apoyarnos en cada momento del camino.

Nos llevamos una experiencia valiosa y enriquecedora. Muchas gracias a todo el equipo académico de la Universidad EAN, el profesor Edwin Lozada y el equipo de biblioteca, que hicieron posible este trabajo.

### **Resumen**

Este trabajo presenta los resultados de la consultoría realizada a Alvilla S.A.S., orientada al área de Gestión Humana de la Dirección Administrativa. La intervención tuvo como objetivo proponer un Sistema de Gestión y Control en el Área de Gestión Humana de la Dirección Administrativa de Alvilla S.A.S., enfocado en mejorar la innovación y el bienestar en el área de Gestión Humana de la organización. A partir del diagnóstico interno y externo de la empresa, se identificaron oportunidades de mejora en la evaluación de desempeño, la promoción de la innovación, la alineación de la capacitación con las necesidades del personal y la eficiencia operativa. Se aplicó una metodología mixta con entrevistas a líderes del área de Gestión Humana, aplicación de encuestas y análisis del contexto mediante la herramienta PESTEL y el modelo Balanced Scorecard. Como resultado, se propuso un modelo de evaluación de desempeño, mecanismos de incentivo a la innovación, un plan de capacitación alineado con las competencias clave y automatización de procesos administrativos que se repiten.

**Palabras clave:** Automatización, Calidad, Evaluación de Desempeño, Innovación, Productividad, Recurso Humano.

### **Abstract**

This report presents the results of the consultancy carried out for Alvilla S.A.S., aimed at strengthening the Human Resources Department within its Administrative Directorate. The intervention focused on designing and implementing a Management and Control System, with the objective of improving organizational productivity. Based on the internal and external diagnosis of the company, opportunities for improvement were identified in performance evaluation, promotion of innovation, alignment of training with staff needs, and operational efficiency. A qualitative methodology was applied, including interviews with area leaders, contextual analysis using the PESTEL tool and Balanced Scorecard model. As a result, a performance evaluation model was proposed, along with innovative incentive mechanisms, a training plan aligned with key competencies, and automation of repetitive administrative processes.

**Keywords:** Automation, Human Resource, Innovation, Performance Evaluation, Productivity, Quality.

## Tabla de Contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<i>Tema de consultoría profesional.....</i>	<i>9</i>
<i>Planteamiento del problema .....</i>	<i>9</i>
<i>Formulación de la pregunta de investigación .....</i>	<i>10</i>
<b>Objetivos .....</b>	<b>10</b>
<i>Objetivo general .....</i>	<i>11</i>
<i>Objetivos específicos .....</i>	<i>11</i>
<b>Justificación .....</b>	<b>11</b>
<b>Marco Institucional .....</b>	<b>13</b>
<i>Reseña histórica.....</i>	<i>14</i>
<i>Misión.....</i>	<i>15</i>
<i>Visión .....</i>	<i>15</i>
<i>Estructura Organizacional.....</i>	<i>15</i>
<i>Sector económico.....</i>	<i>16</i>
<i>Posición en el mercado.....</i>	<i>16</i>
<b>Marco Contextual .....</b>	<b>16</b>
<b>Marco Conceptual .....</b>	<b>21</b>
<i>Gestión de procesos de Gestión Humana en el contexto organizacional y su importancia</i>	<i>22</i>
<i>Procesos de Selección, Onboarding, Desarrollo y Bienestar .....</i>	<i>22</i>

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL EN EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE ALVILLA S.A.S.	10
<i>Mecanismos de Control para los ejes de Gestión Humana</i> .....	26
<i>Mecanismos de Gestión Humana reportados en la Literatura</i> .....	29
<i>Indicadores de Desempeño</i> .....	31
<b>Diseño Metodológico</b> .....	<b>33</b>
<b>Análisis Externo</b> .....	<b>35</b>
<b>Análisis Interno</b> .....	<b>37</b>
<b>Diagnóstico Organizacional</b> .....	<b>48</b>
<i>Análisis de Resultados</i> .....	49
<i>Instrumento de Diagnóstico</i> .....	49
<i>Sesión de Preguntas Proceso Diagnóstico con Líderes de Alvilla S.A.S.</i> .....	52
<i>Brechas y Oportunidades Identificadas</i> .....	53
<b>Plan de Intervención</b> .....	<b>54</b>
<i>Optimización del Sistema de Evaluación de Desempeño</i> .....	55
<i>Impulso a la Innovación</i> .....	55
<i>Fortalecimiento de la Capacitación y el Desarrollo</i> .....	56
<i>Mejora en Productividad y Eficiencia</i> .....	57
<i>Propuesta de Priorización</i> .....	57
<i>Cronograma</i> .....	58
<i>Presupuesto Estimado</i> .....	59
<b>Resultados de la Solución</b> .....	<b>60</b>



PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL EN EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE ALVILLA S.A.S.	11
<i>Acción I: Optimización del Sistema de Evaluación de Desempeño</i> .....	61
<i>Acción II: Sistema de Innovación en Gestión Humana orientado a Productividad</i> .....	63
<i>Acción III: Programa de Capacitación y Desarrollo por Competencias</i> .....	64
<i>Acción VI: Eficiencia Operativa para Estandarización y Automatización de Procesos</i> .....	65
<i>Acción V: Onboarding con Manual de Inducción y Ruta de Acogida</i> .....	67
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>68</b>
<i>Conclusiones</i> .....	69
<i>Recomendaciones</i> .....	70
<b>Referencias</b> .....	<b>71</b>
<b>Anexo A. Organigrama Alvilla S.A.S.</b> .....	<b>76</b>

### Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Ficha técnica del instrumento cualitativo</i> .....	41
Tabla 2. <i>Variable 1 validación del instrumento de medición</i> .....	45
Tabla 3. <i>Variable 2 validación del instrumento de medición</i> .....	46
Tabla 4. <i>Variable 3 y 4 validación del instrumento de medición</i> .....	47
Tabla 5. <i>Distribución de respuestas sobre la Variable 1: Evaluación de Desempeño</i> .....	51
Tabla 6. <i>Distribución de respuestas sobre la Variable 2: Innovación en Gestión Humana</i> ...	52
Tabla 7. <i>Distribución de respuestas sobre la Variable 3: Capacitación y Desarrollo</i> .....	53
Tabla 8. <i>Distribución de respuestas sobre la Variable 4: Productividad y Eficiencia</i> .....	53
Tabla 9. <i>Cronograma de trabajo</i> .....	59
Tabla 10. <i>Presupuesto Estimado</i> .....	60
Tabla 11. <i>KPI Optimización Evaluación de Desempeño</i> .....	63
Tabla 12. <i>KPI innovación y productividad</i> .....	65
Tabla 13. <i>KPI capacitación y desarrollo</i> .....	66
Tabla 14. <i>KPI estandarización y automatización de procesos</i> .....	67
Tabla 15. <i>KPI onboarding</i> .....	69

## **Introducción**

### **Tema de consultoría profesional**

La presente consultoría profesional se enmarca en el campo del Emprendimiento y Gerencia, alineándose con la línea de investigación sobre modelos, metodologías y sistemas de gestión para la Gerencia de Proyectos. Específicamente, el estudio se desarrolla tomando como caso de estudio a Alvilla S.A.S., una empresa con más de 75 años de experiencia en la producción de empaques premium para la industria farmacéutica, cosmética y joyera.

### **Planteamiento del problema**

Alvilla S.A.S., tiene una trayectoria de más de 75 años en la industria de empaques premium. Actualmente, la sociedad atraviesa un momento clave para el fortalecimiento organizacional, en particular, se identifica que desde el área de Gestión Humana enfrenta desafíos que podrían retar su evolución y desarrollo.

Se logró tener conversaciones con los líderes de la organización, mediante las cuales se lograron identificar dolores que afectan la capacidad de área de Gestión Humana para responder a la realidad del entorno cambiante.

La subjetividad del sistema de evaluación de desempeño, por ejemplo, es uno de los principales retos que se han identificado en la operación del área, el cual depende casi de forma exclusiva del superior jerárquico. Esta situación ha generado tensiones internas, percepciones de inequidad y una baja apropiación del proceso por parte de los colaboradores.

Por otro lado, los programas de capacitación, aunque frecuentes y respaldados por alianzas externas, presentan una desconexión entre los contenidos ofrecidos y las verdaderas necesidades de desarrollo de los empleados, especialmente del personal operativo que representa el 65% de la planta (Alvilla S.A.S., 2024a). Se reconoce que hace falta un enfoque más focalizado y un sistema de seguimiento al impacto de estas formaciones.

Asimismo, se identificó la ausencia de una estructura clara para fomentar la innovación interna, ya que, si bien hay interés y disposición por parte de los colaboradores, no existen canales ni mecanismos definidos para recoger, evaluar y escalar las propuestas. Esta situación limita la participación de los equipos en la mejora continua.

Finalmente, los líderes señalaron que la falta de estandarización y automatización de ciertos procesos operativos genera una carga innecesaria de trabajo, lo que afecta el foco estratégico del equipo de Gestión Humana. A pesar de contar con algunos indicadores de desempeño, no hay aún una cultura consolidada de análisis de datos para la toma de decisiones en el área.

Estas condiciones reflejan la necesidad explícita de la empresa de contar con un acompañamiento técnico y metodológico que le permita estructurar un sistema integral de gestión y control adaptado a su realidad, que promueva la innovación, la calidad y, sobre todo, potencie la productividad de sus miembros.

La consultoría profesional surge como respuesta a esta necesidad, aportando herramientas para superar las brechas actuales y proponer un avance hacia una gestión humana más moderna, estratégica y alineada con los objetivos de transformación institucional que vive Alvilla S.A.S.

### **Formulación de la pregunta de investigación**

A partir del contexto identificado, la presente investigación busca responder la siguiente pregunta: ¿Cómo promover el control y la gestión del área de Gestión Humana de la organización Alvilla SAS?

### **Estructura del documento**

La organización del documento consta de las siguientes secciones: planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, justificación, viabilidad, marco contextual y conceptual, diseño metodológico, propuesta de implementación y referencias bibliográficas.

## **Objetivos**

Los objetivos son clave para proponer un norte en la investigación, medir y asegurar las necesidades de la organización, proponer lineamientos de mejora y lograr medir el progreso que el trabajo sugiere. En este orden de ideas, a continuación, se formulan, tanto objetivo general como objetivos estratégicos, que fijan los lineamientos del proyecto de consultoría:

### **Objetivo general**

Formular una propuesta de sistema de gestión y control en el área de Gestión Humana de Alvilla S.A.S., basándose en conceptos de innovación y calidad, para estimular el desarrollo de productividad organizacional y la toma de decisiones basadas en datos.

### ***Objetivos específicos***

1. Diagnosticar las interacciones internas y externas que sostiene el área de Gestión Humana, con el fin de encontrar los factores que tengan oportunidad de mejora para fomentar la productividad y la eficiencia organizacional.
2. Proponer lineamientos que sirvan como base para el diseño de un sistema de gestión y control en el área de Gestión Humana. Estos lineamientos servirán para identificar brechas y tomar decisiones basadas en datos.
3. Proponer indicadores de desempeño (KPI) y mecanismos de monitoreo para evaluar el cumplimiento de los procesos del área de Gestión Humana. Estos KPI tendrán un énfasis en evaluación de desempeño, desarrollo personal y profesional, e innovación.

### **Justificación**

Las mejoras estratégicas identificadas para el desarrollo y fortalecimiento del área de Gestión Humana de Alvilla S.A.S. son expuestas en la presente consultoría profesional, la cual tiene como meta plantear el diseño de una propuesta de sistema de gestión y control en dicha área.

Los líderes de la organización expresaron el interés de contar con herramientas que midan la gestión del desempeño, que alineen la capacitación con roles específicos y que rastreen la productividad y la innovación en la organización. En términos generales, se identificó la necesidad de contar con herramientas objetivas y funcionales que solucionen las necesidades planteadas. Los elementos de objetividad y funcionalidad, sumados a las estrategias ágiles, transformación digital e innovación, son elementos fundamentales para cualquier organización que aspire a mantenerse competitiva (Ulrich et al., 2017).

Se espera que la consultoría genere los siguientes resultados beneficiosos para la organización:

- a. Generar una propuesta de evaluación de desempeño que promueva retroalimentación entre líderes y colaboradores, de una forma más recíproca y objetiva.
- b. Proponer un sistema de indicadores de desempeño (KPI) que facilite el monitoreo de los objetivos esperados por la organización en la implementación del sistema de gestión y control. Para facilitar el alineamiento entre los objetivos organizacionales y las acciones de un equipo se recomienda la medición basada en indicadores (Parmenter, 2015).
- c. Identificar oportunidades para automatizar y estandarizar procesos del área.
- d. Proponer un sistema de control que facilite el seguimiento a los procesos evaluados, impulse la mejora continua y contribuya al desarrollo de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la excelencia.

La identificación de lineamientos base para el diseño del sistema del sistema de gestión y control en el área de Gestión Humana servirá para identificar brechas y tomar decisiones basadas en datos, con el fin de definir KPI con énfasis en evaluación de desempeño, desarrollo personal y profesional, e innovación.

Siendo así, al proporcionar herramientas que permitan fortalecer las capacidades internas de la organización, la consultoría trasciende lo técnico y se convierte en un motor para el desarrollo institucional a largo plazo.

## **Marco Institucional**

### **Reseña histórica**

Alvilla S.A.S. es una empresa familiar, fundada en 1949 en Bogotá, Colombia. Con una trayectoria de 75 años en la industria de las artes gráficas, dedicada a la producción de empaques y etiquetas premium para productos de alta gama.

Fue fundada por Antonio Rodríguez y Álvaro Villamarín. Antonio Rodríguez, motivado por su espíritu emprendedor y su experiencia en la industria farmacéutica, se asoció con Álvaro Villamarín, quien poseía una máquina litográfica (Alvilla S.A.S., s.f., historia).

Esta alianza surgió de la necesidad de Antonio de encontrar una solución para mejorar la forma en que los clientes transportaban los medicamentos que compraban en su farmacia familiar. Juntos, comenzaron a producir empaques y etiquetas de alta calidad que inicialmente se enfocó en empaques para la industria médica. Lo que eventualmente llevó a la fundación de Alvilla S.A.S (Alvilla S.A.S., s.f., historia).

Tras la fundación, la empresa creció, diversificó su oferta de productos, fabricando empaques para diversos sectores, enfocándose en la alta calidad y en satisfacer las necesidades de sus clientes. Con el tiempo, Antonio Rodríguez adquirió la participación de su socio Villamarín, convirtiéndose en el único propietario de esta empresa (Alvilla S.A.S., s.f., historia).

Alvilla S.A.S. continuó su expansión en el mercado colombiano y se consolidó como un referente en la industria de empaques premium en Colombia. La empresa se destacó por sus acabados especializados y por ofrecer soluciones innovadoras y sostenibles. Entre sus clientes se encuentran algunas de las marcas más reconocidas en Colombia, como Yanbal, Ebel y L'Oréal, lo que refleja el prestigio y la calidad de sus productos (Alvilla S.A.S., s.f., historia).

Actualmente se encuentra en una transición, en la cual se está estructurando una junta directiva robusta, cediendo liderazgos y estandarizando los procesos con el fin de



institucionalizar la empresa y convertirla en una corporación próspera y sostenible (Alvilla S.A.S., s.f., historia).

Alvilla S.A.S. no solo es un testimonio del esfuerzo y la visión de su fundador, sino también un legado familiar que sigue evolucionando, adaptándose a los tiempos y consolidando su posición en el mercado como un ejemplo de integridad, calidad y excelencia.

Dentro de sus productos destacados están:

- Cajas plegadizas y estuches: Diseñados para ofrecer protección y presentación atractiva a productos de diferentes industrias.
- Etiquetas: Personalizadas para facilitar la identificación y promoción de productos.
- Aplicaciones especiales: Incorporación de texturas y acabados como bronces y escarchas para mejorar la estética del empaque

Estos productos están diseñados para distintos sectores industriales, como alimentos gourmet, confitería, moda, cosméticos, bisutería, licores, entre otros. Adicional Alvilla S.A.S. se compromete con la calidad, respaldada por certificaciones como la ISO 9001.

### **Misión**

Para Alvilla es muy importante tener en cuenta que la misión es enfocarse en desarrollar empaques atractivos, ecosostenibles y confiables que contribuyan al posicionamiento de las marcas y los productos de nuestros clientes (Alvilla S.A.S., 2022).

### **Visión**

En cuanto a su visión, se puede identificar que se orienta a ser la mejor alternativa en soluciones de empaques con acabados especializados, innovadores y sostenibles (Alvilla S.A.S., 2022).

### **Estructura Organizacional**

El detalle de la estructura organizacional de Alvilla S.A.S. podrá encontrarlo en el Anexo A de este documento, mediante el cual se ilustra el organigrama suministrado por la organización para llevar a cabo los fines de la presente consultoría.

La estructura organizacional de Alvilla S.A.S. es de tipo funcional, ya que las áreas de la empresa están organizadas según las funciones que ejecuta cada una, cuenta con líneas de reporte claras y varios niveles jerárquicos.

Los grupos de interés internos se organizan para garantizar una gestión eficiente y especializada. La Asamblea General de Accionistas es el máximo órgano decisorio, mientras que el Gerente General lidera la operación global de la empresa. El Revisor Fiscal vela por la transparencia contable y el cumplimiento legal.

Por otro lado, el director Comercial gestiona ventas, mercadeo y atención al cliente; el director de Procesos supervisa la producción, calidad y mantenimiento; y el director Administrativo se encarga de los recursos humanos, contabilidad, compras y temas legales.

Finalmente, el Coordinador de Gestión Humana y HSEQ lidera las estrategias de seguridad, salud, medio ambiente y bienestar laboral.

### **Sector económico**

Pertenece al sector de las artes gráficas y el subsector de empaques y embalajes. Enfocada en el diseño, producción y venta de empaques secundarios para productos de diversas industrias (Alvilla S.A.S., 2022).

### **Posición en el mercado**

Es líder en el mercado de empaques de productos premium, destacada por su excelencia y especialización en acabados de alta calidad. Cuenta con el respaldo de más de 75 años de experiencia en la industria, su innovación y sostenibilidad la destacan. Además, la certificación en normas ISO 9001 y gestión forestal, refuerza su compromiso social y ambiental, lo que le permite fortalecer su posición competitiva en el mercado (Alvilla S.A.S., 2022).

### **Marco Contextual**

Alvilla S.A.S., al ser una empresa especializada en el diseño, producción y comercialización de soluciones de empaques, hace parte del sector manufacturero, el cual, según el diario La República (2025), mostro en Bogotá un desempeño positivo en los últimos meses, destacándose como un pilar fundamental para la economía de la ciudad.

Se encontró que en el primer trimestre de 2025, la producción real del sector manufacturero creció un 4,9%, alcanzando su mejor registro en el último año, según el diario La República (2025). Este crecimiento estuvo acompañado por un incremento del 5,7% en las ventas, lo que refleja una recuperación sostenida y una tendencia favorable en la actividad manufacturera.

Según el ranking 2024: “Líderes en empaques y envases de Colombia” (La Nota, 2024), Alvilla S.A.S. compite con otras empresas del sector, principalmente con compañías como Carvajal Empaques, Canpack Colombia, Flexo Spring y Ecsi e Inversiones Aga, entre otras, específicamente en el sector de empaques, algunas con presencia local y otras con una cobertura más amplia.

Cada empresa posee fortalezas específicas en distintos segmentos del mercado, lo que contribuye a la dinámica competitiva del sector. A partir del análisis cualitativo presentado en el informe de La Nota (2024), se puede inferir la importancia de que las organizaciones fortalezcan y gestionen adecuadamente los siguientes procesos:

- a. Gestión de proveedores: mantener relaciones contractuales con proveedores de materias primas y servicios, priorizando aspectos como la calidad, los plazos de entrega y los costos.
- b. Control de calidad: implementar controles rigurosos en los procesos de producción con el fin de garantizar la satisfacción del cliente.
- c. Cumplimiento normativo: asegurar el cumplimiento de normativas locales e internacionales relacionadas con la sostenibilidad, la seguridad laboral y la protección del medio ambiente.

Por otra parte, en el estudio “Movilidad Empresarial: Lecciones Aprendidas de Empresas Productivas” (Confecámaras, 2024), analizaron 3.300 empresas vinculadas al programa Fábricas de Productividad y Sostenibilidad de Colombia Productiva. En este estudio se encontró que las empresas con una estructura de talento humano bien definida y que integran la estrategia digital en su visión, aplicada a sus áreas administrativas, tienen una mayor probabilidad de mantenerse en el mercado y crecer.

El uso de la analítica de datos cobra especial relevancia en la actualidad, ya que permite visualizar y analizar indicadores clave de desempeño (KPIs) en tiempo real, facilitando la toma de decisiones administrativas. Herramientas como Power BI, Tableau o Google Data Studio son las más utilizadas para este propósito.

En el informe de gestión 2024, de Guías Colombia (Castillo & Rojas, 2024) se destaca la implementación de mecanismos de control en la gestión empresarial, con énfasis en el uso de herramientas como el Autodiagnóstico en Derechos Humanos. Esta herramienta permite a las empresas identificar brechas en sus procesos y orientar acciones de mejora continua, promoviendo una operación sostenible y alineada con los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos. Asimismo, el informe subraya la importancia de la colaboración intersectorial como un factor clave para impulsar transformaciones significativas en la gestión empresarial.

Al analizar el nivel de desarrollo de la función de gestión humana en Colombia y sus prácticas, se dice que muchas empresas aún no cuentan con mecanismos adecuados para medir los resultados de los programas de formación y entrenamiento (Calderón-Hernández et al., 2023). Esta ausencia de evaluación puede llevar a que dichas actividades se perciban como un costo más que como una inversión, lo que disminuye la motivación de quienes toman decisiones sobre la asignación de recursos en este ámbito.

Según el diario La República (Confecámaras, 2024; La República, 2023), contar con una estructura organizativa con áreas de gestión humana bien definidas facilita la

implementación de políticas efectivas en materia de recursos humanos. El 41 % de las empresas que reportaron crecimiento invierten en la formación de su personal, lo que impulsa el desarrollo de habilidades y competencias clave para el fortalecimiento organizacional. Además, prácticas como los programas de bienestar, los horarios flexibles y los beneficios extralegales reflejan un enfoque estratégico en la gestión del talento humano, orientado a consolidar el capital humano como motor del crecimiento empresarial.

Las tendencias actuales reflejan un compromiso creciente en Colombia por adoptar tecnologías avanzadas y metodologías innovadoras para mejorar los procesos administrativos, de gestión y de calidad.

La integración de herramientas digitales, la automatización, analítica de dato y un enfoque en la mejora continua por medio de metodologías ágiles, están permitiendo a las empresas colombianas ser más competitivas y adaptables en un entorno empresarial en constante cambio.

Otra de las estrategias actualmente utilizadas en el ámbito de la gestión humana, que además tiene un impacto significativo en la rentabilidad financiera y en la toma de decisiones gerenciales, es el enfoque en diversidad e inclusión. Un ejemplo destacado es el de la empresa PepsiCo, que ha implementado políticas de paridad de género logrando que el 65 % de su comité ejecutivo esté conformado por mujeres (El País, 2024).

Este tipo de iniciativas no solo fortalecen el desempeño financiero, sino que también generan un impacto positivo en la sociedad, evidenciando que la inclusión representa una ventaja competitiva clave en el entorno empresarial actual (El País, 2024).

Un dato importante y punto clave de mejora es que el sector manufacturero colombiano enfrenta desafíos significativos en la gestión de datos. La mayoría de las empresas reporta dificultades relacionadas con la integridad, actualidad y precisión de la información, la calidad del dato.

Siendo así, además de mejorar la calidad de los datos, es fundamental fortalecer la colaboración entre áreas y avanzar en la automatización de procesos, aspectos esenciales para mejorar la toma de decisiones y aumentar la productividad en el sector, (Colombia Inteligente, s.f.).

Gracias a la incorporación de herramientas digitales, los equipos de recursos humanos han logrado dejar de lado muchas tareas repetitivas y administrativas. Esto les ha permitido dedicar más tiempo a labores estratégicas y de mayor valor para la organización. Para la fecha de elaboración de esta consultoría, se estima que una parte considerable de estas funciones puede automatizarse, lo que no solo disminuye los errores comunes, sino que también agiliza significativamente el trabajo diario (Gestión de talento y digitalización, 2025).

Los Sistemas Integrados de Gestión (SIG) están facilitando la unificación de procesos administrativos bajo un marco común. Estos sistemas permiten gestionar simultáneamente aspectos de calidad, medio ambiente y seguridad laboral, proporcionando una visión holística y coherente de las operaciones administrativas.

La inteligencia artificial (IA) y el análisis predictivo están siendo utilizados para anticipar necesidades organizacionales, optimizar la asignación de recursos y mejorar la toma de decisiones estratégicas. Estas tecnologías permiten analizar grandes volúmenes de datos para identificar patrones y tendencias que informan las políticas administrativas.

En el contexto colombiano, las pequeñas y medianas empresas (pymes) están empezando a integrar tecnologías emergentes propias de la Industria 4.0 como una forma de aumentar su competitividad. Este proceso de transformación va de la mano con el fortalecimiento de sus sistemas de gestión del conocimiento, lo que permite una mejor toma de decisiones y una mayor capacidad de innovación.

La madurez en la gestión del conocimiento actúa como un factor facilitador para implementar nuevas tecnologías, optimizar procesos administrativos y mejorar la eficiencia

operativa. Así, se evidencia una relación directa entre el grado de innovación y el desarrollo organizacional en estas empresas, (Riascos & Aguilera-Castro, 2024).

### **Marco Conceptual**

#### **Gestión de procesos de Gestión Humana en el contexto organizacional y su importancia**

La gestión humana en las organizaciones ha transitado de un rol meramente operativo, hacia una función estratégica para el logro de los objetivos planteados a nivel corporativo. La gestión humana moderna no se limita a contratar o despedir empleados, sino que tiene la responsabilidad de construir una cultura organizacional que fomente la productividad, la innovación y el compromiso (Robbins, 2023). También se destaca que los subsistemas de la gestión humana deben estar alineados con la estrategia corporativa para influir de forma efectiva en el rendimiento organizacional (Werther & Davis, 2000).

Siguiendo este planteamiento, la gestión humana debe operar como un sistema de valor agregado. Existe una relación directa entre las prácticas estructuradas de gestión humana y la mejora del desempeño organizacional, destacando la importancia de procesos clave como selección, desarrollo, bienestar, evaluación, entre otros, tal como lo ha demostrado el estudio de Ahmed (2022). Esta afirmación se complementa también con lo propuesto por Boon et al. (2025), quienes plantean que los efectos de la gestión humana se acumulan y deben evaluarse bajo estándares temporales, considerando el impacto a corto plazo, pero también el impacto a mediano y largo plazo.

Así mismo, el factor de cultura organizacional resulta ser determinante en la definición de la estrategia de la gestión humana. Las prácticas de gestión humana alineadas a los valores corporativos tienden a ser más efectivas, como lo plantea Manekar (2024). La cultura organizacional que se orienta a la equidad, la colaboración y el aprendizaje permite tener mayor probabilidad de éxito, modelos de gestión útiles para las áreas de gestión humana, relacionados con competencias, formación continua y liderazgo.



### **Procesos de Selección, Onboarding, Desarrollo y Bienestar**

**Selección:** la digitalización ha ampliado el alcance y la eficiencia de los procesos de selección en la práctica actual de la gestión humana, cuestión que ha permitido integrar a este tipo de procesos analítica de datos y automatización. Se ha evidenciado que la gestión humana digital reduce costos administrativos y mejora la eficiencia de procesos operativos, características que son muy atractivas y que, inevitablemente, las funciones de la gestión humana tenderán a digitalizarse de manera integral en los años venideros (Huynh et al., 2025).

El estudio denominado *Leveraging digital human resource management to optimize organizational performance in Vietnam* se desarrolló con 360 empresas en Vietnam y se centró especialmente en sus prácticas de gestión humana, aplicando técnicas estadísticas para identificar cómo varias variables se relacionan al mismo tiempo, y evaluar el impacto de la digitalización en esta área sobre el desempeño de las personas. Los resultados indican una sinergia positiva entre la gestión humana digital y el desempeño organizacional, así como relaciones positivas con el compromiso y el desempeño de las personas (Huynh et al., 2025).

**Onboarding:** los procesos estructurados de onboarding y sus respectivos handbooks son herramientas poderosas para la integración y socialización de nuevos colaboradores y proponen estructuras completas que los responsables del área de gestión humana pueden aplicar en sus empresas. Lo anterior se concluye por parte de un estudio académico desarrollado por Godinho et al. (2023), que analizó ocho manuales de inducción de organizaciones públicas y privadas que hacen parte de distintos sectores de la economía de Portugal. Los autores emplearon un muestreo de análisis de contenido para comparar los manuales de inducción con las bases establecidas para la socialización de la cultura organizacional, y concluyeron que sirven para arraigar dicha cultura desde el momento inicial de inducción.

En este sentido, se ha comprobado que los manuales de inducción facilitan el ingreso y comprensión de la cultura organizacional y también reducen los niveles de ambigüedad y

ansiedad inicial que presentan los nuevos colaboradores, favoreciendo el alineamiento con misión, visión y valores de la organización (Godinho et al., 2023). En conclusión, aun si es en formato físico o digital, el contenido de los manuales de inducción puede resultar crítico para la socialización y difusión de normas internas y regulaciones clave de las organizaciones (Godinho et al., 2023).

Teniendo en cuenta lo anterior, es recomendable que el manual de inducción tenga ciertos contenidos mínimos como: nota de bienvenida de la dirección, presentación de la organización (historia, misión, visión, objetivos estratégicos, políticas de gestión de interés), políticas de remuneración, evaluación de desempeño, promoción y diversidad, procedimientos de seguridad y emergencia, beneficios, elementos de protección personal, directorio, plan de acogida que pueda incluir recorridos guiados en las instalaciones de la empresa, entre otros. En este sentido, el manual de inducción debe integrarse con las prácticas de entrenamiento, consolidando la información de inducciones en un único documento que reduce la incertidumbre y ambigüedad para las personas recién vinculadas (Godinho et al., 2023).

**Desarrollo del talento:** La motivación es un factor determinante para el aprendizaje sostenible en el lugar de trabajo. Los individuos se sienten más comprometidos cuando perciben que su aprendizaje tiene un propósito personal, más allá de una recompensa inmediata (Robbins, 2023). Según Robbins (2023), la motivación se activa cuando el colaborador experimenta dominio de habilidades, cumplimiento de logros, autonomía y conexión emocional con las tareas que desempeña en la organización. Estos elementos logran implantar la visión de que el proceso de formación no es una imposición, sino una oportunidad de autorrealización. La conexión entre aprendizaje y propósito incrementa el compromiso y la transmisión efectiva de conocimiento al puesto de trabajo.

En la era actual, se evidencia que la adopción de prácticas digitales de gestión humana puede ampliar el alcance de la formación corporativa, además de abrir la puerta a experiencias de aprendizaje individualizadas y centradas en la persona. En investigaciones académicas

recientes como la realizada por Virmani et al. (2025), se concluyó que la digitalización de procesos de desarrollo (entre otros procesos que hacen parte de la gestión humana), fortalece la toma de decisiones en tiempo real y la alineación entre objetivos organizacionales y desarrollo individual.

Al realizar una investigación con 269 participantes de distintos sectores, se encontraron asociaciones positivas entre la gestión humana de procesos de desarrollo digitales y el compromiso que los colaboradores demostraron con el desempeño organizacional (Virmani et al., 2025). Adicionalmente, estas prácticas sostenibles de gestión humana refuerzan la visión que tiene el trabajador con el apoyo y el compromiso que tiene la alta dirección con reforzar su desempeño individual (Virmani et al., 2025).

Siendo así, se sugiere configurar contenidos digitales de formación personalizados por rol, con el fin de que el aprendizaje llegue de forma oportuna según las necesidades que se detecten en el desempeño de los individuos en la organización y reducir la ambigüedad y la generalización en los procesos de gestión del conocimiento (Virmani et al., 2025). Así mismo, se sugiere realizar una trazabilidad de evaluaciones realizadas antes y después de cada formación, y una intervención por parte de los superiores jerárquicos para que se consolide la adquisición de conocimiento en el puesto de trabajo. Se concluye que, la adopción de formaciones personalizadas digitales potencia el compromiso y contribuye un desempeño organizacional superior (Virmani et al., 2025).

**Bienestar y clima organizacional:** En la actualidad, el bienestar ha sido reformulado como un pilar estratégico en las agendas de talento humano. Sin embargo, en el contexto de Colombia, por ejemplo, los ítems de carrera/desarrollo y remuneración son las áreas menos desarrolladas en cuestión de bienestar (Calderón-Hernández et al., 2023). Más que “bienestar emocional”, los hallazgos sugieren que se ha privilegiado el desempeño organizacional sobre el bienestar del trabajador. A pesar de que la gestión humana ha ayudado a enfrentar exigencias del entorno y a soportar las operaciones de funcionamiento de las organizaciones, su

participación en decisiones estratégicas y su aporte a globalización y cambio tecnológico son escasas (Calderón-Hernández et al., 2023).

Por otro lado, en México encontramos otro ejemplo de la importancia del vínculo entre bienestar organizacional, productividad y liderazgo, en las empresas del sector automotriz en Querétaro, documentado por Torres Figueroa (2023). En su estudio doctoral, Torres Figueroa identificó que la transformación digital y los retos de la Industria 4.0 obligaron a estas empresas a rediseñar su cultura organizacional, incorporando liderazgo y flexibilidad laboral, entre otras acciones centradas en el desarrollo humano. Las empresas que lograron adaptarse reportaron mejoras significativas en el clima laboral y cohesión interna, especialmente en entornos con alta rotación de talento como el sector automotriz (Torres Figueroa, 2023).

Estas empresas implementaron sistemas de medición de bienestar con indicadores como rotación, percepción de apoyo, niveles de satisfacción, entre otros. Los datos cuantitativos y cualitativos recopilados en 8 empresas reflejaron que aquellas que alinearon sus sistemas de gestión humana con un modelo de dirección basado en la confianza, liderazgo y digitalización, lograron reducir los niveles de estrés de sus colaboradores, incrementar la retención de talento y mejorar el rendimiento operativo de muchas unidades, lo cual refuerza la importancia de integrar el bienestar como parte de la estrategia en entornos industriales (Torres Figueroa, 2023).

### **Mecanismos de Control para los ejes de Gestión Humana**

Los mecanismos de control deben funcionar como herramientas para lograr: mejora continua, transparencia y toma de decisiones basada en evidencia (Robbins, 2023). Cada uno de los ejes de la gestión humana abordados en párrafos anteriores (selección, onboarding, desarrollo y bienestar) requiere sistemas de control alineados con sus objetivos.

**Mecanismos de control en el proceso de selección:** para asegurar objetividad, trazabilidad y eficiencia, el control del proceso de selección en el área de gestión humana debe apoyarse en herramientas digitales que automaticen etapas, centralicen la información y

habiliten la disponibilidad de datos para tomar decisiones. La evidencia muestra que la gestión humana digital reduce costos administrativos, simplifica los flujos de trabajo, mejora la eficiencia operativa; además, se asocia de manera positiva con el desempeño organizacional mediante el compromiso de las personas (Huynh et al., 2025). Es recomendable utilizar sistemas digitales de seguimiento que registren cada paso en el proceso de selección (convocatoria, preselección, entrevistas, pruebas y decisión), que cuenten con evidencias de evaluación y criterios comparables entre postulantes (Huynh et al., 2025).

**Mecanismos de control en el proceso de onboarding:** el control del proceso de bienvenida debe apoyarse en un manual de bienvenida, ya que es la herramienta que estandariza contenidos, responsabilidades y paso a paso de actividades a enseñar a los nuevos ingresos. Como se mencionaba en párrafos anteriores, vale la pena recordar que es sugerible que los manuales de inducción tengan como mínimo información relacionada con las siguientes temáticas: nota de bienvenida de la dirección, presentación de la organización (historia, misión, visión, objetivos estratégicos, políticas de gestión de interés), políticas de remuneración, evaluación de desempeño, promoción y diversidad, procedimientos de seguridad y emergencia, beneficios, elementos de protección personal, directorio, plan de acogida que pueda incluir recorridos guiados en las instalaciones de la empresa, entre otros; además, puede articular entrenamiento, acompañamiento en el puesto y mentoría como prácticas de socialización complementarias (Godinho et al., 2023).

A nivel operativo conviene controlar los ítems que se mencionen en el respectivo manual de inducciones: cumplimiento del plan de acogida (hitos y tiempos), finalización de módulos y actividades del manual, percepción del recién vinculado y del supervisor sobre claridad de rol y valores, tiempo hasta el desempeño esperado en el puesto, evidencia de transferencia del aprendizaje en el trabajo y retención temprana. Estas métricas permiten ajustar contenidos y prácticas de acogida, detectando en oportunidad cualquier señal de

desmotivación o desajuste con la cultura organizacional, antes de que impacten en la permanencia y el desempeño de los colaboradores (Godinho et al., 2023).

**Mecanismos de control en el desarrollo del talento:** analizar datos en tiempo real y automatizar procesos de formación y evaluación del desempeño, de modo que sea posible monitorear el progreso y el impacto de los planes formativos (Virmaniet al., 2025). Las prácticas digitales y sostenibles de gestión humana posibilitan módulos de formación personalizados, lo cual favorece el compromiso de las personas; por ello, el control debe incorporar métricas que reflejen personalización y participación efectiva (Virmani et al., 2025).

El apoyo de la alta dirección es determinante para fortalecer la relación entre la gestión humana, el compromiso y los resultados de formaciones, toda vez que las actividades de supervisión deben incluir métricas de aprendizaje y de gobernanza (Virmani et al., 2025). Se recomienda seguir indicadores como:

- Tasa de finalización de cursos;
- Mejora entre evaluación previa y posterior;
- Tiempo hasta alcanzar el nivel esperado de desempeño en el puesto;
- Transferencia del aprendizaje evaluada por el superior jerárquico directo;
- Evolución de competencias clave;
- Porcentaje de participación en módulos personalizados;
- Actividad en la plataforma de aprendizaje (accesos, tiempo efectivo, itinerarios completados);
- Reuniones de retroalimentación, tutorías, seguimiento de planes.

Estos indicadores pueden ser vinculados directamente con los resultados de desempeño de la organización, teniendo en cuenta que los planes de carrera ofrecidos por la empresa permiten que se propongan objetivos medibles de desarrollo individuales, usando metodologías como feedback 360° para evaluar la eficacia del sistema (Virmani et al., 2025).

**Control en bienestar y clima laboral:** Estudios académicos como el de Calderón-Hernández et al. (2023) respaldan el uso de encuestas para diagnosticar el estado de la gestión humana. Lo anterior puede realizarse mediante un cuestionario empresarial que mida

dos dimensiones: función estratégica y prácticas; medición que se realizaría mediante variables, criterios e ítems operativos.

Para que la encuesta pueda servir como mecanismo de control que indique mejoras en el clima laboral, el instrumento debe contemplar prácticas que ocurran en el entorno psicosocial de los colaboradores y su nivel de compromiso frente al trabajo. Por ejemplo, en formación, se podría evaluar cobertura, desempeño y motivación; en evaluación del desempeño se podría evaluar la participación del trabajador como individuo, la participación colectiva y la percepción de contribución del individuo al desempeño organizacional; en remuneración se podrían evaluar ítems como la relación con el desempeño en términos monetarios, bonificaciones, cobertura y satisfacción; y en seguridad y salud en el trabajo se podrían evaluar ítems como programas y cultura de prevención, capacitación y condiciones de trabajo. Medir estos factores permitiría a la organización localizar posibles brechas de equidad o condiciones de trabajo, y así, estructurar planes de acción por área que fortalezcan la satisfacción, promuevan la retención y desempeño de personal, lo cual tendría un impacto directo en el clima organizacional. (Calderón-Hernández et al., 2023).

### **Mecanismos de Gestión Humana reportados en la Literatura**

A la fecha de esta consultoría, los sistemas integrados de gestión del talento humano han permitido a las organizaciones automatizar procesos como el reclutamiento, la evaluación de desempeño, el diseño de planes de carrera y la gestión del conocimiento. Se recopilan datos en tiempo real y se generan alertas que permiten tomar decisiones informadas con base en datos.

Se ha demostrado que la digitalización está transformando la experiencia de las personas en el desempeño de sus funciones laborales, especialmente se muestra que la inteligencia artificial (asistentes de conversación o chatbots), puede mejorar procesos, siempre que su diseño tramite la aceptación y las emociones de las personas que los utilizan, siendo

herramientas útiles para coordinar la gestión de la información de las empresas (García-Fernández, et al., 2024).

La analítica dirigida a colaboradores permite que las organizaciones anticipen comportamientos clave, por ejemplo, la rotación, identificando riesgos y optimizando el talento a partir de modelos estadísticos predictivos. Ghatak detalla que aplicar analítica de datos a colaboradores puede predecir la rotación y también el liderazgo futuro, siendo cuestiones opuestas. Explica que los modelos de analítica centrados en rotación pueden llegar a mostrar “quién, cuándo y por qué” de la salida de colaboradores y también aquellos que podrían llegar a generar un retorno de la inversión para la compañía (Ghatak, 2022).

La constante transformación de análisis de datos hace que la gestión humana pueda aportar a la alta gerencia información relevante para tomar decisiones estratégicas a o largo del ciclo de talento humano. Ghatak (2022) describe el reclutamiento basado en datos soportado por tecnología (por ejemplo, sistemas de seguimiento de candidaturas y plataformas de mercadeo de reclutamiento) y define métricas para controlar y mejorar los procesos en este sentido: tiempo para cubrir vacantes, costo por contratación, calidad de la contratación para el puesto, experiencia de la persona, vinculación temprana, calidad de la acogida, entre otros.

Por otro lado, la pandemia de COVID-19 obligó a las organizaciones a adoptar ciertos parámetros de trabajo remoto y modelos híbridos, auspiciando la flexibilidad laboral y la personalización de las experiencias de los colaboradores. Robbins (2023) plantea que las organizaciones que ofrecen autonomía, personalización de horarios, espacios de trabajo no convencionales y aprendizaje autodirigido, logran que sus colaboradores tengan mayor motivación y compromiso sostenido en el tiempo.

La gestión humana digital automatiza y agiliza toda clase de procesos: formación, gestión de desempeño, selección, permitiendo a los responsables de la gestión humana analizar datos en tiempo real y ajustar las trayectorias de formación de forma oportuna (Virmani et al., 2025). Siendo así, la propia función de la gestión humana se desplaza hacia el análisis y



desarrollo de los colaboradores, diferenciados por rol, etapas de carrera, objetivos individuales, cooperación en objetivos colectivos, lo cual fortalece las relaciones entre compromiso y desempeño (Virmani et al., 2025). Los resultados del estudio de Virmani et al. (2025) confirman que existe una asociación positiva entre la gestión humana digital y el compromiso de los colaboradores, utilizando prácticas sostenibles.

Desde el punto de vista de las inducciones, se ha estudiado que la gestión humana contemporánea debe actuar como mecanismo de unidad, especialmente desde el momento de ingreso de un colaborador nuevo, ya que se debe alinear el propósito de la organización con las expectativas y motivaciones de los colaboradores. Una ruta de acción clara en el momento de inducción facilita la interiorización de valores corporativos y fortalecen el entendimiento de la regulación interna de la organización (Godinho et al., 2023).

### **Indicadores de Desempeño**

La implementación de indicadores clave de desempeño (KPI) en la gestión humana permite evaluar el rendimiento de los procesos implementados al interior de la organización. Zongyu Sun (2024) plantea que es importante que una organización identifique los indicadores más relevantes de la gestión humana, por ejemplo, marca empleadora, motivación, compromiso, satisfacción del cliente interno y participación del empleado en la toma de decisiones. Los KPI y su seguimiento permitirán tomar decisiones basadas en datos, ya que dan luces claras sobre dónde centrar esfuerzos de mejora. Además, el autor propone una clasificación de KPI, incluyendo métricas de eficiencia, impacto organizacional y métricas predictivas, lo que permitiría al equipo de gestión humana realizar evaluaciones integrales del desempeño en la ejecución de las labores del área.

A partir de los hallazgos de Sun (2024), se pueden resaltar 4 indicadores clave para la gestión humana que tienen relevancia para evaluar el clima organizacional y la efectividad de las políticas internas. El primero es la marca empleadora, entendida como la percepción externa e interna que tienen los grupos de interés sobre la empresa como lugar de trabajo. Este

indicador permite evaluar la reputación de la organización en términos de atracción de talento, fidelización y posicionamiento cultural, y se mide a través de encuestas, tasas de recomendación (NPS) y análisis de menciones en redes profesionales (Sun, 2024).

El segundo indicador puede definirse como motivación y compromiso. Este indicador refleja el nivel de conexión emocional y cognitiva que los colaboradores tienen con sus tareas. Es confiable para predecir el rendimiento y la retención del talento, y se mide comúnmente mediante encuestas periódicas de engagement (Sun, 2024).

El tercer indicador puede definirse como satisfacción del cliente interno. Precisamente se refiere a la percepción que tienen los empleados sobre los servicios y procesos brindados por las áreas de gestión humana, en este caso, aunque puede medir la percepción de cualquier área soporte. Su medición proporciona herramientas sobre la calidad del servicio interno. Según Sun (2024), este KPI puede evaluarse con encuestas de satisfacción interna, análisis de quejas o tickets y métricas de resolución de solicitudes.

Finalmente, como cuarto KPI es posible tener la participación del empleado en la toma de decisiones. Este KPI es útil para medir los grados de empoderamiento que las dinámicas organizacionales otorgan a los colaboradores. Este indicador permite incentivar la innovación y la mejora continua, siendo medido mediante herramientas de escucha activa, foros internos, análisis del número de iniciativas sugeridas por el personal (Sun, 2024), entre otros.

Para continuar exponiendo la importancia de KPI, el estudio de Babatunde (2024) ejemplifica la práctica de 18 empresas tecnológicas medianas en Nigeria que adoptaron sistemas de monitoreo digital de sus KPI como parte de sus estrategias de transformación. Mediante un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), el autor identificó que la incorporación de plataformas tecnológicas como Human Capital Analytics (HCA) y Performance Management Systems (PMS) en tiempo real, permitió mejorar la capacidad de respuesta de los departamentos de gestión humana para la retención de talento, evaluación de desempeño y planificación de sucesión.

Específicamente, se encontró en el estudio de Babatunde (2024) que las organizaciones que integraron estos sistemas a sus respectivas áreas de gestión humana incrementaron su eficiencia en un 32% y lograron adaptarse con mayor precisión a los riesgos de rotación. En este sentido, los resultados demuestran que la transformación digital de los KPI en gestión humana permite un control más riguroso y habilita un enfoque de predicción y adaptación frente a los desafíos del entorno laboral actual.

Adicionalmente, y con el fin de continuar con la misma línea de automatización para el seguimiento y definición de KPI, se trae el ejemplo de cómo la inteligencia artificial, integrada a KPI a lo largo del ciclo de talento, fortalece los mecanismos de control y la toma de decisiones en gestión humana (Madanchian, 2024). En reclutamiento, los sistemas digitales automatizan el filtrado de hojas de vida y la programación de entrevistas, reducen el tiempo para cubrir vacantes, mejoran la calidad de la contratación y elevan la experiencia de los candidatos. Sin embargo, el uso de inteligencia artificial para procesos de selección debe tener especial cuidado con el fin de que las herramientas no descarten candidatos por sesgos que podrían ser discriminatorios, esto aun es un reto para las regulaciones en privacidad en el mundo (Madanchian, 2024).

A pesar de lo anterior, las aplicaciones prácticas de la inteligencia artificial en los procesos de gestión humana pueden tener beneficios en otros aspectos, distintos a la selección y tratamiento de datos personales. Por ejemplo: acorta los tiempos de respuesta, mejora la trazabilidad de hallazgos y consolida un modelo de control basado en evidencia a lo largo del ciclo de talento (Madanchian, 2024).

### **Diseño Metodológico**

El propósito de esta investigación es proponer un sistema gestión y control en el Área de Gestión Humana de la Dirección Administrativa de Alvilla S.A.S. que mejore la productividad a través de la innovación y la calidad. Esto incluirá un diagnóstico del contexto actual, metodologías para optimizar decisiones y un tablero de control para monitorear resultados.

La investigación se clasifica como mixta, ya que se enfoca en un proceso específico para entender su contexto y la complejidad de los fenómenos que se presentan, teniendo en cuenta múltiples factores, se utilizan entrevistas y cuestionarios para identificar las percepciones y experiencias de los participantes (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En el mismo sentido, el grado de profundidad de esta investigación es intermedio y de alcance exploratorio, al enfocarse en indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018) teniendo en cuenta el análisis detallado de los factores externos que impactan a la organización y una evaluación de aspectos internos a través de la percepción de los líderes. La investigación tiene un enfoque mixto y transversal, porque se analiza la situación actual de Alvilla S.A.S. en un momento específico (octubre de 2024). Los datos que se obtienen reflejan el contexto presente y no se extienden a un análisis longitudinal a lo largo del tiempo. Sí bien se obtienen datos significativos, la profundidad de la investigación podría incrementarse con un análisis más amplio de las opiniones de otros empleados o con datos cuantitativos más sistemáticos.

Las fuentes de datos utilizadas en esta investigación son tanto primarias como secundarias. Como, por ejemplo; informes de organismos como la OECD, DANE y Naciones Unidas, artículos y estudios previos, como los de Adecco y GeoVictoria, que proporcionan información contextual sobre el entorno empresarial y social en Colombia. Además de entrevistas realizadas a los líderes de Alvilla S.A.S. que aportan percepciones directas sobre la gestión interna de la empresa y las variables identificadas (evaluación de desempeño, innovación, capacitación y productividad).

En cuanto a la inferencia principal de esta investigación, es que los factores externos e internos influyen significativamente en la toma de decisiones estratégicas en Alvilla S.A.S. Las reformas laborales y las tendencias tecnológicas están creando un entorno cambiante que requiere adaptabilidad, mientras que las percepciones sobre la evaluación de desempeño y la capacitación indican áreas de mejora que podrían potenciar la eficiencia y satisfacción del personal.

### **Análisis Externo**

Se utiliza análisis PESTL porque permite evaluar de forma sistemática los factores externos que pueden influir en las decisiones estratégicas de una organización, facilitando la adaptación al entorno cambiante.

- A. Factor Político: Las reformas fiscales y laborales del gobierno de turno, pueden afectar la rentabilidad de las organizaciones y modificar las estrategias de contratación (OECD, 2022).
- B. Factor Económico: La industria Manufacturera en Colombia enfrenta varios desafíos a nivel económico, por temas como la inflación, las reformas laborales, la incertidumbre geopolítica, entre otros factores relevantes. Por lo cual es importante que las compañías generen una cultura de adaptación rápida o gestión del cambio con el apoyo de nuevas tecnologías y practicas sostenibles, enfocadas a mejorar la cadena de suministro y gestión de inventarios para que sean más resilientes y respondan mejor a los cambios que se puedan presentar en el mercado. (Manufactura Latam, 2023)
- C. Factor Social: Este aspecto se puede sustentar en las reformas laborales recientes en Colombia, que tienen un enfoque claro en la equidad y la inclusión. Las políticas implementadas buscan mejorar las condiciones de trabajo y reducir las barreras para grupos marginados, como las mujeres y personas con discapacidad. Además, el bienestar de los empleados, junto con la flexibilidad y los modelos híbridos de trabajo, son tendencias clave que están transformando la gestión del talento humano en Colombia, según un estudio de Semana (Semana, 2024). A su vez, la ministra del Trabajo ha destacado la importancia de garantizar condiciones laborales más justas como parte de las reformas actuales (Mondelo, 2024)
- D. Factor Tecnológico: En cuanto al uso de tecnologías emergentes, hay una gran oportunidad en la digitalización de los procesos de recursos humanos en Colombia. La implementación de IA y big data ha permitido a las empresas automatizar procesos de

selección y mejorar la gestión del desempeño, lo que se traduce en mayor eficiencia, productividad y toma de decisiones más acertadas. La automatización de procesos en la industria manufacturera promete eliminar cuellos de botella al reducir errores en la cadena de suministro y el uso de la inteligencia artificial mejora la gestión de la cadena de suministro y demás procesos de las organizaciones, logrando una gestión eficiente y óptima de los recursos y procesos. (Manufactura Latam, 2023)

- E. Factor Ambiental: el cambio climático y las normativas ambientales, generan que empresas colombianas adopten prácticas sostenibles. La gestión de residuos y reducción de huella de carbono se han vuelto esenciales para cumplir con las regulaciones locales e internacionales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Naciones Unidas, s.f.)
- F. Factor Legal: Alvilla S.A.S. a nivel legal debe cumplir con estándares de calidad, y regulaciones relacionadas con su actividad económica. Leyes y legislaciones vigentes para su adecuada operación, las cuales se relacionan con el uso y protección de datos personales, legislaciones laborales, normas tributarias e impuestos, regulaciones ambientales entre otras.

### Análisis Interno

El Análisis interno de Alvilla S.A.S. se deriva principalmente de la entrevista realizada a los líderes de la organización el día 17 de octubre de 2024. En este orden de ideas, el análisis interno de Alvilla S.A.S. utilizando el Balanced Scorecard revela fortalezas y áreas de mejora. En la perspectiva financiera, sus 75 años de historia reflejan una larga trayectoria que nos permite inferir su estabilidad financiera durante su larga trayectoria (Alvilla S.A.S., s.f., historia). En la perspectiva de clientes (internos), se destacan la rápida comunicación y los buenos resultados en satisfacción del personal, aunque el sistema de evaluación es percibido como subjetivo (Alvilla S.A.S., 2024a). En procesos internos, HSEQ muestra mejoras significativas en accidentalidad (Alvilla S.A.S., 2024a), y las evaluaciones de desempeño son positivas (Alvilla S.A.S., 2023). Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los programas de formación continua son efectivos, pero las evaluaciones carecen de objetividad y de direccionamiento lo cual se identifica como oportunidad de mejora (Alvilla S.A.S., 2024a).

### Población muestra y ficha técnica

A continuación, se presenta la ficha técnica del instrumento (encuesta):

Tabla 1. *Ficha técnica del instrumento cualitativo*

<b>Periodo de la recolección de datos</b>	<b>De enero a marzo de 2025</b>
Ciudad de aplicación	Bogotá D.C., Colombia.
Cargo de las personas entrevistadas	Líderes de recursos humanos.
Población	50 colaboradores
Muestra	8 colaboradores
Nivel de confianza	No aplica
Grado de precisión	No aplica
Método Diagnóstico	No probabilístico por conveniencia
Medio de recolección	Encuesta personal

*Nota.* Basado en Hernández Sampieri y Mendoza (2018).



Para la presente investigación se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que la selección de la muestra se realizó tomando como base la accesibilidad y disponibilidad de los participantes, más que una elección aleatoria (Hernández, Fernández & Baptista, 2018). En este caso particular, la organización segmentó las muestras a partir de la cantidad de equipos que participaron en la consultoría liderada por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), lo cual delimitó el universo de análisis.

Este tipo de muestreo fue pertinente dado que el acceso a la totalidad de equipos consultados no era posible por razones logísticas y de tiempo. Por tanto, se seleccionaron aquellos grupos que ya habían tenido una interacción activa con la consultoría, lo que además garantizó un conocimiento previo de los temas abordados en la investigación.

Para la presente investigación se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado que el acceso a la población se realizó a través de la empresa colaboradora, la cual facilitó la selección de los participantes durante el periodo de intervención. Este tipo de muestreo es apropiado cuando los sujetos son elegidos por estar disponibles y ser accesibles para el investigador, lo cual permite obtener información relevante en contextos donde no es posible acceder a toda la población o cuando existen limitaciones de tiempo o recursos. En este sentido, Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que *“en el muestreo por conveniencia los elementos se seleccionan porque están disponibles y cumplen con ciertas características necesarias para los propósitos del estudio; aunque no permite la generalización de los resultados, sí es útil y válido en investigaciones aplicadas o de campo cuando se requiere obtener información directa de fuentes accesibles”*

En específico, la muestra estuvo compuesta por ocho (8) colaboradores, a quienes se les aplicó una encuesta estructurada, y dos (2) líderes clave del proceso del área de Gestión Humana, a quienes se les realizó una entrevista semiestructurada.

Este enfoque permitió integrar la perspectiva cuantitativa de los colaboradores, a través de encuestas, con la visión cualitativa de los líderes, obtenida mediante entrevistas,

fortaleciendo así el análisis interno del área de Gestión Humana en relación con la calidad de sus procesos.

### **Identificación de las variables**

A continuación, se presentan las variables consideradas en el instrumento de recolección de datos de tipo cuantitativo, con el propósito de analizar internamente los procesos del área objeto de estudio.

#### **A) Variable 1. Evaluación de Desempeño:**

Esta variable busca definir la forma en que los empleados perciben las formas de evaluación de desempeño, en los siguientes términos: objetividad, justicia y retroalimentación. La meta es evidenciar mejoras en el relacionamiento y participación que tienen los colaboradores en su propio proceso de evaluación

#### **B) Variable 2. Innovación en Gestión Humana:**

Esta variable busca definir el nivel de innovación que los colaboradores pueden llegar a aportar dentro de la organización y el área de gestión humana. La evaluación arrojará los niveles de promoción de creatividad, automatización, digitalización, uso de herramientas tecnológicas y mejora continua. Como valor agregado, podrá mostrar si existen mecanismos sencillos para la exposición de ideas innovadoras al interior de la organización.

#### **C) Variable 3. Capacitación y Desarrollo:**

La variable busca determinar si los programas de capacitación ofrecidos por la organización son efectivos. Se evalúa si dichos programas están alineados con las necesidades de los colaboradores y las necesidades de la organización. Podrá también mapear si las formaciones mejoran las competencias de los colaboradores y las formas de seguimiento que existen para aplicar el aprendizaje recibido.

#### **D) Variable 4. Productividad:**

La variable medirá la percepción que existe en la organización respecto las herramientas y procesos que son usados por el área de gestión humana. Buscará identificar si

existen posibles sobrecargas de trabajo y la necesidad de formular indicadores adicionales para medir niveles de productividad y eficiencia.

### **Instrumento de análisis interno**

El instrumento de análisis interno se compone por las siguientes preguntas que buscan identificar las posibles brechas:

#### A) Variable 1: Evaluación de Desempeño

- a. ¿Consideras que el sistema actual de evaluación refleja objetivamente tu rendimiento?
- b. ¿En qué medida te sientes involucrado en el proceso de evaluación de desempeño?
- c. ¿Recibes retroalimentación clara y constructiva de tus evaluaciones?
- d. ¿Consideras que el sistema de evaluación actual es justo y equitativo?

#### B) Variable 2: Innovación en Gestión Humana

- a. ¿Tienes acceso a herramientas tecnológicas que mejoren tu desempeño diario?
- b. ¿Se te motiva a proponer ideas innovadoras dentro de tu área de trabajo?
- c. ¿Sientes que tu equipo fomenta la mejora continua en sus procesos?
- d. ¿El liderazgo de tu área promueve un ambiente de innovación y creatividad?
- e. ¿Con qué frecuencia se implementan nuevas ideas en el área de gestión humana?

#### C) Variable 3: Capacitación y Desarrollo

- f. ¿Sientes que las capacitaciones que recibes son suficientes para tu desarrollo profesional?
- g. ¿Las oportunidades de capacitación están alineadas con tus necesidades laborales?
- h. ¿El plan de formación te ha permitido mejorar tus competencias clave?
- i. ¿Te han brindado oportunidades de aplicar lo aprendido en las capacitaciones?
- j. ¿Recibes un seguimiento adecuado después de tus capacitaciones?

#### E) Variable 4: Productividad y Eficiencia

- k. ¿Consideras que tus herramientas de trabajo actuales te permiten ser eficiente?

- l. ¿Te sientes sobrecargado con tareas adicionales que podrían ser automatizadas?
- m. ¿El área de gestión humana está utilizando indicadores adecuados para medir la productividad?
- n. ¿Sientes que los procesos dentro de tu área están correctamente estandarizados?

**Validación del instrumento de medición**

Se utilizó el método V de Aiken para evaluar la validez de contenido de los ítems del instrumento de medición planteado en este trabajo, mediante la evaluación de expertos. El coeficiente se calcula dividiendo la suma de puntuaciones ajustadas entre el total de expertos y el rango de la escala utilizada, obteniendo un valor entre 0 y 1. Valores superiores a 0.8 indican que el ítem es pertinente; entre 0.8 y 0.6, sugieren que debe reformularse; y por debajo de 0.6, se recomienda cambiar la pregunta. Este método garantiza una evaluación objetiva y cuantitativa de la validez del contenido. La segregación por cada variable final ponderada es la siguiente:

Variable 1 y 2:

Tabla 2. *Variable 1 validación del instrumento de medición*

Ítem	Pregunta	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 5	V de Aiken
1	¿Consideras que el sistema actual de evaluación refleja objetivamente tu rendimiento?	0,90	0,93	1,00	1,00	1,00	0,97
2	¿En qué medida te sientes involucrado en el proceso de	1,00	0,90	0,73	1,00	1,00	0,93



<b>3</b>	¿Sientes que tu equipo fomenta la mejora continua en sus procesos?	1,00	0,93	1,00	1,00	1,00	0,99
<b>4</b>	¿El liderazgo de tu área promueve un ambiente de innovación y creatividad?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>5</b>	¿Con qué frecuencia se implementan nuevas ideas en el área de gestión humana?	1,00	0,80	0,77	1,00	1,00	0,91

*Nota.* Elaboración propia.

La variable 1 mantiene resultados ligeramente inferiores a los de la segunda variable, sin embargo, las dos variables con aprobadas por el grupo de expertos evaluadores del instrumento.

Variable 3 y 4

Las variables 3 y 4 son aprobadas por el grupo de expertos con coeficientes finales superiores a los 0.8 puntos.

Tabla 4. *Variable 3 y 4 validación del instrumento de medición*

Ítem	Pregunta	Evaluador	Evaluador	Evaluador	Evaluador	Evaluador	V de
		1	2	3	4	5	Aiken

<b>1</b>	¿Sientes que las capacitaciones que recibes son suficientes para tu desarrollo profesional?	0,83	1,00	0,67	1,00	1,00	0,90
<b>2</b>	¿Las oportunidades de capacitación están alineadas con tus necesidades laborales?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>3</b>	¿El plan de formación te ha permitido mejorar tus competencias clave?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>4</b>	¿Te han brindado oportunidades de aplicar lo aprendido en las capacitaciones?	0,97	1,00	1,00	1,00	1,00	0,99
<b>5</b>	¿Recibes un seguimiento adecuado después de tus capacitaciones?	0,93	1,00	1,00	1,00	1,00	0,99



Ítem	Pregunta	Evaluador	Evaluador	Evaluador	Evaluador	Evaluador	V de Aiken
		1	2	3	4	5	
1	¿Consideras que tus herramientas de trabajo actuales te permiten ser eficiente?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	¿Te sientes sobrecargado con tareas adicionales que podrían ser automatizadas?	1,00	1,00	0,80	1,00	1,00	0,96
3	¿El área de gestión humana está utilizando indicadores adecuados para medir la productividad?	1,00	1,00	0,80	1,00	1,00	0,96
4	¿Sientes que los procesos dentro de tu área están correctamente estandarizados?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Nota. Elaboración propia.

#### Perfiles de los evaluadores del instrumento:

Andrea Gómez Cubillos es especialista en Gerencia del Talento Humano con más de 15 años de experiencia en gestión de Recursos Humanos en organizaciones multinacionales. Ha

liderado procesos de formación, liderazgo y desarrollo humano desde roles estratégicos en empresas del sector privado.

Danilo Alejandro Fernández cuenta con más de 20 años de experiencia en desarrollo organizacional. Actualmente se desempeña como Organizational Development Manager en Jerónimo Martins. Su trayectoria incluye 14 años en Frontera Energy y formación especializada en coaching ejecutivo.

Giovanni Nieto Renza es especialista senior en medios de pago, con más de 10 años de experiencia en Credibanco, ATH y actualmente en Bold como Acquirer Lead, donde ha liderado procesos de adquirencia y cumplimiento con franquicias internacionales como Visa y Mastercard.

Samir Guette, profesional en gerencia financiera, ha liderado operaciones de alta complejidad en control transaccional y fiscal en empresas como Claro, Fiduciaria de Occidente y actualmente en Bold como Payments Lead, con más de 10 años de experiencia en áreas financieras.

José González es Finance Operations Manager con más de 12 años de experiencia en gestión financiera y 8 años en operaciones de pagos digitales. Ha trabajado en Nutresa y PayU, liderando procesos de integración tecnológica, levantamiento de capital y diseño de arquitectura financiera en Bold.

## Diagnóstico Organizacional

### Análisis de Resultados

A través de un enfoque mixto, encuestas y entrevistas, se buscará identificar patrones y proponer correlaciones significativas en los procesos para el área de gestión humana. Este proceso de análisis permitirá abordar la pregunta de investigación planteada inicialmente, proporcionando una visión más clara sobre las tendencias predominantes y las posibles implicaciones prácticas de los hallazgos para proponer posibles mejoras. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta organizados por cada variable analizada, mediante tablas resumen que detallan los hallazgos correspondientes a cada una de ellas.

### Instrumento de Diagnóstico

En un principio, el instrumento de diagnóstico se diseñó para ser aplicado a los miembros del departamento de Recursos Humanos de la organización. No obstante, también fue respondido por integrantes de otros departamentos, lo que enriquece los resultados obtenidos. Esta diversidad de perspectivas aporta un valor adicional a las oportunidades de mejora que presentaremos en relación con los procesos de gestión y control.

**Tabla 5. Distribución de respuestas sobre la Variable 1: Evaluación de Desempeño**

<b>Ítem de la encuesta</b>	<b>Resultado destacado (estimado)</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Implicación para la propuesta</b>
¿Considera que el sistema actual de evaluación refleja objetivamente tu rendimiento?	50% respondió "casi nunca"	La mayoría percibe que el sistema no refleja adecuadamente su desempeño	Urgencia en diseñar un sistema más objetivo y alineado con el desempeño real.
¿En qué medida te sientes involucrado en el proceso de evaluación de desempeño?	50% respondió "moderadamente involucrado"	La participación es parcial, lo cual limita el sentido de apropiación del proceso	Se requiere un sistema más participativo, con mayor retroalimentación bidireccional.

¿Recibe retroalimentación clara y constructiva de tus evaluaciones?	50% respondió "siempre", 25% "a veces" 25% casi siempre.	Se reconoce como una buena practica	Fortalecerla ya que es reconocida como una buena práctica por parte de los colaboradores
¿Considera que el sistema de evaluación actual es justo y equitativo?	33% respondió "casi siempre", 33% "a veces", 22% "Siempre"	Aunque hay percepciones positivas, no hay consenso claro sobre la equidad del sistema actual	Mejorar los criterios de evaluación y la transparencia del proceso.

*Nota.* Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en los resultados de la encuesta.

**Tabla 6.** Distribución de respuestas sobre la Variable 2: Innovación en Gestión Humana

Ítem de la encuesta	Resultado destacado (estimado)	Interpretación	Implicación para la propuesta
¿Tienes acceso a herramientas tecnológicas que mejoran tu desempeño diario?	40% respondió "a veces", 25% " casi nunca"	El acceso a herramientas tecnológicas no es el suficiente es limitado.	Incluir el sistema un componente de recursos tecnológicos que respalde el desempeño y facilite la mejora continua
¿Se te motiva a proponer ideas innovadoras dentro de tu área de trabajo?	60% respondió "casi nunca"	Existe una baja percepción de fomento a la innovación por parte de la organización	Incorporar en el sistema mecanismos de reconocimiento y participación que incentiven la generación de ideas.
¿Sientes que tu equipo fomenta la mejora continua en sus procesos?	45% respondió "a veces", solo 30% "Siempre o casi siempre"	La cultura de mejora continua no es fuerte cuando se habla de trabajo en equipo	Integrar indicadores de mejora continua en el sistema como criterio clave para evaluar desempeño colectivo.
¿El liderazgo de tu área promueve un ambiente de innovación y creatividad?	40% respondió "siempre", pero 50% en rangos medios/bajos	Hay lideres que, si impulsan la innovación, pero no es una práctica frecuente.	Formar y evaluar lideres bajo criterios de innovación en el sistema propuesto.
¿Con que frecuencia se implementan nuevas ideas	60% respondió "A veces" o "casi nunca"	Se podría decir que las ideas innovadoras se proponen, pero rara vez se implementan	Diseñar un proceso dentro del sistema para evaluar, seleccionar e implementar

en el área de gestión humana?	ideas innovadoras de forma sistemática
-------------------------------	--

*Nota.* Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en los resultados de la encuesta.

**Tabla 7.** Distribución de respuestas sobre la Variable 3: Capacitación y Desarrollo

Ítem de la encuesta	Resultado destacado (estimado)	Interpretación	Implicación para la propuesta
¿Sientes que las capacitaciones que recibes son suficientes para tu desarrollo profesional?	40% respondió "casi nunca"	Las acciones formativas no están satisfaciendo las expectativas de desarrollo profesional de los colaboradores	Diseñar un plan de capacitación alineado con rutas de crecimiento y necesidades estratégicas del talento humano
¿Las oportunidades de capacitación están alineadas con tus necesidades laborales?	40% respondió "casi nunca"	La formación ofrecida no responde a las tareas y retos reales de los colaboradores.	Incluir un proceso de detección sistemática de necesidades en el sistema de gestión y control
¿El plan de formación te ha permitido mejorar tus competencias clave?	40% respondió "casi nunca"	Las capacitaciones no están contribuyendo de forma significativa al fortalecimiento de competencias.	Integrar indicadores de evaluación de impacto formativo dentro del sistema propuesto.
¿Te han brindado oportunidades de aplicar lo aprendido en las capacitaciones?	50% respondió "nunca"	Parece que no existen canales ni contextos habilitados para aplicar lo aprendido.	Proponer espacios de aplicación práctica y seguimiento como parte del ciclo de capacitación
¿Recibes un seguimiento adecuado después de tus capacitaciones	30% respondió "a veces", 30% "casi nunca"	El seguimiento posterior es limitado y poco estructurado	Establecer protocolos de seguimiento y retroalimentación post capacitación dentro del sistema de gestión.

*Nota.* Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en los resultados de la encuesta.

**Tabla 8.** Distribución de respuestas sobre la Variable 4: Productividad y Eficiencia

Ítem de la encuesta	Resultado destacado (estimado)	Interpretación	Implicación para la propuesta
---------------------	--------------------------------	----------------	-------------------------------

¿Consideras que tus herramientas de trabajo actuales te permiten ser eficiente?	50% respondió "casi nunca"	Las herramientas disponibles no están facilitando la eficiencia esperada en los procesos	<b>Proponer actualización tecnológica o adecuación de recursos como eje clave del sistema de mejora de productividad.</b>
¿Te sientes sobrecargado con tareas adicionales que podrían ser automatizadas?	40% respondió "casi nunca"	No hay una percepción generalizada de sobrecarga, pero si oportunidades de automatización.	<b>Incluir diagnósticos de automatización en procesos administrativos para liberar carga y mejorar eficiencia</b>
¿El área de gestión humana está utilizando	30% respondió "a veces", 30% "casi nunca"	Existe una percepción ambigua y débil del uso de métricas claras de productividad.	<b>Incorporar un sistema de indicadores clave (KPIs) dentro del modelo propuesto para evaluar productividad de forma eficaz.</b>
¿Sientes que los procesos dentro de tu área están correctamente estandarizados?	40% respondió "siempre"	Hay confianza en la estandarización de procesos en algunas áreas.	<b>Reforzar y documentar buenas prácticas existentes como modelo replicable para otras áreas.</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en los resultados de la encuesta.

### **Sesión de Preguntas Proceso Diagnóstico con Líderes de Alvilla S.A.S.**

En relación con la sesión de preguntas realizada a los líderes de Alvilla S.A.S Federico Bonilla y Nicolas Vargas, a continuación, se presentan el análisis de resultados obtenidos, los cuales son clave en el contexto de este estudio:

1. **Estructura:** El equipo de RH es pequeño (2 personas más un aprendiz), lo que implica una alta carga operativa y podría limitar la capacidad para implementar iniciativas estratégicas.
2. **Subjetividad como desafío recurrente:** La subjetividad en la evaluación de desempeño es un problema que afecta tanto la percepción de equidad como la credibilidad del sistema.

3. **Enfoque en la mejora continua:** Si bien hay esfuerzos por capacitarse y mejorar, la falta de estándares formales y metodologías más ágiles limita el aprovechamiento de estos esfuerzos.
4. **Oportunidad para modernizar procesos:** La implementación de sistemas más automatizados, modelos de autoevaluación y retroalimentación bidireccional, y herramientas analíticas podría cerrar muchas de las brechas identificadas.

### **Brechas y Oportunidades Identificadas**

1. Sobre la Variable 1. Evaluación de Desempeño, se encontró que el sistema actual depende únicamente del juicio del superior inmediato, lo que afecta la percepción de objetividad y equidad. Adicionalmente, aunque algunos empleados reciben feedback valioso, este no es uniforme en toda la organización. Por otro lado, el proceso no empodera suficientemente a los colaboradores, lo que reduce el compromiso con la evaluación. Se encontró también que la evaluación solo fluye del jefe al colaborador, lo que limita la perspectiva integral. No hay un marco robusto para convertir las evaluaciones en planes de mejora continua claros.
2. Sobre la Variable 2. Innovación en Gestión Humana, aunque la organización fomenta la innovación, los empleados no ven resultados tangibles de sus aportes. Por otro lado, algunos colaboradores reportan carencias de insumos tecnológicos que afectan su productividad. Adicionalmente, no todos los equipos o individuos participan activamente en los procesos de mejora y no todos los líderes adoptan un enfoque plenamente creativo e innovador. Se identifica que falta un sistema que evalúe el impacto de las iniciativas innovadoras implementadas.
3. Sobre la Variable 3. Capacitación y Desarrollo, la percepción es que las capacitaciones no cubren las demandas específicas de los colaboradores y que no generan mejoras sustanciales en habilidades críticas, lo cual hace que los empleados enfrenten barreras para aplicar lo aprendido. El sistema de capacitación

carece de mecanismos de monitoreo y retroalimentación efectivos y las capacitaciones no siempre responden a los retos específicos de cada área o empleado.

4. Sobre la Variable 4. Productividad y Eficiencia, se tiene la percepción de que los indicadores de productividad actuales no reflejan con precisión el rendimiento ni la productividad. Aunque la mayoría percibe estandarización, algunos experimentan inconsistencias con la aplicación de los procesos actuales. Adicionalmente, algunos empleados reportan que las herramientas disponibles no son suficientes para sus necesidades y que los indicadores no son fácilmente entendibles o aplicables, lo que dificulta su uso.



### **Plan de Intervención**

Con base en los objetivos establecidos al inicio del proyecto y las brechas identificadas durante el diagnóstico, se plantean las siguientes sugerencias de acciones para proponer un Sistema de Gestión y Control en el Área de Gestión Humana de la Dirección Administrativa que promueva la innovación y calidad en el área de Recursos Humanos de Alvilla S.A.S.:

#### **Optimización del Sistema de Evaluación de Desempeño**

Después de la aplicación del instrumento de diagnóstico, se sugiere aplicar un modelo de evaluación que tenga en cuenta la percepción del colaborador, desde su experiencia y desarrollo personal, como se expone a continuación:

Se propone incorporar un sistema de evaluación que permita a los colaboradores evaluar su propio desarrollo y que tenga en cuenta la percepción de su propio desempeño en la organización durante un periodo determinado de tiempo, además de ser evaluados en una sola vía, es decir, del superior jerárquico hacia abajo. Este modelo asegura una perspectiva integral y fomenta la comunicación abierta y el compromiso mutuo. Los indicadores pueden plantearse en ambos sentidos: (1) del supervisor al colaborador, donde se evalúa el desempeño individual, el cumplimiento de metas, las competencias claves, entre otros, y (2) del colaborador a su propio desarrollo, donde se realizará una autoevaluación con el fin de contrastar las perspectivas y las expectativas que este tiene de su desarrollo, las cuales podrán ser contrastadas con la evaluación del supervisor para llegar a una conclusión más objetiva.

Adicionalmente, será esencial que se traduzcan los resultados de las evaluaciones en acciones concretas, como aplicando planes personalizados de desarrollo basados en las brechas de desempeño identificadas y realizando capacitaciones dirigidas, alineadas con las áreas de mejora detectadas por los colaboradores y líderes.

### **Impulso a la Innovación**

Crear un programa formal y escrito que motive a los empleados a proponer soluciones innovadoras y que premie aquellas con mayor impacto. Este programa incluirá:

1. Definición de criterios claros para evaluar las propuestas: Originalidad, viabilidad, impacto en la productividad y alineación con los objetivos estratégicos. La claridad en la definición de los criterios de evaluación genera un incentivo y seguridad de cumplimiento de metas.
2. Premios tangibles e intangibles: Se propone la creación y definición de incentivos económicos, certificaciones de reconocimiento y oportunidades de liderazgo en proyectos innovadores para aquellos colaboradores que presenten ideas tangibles y que sean sostenibles para la organización.

### **Fortalecimiento de la Capacitación y el Desarrollo**

Mediante la aplicación del instrumento de diagnóstico, se encontró que la percepción de algunos colaboradores es que, en ocasiones, las capacitaciones que reciben los colaboradores no están totalmente orientadas a sus roles dentro de la organización, por lo que pueden llegar a no tener el impacto esperado en la productividad y conocimientos técnicos clave. En este sentido, se sugiere a la organización: (i) identificar las necesidades específicas de cada colaborador mediante herramientas de diagnóstico, como encuestas de autoevaluación y entrevistas semiestructuradas; (ii) incorporar metodologías prácticas y dinámicas, como casos de estudio reales y simulaciones, que permitan el aprendizaje experiencial; y (iii) adaptar los contenidos de las capacitaciones a las diferentes áreas y niveles jerárquicos para garantizar su relevancia.

Adicionalmente, es importante medir el impacto que las capacitaciones están teniendo. Para esto, la organización podrá (i) implementar evaluaciones pre y post-capacitación para medir las mejoras en habilidades clave y competencias; (ii) desarrollar un seguimiento continuo del desempeño para analizar cómo los conocimientos adquiridos se aplican en el entorno laboral; y (iii) utilizar indicadores clave de desempeño (KPIs) como la tasa de transferencia de

conocimiento la cual mide qué tan efectivamente los colaboradores aplican lo aprendido en una capacitación a su trabajo diario.

### **Mejora en Productividad y Eficiencia**

Se sugiere la organización que se realicen evaluaciones de identificación de procesos administrativos y operativos que sean rutinarios y susceptibles de automatización, como registros de asistencia, generación de reportes y seguimiento de indicadores. Una vez identificados, es posible implementar herramientas de automatización y software especializada en gestión administrativa para que dichas herramientas se encarguen de realizar las tareas que se hayan identificado como rutinarios y susceptibles de automatización.

En este orden de ideas y de forma transversal, se sugiere diseñar manuales de procedimientos que detallen las tareas críticas, garantizando la consistencia y claridad en la ejecución de dichas tareas, definiendo claramente la responsabilidad de cada una. Estos manuales podrán estar compuestos por flujos de trabajo visuales mediante herramientas como diagramas de flujo o software de gestión de procesos.

Al hablar de mejorar la productividad y la eficiencia en tareas específicas, será esencial la implementación de KPIs específicos para medir dicha eficiencia, tales como: (i) tiempo promedio de ejecución de tareas; (ii) porcentaje de procesos automatizados; (iii) nivel de cumplimiento de estándares operativos. Estos KPIs deberán definirse claramente, junto con su metodología de derivación, en los manuales y procedimientos que se lleguen a estandarizar.

Para que la implementación de nuevas herramientas es esencial que se realicen talleres para capacitar a los colaboradores en el uso de herramientas digitales que potencien la eficiencia.

### **Propuesta de Priorización**

Se propone priorizar la implementación con base en cuatro criterios: (i) impacto en los objetivos del proyecto, consistente en medición y control de calidad, productividad e innovación;

(ii) urgencia del riesgo en caso de no intervención; (iii) recursos requeridos y complejidad técnica de implementación; y (iv) madurez de los datos para operar indicadores. En este sentido, la sugerencia de ruta de implementación se organiza en tres momentos.

En el primer momento se sugiere atender prioritariamente la optimización del sistema de evaluación de desempeño. Una vez implementada, la acción corregirá la subjetividad detectada, generando evidencia objetiva para decisiones de talento y alimenta planes de desarrollo. En paralelo, se sugiere intervenir la eficiencia operativa para liberar capacidad del equipo de Gestión Humana y mejorar la trazabilidad de procesos, automatizando al menos un trámite que se identifique de alto volumen. La condición para avanzar con el siguiente momento es que se logre reducir el tiempo de ciclo de procesos piloto e instalar las rutinas periódicas de medición e la evaluación de desempeño.

En el segundo momento, se sugiere fortalecer la capacitación y el desarrollo por competencias, aprovechando la información generada por la evaluación de desempeño y los procesos estandarizados en la etapa anterior. La meta de esta etapa es identificar mejoras y aplicación del aprendizaje recibido en los roles específicos donde se apliquen las capacitaciones focalizadas, de manera que las formaciones evidencien incremento en la productividad y desempeño.

El tercer momento consolida el programa formal de innovación, ya que el proceso de innovar requiere una base operativa más liviana y mecanismos de control maduros para medir el impacto, junto con formaciones eficientes que impacten directamente el rol que las recibe.

**Cronograma**

Tabla 9. **Cronograma de trabajo**

Semanas	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Semana 1-3	Diagnóstico inicial y análisis de procesos	■			
Semana 4-7	Diseño del sistema de medición y control de calidad		■		
Semana 8-10	Desarrollo o selección de herramientas tecnológicas			■	
Semana 11-12	Capacitación inicial al personal clave				■
Semana 13	Pruebas piloto del sistema				■
Semana 14	Ajustes al sistema y mejora según retroalimentación				■
Semana 15-16	Seguimiento, soporte, reporte final y cierre del proyecto				■

Nota. Elaboración propia.

**Presupuesto Estimado**

Tabla 10. **Presupuesto Estimado**

N°	Fase del Proyecto	Duración	Horas	Costo/Hora	Subtotal
			<b>Estimadas</b>		
1	Diagnóstico inicial y análisis de procesos	3 semanas	55	\$256.934	\$14.129.986
2	Diseño del sistema de gestión y control	4 semanas	70	\$256.934	\$17.984.815
3	Desarrollo/selección de herramientas tecnológicas	3 semanas	50	\$299.753	\$17.128.395
4	Capacitación inicial y refuerzos	2 semanas	30	\$235.520	\$7.064.874
5	Pruebas piloto y ajustes del sistema	2 semanas	25	\$256.934	\$8.991.658

<b>6</b>	Acompañamiento y seguimiento	4 semanas	35	\$256.934	\$8.991.658
	<b>Total, estimado</b>	<b>18</b>	<b>265</b>	-	<b>\$71.722.341</b>
		<b>semanas</b>			

*Nota.* Elaboración propia.

Equipo Recomendado para la Consultoría:

1. Consultor(a) Líder del Proyecto, coordinar el proyecto, diseñar KPIs, validar herramientas y supervisar entregables.
  - a. Dedicación estimada: 110 h
2. Analista de Datos / KPI Specialist, Construcción y análisis de indicadores, automatización de reportes, diseño de dashboards.
  - a. Dedicación estimada: 60 h
3. Especialista en Tecnología / Herramientas de Gestión, Implementación o configuración de la herramienta tecnológica elegida para el sistema de control.
  - a. Dedicación estimada: 50 h
4. Facilitador/a de Capacitación, Elaboración de manuales, talleres, sesiones de formación y refuerzo.
  - a. Dedicación estimada: 30 h
5. Consultor/a de Seguimiento y Mejora Continua, Realizar seguimiento del piloto, ajustes, mejoras, recolección de feedback.
  - a. Dedicación estimada: 25 h

### **Resultados de la Solución**

El plan de intervención se orienta a desarrollar el objetivo general y los objetivos específicos planteados al inicio de este proyecto. En este sentido, la orientación es proponer a la organización un sistema de gestión y control para el área de Gestión Humana de Alvilla S.A.S., incluyendo premisas de innovación y calidad para estimular la productividad, concretando además los objetivos específicos de la consultoría, que consisten en realizar un diagnóstico del área, profundizar en los lineamientos para medir y controlar el desempeño, y plantear indicadores y mecanismos de seguimiento con foco en evaluación de talento, desarrollo y eficiencia administrativa.

En este sentido, la propuesta responderá a los hallazgos del diagnóstico: un equipo reducido de gestión humana, presunta subjetividad en la evaluación de desempeño, capacitaciones no siempre alineadas a los roles, la necesidad de estandarizar y automatizar procesos para reducir carga operativa y habilitar la toma de decisiones basadas en evidencia.

Se presenta la descripción detallada de los resultados y productos obtenidos del trabajo de consultoría realizado en la empresa. Esto incluye los impactos para el área o proceso como consecuencia de la consultoría (agregación de valor).

#### **Acción I: Optimización del Sistema de Evaluación de Desempeño**

Para reducir la subjetividad percibida por los miembros de la organización y elevar la equidad en el sistema de evaluación de desempeño, se propone implementar una evaluación que tenga un componente de autoevaluación del colaborador y una evaluación de su jefe inmediato, seguido de una calibración trimestral entre líderes con el fin de alinear expectativas. En este sentido, cada ciclo se traduce en un plan de desarrollo con metas, responsables y seguimiento.

Para implementar la Acción I se sugiere seguir los siguientes pasos:

1. Definir criterios y escalas de evaluación por competencias y resultados, que sean acompañados por una guía de evidencias por rol.

2. Aplicar doble punto de vista o evaluación 360°, la cual consiste en autoevaluación y evaluación, realizando una reunión de retroalimentación con compromisos a seguir.
3. Ejecutar calibración trimestral entre líderes para alinear estándares.
4. Convertir la evaluación en plan de desarrollo con metas a 6 meses, asignando responsables para el seguimiento.

Los indicadores de cumplimiento propuestos para que la Acción I se implemente son los siguientes:

- a. Evaluaciones completadas por semestre.
- b. Percepción de justicia y claridad de la evaluación por parte del colaborador.
- c. Tasa de cumplimiento de planes de mejora derivados de la evaluación.

Al implementar la Acción I se espera que disminuya la variabilidad en la percepción de la evaluación de desarrollo, se aumente la aceptación del sistema de evaluación y se generen planes de desarrollo trazables.

Tabla 11. **KPI Optimización Evaluación de Desempeño**

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable	Meta	Observación
Evaluaciones completadas y calibradas	$(\text{Evaluaciones finalizadas y validades} / \text{Evaluaciones programadas}) \times 100$	Semestral	Gestión humana	$\geq x\%$	Incluir evidencia de reunión de retroalimentación
Percepción de justicia y claridad	Promedio de encuesta posterior a la evaluación (escala de 1-5)	Semestral	Gestión Humana	$\geq x$	Aplicación anónima, segmentación por áreas
Cumplimiento de planes de mejora	$(\text{Metas de desarrollo cumplidas} / \text{Metas})$	Trimestral	Líderes de cada área	$\geq x\%$	Cortes de 3 meses para evaluar el progreso de



comprometidas) x	cada proyecto con
100	reunión con líder

*Nota.* Elaboración propia.

### **Acción II: Sistema de Innovación en Gestión Humana orientado a Productividad**

Del diagnóstico realizado a la organización se evidencia la oportunidad de modernizar procesos e impulsar innovación con resultados tangibles. En este sentido, se propone un sistema que capture, priorice y ejecute ideas con criterios claros y métricas para transformar el aprendizaje en mejoras operativas medibles.

Para implementar la Acción II se sugiere seguir los siguientes pasos:

1. Implementación de un programa escrito oficial que incentive la generación de propuestas y premie el impacto (económico y de desarrollo).
2. Definir los criterios de evaluación de las propuestas e iniciativas: originalidad, viabilidad, impacto en productividad y alineación estratégica. Para esta evaluación se recomienda la creación de un Comité de Innovación integrado por al menos 3 miembros multidisciplinarios de la organización.
3. Implementar un registro digital de las propuestas, con estados de aplicación, responsables, y evidencias de resultados.
4. Realizar planes piloto semestrales, utilizando una ficha de caso que contemple: beneficio/costo, tiempos de ciclo y lecciones aprendidas.

Los indicadores de cumplimiento propuestos para que la Acción II se implemente son los siguientes:

- a. Participación, que se traduce en número de personas sobre áreas que presentan ideas por semestre.
- b. Ideas implementadas sobre ideas priorizadas.
- c. Tiempo de ciclo desde priorización hasta cierre de plan piloto.
- d. Impacto operativo: se traduce como la reducción de tiempos o reprocesos en procesos intervenidos

Se espera que la implementación de la Acción II genere un sistema que convierta la innovación en productividad medible, consolidando en la organización una cultura de mejora continua.

Tabla 12. **KPI innovación y productividad**

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable	Meta	Observación
Participación innovación	Número de personas / Áreas que presentan ideas por semestre	Semestral	Gestión humana	$\geq x$	Medir la diversidad de áreas que presentan ideas, que no sean unas pocas sino la mayoría
Ideas implementadas	$(\text{Ideas implementadas} / \text{ideas priorizadas}) \times 100$	Semestral	Comité de Innovación	$\geq x\%$	Se recomienda cerrar las sesiones del Comité de Innovación con una ficha de impacto
Tiempo del ciclo para piloto	Días desde priorización hasta cierre de piloto	Semestral	Gestión Humana	$\leq x$	Documentar y reportar lecciones aprendidas

Nota. Elaboración propia.

### Acción III: Programa de Capacitación y Desarrollo por Competencias

De acuerdo con el diagnóstico realizado a la organización, se detectó que algunas capacitaciones no se orientan al rol de quien las toma y que no se les realiza monitoreo de impacto. En este sentido, la propuesta es que se implemente un programa que parte de una matriz de competencias y mida factores como aprendizaje y transferencia de conocimiento para disminuir brechas.

Para implementar la Acción III se sugiere seguir los siguientes pasos:

1. Identificar necesidades por rol mediante autoevaluaciones y entrevistas.
2. Diseñar rutas formativas que combinen sesiones en aula, casos reales y simulados, adaptación de contenidos por área y nivel jerárquico.
3. Aplicar evaluaciones previas y posteriores a los entrenamientos. Realizar un seguimiento del desempeño para evidenciar aplicación de lo aprendido.

4. Realizar planes piloto semestrales, utilizando una ficha de caso que contemple: beneficio/costo, tiempos de ciclo y lecciones aprendidas.

Los indicadores de cumplimiento propuestos para que la Acción III se implemente son los siguientes:

- a. Cobertura de formaciones, priorizadas por brechas en conocimiento identificadas.
- b. Mejora en evaluación post entrenamiento.
- c. Tasa de transferencia de conocimiento con aplicación práctica en el rol.

Se espera que las formaciones se vuelvan pertinentes, medibles y útiles y que, a su vez, eleven la productividad y el desempeño en el cargo que recibe entrenamiento.

Tabla 13. **KPI capacitación y desarrollo**

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable	Meta	Observación
Cobertura de formación	(Personas con brechas priorizadas con ruta activa / total con brechas) x 100	Trimestral	Gestión humana	≥ x%	Segmentar formaciones por rol y responsabilidad
Transferencia de conocimiento al puesto de trabajo	(Colaboradores con evidencia de aplicación / colaboradores evaluados) x 100	Semestral	Líderes de área	≥ x%	Se recomienda cerrar las sesiones del Comité de Innovación con una ficha de impacto
Mejora pre/post (Puntaje posterior – Puntaje previo)		Semestral	Gestión Humana	≥ x	Realizar pruebas equivalentes da una mejor perspectiva de la mejora

Nota. Elaboración propia.

**Acción VI: Eficiencia Operativa para Estandarización y Automatización de Procesos**

El diagnóstico realizado a Alvilla SAS arroja que el equipo de Gestión Humana es pequeño y con alta demanda de trabajo. En este sentido, se recomienda que puedan tenerse indicadores de estandarización y automatización de procesos para reducir la carga operativa y errores. También se habilita el análisis de datos para la gestión oportuna.

Para implementar la Acción VI se sugiere seguir los siguientes pasos:

1. Identificar procesos rutinarios y susceptibles de automatización.
2. Diseñar manuales de procedimiento con tareas, responsables definidos y flujos visuales para mayor claridad.
3. Implementar herramientas digitales para ejecución de tareas repetitivas y de consolidar registros.
4. Capacitar al equipo de gestión humana en el uso de herramientas digitales para asegurar su adopción.

Los indicadores de cumplimiento propuestos para que la Acción IV se implemente son los siguientes:

- a. Tiempo promedio de ejecución de tareas.
- b. Porcentaje de procesos automatizados.

Se espera que la estandarización y automatización de procesos reduzcan la carga operativa y la tasa de errores, mejoren la trazabilidad de la información y permitan al área de Gestión Humana dedicar más tiempo a actividades estratégicas.

Tabla 14. **KPI estandarización y automatización de procesos**

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable	Meta	Observación
Tiempo de ciclo por proceso	Mediana de días por trámite (por proceso)	Mensual	Gestión Humana	$\leq x$	Se recomienda realizar un levantamiento de línea base en días que tarda el ciclo de los procesos



que el nuevo colaborador tenga una alineación con los objetivos y cultura organizacional desde el momento inicial.

Tabla 15. **KPI onboarding**

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable	Meta	Observación
Cumplimiento de contenidos del manual de bienvenida	$(\text{Criterios cubiertos} / \text{total de criterios}) \times 100$	Mensual	Gestión Humana	$\geq x\%$	Se recomienda que se verifiquen las evidencias en cumplimiento del onboarding con un checklist
Satisfacción con la acogida	Promedio de encuesta a 15 y 45 días (escala de 1-5)	15 y 45 días posteriores al ingreso de nuevo colaborador	Gestión Humana	$\geq x$	Se recomienda incluir en la encuesta ítem sobre satisfacción sobre rol y valores
Retención a 90 días	$(\text{Nuevos ingresos que permanecen} \geq 90 \text{ días} / \text{Total de ingresos}) \times 100$	Trimestral	Gestión Humana	$\geq x\%$	Se recomienda cruzar los resultados con la productividad de colaboradores que permanecen

*Nota.* Elaboración propia.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

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

#### **Conclusiones**

Como primer elemento, se puede concluir el diagnóstico realizado en la organización logró identificar que el área de gestión humana de Alvilla S.A.S. tiene oportunidades de mejora que puede aprovechar. Como puntos más relevantes del diagnóstico, se concluyó: (1) que el sistema de evaluación de desempeño es percibido como subjetivo por los colaboradores, (2) que existe una desconexión entre las capacitaciones que ofrece la organización y las necesidades reales de la misma, especialmente en el personal operativo, (3) no se cuenta con mecanismos formales para escalar iniciativas de innovación, y (4) la falta de estandarización y automatización en procesos. Los hallazgos mencionados surgieron de conversaciones con los líderes de la organización y del análisis del instrumento de medición aplicado al interior de esta.

Como segundo elemento, se concluye que la consultoría logró dar respuesta al problema planteado ya que se propuso un sistema de gestión y control para la gestión humana, el cual cuenta con un plan determinado con acciones específicas. En este sentido, la organización cuenta con una hoja de ruta que ayudaría a alinear la gestión del talento humano con los objetivos planteados por la empresa.

Como tercer elemento, para el proceso de consultoría se logró diseñar un instrumento de medición válido, mediante el método V de Aiken, para determinar la percepción que se tiene al interior de Alvilla S.A.S. sobre la metodología de evaluación de desempeño, los incentivos de innovación, los procesos de capacitaciones y la productividad al interior de la organización.

Como cuarto elemento, se concluye que se han incluido tableros de control e indicadores de desempeño que servirán como herramientas de seguimiento al ciclo de mejora. Dichos indicadores cuentan con los respectivos responsables de ejecución de acciones puntuales y periodicidad para controles, lo que abre la puerta a la toma de decisiones con

trazabilidad. En este sentido, la organización podrá contar con métricas para comparar en el tiempo, monitoreando avances y la ventaja de corregir desvíos en oportunidad.

Como quinto elemento, se debe tener en cuenta que el actual equipo de gestión humana de Alvilla S.A.S. cuenta con restricciones de capacidad (ya que es reducido). Por lo anterior, la organización debe tener en cuenta una ruta de implementación que priorice las necesidades para evitar una posible sobrecarga en la operación, mientras se implementan herramientas de automatización de tareas repetitivas, las cuales serán necesarias para que la solución sea sostenible en el tiempo.

### **Recomendaciones**

Primera recomendación: a partir del hallazgo relacionado con la percepción de subjetividad en la evaluación de desempeño, se recomienda implementar el sistema de evaluación de desempeño rediseñado por fases. Es ideal que se inicie con pilotos de prueba en las áreas más relevantes o con más peso en la organización. Se sugiere incorporar periódicamente la realización de autoevaluaciones y retroalimentación bidireccional, en las cuales se tengan en cuenta criterios de evaluación por competencia de cada rol. Es recomendable que se lleve trazabilidad de estas actividades periódicamente.

Segunda recomendación: derivado del hallazgo relacionado con la ausencia de mecanismos formales para escalar innovación, se recomienda que se adopte institucionalmente un sistema de canales simples para postular ideas de innovación, que se oriente exclusivamente a mejoras en ganancias y productividad. Será importante ser claros en los criterios y tiempos de respuesta de las iniciativas por parte de la organización, lo que podría promover la participación para que las iniciativas pasen de ser ideas a mejoras medibles.

Tercera recomendación: con base en el hallazgo referido a la desconexión entre capacitaciones y necesidades reales, especialmente en personal operativo, se recomienda que se adopte un programa de capacitaciones que priorice el cierre de brechas de competencias y que se prioricen entrenamientos críticos para el personal operativo. Se puntualiza que es



importante que se haga seguimiento a la transferencia del conocimiento mediante evaluaciones pre y post entrenamientos, y se realice observación periódica al desempeño de quienes reciben los entrenamientos.

Cuarta recomendación: En atención a los hallazgos relacionados con la falta de estandarización/automatización y restricciones de capacidad del equipo, se recomienda la automatización de los procesos repetitivos del área de gestión humana. Lo anterior, con el fin de que el equipo de gestión humana de la organización pueda tener más tiempo para implementar las demás tareas estratégicas propuestas en la consultoría.

Quinta recomendación: De acuerdo con las conclusiones referidas a la existencia de una hoja de ruta para alinear talento con objetivos y disponibilidad de tableros/indicadores para seguimiento, se recomienda implementar un manual de inducciones o bienvenidas, junto con su respectiva ruta de acogida. El monitoreo de los KPI sugeridos en la propuesta de solución (cobertura, satisfacción, retención, desempeño) es esencial. La revisión de los resultados con datos de productividad serán claves para identificar señales tempranas de efectividad e impactos reales en el puesto de trabajo.

## Referencias

- Ahmed, A. (2022). *The impact of HR management on organizational performance* [Tesis de maestría inedita]. California State University, Northridge.  
<https://scholarworks.calstate.edu/concern/theses/0r967b465?show=full>
- Alvilla S.A.S. (2022). *Misión y visión Alvilla S.A.S.* [Archivo PDF].
- Alvilla S.A.S. (2023). *Desempeño de Personal 2023.* Alvilla S.A.S.
- Alvilla S.A.S. (2023). *Organigrama de Alvilla S.A.S.* [Archivo PowerPoint].
- Alvilla S.A.S. (2024a). *Sesión de preguntas proceso diagnóstico con estudiantes U Ean\_ Alvilla\_ oct17\_ 11 am-20241017\_110409-Grabación de la reunión.mp4.* Recuperado de [https://ean.instructure.com/courses/24541/files/13861076?module\\_item\\_id=835427](https://ean.instructure.com/courses/24541/files/13861076?module_item_id=835427)
- Alvilla S.A.S. (2024b). *Resultados Generales Evaluación Autodiagnóstico Alvilla S.A.S.*
- Alvilla S.A.S. (s.f.). *Historia de Alvilla S.A.S.* [Archivo PDF].
- Alvilla S.A.S. (s.f.). *Sesión presentación organización Alvilla SAS- Programa retos Universidad- Empresa-20240826\_181710-Grabación de la reunión* [Video]. Recuperado de [https://ean.instructure.com/courses/24541/files/13339393?module\\_item\\_id=794983](https://ean.instructure.com/courses/24541/files/13339393?module_item_id=794983)
- Babatunde, F. (2024). Examining the role of HR metrics and analytics in enhancing decision-making and strategic planning: A human resource management perspective. *MRS Journal of Multidisciplinary Research and Studies*, 1(1), 1–8.  
[https://www.researchgate.net/publication/387073286\\_Examining\\_the\\_Role\\_of\\_HR\\_Metrics\\_and\\_Analytics\\_in\\_Enhancing\\_Decision-Making\\_and\\_Strategic\\_Planning\\_A\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/387073286_Examining_the_Role_of_HR_Metrics_and_Analytics_in_Enhancing_Decision-Making_and_Strategic_Planning_A_Human_Resource_Management_Perspective)
- Boon, C., Jiang, K., & Eckardt, R. (2025). The role of time in strategic human resource management research: A review and research agenda. *Journal of Management*, 51(1), 172–211.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01492063241264250>

- Calderón-Hernández, G., Vivares, J. A., & Clemencia Naranjo, J. (2023). Gestión humana en Colombia: Nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 77–92. <https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/docview/2789302473?accountid=34925&pq-origsite=primo&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Castillo, A., & Rojas, C. (2024, noviembre 29). Guías Colombia presenta su informe de gestión 2024. *Fundación Ideas para la Paz*. <https://ideaspaz.org/publicaciones/noticias/2024-11/guias-colombia-presenta-su-informe-de-gestion-2024>
- Colombia Inteligente. (2024.). *Advanced Manufacturing Report*. [https://colombiainteligente.org/es\\_co/tendencias/advanced-manufacturing-report/](https://colombiainteligente.org/es_co/tendencias/advanced-manufacturing-report/)
- Confecámaras. (2025, enero 30). En 2024 se crearon en el país 297.475 empresas, señala informe de Confecámaras. <https://confecamaras.org.co/en-2024-se-crearon-en-el-pais-297-475-empresas-senala-informe-de-confecamaras/>
- El País. (2024). PepsiCo: Una visión con ADN femenino. *El País*. <https://elpais.com/mexico/branded/2024-10-23/pepsico-una-vision-con-adn-femenino.html>
- García-Fernández, L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & García-López, M.-J. (2024). Mapping the main research themes in digital human resources. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1267. <https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/docview/3110577805?pq-origsite=primo&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Ghatak, R. (2022). *People analytics: Data to decisions*. Springer. <https://link-springer-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/book/10.1007/978-981-19-3873-3>
- Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. *Administrative Sciences*, 13(3), 79. <https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/docview/2791548826?pq-origsite=primo&accountid=34925&sourcetype=Scholarly%20Journals>

- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Huynh Thi Thu, S., Pham, M., & Luc, H.-N. (2025). Leveraging digital human resource management to optimize organizational performance in Vietnam. *Humanities & Social Sciences Communications*, 12(1), Artículo 802. <https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/docview/3217854286?pq-origsite=primo&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- La Nota. (2024). Ranking 2024: Líderes en empaques y envases de Colombia. *La Nota*. Recuperado el 11 de junio de 2025, de <https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2024-lideres-empaques-y-envases-de-colombia.html>
- La República. (2023, septiembre 8). Los ocho hábitos que tienen en común las empresas que crecen según Confecámaras. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/los-ocho-habitos-que-tienen-en-comun-las-empresas-que-crecen-segun-confecamaras-3698887>
- La República. (2025, 13 de junio). *Producción manufacturera se contrajo 3,3% durante abril y ventas reales cayeron 2,4%*. <https://www.larepublica.co/economia/produccion-manufacturera-se-contrajo-3-3-durante-abril-y-ventas-reales-cayeron-2-4-4157368>
- Madanchian, M. (2024). From recruitment to retention: AI tools for human resource decision-making. *Applied Sciences*, 14(24), 11750. <https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/docview/3149516058?pq-origsite=primo&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Manekar, A. U. (2024). Impact of organizational culture on human resource management: A critical analysis. *International Journal of Innovations in Science Engineering and Management*, 3(2), 106–112. [https://www.researchgate.net/publication/387086208\\_Impact\\_of\\_Organizational\\_Culture\\_on\\_Human\\_Resource\\_Management\\_A\\_Critical\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/387086208_Impact_of_Organizational_Culture_on_Human_Resource_Management_A_Critical_Analysis)

Manufactura Latam. (2023, 21 de diciembre). Industria manufacturera en Colombia: desafíos y oportunidades para 2024.

<https://www.manufactura-latam.com/es/noticias/industria-manufacturera-en-colombia-desafios-y-oportunidades-para-2024>

Mondelo, S. (2024, agosto 16). Impacto positivo de las reformas laborales en Colombia.

<https://www.geovictoria.com/es-co/blog/impacto-positivo-de-las-reformas-laborales-en-colombia>

Naciones Unidas. (s.f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

OECD (2022). Colombia economic snapshot.

<https://www.oecd.org/economy/colombia-economic-snapshot/>

Redacción HuffPost. (2025, marzo 6). *Gestión de talento y digitalización: el nuevo desafío para empresas en 2025*. HuffPost.

<https://www.huffingtonpost.es/economia/gestion-talento-digitalizacion-nuevo-desafio-empresas-2025.html>

Riascos, L. A., & Aguilera-Castro, M. (2024). Innovación, madurez de la gestión del conocimiento e

Industria 4.0: Mirada en las pymes colombianas. *Journal of Technology Management & Innovation*, 19(1), 36–49. [https://research-ebSCO-](https://research-ebSCO-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/c/usp2gg/viewer/pdf/w2ahb6tpn5?route=details)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/c/usp2gg/viewer/pdf/w2ahb6tpn5?route=details](https://research-ebSCO-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/c/usp2gg/viewer/pdf/w2ahb6tpn5?route=details)

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=32860>

Semana. (2024). Empleo en Colombia: desafíos y oportunidades en el mundo laboral para el 2024.

*Semana*. <https://www.semana.com/especiales-editoriales/articulo/empleo-en-colombia-desafios-y-oportunidades-en-el-mundo-laboral-para-el-2024/202453/>

Sun, Z. (2025). Determining human resource management key indicators and their impact on

organizational performance using deep reinforcement learning. *Scientific Reports*, 15(1), 5690–

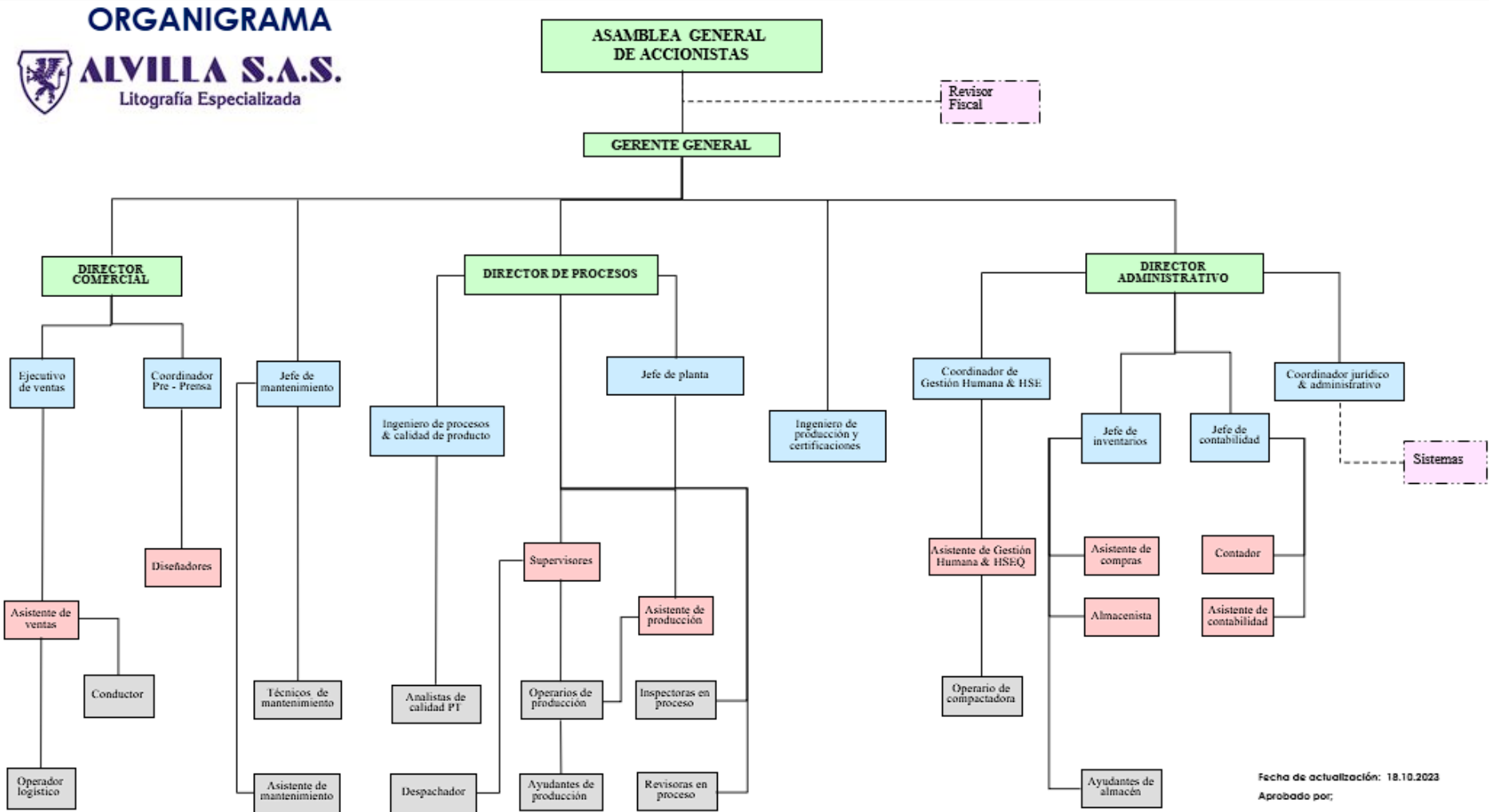
21. <https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/docview/3167808886?pq-origsite=primo&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Torres Figueroa, A. J. (2023). *La dirección compleja: Administración y liderazgo, productividad y comportamiento humano entrelazados, en la Industria 4.0: Enfoque en el sector automotriz de Querétaro* [Propuesta de tesis doctoral inédita]. Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración. <https://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/9991>

Virmani, N., Sharma, S., Kumar, P., Luthra, S., Jain, V., & Jagtap, S. (2025). Navigating the landscape through digital human resource management: An initiative to achieve sustainable practices. *Sustainable Futures*, 9, Artículo 100621. <https://www-sciencedirect-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/S266618882500190X>

Werther, W. B., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (5.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill/Interamericana.

Anexo A. Organigrama Alvilla S.A.S.



Nota. Tomado de Alvilla S.A.S. (2023). Organigrama de Alvilla S.A.S. [Archivo PowerPoint]