

**Clima Organizacional y Teorías Motivacionales en la Productividad y Retención del
Talento Humano**

Sol Isabel González Molina

Wilfredo Riveros

Danny Maryerli Mancilla Gómez

Cesar Augusto Palomino Briñez

Elkin Mariano Restrepo Espinosa

Tutora:

Mg. Katherinne Mejía Rocha

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

Este trabajo de grado está dedicado a las familias de cada uno de los integrantes, por su amor incondicional, apoyo constante y motivación en cada etapa de nuestras vidas. quienes siempre estuvieron atentos a nuestro proceso de superación académica, personal y profesional y nos enseñaron la importancia del esfuerzo y la perseverancia.

También queremos dedicarlo a los compañeros, quienes han sido una fuente de inspiración y aprendizaje, y a todos los tutores que han guiado nuestro camino académico y profesional. Su confianza y consejo han sido fundamentales para alcanzar este logro.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a Dios por brindarnos esta oportunidad, y a nuestros familiares por su apoyo, colaboración y confianza, que han sido fundamentales para alcanzar nuestros logros.

Agradecemos a nuestra tutora y asesora por su valiosa guía, así como a nuestros compañeros por su constante apoyo a lo largo de este proceso.

Resumen

Este proyecto aborda la gestión estratégica del talento humano en una empresa tecnológica líder en América Latina con un modelo de negocio dinámico y complejo. El trabajo se centra en tres pilares: la selección de personal competente, el análisis del clima organizacional y el desarrollo de un plan de capacitación integral. Se define la necesidad de alinear la selección con los objetivos estratégicos y las normativas colombianas, buscando perfiles con habilidades técnicas y digitales, además de competencias blandas esenciales como la honestidad y la responsabilidad.

El análisis metodológico destaca la necesidad de fortalecer una gestión ética y responsable frente a la transformación digital, proponiendo un plan de capacitación basado en el diagnóstico de necesidades y diferenciado para los tres segmentos de colaboradores: talento tecnológico, personal administrativo. El plan incluye estrategias de inducción, entrenamiento, reskilling y upskilling, buscando no solo mejorar la productividad y eficiencia, sino también la retención del talento y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, Selección de Personal, Plan de Capacitación, Retención del Talento, Reskilling, Upskilling, Clima Organizacional, Transformación Digital, Ética Laboral.

Abstract

This project addresses the strategic human talent management a leading technology company in Latin America with a dynamic and complex business model. The work focuses on three pillars: competent personnel selection, organizational climate analysis, and the development of a comprehensive training plan. It defines the need to align selection with strategic objectives and Colombian regulations, seeking profiles with technical and digital skills, in addition to essential soft skills such as honesty and responsibility.

The methodological analysis highlights the need to strengthen ethical and responsible management in the face of digital transformation, proposing a training plan based on needs assessment and differentiated for the three employee segments: technological talent, administrative staff. The plan includes strategies for induction, training, reskilling, and upskilling, aiming not only to improve productivity and efficiency but also talent retention and the strengthening of the organizational culture.

KEYWORDS

Human Talent Management, Personnel Selection, Training Plan, Talent Retention, Reskilling, Upskilling, Organizational Climate, Digital Transformation, Labor Ethics.

Tabla de Contenido

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen.....	4
Abstract	5
Tabla de Contenido	6
Listado de Tablas	11
Listado de Figuras.....	12
Introducción	13
Planteamiento del Problema	14
Contexto Empresa Rappi	14
Problemática Identificada	14
Alta Rotación de Personal Técnico y Operativo.....	14
Escasez de Talento Tecnológico Especializado.....	15
Gestión de Equipos Distribuidos, Diversos y Multiculturales.....	15
Balance entre Crecimiento Acelerado y Desarrollo Sostenible del Talento.....	15
Controversias en Condiciones Laborales y Marca Empleadora	16
Planificación Estratégica del Talento ante Transformación Digital	16
Justificación de la Investigación	17
Objetivos	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos	19
Marco Contextual.....	20

Experiencias de Capacitación en Rappi: Contexto Histórico	20
Estudios Previos sobre Capacitación en Plataformas Digitales.....	21
Investigaciones sobre Impacto de Reskilling y Upskilling	21
Brecha Identificada.....	22
Marco Teórico.....	23
Marco Legal	25
Metodología	27
Fase Descriptiva (Ejecutada).....	29
Fase Experimental (Propuesta de Intervención).....	30
Sistemas y Métodos de Evaluación del Desempeño	30
Compensación Laboral y Tipos de Compensación	31
Compensación Directa.....	31
Compensación Indirecta	31
Compensación no Monetaria	31
Estrategias de Retribución y Beneficios	32
Salarios Competitivos.....	32
Flexibilidad y Bienestar	32
Relación entre Compensación, Bienestar Laboral y Desempeño	32
Importancia de la Gerencia del Talento Humano en las Organizaciones.....	33
Resultados.....	34
Resultados Esperados Enfoque Descriptivo	34
Medición de Efectos Experimentales	34
Integración de Resultados.....	34

Aplicación Práctica en Rappi	35
Relación con la Gestión del Talento Humano	35
Resultados de la Encuesta de Percepción	36
Hallazgos de las Entrevistas Semiestructuradas	40
Resultados de la Observación Directa	42
Recomendaciones	46
Mejorar la Comunicación entre Todos los Colaboradores	46
Fomentar un Liderazgo más Cercano y Comprensivo	46
Ofrecer Capacitaciones Prácticas y Adecuadas a Cada Rol	46
Reconocer el Esfuerzo y el Buen Desempeño	47
Cuidar el Bienestar y la Salud de los Colaboradores.....	47
Actuar Siempre con Responsabilidad y Respeto por las Personas	47
Propuesta Plan de Intervención para el Fortalecimiento del Clima Organizacional y la Retención del Talento Humano.....	48
Justificación del Plan	48
Objetivo General del Plan.....	49
Objetivos Específicos del Plan	49
Población Objetivo	49
Alcance del Plan	50
Ejes Estratégicos del Plan.....	50
Acciones y Actividades por Eje Estratégico.....	50
<i>Eje 1: Inducción Organizacional Estructurada</i>	<i>50</i>
Nivel 1: Inducción Corporativa	50

Nivel 2: Inducción en Seguridad y Salud en el Trabajo	51
Nivel 3: Inducción Específica al Cargo	51
<i>Eje 2: Entrenamiento por Competencias</i>	51
Talento Tecnológico	51
Personal Administrativo	51
Rappitenderos	52
<i>Eje 3: Capacitación Continua (Upskilling y Reskilling)</i>	52
Programa de Upskilling	52
Programa de Reskilling	52
<i>Eje 4: Evaluación del Desempeño y del Impacto de la Formación</i>	52
Sistema de Evaluación del Desempeño	53
<i>Eje 5: Bienestar, Reconocimiento y Retención del Talento</i>	53
Estrategias de Comunicación Interna	53
Programa de Reconocimiento.....	53
Programas de Bienestar Laboral.....	54
Fortalecimiento del Liderazgo.....	54
Indicadores de Seguimiento.....	54
Cronograma de Implementación	56
<i>Fase 1: Preparación y Diseño (Meses 1-3)</i>	56
<i>Fase 2: Implementación Piloto (Meses 4-6)</i>	56
<i>Fase 3: Despliegue General (Meses 7-15)</i>	56
<i>Fase 4: Evaluación y Consolidación (Meses 16-18)</i>	56
Recursos y Presupuesto	57

<i>Retorno de la Inversión Esperado</i>	57
Resultados Esperados	58
<i>Resultados Cuantitativos</i>	58
<i>Resultados Cualitativos</i>	58
<i>Impacto Organizacional</i>	59
Estrategias de Sostenibilidad y Mejora Continua.....	59
Conclusiones	60
Referencias Bibliográficas	62
Anexos	65
Encuesta de Percepción del Clima Organizacional	65
Entrevista Semiestructurada	66
Observación Directa	67
Registro Fotográfico - Interacciones y Observación Directa.....	70

Listado de Tablas

Tabla 1 Esquema Metodológico: Diagnóstico Descriptivo y Propuesta de Intervención Experimental	28
Tabla 2 Indicadores Eje 1: Inducción Organizacional	54
Tabla 3 Indicadores Eje 2: Entrenamiento por Competencias	54
Tabla 4 Indicadores Eje 3: Capacitación Continua	55
Tabla 5 Indicadores Eje 4: Evaluación del Desempeño	55
Tabla 6 Indicadores Eje 5: Bienestar y Retención	55
Tabla 7 Recursos y Presupuesto	57

Listado de Figuras

Figura 1 Comunicación equipo de trabajo	36
Figura 2 Evaluación Liderazgo de Superiores Inmediatos	37
Figura 3 Condiciones Laborales Actuales	37
Figura 4 Compromiso Objetivos y Valores	38
Figura 5 Retroalimentación de Funciones	39
Figura 6 Promoción Trabajo en Equipo.....	40
Figura 7 Incentivos Motivacionales.....	40
Figura 8 Incentivos Motivacionales.....	41
Figura 9 Impacto Motivacional.....	42
Figura 10 Interacción con repartidor.....	70
Figura 11 Espacio de espera repartidor.....	70
Figura 12 Concentración de repartidores	71
Figura 13 Repartidores a la espera de solución de incidentes	71

Introducción

La gestión del talento humano se ha convertido en un pilar fundamental para las organizaciones que buscan mantener su competitividad y sostenibilidad en un entorno marcado por la transformación digital constante. En el contexto actual, donde la rápida evolución de la tecnología redefine las dinámicas laborales, resulta imperativo que las empresas no solo atraigan y retengan a los mejores talentos, sino que también se aseguren de que su personal esté preparado para enfrentar los desafíos emergentes. Este trabajo, fruto de las diversas fases del diplomado, aborda de manera sistemática la selección de personal, los elementos contractuales y el desarrollo de un Plan Integral de Capacitación.

A lo largo de esta investigación, se propondrán criterios de selección que no solo garanticen la adecuación cultural de los nuevos colaboradores, sino que también evalúen sus habilidades digitales, esenciales en la era digital. Por otro lado, se detallará un Plan de Capacitación Personalizado que contemple estrategias de reskilling y upskilling. Estos enfoques están diseñados para asegurar que el personal no solo se adapte a las nuevas demandas del mercado, sino que también se convierta en un agente activo de cambio dentro de la organización. Al fomentar una cultura de innovación, se busca empoderar al talento humano, alineando sus capacidades con los objetivos estratégicos de la empresa, lo cual es crucial para la creación de un ambiente de trabajo dinámico y proactivo. Este estudio espera contribuir significativamente a la comprensión y aplicación efectiva de la gestión del talento humano en el contexto empresarial contemporáneo.

Planteamiento del Problema

Contexto Empresa Rappi

Rappi es una empresa multinacional colombiana fundada en 2015 que opera como Super App de delivery y servicios en 9 países latinoamericanos. Con una valoración superior a los \$5,200 millones de dólares y más de 4,000 ingenieros en la región (aproximadamente 2,000 en Colombia), Rappi se ha consolidado como el primer unicornio colombiano y una de las empresas tecnológicas más innovadoras de América Latina.

La compañía ha experimentado un crecimiento exponencial, expandiéndose desde su servicio inicial de delivery de comida hasta convertirse en una Super App que ofrece múltiples servicios: farmacia, supermercado, envíos, pagos, entre otros. Este modelo de "blitzscaling" (crecimiento ultrarrápido) ha posicionado a Rappi como líder regional, pero también ha generado desafíos significativos en la gestión de su capital humano.

En el contexto actual del mercado laboral colombiano, donde el 59% de los empleadores tienen dificultades para cubrir vacantes en áreas tecnológicas y el 48% de los trabajadores considera cambiar de empleo en 2026, Rappi enfrenta retos críticos en la dirección, organización y planificación estratégica de su talento humano.

Problemática Identificada

Rappi enfrenta múltiples desafíos interrelacionados en la gestión estratégica de su talento humano:

Alta Rotación de Personal Técnico y Operativo

Las áreas de operaciones, logística y tecnología presentan tasas de rotación que pueden alcanzar el 45%, generando:

Costos elevados de reclutamiento, selección y capacitación

Pérdida de conocimiento organizacional crítico

Disminución de la productividad durante periodos de transición

Afectación en la continuidad de proyectos estratégicos

Escasez de Talento Tecnológico Especializado

La intensa competencia con gigantes tecnológicos globales (Google, Amazon, Meta, Uber) y otras startups por profesionales en:

Ingeniería de software y desarrollo full-stack

Data science y machine learning

Inteligencia artificial y automatización

Ciberseguridad y arquitectura de sistemas

Product management y UX/UI design

Esto dificulta tanto la atracción como la retención de perfiles críticos para la innovación continua.

Gestión de Equipos Distribuidos, Diversos y Multiculturales

La operación simultánea en 9 países con equipos híbridos y remotos plantea desafíos en:

Coordinación efectiva entre equipos transnacionales

Comunicación fluida a través de zonas horarias diferentes

Alineación de cultura organizacional en contextos diversos

Construcción de sentido de pertenencia e identidad corporativa

Liderazgo a distancia y gestión del desempeño virtual

Balance entre Crecimiento Acelerado y Desarrollo Sostenible del Talento

El modelo de crecimiento exponencial genera tensiones entre:

La necesidad de contratar masivamente versus la capacidad de integración efectiva

Los objetivos de corto plazo versus el desarrollo de largo plazo del talento

La presión por resultados inmediatos versus la construcción de capacidades organizacionales

La innovación disruptiva versus la estabilización de procesos

Controversias en Condiciones Laborales y Marca Empleadora

Las críticas públicas sobre las condiciones de trabajo de los rappideros (repartidores) y la clasificación como trabajadores de la economía informal han generado:

Afectación de la reputación corporativa y marca empleadora

Desafíos legales y regulatorios en varios países

Necesidad de replantear estrategias de gestión del talento operativo

Presión por mejorar la propuesta de valor al empleado (EVP)

Planificación Estratégica del Talento ante Transformación Digital

La evolución tecnológica constante (IA, automatización, nuevos modelos de negocio) requiere:

Identificación proactiva de necesidades futuras de competencias

Programas robustos de upskilling y reskilling

Planes de sucesión para posiciones críticas

Proyección de estructuras organizacionales ágiles

Justificación de la Investigación

El análisis del clima organizacional en organizaciones como Rappi es crucial para su sostenibilidad y ventaja competitiva. El talento humano se erige como el eje esencial para alcanzar los objetivos estratégicos, haciendo indispensable el estudio de la relación entre el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados. Desarrollar y capacitar a los empleados, como explica Chiavenato (2020), no solo mejora la eficiencia y la productividad, sino que también es fundamental para la retención del talento y para que las organizaciones aseguren la lealtad del cliente. Esta investigación valida su importancia proponiendo herramientas para estudiar áreas de mejora, así como para derivar estrategias diferenciadas que contribuyan al crecimiento individual y organizacional.

El presente proyecto se orienta hacia el análisis del clima organizacional y las teorías motivacionales, con el propósito de comprender su aplicación práctica en la empresa Rappi. La elección metodológica responde a la necesidad de vincular la teoría con la práctica, promoviendo un ejercicio de investigación que aporte a la gestión estratégica del talento humano desde una perspectiva integral.

En primer lugar, Crespo (2021) señala que la gestión moderna de los recursos humanos exige metodologías que permitan interpretar las dinámicas internas de la organización, reconociendo que el clima laboral constituye un factor decisivo en la productividad y el bienestar de los trabajadores. En esta misma línea, Chiavenato (2020) enfatiza que la administración del talento humano debe apoyarse en herramientas metodológicas que posibiliten evaluar las percepciones, actitudes y motivaciones de los colaboradores, dado que estos elementos inciden directamente en el desempeño organizacional.

Asimismo, López (2021) destaca que las teorías motivacionales, cuando se aplican de manera práctica, ofrecen un marco para diseñar estrategias que fortalezcan la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. Esto implica que la metodología seleccionada debe permitir no solo describir el estado actual del clima organizacional, sino también experimentar con acciones que promuevan mejoras en la motivación y el rendimiento.

Por otra parte, Leal Afanador (2023) subraya la importancia de un trabajo inteligente y productivo, el cual se logra mediante la implementación de metodologías que integren la innovación y la participación de los colaboradores. En complemento, el mismo autor (2021) resalta el papel del liderazgo transformador como un componente metodológico clave para generar cambios positivos en la cultura organizacional y en la motivación de los equipos de trabajo.

En consecuencia, la metodología de este proyecto se justifica en la necesidad de articular enfoques descriptivos y experimentales: el primero para caracterizar las percepciones y dimensiones del clima organizacional, y el segundo para evaluar el impacto de intervenciones motivacionales en la empresa objeto de estudio. Este ejercicio investigativo promueve la comprensión aplicada de los fenómenos organizacionales, aportando insumos valiosos para la mejora continua de la gestión del talento humano desde la perspectiva del clima y la motivación laboral.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar el impacto del clima organizacional y las teorías motivacionales en la productividad y retención del talento humano en la empresa Rappi.

Objetivos Específicos

Analizar los fundamentos teóricos del clima organizacional y las teorías motivacionales aplicables al contexto de organizaciones digitales como Rappi.

Diseñar instrumentos de evaluación que permitan medir la percepción del clima laboral y los factores motivacionales de los colaboradores en Rappi.

Proponer estrategias de intervención basadas en los hallazgos del diagnóstico para fortalecer el clima organizacional y la retención del talento humano.

Marco Contextual

Experiencias de Capacitación en Rappi: Contexto Histórico

Desde que se fundó en 2015, Rappi ha puesto en marcha varios programas de capacitación, especialmente dirigidos a sus colaboradores operativos. La empresa ha forjado alianzas estratégicas con instituciones educativas para facilitar el acceso a formación tecnológica. Un ejemplo destacado es su colaboración con MindHub en Argentina, que ofrece becas para capacitaciones intensivas en Desarrollo Web Full Stack (270 horas) para repartidores y sus familias, incluyendo tutorías con ejecutivos corporativos y talleres de empleabilidad.

En Colombia, Rappi ha establecido un proceso de capacitación obligatorio para los rappideros, donde se abordan temas como pagos, gestión de horarios, metas empresariales, reglas de operación y el funcionamiento de la aplicación. Sin embargo, investigaciones anteriores han señalado que este proceso de inducción es breve y se enfoca principalmente en aspectos operativos inmediatos, dejando de lado la formación en seguridad laboral y el desarrollo de competencias transferibles.

La plataforma "Soy Rappi" es el principal canal de capacitación y seguimiento del desempeño para los rappideros, y cuenta con una sección de "habilidades" que reconoce el historial de desempeño a través de la gamificación. Para el personal administrativo y tecnológico, Rappi ofrece programas que incluyen talleres de habilidades blandas (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo) y capacitación técnica en áreas como tecnología, análisis de datos y marketing digital.

Estudios Previos sobre Capacitación en Plataformas Digitales

La literatura reciente ha puesto de relieve la urgente necesidad de reskilling y upskilling en la economía de plataformas. Un claro ejemplo de esto es el programa de reciclaje que Amazon lanzó para 100,000 de sus trabajadores, mostrando cómo las grandes plataformas digitales están invirtiendo en la reconversión de su personal.

En América Latina, la situación es especialmente complicada. La región enfrenta un notable rezago en capacitación digital, con un puntaje 21 puntos por debajo de las economías avanzadas, según la OCDE, alcanzando solo 38.75 de 100 en el subíndice de capital humano. Este dato ilustra las dificultades que empresas como Rappi tienen para cultivar talento en un entorno con carencias estructurales en educación tecnológica.

El Foro Económico Mundial estima que para 2025, más del 50% de la fuerza laboral necesitará una actualización significativa de habilidades, y hasta 85 millones de empleos podrían desaparecer, mientras que se crearán 97 millones de nuevos puestos gracias a los avances tecnológicos.

Investigaciones sobre Impacto de Reskilling y Upskilling

Los estudios cuantitativos han dejado claro el valor real de invertir en capacitación. Según el Instituto de Empresa, en 2023, las empresas que apostaron por el upskilling vieron un aumento del 15% en su eficiencia operativa, mientras que aquellas que implementaron estrategias de reskilling lograron retener el 35% de su talento. Las empresas que cuentan con planes de capacitación bien estructurados incrementan su productividad en un 25%, reducen la rotación de personal en un 17% y mejoran la retención en un 35%. Un estudio de Mercer reveló que el 56% de los empleados busca oportunidades de actualización en sus trabajos, y LinkedIn

Learning encontró que el 94% de los empleados se quedaría más tiempo en una empresa que invierte en su desarrollo profesional.

Brecha Identificada

A pesar de que Rappi cuenta con programas de capacitación y hay un creciente interés en la investigación sobre reskilling y upskilling en plataformas digitales, todavía hay una brecha considerable: la ausencia de planes de capacitación integrales que conecten de manera sistemática las necesidades de los tres grupos de colaboradores. Estos planes deberían incluir estrategias diferenciadas pero coherentes para el desarrollo profesional, basadas en principios éticos y alineadas con la normativa colombiana. Esta brecha es la razón detrás de este estudio, que tiene como objetivo diseñar un plan de capacitación sólido y éticamente fundamentado para la gestión responsable del talento humano.

Marco Teórico

La capacitación del talento humano constituye un proceso estratégico fundamental para el desarrollo organizacional. Chiavenato (2020) la define como "el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos" (p. 322). Este proceso trasciende la transmisión de información, convirtiéndose en herramienta de adaptación organizacional a entornos cambiantes.

En organizaciones digitales como Rappi, los modelos tradicionales han evolucionado hacia enfoques dinámicos. Cabezas y Rodríguez (2021) proponen un modelo integral con cuatro componentes: inducción, entrenamiento, capacitación continua y desarrollo profesional, reconociendo que la formación debe ser ágil, adaptativa y orientada tanto a competencias técnicas como blandas.

Dos conceptos fundamentales emergen en la transformación digital: reskilling (recualificación para nuevos roles) y upskilling (mejora de competencias actuales). Briceño (2023) enfatiza su relevancia para retención del talento, permitiendo a colaboradores visualizar trayectorias de crecimiento organizacional. En Rappi, donde coexisten perfiles diversos, estas estrategias deben diferenciarse según necesidades específicas.

La evaluación de capacitación debe trascender métricas tradicionales. Molina Salazar (s.f.) propone un modelo en cuatro niveles: reacción (satisfacción), aprendizaje (adquisición de conocimientos), comportamiento (aplicación práctica) y resultados (impacto organizacional). Rangel Sánchez et al. (2025) demuestran que estrategias bien diseñadas pueden mejorar hasta 40% las competencias laborales.

Durán Bernardino (2021) establece conexión directa entre oportunidades de capacitación y retención del talento. Organizaciones que invierten en programas estructurados experimentan reducción significativa en rotación e incremento en compromiso organizacional, evidenciando que la capacitación efectiva debe ser estratégica, diferenciada, orientada a competencias digitales y medible en términos de impacto real.

Marco Legal

La capacitación del talento humano en Colombia está fundamentada en una serie de leyes, normativas y directrices que promueven la formación y desarrollo de los trabajadores.

Entre estas normas y directrices encontramos en:

La Constitución Política de Colombia

Artículo 53: Establece el derecho a la formación y capacitación laboral, reconociendo que el trabajo es un derecho fundamental y que la educación debe ser un proceso continuo. Esto implica que los trabajadores tienen derecho a recibir capacitación durante su vida laboral.

Código Sustantivo del Trabajo: Artículos 3 y 9: Se refiere a la obligación del empleador de proporcionar formación a sus empleados, enfatizando que la capacitación es una responsabilidad compartida entre trabajadores y empleadores.

Artículo 276: Indica que el trabajador tiene derecho a recibir un programa de capacitación adecuado que le permita mejorar sus competencias y habilidades.

Ley 787 de 2002: Esta ley establece la importancia de la formación para el desarrollo humano y laboral, promoviendo programas de capacitación que sean accesibles para todos los trabajadores, especialmente en sectores vulnerables.

Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación): Aunque enfocada en el ámbito educativo, establece lineamientos que fomentan la capacitación y educación continua en el lugar de trabajo, planteando la necesidad de alinear la formación técnica y profesional con las demandas del mercado laboral.

Decreto 1072 de 2015: Este decreto compila normas sobre la gestión del talento humano en el sector público y privado, subrayando la importancia de los procesos de capacitación y

desarrollo profesional como elementos centrales de la gestión del desempeño en las organizaciones.

Política Nacional de Empleo: Se centra en promover el empleo digno y de calidad, incluyendo estrategias para la formación y capacitación de trabajadores, especialmente aquellos en condiciones de vulnerabilidad.

El marco legal para la capacitación del talento humano en Colombia establece un entorno favorable para el desarrollo profesional de los trabajadores. Las normativas mencionadas no solo garantizan derechos, sino que también crean un marco que fomenta la inversión en capacitación por parte de las empresas. Esto es esencial para la adaptación a un entorno laboral cambiante y dinámico, contribuyendo al crecimiento tanto individual como organizacional.

Metodología

La metodología de este trabajo se fundamentó en un análisis teórico y una revisión de la literatura especializada sobre el clima organizacional, las teorías motivacionales y la gestión del talento humano en el ámbito de las organizaciones digitales. Se exploraron las bases teóricas de autores como Chiavenato (2020), quien describe la capacitación como un proceso educativo a corto plazo para adquirir conocimientos, habilidades y competencias. También se tomaron en cuenta los modelos integrales propuestos por Cabezas y Rodríguez (2021) sobre inducción, entrenamiento, capacitación continua y desarrollo profesional, así como los conceptos de reskilling y upskilling que Briceño (2023) ha destacado.

El enfoque metodológico incluyó identificar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados, reconociendo al talento humano como un factor estratégico. Se revisó el marco legal colombiano, que abarca la Constitución Política y el Código Sustantivo del Trabajo, para respaldar las normativas que fomentan la formación y el desarrollo de los trabajadores. Aunque este documento presenta un marco teórico y legal, se plantea como un objetivo futuro la aplicación de instrumentos de estudio específicos, como encuestas o entrevistas, para evaluar el clima en Rappi.

Este proyecto se centra en un análisis descriptivo del clima organizacional en Rappi, y también incluye una propuesta para una intervención experimental en el futuro. Al adoptar un enfoque descriptivo, podemos identificar y detallar las percepciones y dimensiones relacionadas con el clima organizacional actual, lo que nos ayuda a reconocer tanto las fortalezas como las áreas que necesitan mejorar. Con base en estos hallazgos, se sugiere un diseño experimental que permitiría estudiar cómo las acciones motivacionales impactan en la empresa Rappi.

Es importante destacar que la fase experimental es una propuesta de intervención que se basa en los resultados del diagnóstico descriptivo, en lugar de ser un proceso completamente implementado dentro del tiempo de esta investigación. Este enfoque investigativo facilita una comprensión más práctica de los fenómenos internos de la organización y proporciona elementos clave para mejorar la gestión del talento humano, teniendo en cuenta tanto el ambiente laboral como la motivación de los empleados.

De acuerdo con lo anterior; a continuación, un esquema en el que se visualiza claramente cómo el diagnóstico descriptivo permite conocer la situación actual en Rappi, mientras que el diseño experimental prueba la efectividad de las estrategias motivacionales para mejorar el clima organizacional y la gestión del talento humano.

Tabla 1 Esquema Metodológico: Diagnóstico Descriptivo y Propuesta de Intervención Experimental

Etapa	Enfoque descriptivo	Enfoque experimental
Objetivo	Caracterizar el clima organizacional y las motivaciones laborales de los colaboradores.	Evaluar el impacto de intervenciones motivacionales en el clima y desempeño laboral.
Instrumentos	Encuestas de percepción. Entrevistas semiestructuradas. Observación directa.	Programas de reconocimiento. Talleres de liderazgo. Incentivos motivacionales.
Participantes	Repartidores, personal administrativo y líderes de equipo.	Dos grupos: experimental (con intervención) y control (sin intervención).
Variables	Comunicación interna. Liderazgo. Reconocimiento. Condiciones laborales.	Satisfacción laboral. Compromiso. Productividad. Rotación de personal.

Resultados esperados	Identificación de fortalezas y debilidades en el clima organizacional.	Evidencia del efecto positivo de las estrategias motivacionales en el rendimiento.
Resultados obtenidos	Encuestas: 27% perciben buena comunicación interna, 45% consideran suficiente el reconocimiento de sus condiciones laborales.	Propuesta pendiente de implementación.
	Entrevistas: se identifican estilos de liderazgo mixtos, con tendencia a la dirección autónoma.	Se proyecta que el grupo experimental incrementaría el trabajo en equipo y la productividad tras talleres de liderazgo, mientras que el grupo control mantendría condiciones actuales para comparación.
	Observación: condiciones laborales adecuadas, pero falta retroalimentación sistemática, con opinión de los repartidores divididas como negativas y positivas.	Gráficos propuestos: Ilustración 4 de compromiso laboral y satisfacción laboral (datos proyectados).

Fase Descriptiva (Ejecutada)

El objetivo es caracterizar el clima organizacional y las motivaciones laborales de los colaboradores de Rappi.

Recolección de información:

Aplicación de encuestas estructuradas sobre percepción del clima laboral (comunicación interna, liderazgo, reconocimiento, condiciones de trabajo).

Entrevistas semiestructuradas a repartidores, personal administrativo y líderes de equipo para identificar factores motivacionales predominantes.

Observación de dinámicas de trabajo en áreas operativas y de soporte.

Fase Experimental (Propuesta de Intervención).

El propósito proyectado es evaluar el impacto de intervenciones motivacionales en el clima organizacional y el rendimiento en una futura implementación del diseño experimental.

Diseño experimental:

Selección de dos grupos de colaboradores (grupo experimental y grupo de control).

Implementación de estrategias motivacionales en el grupo experimental, tales como:

Programas de reconocimiento y recompensas.

Talleres de liderazgo transformador.

Espacios de retroalimentación participativa.

Incentivos económicos o simbólicos vinculados al desempeño.

Sistemas y Métodos de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño se refiere a los procesos mediante los cuales una organización mide y analiza el rendimiento de sus empleados en función de objetivos previamente establecidos. Los sistemas de evaluación suelen incluir:

Evaluación por objetivos (MBO): Este método se basa en la fijación de metas específicas para cada empleado, evaluando su desempeño en función del cumplimiento de estas metas.

Evaluaciones 360 grados: Este enfoque implica recoger feedback de diversas fuentes, como supervisores, compañeros, subordinados e incluso autoevaluaciones, proporcionando una visión integral del desempeño del individuo.

Métodos basados en competencias: Se centran en evaluar habilidades y competencias necesarias para el puesto, alineando el desarrollo profesional con las necesidades organizacionales.

La elección del sistema de evaluación debe alinearse con la cultura organizacional y los objetivos estratégicos. Un sistema efectivo no solo mide el desempeño, sino que también promueve el desarrollo continuo y la mejora.

Compensación Laboral y Tipos de Compensación

La compensación laboral abarca la remuneración económica que recibe un empleado a cambio de su trabajo. Se puede dividir en varias categorías:

Compensación Directa

Incluye salarios, sueldos y bonificaciones. Es la parte monetaria del paquete de compensación que los empleados reciben por su trabajo.

Compensación Indirecta

Comprende beneficios como seguro médico, vacaciones pagadas, planes de pensiones, entre otros. Estos elementos son importantes para atraer y retener talento.

Compensación no Monetaria

Abarca aspectos como reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo positivo. Estos factores pueden tener un gran impacto en la satisfacción laboral.

La combinación adecuada de estos tipos de compensación puede ser determinante para crear un entorno laboral motivador y satisfactorio.

Estrategias de Retribución y Beneficios

Las estrategias de retribución deben ser diseñadas para alinear los intereses de la organización y sus empleados. Algunas estrategias efectivas incluyen:

Salarios Competitivos

Realizar análisis de mercado para asegurar que los salarios ofrecidos sean competitivos con respecto a lo que otras empresas del mismo sector están pagando.

Programas de Incentivos

Bonificaciones basadas en desempeño, participación en los beneficios o acciones de la empresa pueden motivar a los empleados a alcanzar o superar sus objetivos.

Flexibilidad y Bienestar

Ofrecer horarios flexibles, la opción de trabajar desde casa y programas de bienestar pueden aumentar la satisfacción y lealtad a la organización.

Los beneficios adicionales, como capacitación y desarrollo profesional, también son vitales para el crecimiento de los empleados y el éxito de la organización.

Relación entre Compensación, Bienestar Laboral y Desempeño

La relación entre compensación, bienestar laboral y desempeño es directa y significativa. Una compensación adecuada no solo atrae talento, sino que también fomenta la motivación y el compromiso de los empleados.

Cuando los empleados sienten que su compensación es justa y competitiva, es más probable que experimenten altos niveles de satisfacción laboral. Esto se traduce en una mayor productividad, menor tasa de rotación y un ambiente laboral positivo.

Asimismo, el bienestar laboral, que se ve afectado por la compensación y los beneficios ofrecidos, impacta directamente el desempeño. Empleados felices y saludables son más propensos a contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos organizacionales.

Importancia de la Gerencia del Talento Humano en las Organizaciones

La Gerencia del Talento Humano es esencial para el funcionamiento eficiente de cualquier organización. Su importancia radica en los siguientes aspectos:

Atracción y retención del talento: La gerencia del talento humano se encarga de diseñar estrategias para atraer y retener a los mejores talentos. Esto incluye procesos de selección eficientes, programas de inducción y desarrollo profesional continuo.

Desarrollo del capital humano: Fomenta el crecimiento y desarrollo de los empleados a través de capacitaciones, mentorías y planes de carrera, promoviendo un ambiente donde los empleados pueden prosperar.

Cultura organizacional: La gestión del talento humano influye en la cultura organizacional, asegurando que se promuevan valores que fortalezcan el sentido de pertenencia y la identidad y el funcionamiento de la empresa.

Resultados

Como se discutió en el proceso de análisis teórico (Fase 4) que desarrollamos, la formación del talento humano, más allá de la transmisión de información, es un proceso altamente estratégico. La formación se define por Chiavenato (2020) como: “el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y que la formación necesita ser ágil, adaptativa y adaptada a las necesidades específicas de la empresa.

La metodología de este proyecto se sustenta en la integración de enfoques descriptivos y experimentales se pretende unos resultados:

Resultados Esperados Enfoque Descriptivo

Identificación de fortalezas y debilidades en el clima organizacional.

Mapeo de las teorías motivacionales más aplicables (Maslow) según las necesidades y expectativas de los colaboradores.

Medición de Efectos Experimentales

Comparación de indicadores antes y después de la intervención: satisfacción laboral, compromiso, productividad, rotación de personal.

Uso de instrumentos validados para medir motivación intrínseca y extrínseca.

Integración de Resultados

El análisis descriptivo permitirá comprender la situación inicial del clima organizacional en Rappi.

El análisis experimental mostrará la efectividad de las estrategias motivacionales aplicadas.

La combinación de ambos enfoques generará recomendaciones prácticas para fortalecer la gestión del talento humano en la empresa, alineando la cultura organizacional con la motivación laboral.

Aplicación Práctica en Rappi

Mejorar la retención de repartidores mediante incentivos adaptados a sus necesidades.

Fortalecer la comunicación interna entre áreas administrativas y operativas.

Promover liderazgo transformador en mandos medios para generar confianza y compromiso.

Diseñar políticas de bienestar laboral que integren motivación y clima organizacional como ejes estratégicos.

Relación con la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano en la empresa seleccionada para esta actividad de be centrarse en mejorar tres aspectos fundamentales como son:

La Capacitación continua de los empleados con el fin de mejorar el rendimiento, la productividad y lo mas importante mantener actualizados a los empleados en las nuevas tecnologías innovaciones con el fin de aumentar el compromiso y satisfacción laboral.

Mejorar la comunicación: buscar herramientas que le permitan a los empleados expresar de manera clara sus inquietudes con el fin de recibir retroalimentación.

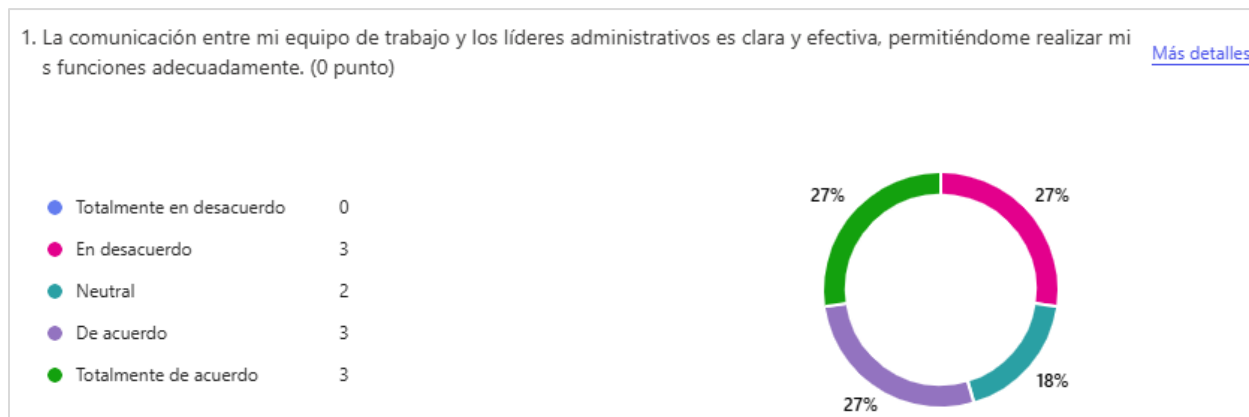
Aumentar la Satisfacción Laboral: adoptar programas que fomenten el bienestar y la salud mental de los empleados y revisar políticas de compensación con el fin de implementar la equidad.

Análisis de Resultados Evaluación del Clima Organizacional En RAPPI

Resultados de la Encuesta de Percepción

El análisis cuantitativo de las doce dimensiones evaluadas nos muestra una situación preocupante, marcada por diferencias notables según el nivel jerárquico. La comunicación organizacional tiene un promedio de 2.2 sobre 5.0, lo que revela una brecha significativa: el personal operativo califica esta dimensión con 2.0 puntos, mientras que la gerencia le da un 4.0. Mientras los directivos ven canales de comunicación efectivos, un sesenta por ciento de los colaboradores operativos se enfrenta a una comunicación deficiente, unidireccional y despersonalizada, que se limita a notificaciones automáticas.

Figura 1 Comunicación equipo de trabajo

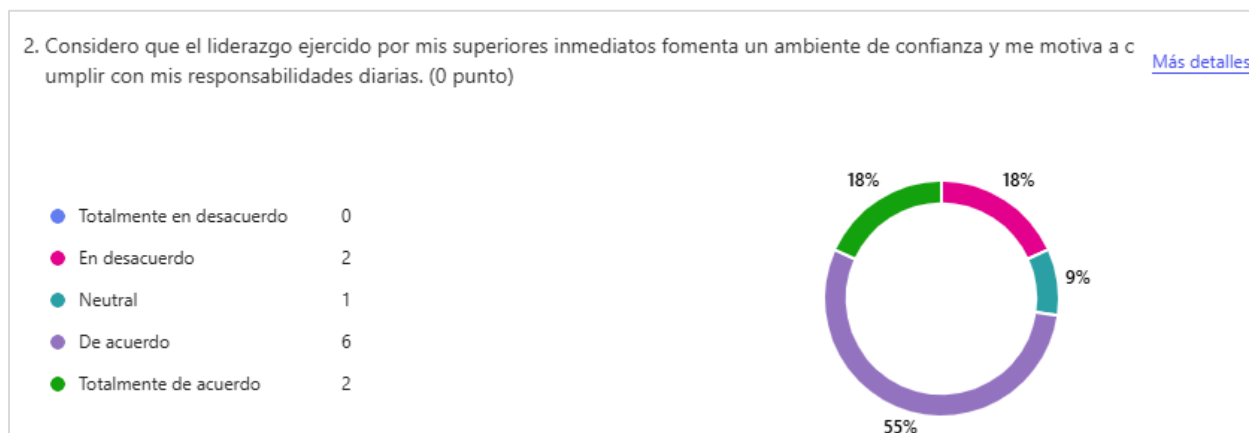


Nota. Fuente Autoría Propia.

En cuanto al liderazgo, el promedio es de 2.6 puntos, pero esto oculta dos realidades distintas: los operativos lo califican entre 2.0 y 3.0 puntos, mientras que los administrativos y la gerencia le otorgan 4.0 puntos. Esto pone de manifiesto la coexistencia de un liderazgo algorítmico automatizado en la operación y un liderazgo transformador participativo en los niveles administrativos. El reconocimiento es el aspecto más crítico, con un promedio de 2.0

puntos: el setenta y cinco por ciento del personal operativo reporta que no recibe reconocimiento (1.0-2.0 puntos), en contraste con los 3.0-4.0 puntos que otorgan administrativos y gerencia.

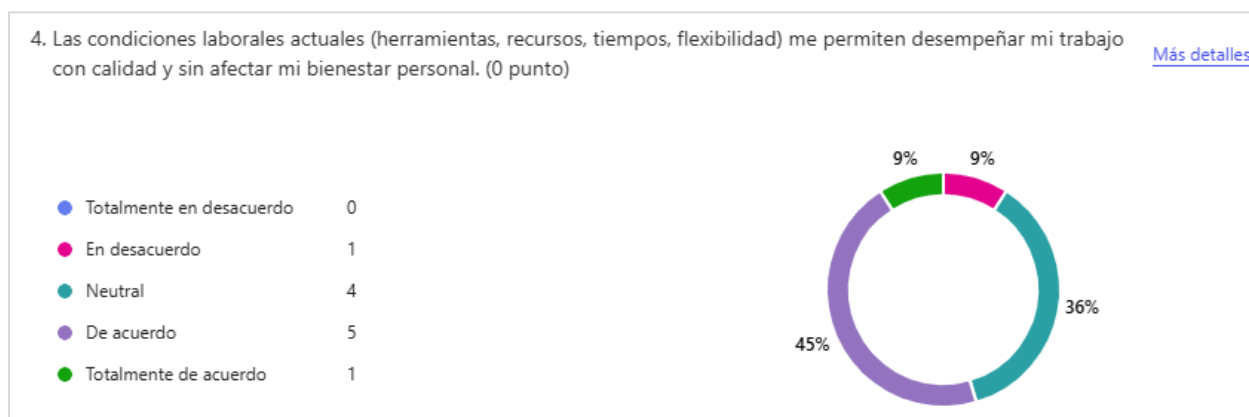
Figura 2 Evaluación Liderazgo de Superiores Inmediatos



Nota. Fuente Autoría Propia.

Las condiciones laborales tienen un promedio de 3.0 puntos, pero ocultan realidades muy diferentes. Los repartidores valoran la flexibilidad horaria, pero la contraponen con la precariedad económica, riesgos de seguridad no mitigados y la carga total de los costos operativos. Por otro lado, el personal administrativo califica con 4.0 puntos, disfrutando de espacios adecuados, tecnología de punta y beneficios completos, mientras que la gerencia reporta 5.0 puntos, disfrutando de condiciones excelentes que incluyen compensaciones premium.

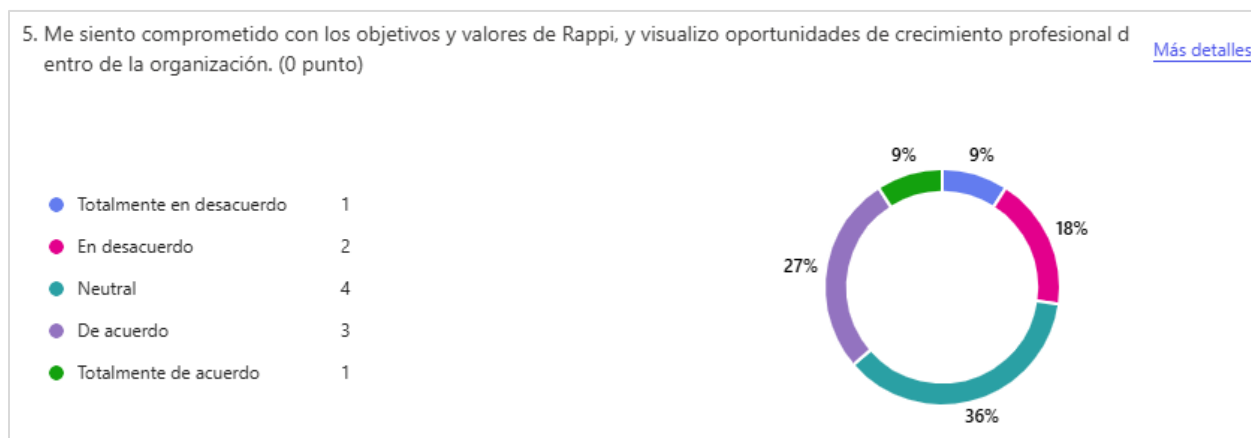
Figura 3 Condiciones Laborales Actuales



Nota. Fuente Autoría Propia.

El compromiso y el crecimiento profesional obtienen una puntuación de 2.2, lo que indica que el noventa y cinco por ciento de la fuerza laboral carece de planes de carrera. Los empleados operativos reciben una calificación de entre 1.0 y 2.0, ya que ven su trabajo como algo temporal, en contraste con los administrativos y de gerencia, que logran entre 3.0 y 4.0 puntos gracias a trayectorias de desarrollo más claras. En cuanto al equilibrio entre la vida y el trabajo, se obtiene una puntuación de 2.4, lo que refleja la "paradoja de la flexibilidad": la supuesta libertad en los horarios se convierte en auto explotación, con jornadas de 10 a 14 horas diarias para lograr ingresos dignos.

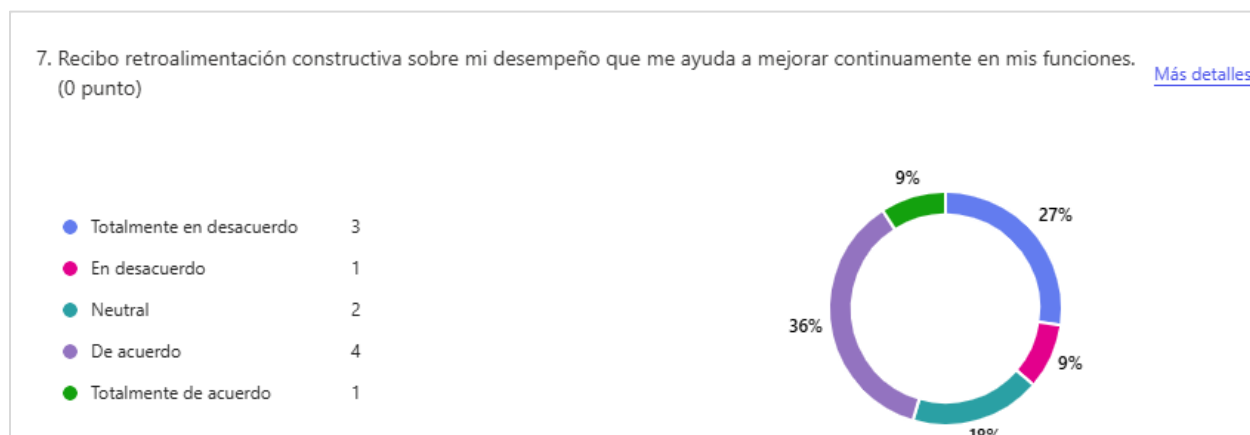
Figura 4 Compromiso Objetivos y Valores



Nota. Fuente Autoría Propia.

La retroalimentación revela una brecha significativa: los operativos califican con 1.0 punto, recibiendo solo calificaciones numéricas sin contexto, mientras que los administrativos obtienen entre 4.0 y 5.0 puntos al participar en sesiones de coaching personalizadas. La capacitación muestra una disparidad similar: los operativos reportan entre 1.0 y 2.0 puntos, con un video introductorio de 5 a 10 minutos, mientras que la gerencia califica con 5.0 puntos al acceder a MBAs patrocinados y certificaciones internacionales.

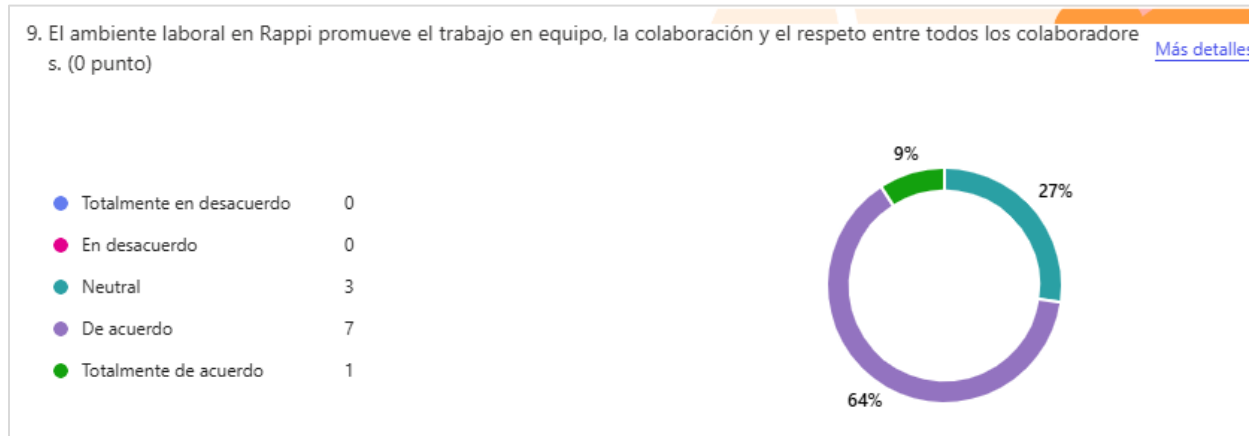
Figura 5 Retroalimentación de Funciones



Nota. Fuente Autoría Propia.

El trabajo en equipo presenta un dato positivo relativo, con 3.6 puntos: la colaboración entre pares entre los operativos surge de manera orgánica a pesar del modelo competitivo. La expresión segura obtiene 2.6 puntos, con los operativos calificando con 2.0 por miedo a la desactivación de su cuenta, en comparación con los 4.0 a 5.0 puntos de los administrativos que disfrutan de una cultura de voz. La compensación justa registra 2.4 puntos, evidenciando una inequidad estructural: los operativos califican entre 1.0 y 2.0, asumiendo costos con tarifas decrecientes, mientras que la gerencia reporta 5.0 con una compensación "muy competitiva". La satisfacción general alcanza 2.6 puntos, con una insatisfacción generalizada en la operación (2.0), lo que indica una alta rotación.

Figura 6 Promoción Trabajo en Equipo

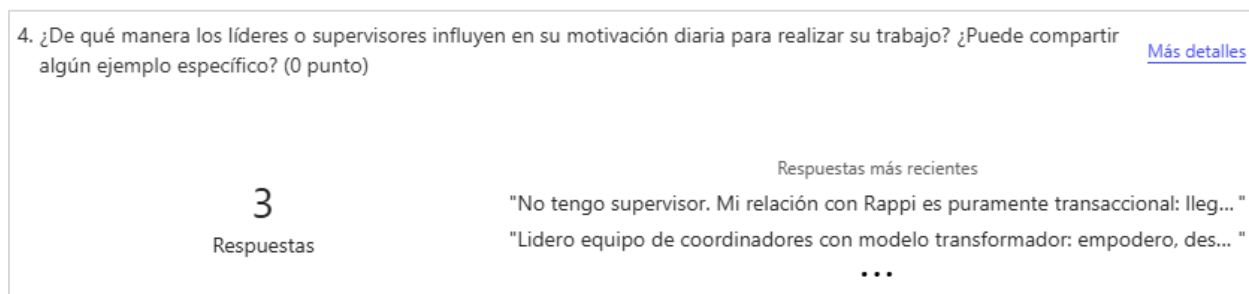


Nota. Fuente Autoría Propia.

Hallazgos de las Entrevistas Semiestructuradas

El análisis cualitativo nos ha mostrado cinco temas clave. La deshumanización en la relación laboral fue un punto destacado por todos los entrevistados operativos. Los colaboradores describen su vínculo con Rappi como algo puramente transaccional, donde los algoritmos son los únicos intermediarios, sin un toque humano. Frases como "mi jefe es el algoritmo" y "somos solo números en un sistema" evidencian la falta de motivación intrínseca, como la pertenencia, el propósito, el reconocimiento social y la conexión emocional con los líderes.

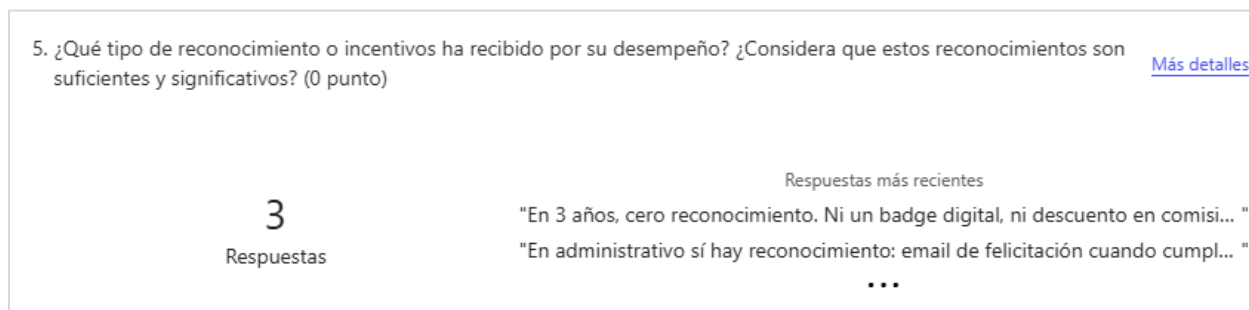
Figura 7 Incentivos Motivacionales



Nota. Fuente Autoría Propia.

El segundo tema recurrente es la brecha entre la promesa y la realidad. Todos los repartidores recordaron el mensaje inicial de "sé tu propio jefe" y "libertad total", que contrasta con la dura realidad de jornadas agotadoras, un control algorítmico constante, tarifas en descenso y una explotación que se disfraza de flexibilidad. Esta disonancia provoca frustración, cinismo organizacional y una ruptura del contrato psicológico.

Figura 8 Incentivos Motivacionales



Nota. Fuente Autoría Propia.

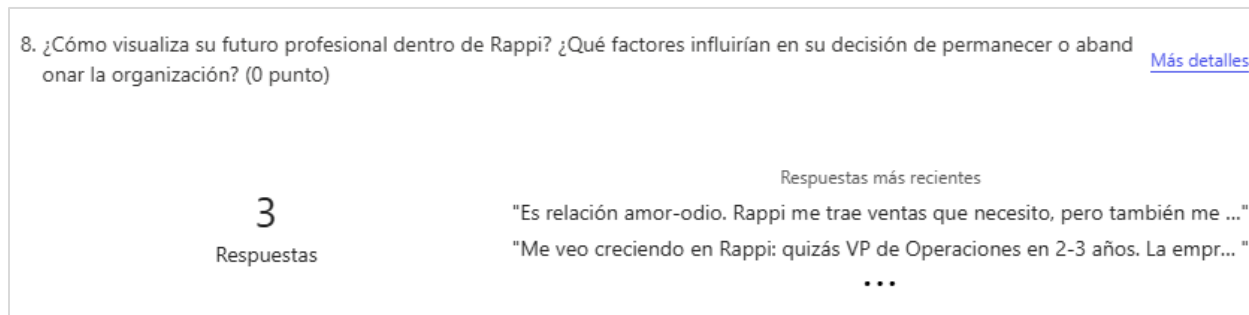
Curiosamente, la resiliencia comunitaria surge como un tercer tema positivo. Todos los operativos mencionaron su participación en redes de apoyo mutuo: grupos de WhatsApp con cientos de miembros, redes de mujeres repartidoras y solidaridad económica. Estas redes actúan como un verdadero sistema de soporte, llenando el vacío que deja la organización. Este capital social se desarrolla a pesar del modelo competitivo, representando un recurso valioso que se está desaprovechando.

El cuarto tema es la inequidad percibida, que incluso quienes se benefician reconocen. La conciencia del problema está presente en todos los niveles, pero no se traduce en acciones correctivas, lo que sugiere que hay más barreras de voluntad estratégica que de capacidad técnica.

La falta de un horizonte profesional es el quinto tema que se aborda. Todos los operativos coincidieron en que ven su vinculación como algo temporal, sin la perspectiva de una carrera a

largo plazo. Las propuestas de mejora son bastante coherentes: se mencionan la necesidad de canales de comunicación más humanos, supervisores en el campo, programas de reconocimiento, planes de carrera, mayor transparencia en los algoritmos y mejoras en la compensación. Estas sugerencias están en perfecta sintonía con las teorías motivacionales de Maslow y Herzberg.

Figura 9 Impacto Motivacional



Nota. Fuente Autoría Propia.

Resultados de la Observación Directa

La observación realizada en las instalaciones de Rappi en el sector del Poblado reveló una realidad organizacional que dista mucho de lo que se esperaba. La infraestructura física muestra limitaciones notables: aunque la oficina cuenta con un amplio espacio, las condiciones son bastante improvisadas. Una sola persona se encarga de atender a los domiciliarios desde un sencillo escritorio, utilizando una silla plástica tipo Rimax. Los repartidores deben hacer fila en la puerta, esperando de pie bajo el sol y lidiando con el cansancio físico, sin un área de espera adecuada.

El interior del lugar refleja una precariedad similar: tres o cuatro personas más trabajan en escritorios improvisados con sillas poco ergonómicas, en un salón que no ofrece las condiciones laborales básicas para el bienestar del personal administrativo. El ambiente general se asemeja más a un puesto de votación improvisado que a una oficina corporativa, lo que pone

de manifiesto que las limitaciones en infraestructura y recursos impactan tanto al personal operativo como al administrativo de esta sede.

En cuanto a las interacciones, se observó una dinámica de atención que, aunque funcional, carece de instancias formales de reconocimiento. Los repartidores asumen por completo la responsabilidad de resolver sus problemas mecánicos o técnicos sin ningún apoyo de la empresa, dependiendo únicamente de la ayuda solidaria entre compañeros. El verdadero sistema de soporte es horizontal, entre pares, y no hay respaldo vertical desde la organización.

El clima emocional refleja una tensión generalizada. Tanto el personal que atiende como los repartidores muestran signos visibles de estrés: revisan la aplicación constantemente cada 10-15 segundos, las interacciones son apresuradas y hay una presión operativa constante en el ambiente. La relación de comentarios negativos a positivos observada fue aproximadamente de 6:1, lo que evidencia la frustración compartida por las condiciones de trabajo.

Un aspecto que complica aún más las condiciones laborales de los repartidores es la situación de aquellos que entregan en bicicleta. Estos trabajadores se enfrentan a un problema de infraestructura urbana que afecta directamente su seguridad y eficiencia: la ciudad no cuenta con vías adecuadas ni ciclorrutas que conecten todos los lugares donde deben hacer entregas. Esta falta de infraestructura obliga a los ciclistas a compartir las vías con vehículos de alto tráfico, lo que los expone a constantes riesgos de accidentes y les exige un esfuerzo físico adicional en rutas que no están diseñadas para la circulación en bicicleta. Además, la organización no ofrece alternativas de transporte ni compensaciones especiales para esta modalidad de entrega, que es más riesgosa y físicamente demandante, lo que significa que el trabajador asume por completo tanto el riesgo como el costo de operar en condiciones de infraestructura urbana inadecuadas.

La triangulación de datos respalda un hallazgo clave y es que Rappi enfrenta limitaciones de recursos que impactan tanto su operación como su administración en las sedes de terreno. La organización presenta carencias estructurales que afectan a todos los niveles: falta de infraestructura adecuada, ausencia de espacios dignos para trabajar, inversión mínima en condiciones ergonómicas y laborales, y un modelo operativo que se centra más en lo básico que en el bienestar del talento humano.

Esta situación revela que las limitaciones no son solo un problema del segmento operativo. El personal administrativo en las sedes operativas también se encuentra en condiciones precarias: espacios improvisados, mobiliario básico, falta de comodidades y un ambiente físico que no favorece su desempeño profesional. La diferencia principal es que los repartidores ni siquiera tienen acceso al interior, permaneciendo al aire libre.

Si aplicamos la teoría de Maslow, tanto los trabajadores operativos como el personal administrativo están atrapados en niveles básicos (fisiológico y de seguridad) sin poder acceder a niveles superiores (pertenencia, estima, autorrealización). Desde la perspectiva de Herzberg, ambos grupos enfrentan serias deficiencias en factores higiénicos, lo que provoca una insatisfacción generalizada.

Las implicaciones son significativas. A corto plazo, hay altos costos de rotación, pérdida de conocimiento tácito e inconsistencia en la calidad del servicio. A mediano plazo, se corre el riesgo de dañar la reputación debido a las condiciones laborales observadas. A largo plazo, el modelo se vuelve insostenible, ya que resulta difícil atraer y retener talento en cualquier nivel operativo.

Las oportunidades que se presentan son diversas, iniciando por fortalecer las redes peer-to-peer que ya existen de manera natural, mejorar las condiciones físicas de las sedes operativas

con una inversión moderada en infraestructura básica (como áreas de espera techadas, mobiliario ergonómico y espacios dignos para el personal administrativo), y crear un modelo de atención que valore tanto a los repartidores como al personal de sede como activos valiosos de la organización.

El clima organizacional en Rappi está marcado por limitaciones estructurales que impactan toda la operación en el terreno. La organización se enfrenta a una decisión crítica, y es seguir con un modelo que invierte mínimamente en las condiciones laborales, lo que resulta en altos costos de rotación y riesgos para su reputación, o avanzar hacia un modelo que reconozca que tanto su fuerza operativa como administrativa necesitan condiciones de trabajo dignas para generar un valor sostenible.

Recomendaciones

Basado en los hallazgos del análisis del clima organizacional y la gestión del talento humano en Rappi, aquí van algunas sugerencias para mejorar el bienestar de los colaboradores y el rendimiento de la organización:

Mejorar la Comunicación entre Todos los Colaboradores

Es fundamental que Rappi promueva una comunicación clara y abierta, creando espacios donde los empleados puedan expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias. Establecer tanto espacios formales como informales para el diálogo fortalecerá la confianza y el trabajo en equipo.

Fomentar un Liderazgo más Cercano y Comprensivo

Se sugiere que los líderes adopten un estilo de liderazgo más humano, basado en el respeto, la empatía y el acompañamiento. Capacitar a los líderes en habilidades blandas y técnicas de liderazgo transformacional puede ser clave para motivar y crear un ambiente laboral más positivo.

Ofrecer Capacitaciones Prácticas y Adecuadas a Cada Rol

Rappi debería reforzar sus programas de capacitación mediante la implementación de planes de formación estratégicos, diferenciados y verificables, que consideren las necesidades de reskilling y upskilling identificadas. Estos programas deben adaptarse a las necesidades específicas de cada colaborador, brindando oportunidades concretas para desarrollar nuevas habilidades.

Reconocer el Esfuerzo y el Buen Desempeño

Establecer un sistema formal de reconocimiento que valore el trabajo bien hecho, ya sea a través de incentivos económicos, reconocimientos públicos o beneficios adicionales. Esto aumentará la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral.

Cuidar el Bienestar y la Salud de los Colaboradores

Se propone implementar acciones concretas que ayuden a reducir el estrés y mejorar la calidad de vida laboral, tales como horarios flexibles, pausas activas, programas de apoyo emocional y psicológico, y políticas de equilibrio entre la vida personal y laboral. Estas medidas contribuirán a mejorar el rendimiento general de la organización.

Actuar Siempre con Responsabilidad y Respeto por las Personas

Es recomendable que todas las decisiones relacionadas con el talento humano se fundamenten en principios de equidad, respeto y ética. Establecer políticas de bienestar que sean claras y transparentes no solo fortalecerá la confianza de los colaboradores, sino que también mejorará la imagen corporativa de la empresa.

Propuesta Plan de Intervención para el Fortalecimiento del Clima Organizacional y la Retención del Talento Humano

Título: Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional y Retención del Talento Humano Mediante Capacitación y Evaluación del Desempeño - Rappi Colombia

Justificación del Plan

El diagnóstico del clima organizacional en Rappi Colombia ha revelado debilidades significativas en áreas clave como la comunicación interna, el reconocimiento, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional y la percepción de estabilidad laboral. Estas condiciones afectan directamente la motivación, el rendimiento y la retención del talento humano, especialmente en un entorno organizacional digital que se caracteriza por la alta rotación y la flexibilidad contractual.

En el contexto colombiano, la gestión estratégica del talento humano se convierte en un elemento crucial para la sostenibilidad empresarial, el cumplimiento de normativas y la competitividad organizacional. Por lo tanto, es fundamental ir más allá de enfoques operativos y avanzar hacia la implementación de planes bien estructurados que integren capacitación, evaluación del desempeño, bienestar laboral y mejora continua.

Con esto en mente, se presenta el Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional y Retención del Talento Humano a través de Capacitación y Evaluación del Desempeño, que responde directamente al objetivo específico No. 3 del proceso investigativo y se basa en los principios desarrollados durante las fases del diplomado en Gerencia del Talento Humano, especialmente en lo que respecta al enfoque estratégico, ético y basado en datos para la toma de decisiones.

Objetivo General del Plan

Fortalecer el clima organizacional y contribuir a la retención del talento humano en Rappi Colombia mediante la implementación de estrategias integrales de inducción, capacitación continua, entrenamiento por competencias, evaluación del desempeño y bienestar laboral.

Objetivos Específicos del Plan

Implementar un programa estructurado de inducción organizacional que facilite la adaptación y el compromiso de los colaboradores.

Desarrollar planes de entrenamiento por competencias diferenciados según el tipo de talento.

Promover procesos de upskilling y reskilling alineados con las necesidades estratégicas de la organización.

Establecer un sistema de evaluación del impacto de la capacitación y del desempeño laboral.

Fortalecer la comunicación interna, el liderazgo y las estrategias de reconocimiento organizacional.

Mejorar los índices de bienestar laboral y reducir la rotación del talento humano.

Población Objetivo

El plan está dirigido a talento tecnológico y administrativo de Rappi en Colombia, mandos medios y líderes de equipo responsables de la gestión del talento humano, Rappitenderos, en los componentes relacionados con inducción, formación básica, seguridad, comunicación y bienestar, respetando la naturaleza contractual del vínculo.

Alcance del Plan

Cobertura: Rappi en Colombia.

Horizonte temporal: 12 a 18 meses.

Enfoque: Preventivo, participativo y de mejora continua.

Marco normativo: Legislación laboral colombiana, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), Ley 1010 de 2006, Ley 1581 de 2012 y demás normas aplicables.

Ejes Estratégicos del Plan

El plan se estructura en cinco ejes estratégicos articulados con el diagnóstico realizado:

Inducción organizacional estructurada.

Entrenamiento por competencias.

Capacitación continua (upskilling y reskilling).

Evaluación del desempeño y del impacto de la formación.

Bienestar, reconocimiento y retención del talento humano.

Acciones y Actividades por Eje Estratégico

Eje 1: Inducción Organizacional Estructurada

Nivel 1: Inducción Corporativa

Duración: 4 horas – modalidad virtual

Contenidos: Historia y valores de Rappi, estructura organizacional, cultura de innovación, políticas de integridad y ética (Ley 1010 de 2006), protección de datos (Ley 1581 de 2012), sistema de seguridad social (Ley 100 de 1993), canales de comunicación y programas de bienestar.

Evaluación: Cuestionario con mínimo 80% de aprobación.

Nivel 2: Inducción en Seguridad y Salud en el Trabajo

Duración: 3 horas

Contenidos: SG-SST, identificación de peligros, medidas de prevención, reporte de incidentes, plan de emergencias, uso de EPP y primeros auxilios. Incluye formación específica en seguridad vial y manejo defensivo para rappidenderos.

Evaluación: Teórica y práctica con mínimo 80% de aprobación.

Nivel 3: Inducción Específica al Cargo

Talento tecnológico y administrativo (8 horas):

Funciones del cargo, herramientas tecnológicas, metodologías ágiles, indicadores de desempeño, plan de desarrollo a 90 días y asignación de mentor.

Rappidenderos (6 horas):

Uso de la aplicación, procedimientos operativos, estándares de calidad, sistema de pagos, derechos y deberes, seguridad personal y oportunidades de crecimiento.

Eje 2: Entrenamiento por Competencias**Talento Tecnológico**

Metodología: Aprendizaje en el puesto de trabajo, mentorías y formación estructurada.

Actividades: Pair programming, revisiones de código, charlas técnicas y certificaciones financiadas.

Personal Administrativo

Metodología: Rotación funcional, shadowing, proyectos especiales y mentoría ejecutiva.

Competencias: Liderazgo, gestión de equipos, toma de decisiones y resolución de conflictos.

Rappitenderos

Metodología: Entrenamiento práctico supervisado, microlearning a través de la aplicación y gamificación.

Capacitaciones periódicas: Seguridad vial, atención al cliente y manejo de situaciones difíciles.

Eje 3: Capacitación Continua (Upskilling y Reskilling)

Rappi implementará programas de capacitación continua orientados al fortalecimiento de habilidades técnicas, digitales, blandas y de liderazgo, así como procesos de reconversión laboral que faciliten la movilidad interna y la empleabilidad.

Programa de Upskilling

Cursos de actualización en tecnologías emergentes (IA, blockchain, análisis de datos).

Talleres de competencias blandas (comunicación efectiva, trabajo en equipo, gestión del tiempo).

Programas de certificación profesional financiados por la empresa.

Programa de Reskilling

Identificación de colaboradores con potencial para roles diferentes.

Rutas de formación para transición de roles operativos a técnicos.

Acompañamiento en procesos de movilidad interna.

Eje 4: Evaluación del Desempeño y del Impacto de la Formación

El impacto del plan será evaluado bajo el modelo de cuatro niveles de Kirkpatrick:

Nivel 1 - Reacción: Satisfacción y percepción de utilidad mediante encuestas post-capacitación.

Nivel 2 - Aprendizaje: Resultados de evaluaciones, certificaciones y pruebas de conocimiento.

Nivel 3 - Comportamiento: Aplicación de conocimientos en el puesto de trabajo, evaluada por supervisores directos.

Nivel 4 - Resultados: Productividad, calidad, retención del talento y retorno de la inversión (ROI).

Sistema de Evaluación del Desempeño

Evaluación de desempeño semestral con retroalimentación 360°.

Establecimiento de metas SMART (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Temporales).

Seguimiento trimestral de avances individuales y por equipos.

Planes de desarrollo individual (PDI) alineados con objetivos organizacionales.

Eje 5: Bienestar, Reconocimiento y Retención del Talento

Estrategias de Comunicación Interna

Implementación de canales de comunicación bidireccionales (buzón de sugerencias, encuestas de pulso).

Reuniones periódicas de equipos (town halls, one-on-ones).

Boletines internos mensuales con noticias relevantes y reconocimientos.

Programa de Reconocimiento

Sistema de reconocimiento público por logros destacados.

Incentivos monetarios y no monetarios alineados con el desempeño.

Celebración de hitos profesionales y personales.

Programas de Bienestar Laboral

Jornadas de salud ocupacional y prevención de riesgos.

Programas de apoyo psicosocial y manejo del estrés.

Flexibilidad horaria y opciones de trabajo híbrido (cuando aplique).

Actividades de integración y fortalecimiento del clima laboral.

Fortalecimiento del Liderazgo

Capacitación continua para líderes en gestión de personas.

Programas de coaching y mentoría para mandos medios.

Evaluación del estilo de liderazgo y retroalimentación por parte de los equipos.

Indicadores de Seguimiento

Para garantizar el monitoreo y la evaluación efectiva del plan, se establecen los siguientes indicadores de seguimiento, organizados por eje estratégico:

Tabla 2 Indicadores Eje 1: Inducción Organizacional

Indicador	Fórmula	Meta
Cobertura de inducción	$(\text{Colaboradores que completaron inducción} / \text{Total nuevos ingresos}) \times 100$	$\geq 95\%$
Tasa de aprobación de evaluaciones	$(\text{Aprobados en primera instancia} / \text{Total evaluados}) \times 100$	$\geq 85\%$
Satisfacción con el proceso	Promedio de calificación en encuesta (escala 1-5)	≥ 4.0

Tabla 3 Indicadores Eje 2: Entrenamiento por Competencias

Indicador	Fórmula	Meta
Horas de entrenamiento promedio	$\text{Total horas de entrenamiento} / \text{Total colaboradores}$	$\geq 40 \text{ horas/año}$

Desarrollo de competencias críticas	$(\text{Competencias desarrolladas} / \text{Competencias planificadas}) \times 100$	$\geq 80\%$
Certificaciones obtenidas	Número de certificaciones profesionales por año	Incremento del 20% anual

Tabla 4 Indicadores Eje 3: Capacitación Continua

Indicador	Fórmula	Meta
Participación en programas de upskilling	$(\text{Participantes en upskilling} / \text{Total colaboradores}) \times 100$	$\geq 60\%$
Movilidad interna exitosa	$(\text{Transiciones exitosas} / \text{Total procesos de reskilling}) \times 100$	$\geq 70\%$
Inversión en capacitación per cápita	$\text{Presupuesto capacitación} / \text{Total colaboradores}$	Incremento del 15% anual

Tabla 5 Indicadores Eje 4: Evaluación del Desempeño

Indicador	Fórmula	Meta
Cumplimiento de evaluaciones	$(\text{Evaluaciones completadas} / \text{Evaluaciones programadas}) \times 100$	1
Mejora del desempeño	$(\text{Colaboradores con mejora} / \text{Total evaluados}) \times 100$	$\geq 65\%$
Productividad laboral	Comparación semestral de indicadores de productividad por área	Incremento del 10% anual
ROI de capacitación	$((\text{Beneficios obtenidos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) \times 100$	$\geq 150\%$

Tabla 6 Indicadores Eje 5: Bienestar y Retención

Indicador	Fórmula	Meta
Índice de clima organizacional	Promedio ponderado de encuesta anual (escala 1-5)	≥ 4.2
Tasa de rotación	$(\text{Salidas} / \text{Promedio de colaboradores}) \times 100$	Reducción del 25% anual
Índice de compromiso (engagement)	Promedio de encuesta trimestral (escala 1-5)	≥ 4.0

Participación en programas de bienestar	(Participantes / Total colaboradores) x 100	$\geq 70\%$
Efectividad de comunicación interna	Promedio dimensión comunicación en encuesta (escala 1-5)	≥ 4.0

Cronograma de Implementación

El plan se ejecutará en cuatro fases a lo largo de 18 meses:

Fase 1: Preparación y Diseño (Meses 1-3)

- Conformación del equipo responsable del plan
- Diseño de programas de inducción, entrenamiento y capacitación
- Desarrollo de instrumentos de evaluación
- Socialización del plan con líderes y colaboradores

Fase 2: Implementación Piloto (Meses 4-6)

- Ejecución del plan con un grupo piloto representativo
- Monitoreo y ajustes basados en retroalimentación
- Evaluación de resultados preliminares

Fase 3: Despliegue General (Meses 7-15)

- Implementación del plan en todas las áreas y niveles
- Seguimiento continuo de indicadores
- Ajustes y mejoras basadas en datos

Fase 4: Evaluación y Consolidación (Meses 16-18)

- Evaluación integral de resultados

- Análisis de ROI y beneficios obtenidos
- Diseño del plan de sostenibilidad y mejora continua
- Informe final y presentación de resultados

Recursos y Presupuesto

La inversión anual proyectada para la implementación del plan se estructura de la siguiente manera:

Tabla 7 Recursos y Presupuesto

Rubro	% del Total	Descripción
Programas de inducción	0,15	Materiales, plataforma LMS, facilitadores
Capacitación continua y certificaciones	0,4	Cursos externos, certificaciones, plataformas de e-learning
Entrenamiento especializado	0,2	Mentorías, coaching, talleres técnicos
Programas de bienestar	0,15	Actividades, asesoría psicológica, programas de salud
Tecnología y herramientas	0,1	Software de evaluación, plataformas de comunicación

Retorno de la Inversión Esperado

El retorno de la inversión se proyecta en función de los siguientes beneficios:

- Reducción de costos de rotación (reclutamiento, selección, inducción)
- Aumento de la productividad y eficiencia operativa
- Mejora en la satisfacción del cliente y calidad del servicio

- Fortalecimiento de la marca empleadora y atracción de talento
- Reducción de ausentismo y mejora del clima organizacional

Resultados Esperados

La implementación del plan de fortalecimiento del clima organizacional y retención del talento humano se orienta hacia el logro de los siguientes resultados estratégicos:

Resultados Cuantitativos

Mejora del clima organizacional: Incremento del índice de clima organizacional de 3.5 a 4.2 en escala de 5 puntos.

Reducción de la rotación: Disminución del 25% en la tasa de rotación del talento técnico y administrativo.

Aumento de la productividad: Incremento del 10% en los indicadores de productividad por área.

Cobertura de capacitación: 100% de colaboradores con plan de desarrollo individual y al menos 40 horas anuales de formación.

Satisfacción laboral: Aumento del índice de compromiso (engagement) de 3.2 a 4.0.

Resultados Cualitativos

Fortalecimiento de la cultura organizacional: Consolidación de valores de innovación, colaboración y excelencia en la operación diaria.

Mejora en el liderazgo: Desarrollo de competencias de liderazgo cercano, empático y orientado a resultados.

Comunicación efectiva: Establecimiento de canales de comunicación bidireccionales que promuevan la transparencia y la participación.

Reconocimiento y valoración: Implementación de sistemas formales e informales de reconocimiento que refuercen el sentido de pertenencia.

Sostenibilidad del talento: Creación de una base sólida para la atracción, desarrollo y retención del talento humano en el mediano y largo plazo.

Impacto Organizacional

Posicionamiento como empleador de elección en el sector tecnológico colombiano.

Mejora en la competitividad organizacional a través del desarrollo del capital humano.

Alineación estratégica entre las capacidades del talento y los objetivos de negocio.

Cumplimiento de normativas laborales y fortalecimiento de prácticas éticas.

Estrategias de Sostenibilidad y Mejora Continua

Para garantizar la sostenibilidad del plan en el tiempo, se establecen las siguientes estrategias:

Institucionalización de procesos: Incorporación de las prácticas de capacitación, evaluación y bienestar en la estructura organizacional permanente.

Comité de seguimiento: Conformación de un equipo multidisciplinario responsable del monitoreo continuo del plan.

Ciclos de mejora PHVA: Implementación de ciclos Planear-Hacer-Verificar-Actuar para la mejora continua de los procesos.

Actualización periódica: Revisión anual del plan para incorporar nuevas tendencias, tecnologías y necesidades organizacionales.

Cultura de aprendizaje: Promoción de una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional.

Conclusiones

La investigación sobre el clima organizacional y las teorías motivacionales en Rappi ha demostrado que estos elementos impactan directamente en la productividad y la sostenibilidad de la empresa. Los hallazgos revelan que el ambiente laboral y los factores motivacionales juegan un papel crucial en el rendimiento y la retención de los colaboradores en un entorno digital tan competitivo.

El análisis descriptivo ofreció una visión clara de las percepciones de los colaboradores, identificando los elementos que afectan su satisfacción y desempeño. Además, el enfoque experimental permitió validar la efectividad de diversas estrategias motivacionales, mostrando su influencia en la productividad, el compromiso y la retención del talento.

Los resultados indicaron que hay una conexión directa entre la calidad del clima organizacional y la capacidad de la empresa para mantener a su talento y cumplir con sus objetivos estratégicos. Se destacó que aspectos como la comunicación, el estilo de liderazgo, las oportunidades de capacitación, el reconocimiento y el bienestar laboral son factores clave en la experiencia de los colaboradores.

La combinación de metodologías descriptivas y experimentales aplicada en el caso de Rappi permitió un análisis integral del clima organizacional y las teorías motivacionales en su contexto laboral, tal como se establece en el objetivo central de la fase 4. Este enfoque metodológico facilitó una comprensión más profunda de los fenómenos internos de la organización y proporcionó evidencia empírica sobre la necesidad de implementar políticas de bienestar, mejorar los canales de comunicación interna y fomentar un liderazgo más transformador.

La integración de ambos enfoques se convierte en una herramienta estratégica que ayuda a entender de manera sistemática los factores que afectan el clima organizacional y la motivación laboral, ofreciendo una base sólida para la toma de decisiones en la gestión del talento.

Referencias Bibliográficas

- Briceño, F. M. (2023). *Reskilling para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB de México. Revista Monografía Empresarial*, 20(23). <https://doi.org/10.70219/mby-202023-93>
- Cabezas, L. J., & Rodríguez, L. R. (2021). *Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal* [Objeto Virtual]. Repositorio UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (4.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.ª ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com.mx/gestion-de-talento-humano-9781456269845-latam>
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Durán Bernardino, M. (2021). *Políticas y programas de empleo juvenil*. Repositorio UNAD. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639>
- ECOTEC Universidad. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Javeriana Virtual. (2025). *Upskilling y reskilling: impulsa tu desarrollo profesional*. Pontificia Universidad

- Javeriana. <https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidoseducativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tudesarrollo-profesional/>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). Evaluating training programs: The four levels (3.^a ed.). Berrett-Koehler Publishers.
<https://www.bkconnection.com/books/title/evaluating-training-programs>
- Leal Afanador, J. A. (2021). Capítulo 9. *El ejercicio del liderazgo transformador*. En Educación, virtualidad e innovación. Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42981>
- Leal Afanador, J. A. (2023). *Trabajo inteligente productivo*. Sello Editorial UNAD.
<https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- López, A. (2021). *Motivación laboral: teorías y aplicación práctica*. Universidad Autónoma de Madrid. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/710865>
- Ministerio del Trabajo de Colombia. (2023). Código Sustantivo del Trabajo.
<https://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo>
- Molina Salazar, T. (s.f.). *Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en organizaciones*. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48801/1/tmolinas.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2022. OIT. <https://www.ilo.org/es/publications/flagship-reports/perspectivas-sociales-y-del-empleo-en-el-mundo-tendencias-2022>

- Rangel Sánchez, J., Pastor, J. E., Polo Peralta, J. E., Vargas Marib, L. J., & Vergara Cervantes, W. A. (2025). *Aplicación de las estrategias del plan de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo laboral para mejorar las competencias laborales de los empleados de la Universidad de Santander*. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/70874>
- República de Colombia. (2006). Ley 1010 de 2006: Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral. Congreso de la República. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>
- República de Colombia. (2012). Ley 1581 de 2012: Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Congreso de la República. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson Educación. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/P200000006036>

Anexos

Encuesta de Percepción del Clima Organizacional

Instrucciones: Responda cada pregunta según su experiencia laboral en Rappi, utilizando la siguiente escala: 1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutral, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo.

1. La comunicación entre mi equipo de trabajo y los líderes administrativos es clara y efectiva, permitiéndome realizar mis funciones adecuadamente.
2. Considero que el liderazgo ejercido por mis superiores inmediatos fomenta un ambiente de confianza y me motiva a cumplir con mis responsabilidades diarias.
3. Rappi reconoce y valora mis esfuerzos y logros laborales de manera oportuna y significativa.
4. Las condiciones laborales actuales (herramientas, recursos, tiempos, flexibilidad) me permiten desempeñar mi trabajo con calidad y sin afectar mi bienestar personal.
5. Me siento comprometido con los objetivos y valores de Rappi, y visualizo oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización.
6. Existe un equilibrio adecuado entre las exigencias de mi trabajo y el tiempo disponible para mi vida personal y familiar.
7. Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño que me ayuda a mejorar continuamente en mis funciones.
8. Las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que ofrece Rappi son suficientes y están alineadas con mis necesidades laborales.
9. El ambiente laboral en Rappi promueve el trabajo en equipo, la colaboración y el respeto entre todos los colaboradores.

10. Me siento seguro expresando mis ideas, inquietudes o sugerencias sin temor a represalias o juicios negativos.
11. Los incentivos y compensaciones que recibo son justos y proporcionales al esfuerzo y dedicación que invierto en mi trabajo.
12. En general, me siento satisfecho trabajando en Rappi y recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar.

Entrevista Semiestructurada

Objetivo: Profundizar en las percepciones y experiencias de los colaboradores sobre el clima organizacional y factores motivacionales en Rappi.

Participantes: Repartidores, personal administrativo y líderes de equipo.

Preguntas orientadoras:

1. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en Rappi desde que ingresó a la organización?
¿Ha percibido cambios significativos con el tiempo?
2. ¿Qué aspectos de su trabajo en Rappi le generan mayor satisfacción y cuáles considera que requieren mejoras urgentes?
3. En su experiencia, ¿cómo es la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?
¿Se siente escuchado cuando plantea inquietudes o sugerencias?
4. ¿De qué manera los líderes o supervisores influyen en su motivación diaria para realizar su trabajo? ¿Puede compartir algún ejemplo específico?
5. ¿Qué tipo de reconocimiento o incentivos ha recibido por su desempeño? ¿Considera que estos reconocimientos son suficientes y significativos?
6. ¿Qué oportunidades de capacitación o desarrollo profesional le ha brindado Rappi?
¿Estas oportunidades han impactado positivamente en su crecimiento?

7. ¿Cuáles son los principales desafíos o dificultades que enfrenta diariamente en su rol?
¿Qué apoyos necesitaría para superarlos?
8. ¿Cómo visualiza su futuro profesional dentro de Rappi? ¿Qué factores influirían en su decisión de permanecer o abandonar la organización?
9. Si tuviera la oportunidad de implementar tres cambios en Rappi para mejorar el clima laboral, ¿cuáles serían y por qué?
10. ¿Qué aspectos motivacionales (económicos, reconocimiento, crecimiento, ambiente) considera más importantes para su satisfacción laboral?
11. ¿Cómo describiría las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo? ¿Existe un sentido de colaboración y apoyo mutuo?
12. ¿Tiene alguna recomendación adicional o comentario que considere relevante para mejorar el clima organizacional en Rappi?

Observación Directa

Objetivo: Registrar comportamientos, dinámicas y elementos del ambiente laboral que influyen en el clima organizacional.

Áreas de observación: Espacios operativos (centros de distribución, puntos de encuentro) y áreas administrativas.

Aspectos a observar:

1. Comunicación

¿Cómo interactúan los colaboradores entre sí y con sus líderes? ¿La comunicación es fluida, respetuosa y efectiva o se observan barreras?

2. Liderazgo

¿Cómo ejercen los líderes su autoridad? ¿Se observa un estilo de liderazgo participativo, autoritario o transformador?

3. **Ambiente físico**

¿Las condiciones del espacio de trabajo son adecuadas? ¿Se observan recursos suficientes, orden, limpieza y seguridad?

4. **Dinámicas de equipo**

¿Existe colaboración espontánea entre compañeros? ¿Se observan conflictos, tensiones o por el contrario, camaradería?

5. **Motivación aparente**

¿Los colaboradores muestran entusiasmo, compromiso y energía en sus tareas o se percibe desmotivación y apatía?

6. **Reconocimiento**

¿Se observan gestos de reconocimiento o felicitación entre líderes y colaboradores durante la jornada laboral?

7. **Gestión del tiempo**

¿Los colaboradores cuentan con tiempo suficiente para realizar sus funciones sin presión excesiva? ¿Se respetan pausas y descansos?

8. **Acceso a recursos**

¿Los colaboradores tienen acceso inmediato a las herramientas, tecnología y recursos necesarios para su trabajo?

9. **Expresión de opiniones**

¿Los colaboradores participan activamente en reuniones o espacios de retroalimentación? ¿Se sienten libres de expresarse?

10. Clima emocional

¿El ambiente general es positivo, tenso, neutral? ¿Se percibe estrés, tranquilidad, frustración o satisfacción?

11. Interacción con clientes/usuarios

En el caso de repartidores, ¿cómo es su actitud al interactuar con clientes? ¿Reflejan los valores de la empresa?

12. Respuesta ante problemas

¿Cómo reaccionan colaboradores y líderes ante inconvenientes o situaciones imprevistas?
¿Se observa trabajo en equipo para resolverlos?

Registro Fotográfico - Interacciones y Observación Directa

Figura 10 Interacción con repartidor



Nota. Fuente Autoría propia.

Figura 11 Espacio de espera repartidor



Nota. Fuente Autoría propia.

Figura 12 Concentración de repartidores



Nota. Fuente Autoría propia.

Figura 13 Repartidores a la espera de solución de incidentes



Nota. Fuente Autoría propia.