

Influencia de las competencias clave del talento humano operativo en el clima organizacional de Servientrega S.A. de la ciudad de Dosquebradas (Risaralda), durante el bimestre junio-julio de 2024

Diego Alejandro Arias Aguirre

Diego Armando Bastidas Moreno

Guillermo Castaño Vásquez

Juan Carlos González Garzón

Natalia Palomino Concha

Asesor

Andrea Mosquera Guerrero

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2024

Dedicatoria

Con profunda gratitud y cariño, dedicamos este proyecto de grado a nuestras familias, cuyo apoyo inquebrantable ha sido el pilar de nuestra fortaleza y determinación. Extendemos también esta dedicatoria a nuestros amigos, verdaderos compañeros de alma y aventuras, quienes han enriquecido nuestras vidas con risas y aprendizaje, ofreciéndonos su amistad y apoyo emocional a lo largo de este viaje educativo. A nuestros profesores y mentores, les estamos infinitamente agradecidos por su orientación experta y su dedicación a la excelencia. Han sido inspiraciones y guías, desafiándonos a explorar nuevas ideas y a superar los límites de nuestro entendimiento y habilidades. Finalmente, dedicamos este trabajo a todos aquellos que buscan conocimiento con el propósito de contribuir a un mundo mejor. Este logro es tanto nuestro como de todos los que nos han acompañado en este camino.

Agradecimientos

Damos nuestros agradecimientos a:

A la persona encargada del área de gestión humana de la empresa Servientrega S.A.S en el regional eje cafetero por brindarnos su ayuda y colaboración en la recolección de información para el desarrollo de este trabajo de grado.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia por hacer parte importante de nuestra formación profesional, por ofrecernos a través de la modalidad a distancia una enseñanza de calidad y brindarnos la oportunidad de avanzar exigiéndonos y siendo autónomos, lo cual nos permitirá obtener tan ansiado título.

Igualmente, nuestros más sinceros agradecimientos a cada uno de los tutores que hicieron parte de nuestra carrera universitaria, pues cada uno de ellos ha transmitido su conocimiento y dejado un gran aprendizaje para nuestro caminar, dejando en nosotros la ética y valores necesarios para profesionales del mañana.

Resumen

El propósito del presente proyecto de grado es analizar la “Influencia de las Competencias clave del Talento Humano operativo en el Clima Organizacional de SERVIENTREGA S.A. de la ciudad de Dosquebradas (Risaralda), durante el bimestre junio-Julio de 2024. Esta propuesta investigativa (descriptiva explicativa), es relevante en el ámbito laboral, social y corporativo ya que el problema de investigación tiene afectaciones a nivel organizacional, en el Talento Humano (TH) y consecuentemente en el clima laboral. El objetivo es describir y explicar, mediante el análisis de aspectos concretos de las dimensiones o competencias clave inherentes al TH del nivel operativo de la empresa en cuestión.

Este estudio permitirá identificar cómo el clima organizacional afecta directamente la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, poniendo especial atención en la interrelación entre la satisfacción laboral, la motivación de los empleados, y su rendimiento en las áreas respectivas.

En la metodología, se empleó la encuesta como técnica de información primaria y el estado del arte, como información secundaria para la recolección de datos. Los resultados obtenidos son procesados en estadística descriptiva, lo que permite identificar las causas y efectos del problema crítico estudiados en la muestra que representa la población objeto de investigación.

Palabras clave. Macroprocesos, Gestión del Talento Humano, Clima laboral, Competencias clave, Desarrollo corporativo.

Abstract

The purpose of this degree project is to analyze the "Influence of the Key Competencies of Operational Human Talent on the Organizational Climate of SERVIENTREGA S.A. in the city of Dosquebradas (Risaralda), during the two months of June-July 2024. This proposal investigativa (Descriptive explanatory memorandum), it is relevant in the labor, social and corporate spheres since the research problem has effects at the organizational level, on Human Talent (HT) and consequently on the work environment. The objective is to describe and explain, through the analysis of specific aspects of the dimensions or key competencies inherent to HT at the operational level of the company in question.

This study will identify how organizational climate directly affects operational efficiency and customer satisfaction, paying special attention to the interrelationship between job satisfaction, employee motivation, and their performance in the respective areas.

In the methodology, the survey was used as the primary information technique and the state of the art as secondary information for data collection. The results obtained are processed in descriptive statistics, which allows Identify the causes and effects of the critical problem studied in the sample that represents the investigated population.

Keywords. Macro processes, Human Talent Management, Work environment, Key competencies, corporate development

Tabla de contenido

Introducción	8
Planteamiento del Problema	11
Justificación	14
Objetivos.....	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos.....	16
Antecedentes del problema.....	17
Internacional.....	19
Nacional	20
Locales	21
Marco Teórico.....	23
Clima Organizacional.....	23
Competencias Clave.....	24
Relación entre Clima Organizacional y Competencias Clave	25
Estrategias para Mejorar el Clima Organizacional	26
Impacto del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral.....	27
Marco Legal	29
Metodología	34
Tipo de Investigación.....	34

Enfoque de la Investigación	34
Análisis y Tratamiento de la Información.....	34
Unidades de observación	35
Universo.....	35
Población.....	36
Muestra.....	36
Tamaño de la Muestra	36
Característica de la Muestra	37
Resultados.....	38
Hallazgos obtenidos	50
Conclusiones	55
Recomendaciones	57
Referencias bibliográficas.....	59

Introducción

Ante los dinámicos cambios inherentes a la globalización, la tecnología y la competitividad corporativa, se hace imprescindible la Dirección de Personas basada en el Talento – DPT en los diferentes niveles, estratégico, táctico o funcional y operativo. En la actualidad, las organizaciones visionan de manera estratégica desarrollar el Talento humano con determinados modelos de competencias para direccionarse hacia el éxito empresarial.

El Talento Humano – TH como recurso valioso de la organización se construye a partir de competencias, formadas por conocimiento y habilidades, las cuales se optimizan en liderazgo, alto desempeño, compromiso, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, entre otros. Desde una perspectiva bidireccional, personas - organización, los individuos perciben en su medio de trabajo el “Clima organizacional”, un *modus vivendi*, en donde se interactúa permanentemente, con expectativas de crecimiento y experiencia laborales, determinando la permanencia en sus funciones laborales en colaboración de entregar valor añadido a los productos y servicios que se ofrecen a los clientes. La gestión por competencias también desempeña un papel fundamental en la influencia del clima organizacional. Este enfoque busca alinear los talentos y habilidades de los colaboradores con la visión y los objetivos de la empresa.

El clima organizacional en Servientrega juega un papel determinante, dado que influye directamente en cómo los empleados perciben sus roles y su contribución a los objetivos de la empresa. El clima organizacional influye en el desempeño, la satisfacción laboral y la retención del personal en cualquier empresa. Según García (2009), “el clima organizacional se refiere a cómo las personas dentro de una organización perciben su dimensión cultural, los valores, ideologías y políticas internas, lo que influye directamente en su percepción de la calidad de vida

laboral”. Sin embargo, en muchas organizaciones, existe una falta de comprensión completa sobre cómo el clima organizacional se forma, se percibe y afecta a los empleados. De acuerdo con Fernández (2018), un ambiente laboral inadecuado puede llevar a disminuciones notables en la productividad y la eficiencia operativa, aspectos esenciales en la industria logística. Un clima organizacional desfavorable puede resultar en una baja motivación y compromiso, factores que son fundamentales para el cumplimiento de las metas operativas y la satisfacción del cliente. Según investigaciones de Sánchez y Morales (2019), el clima organizacional no solo afecta la satisfacción y productividad del empleado, sino que también impacta directamente en la calidad del servicio al cliente y, por ende, en la percepción general de la empresa en el mercado. Ante este panorama, este proyecto de grado busca analizar cómo el clima organizacional en Servientrega afecta la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. La literatura sobre el tema, como la aportada por Jiménez (2020), sugiere que mejorar el clima organizacional podría optimizar significativamente estos procesos.

El propósito del presente proyecto de grado es analizar la “Influencia de las Competencias clave del Talento Humano operativo en el Clima Organizacional de Servientrega S.A. de la ciudad de Dosquebradas (Risaralda), durante el bimestre junio-Julio de 2024. Este estudio permitirá integrar las Competencias clave del Talento Humano operativo al Clima Organizacional, con el fin de mejorar la realidad de dicha empresa y alcanzar los objetivos organizacionales. Así mismo, se identificará cómo el clima organizacional en Servientrega afecta directamente la eficiencia operativa y la satisfacción al cliente, poniendo especial atención en la interrelación entre la satisfacción laboral, la motivación de los empleados, y su rendimiento en las áreas respectivas. También se describirá el impacto a nivel interno y externo de la influencia

de las Competencias clave del Talento Humano operativo en el Clima Organizacional de Servientrega S.A.

El alcance del estudio presente trascenderá a múltiples organizaciones para el mejoramiento de sus procesos operativos internos, venta y logística de servicios. En particular, tanto Servientrega S.A. de Dosquebradas como su Talento Humano operativo se proyectarán en ser más productivos y competitivos.

La importancia práctica y/o académica del presente proyecto de grado consiste en su contribución al sector económico de servicios al que pertenece, desarrollando estrategias no sólo a nivel interno organizacional sino alcanzando dimensiones sostenibles y de permanencia para las empresas regionales. Como futuros profesionales desarrollamos habilidades y competencias para la mejora continua de los procesos empresariales, a través del reconocimiento de la importancia de las Competencias clave y los procesos dentro del Clima Organizacional, como estrategia de competitividad corporativa.

Planteamiento del Problema

Servientrega S.A “Centro de Soluciones” se caracteriza por ser una empresa líder en servicios de logística y comunicación con el objetivo de brindar soluciones en envíos, manejo de documentos y paquetería a individuos y empresas pequeñas, medianas y grandes; su principal objetivo es ofrecer servicios de calidad siendo referente en el compromiso y puntualidad con las encomiendas de sus clientes.

Actualmente, la empresa cuenta con envíos tanto nacionales e internacionales en países como Perú, Ecuador, Panamá, Venezuela y Estados Unidos, lo cual ha logrado fortalecer y ampliar su portafolio de servicios llegando a más clientes y expandiendo su mercado con la finalidad de optimizar el sector logístico con servicios de calidad.

Servientrega cuenta con aproximadamente 7.737 colaboradores a nivel nacional, esta cifra varía diariamente debido a la rotación de personal que se está presentado, evidenciado un aumento del 5,04% en comparación con el año anterior. Estos altos niveles de rotación se presentan debido a personal que le cuesta adaptarse a sus funciones, que no están comprometido con la organización o que se les presenta mejores oportunidades, esto afectando de forma directa el desarrollo económico en el mercado.

Ahora bien, teniendo en cuenta que Servientrega se encuentra en una etapa de expansión tratando de llegar a nuevos países y nuevos clientes, es de gran importancia que se logre implementar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional, ya que el crecimiento de la compañía va ligado con el trabajo conjunto que se tiene con los colaboradores, es por esto, que al brindar un ambiente de respeto, confianza y armonía se obtendrá un mejor rendimiento en las

tareas asignadas, pues las personas trabajaran más a gusto en pro de mejorar el rendimiento y funcionamiento de la empresa.

Cabe mencionar que por parte del área de talento humano también es fundamental el realizar procesos de selección de personal calificado que cuente con competencias para poder contribuir con un ambiente laboral exitoso para la organización.

Servientrega se destaca en el mercado logístico latinoamericano por su compromiso con la calidad y la puntualidad en la entrega de envíos y manejo de paquetería a nivel nacional e internacional. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos que impactan su desempeño, incluyendo retrasos en las entregas que han generado insatisfacción entre sus clientes. Estos retrasos son el resultado de una combinación de factores externos, como las deficiencias en infraestructura vial y el aumento de costos de combustible, y factores internos relacionados con el personal y los procesos operativos.

Los principales desafíos que enfrenta la organización y que como tal ha ocasionado diferentes problemáticas que generan un inconformismo en el cliente, están derivados en la demora de la entrega de la mercancía a diferentes sitios del país; se ha logrado evidenciar que esto se presenta debido a diversos factores tanto internos y externos y afectan el proceso logístico de distribución. Los factores internos hacen referencia al personal y los procesos que conllevan desde el factor del servicio al cliente, y cada uno de los procesos de almacenamiento, empaque y distribución de los envíos. Por otra parte, de acuerdo con los factores externos que están afectando directamente el rendimiento de las empresas logísticas encontramos que las vías de acceso en muchos lugares del país no son las mejores, el aumento en el precio de la gasolina; son estos los principales indicios que hacen que se afecte los tiempos de entrega de los envíos.

Cabe mencionar que Colombia se encuentra en una reestructuración de infraestructura vial, pues se ha optado por la construcción de la autopista 4G, lo cual se constituye en una gran ventaja para mejorar los tiempos de entrega entre diferentes ciudades y municipios lejanos.

De acuerdo a lo anterior, la pregunta de investigación es ¿cuál es la influencia de las Competencias clave del Talento Humano operativo en el Clima Organizacional de Servientrega S.A. de la ciudad de Dosquebradas (Risaralda), durante el bimestre junio-Julio de 2024?

Justificación

El estudio del clima organizacional y su influencia en las competencias clave del talento humano es fundamental para entender cómo las percepciones y experiencias de los empleados en su entorno de trabajo afectan su desempeño y desarrollo profesional. En organizaciones como Servientrega S.A., donde la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente son esenciales, un clima organizacional favorable puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso competitivo.

El clima organizacional no solo impacta la satisfacción y motivación de los empleados, sino que también influye en la adquisición y aplicación de competencias clave como el liderazgo, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo (González, Figueroa, & González, 2014). La mejora de estas competencias es crucial para que los empleados puedan enfrentar los desafíos diarios y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Según Robbins y Judge (2013), un clima organizacional positivo puede aumentar significativamente la motivación y el rendimiento de los empleados.

Además, un clima organizacional positivo promueve un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados y apoyados, lo que resulta en una mayor retención de personal y en un menor índice de rotación (Meneses Pinto & Rodríguez-Rojas, 2019). La alta rotación de personal en Servientrega, por ejemplo, ha evidenciado la necesidad de mejorar el clima organizacional para reducir los costos asociados con la capacitación y la pérdida de talento (Servientrega, 2022).

Desde una perspectiva teórica, el trabajo de Lewin (1951) sobre el campo psicológico y el cambio organizacional subraya la importancia del ambiente en la conducta humana,

destacando que un entorno laboral positivo puede facilitar cambios conductuales deseados. De igual manera, la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) señala que el clima organizacional actúa como un factor higiénico que, si se maneja adecuadamente, puede prevenir la insatisfacción y promover la motivación.

Este estudio busca analizar cómo el clima organizacional influye en el desarrollo de competencias clave en Servientrega S.A., y cómo estas competencias impactan la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Al identificar áreas de mejora y proponer estrategias efectivas para fortalecer el clima organizacional, este proyecto contribuirá no solo al éxito de Servientrega, sino que también ofrecerá un marco de referencia para otras organizaciones que deseen mejorar su gestión del talento humano y su competitividad en el mercado.

La realización del presente proyecto de grado enfocado a la problemática expuesta en el área operativa de Servientrega S.A., Dosquebradas (Risaralda) responde a la importancia práctica de direccionarlo hacia la sostenibilidad empresarial, ya que impactará en las dimensiones social, económica, ambiental, además, de la tecnológica.

El alcance del proyecto permitirá desarrollar un “reentrenamiento y capacitación permanentes” dirigidos al Talento Humano operativo, a través de las competencias clave que resultará en un clima organizacional positivo y adecuado para los procesos operativos internos, venta y logística de servicios, fortaleciendo la eficiencia del personal orientado a los resultados, la satisfacción y expectativas de los grupos de interés y la ventaja competitiva corporativa.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la influencia de las Competencias clave del Talento Humano operativo en el Clima Organizacional de Servientrega S.A. de la ciudad de Dosquebradas (Risaralda), durante el bimestre junio-Julio de 2024.

Objetivos Específicos

Identificar las Competencias clave a desarrollar en el Talento Humano operativo de Servientrega S.A. de la ciudad de Dosquebradas (Risaralda), durante el bimestre junio-Julio de 2024.

Integrar los tipos de Competencias clave que influyen mejoras en el Clima Organizacional de Servientrega S.A. de la ciudad de Dosquebradas (Risaralda), durante el bimestre junio-Julio de 2024.

Describir el impacto a nivel interno y externo de la influencia de las Competencias clave del Talento Humano operativo en el Clima Organizacional de Servientrega S.A. de la ciudad de Dosquebradas (Risaralda), durante el bimestre junio-Julio de 2024.

Antecedentes del Problema

La implementación efectiva de estrategias que promuevan el clima organizacional en Servientrega S.A., Dosquebradas (Risaralda), es un tema de gran relevancia en el panorama actual de los procesos internos. Pues actualmente, los altos índices de rotación están afectando directamente el rendimiento en los diferentes procesos. Por tal razón, para comprender la importancia de la implementación de estrategias que mejoren el rendimiento y la productividad, es crucial analizar los antecedentes que han delineado el contexto del deterioro en el clima organizacional, desde su estructura inicial hasta los procesos requeridos en la selección, vinculación e inducción del personal nuevo.

Según lo expresado por Forehand y Gilmer (1964) “El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones: b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en la organización”

Acorde con lo descrito por Glick (1985) expresa el clima como “un atributo de la organización en el que se integran muchas variables organizacionales, además de las psicológicas, que describen el contexto organizacional de las acciones del individuo”. Así mismo Méndez (2006) define al clima organizacional como el conjunto de características predominantes en el ambiente interno en que opera la organización, las cuales influyen las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas, lo que determina su comportamiento y satisfacción laboral.

Por otra parte, se dice que el clima organizacional tiene un impacto significativo en el desarrollo y aplicación de las competencias clave del talento humano. Un estudio de Mirkamali y

Thani (2011) encontró que "un clima organizacional positivo favorece la innovación y la capacidad de resolución de problemas entre los empleados". Esto sugiere que un entorno laboral favorable puede potenciar habilidades críticas como la creatividad y el pensamiento crítico. Asimismo, la investigación de Rodríguez y Gómez (2015) señala que "el clima organizacional actúa como un facilitador o inhibidor del desarrollo de competencias clave en el personal, tales como el liderazgo, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo". Un ambiente de trabajo adecuado promueve el aprendizaje y el desarrollo continuo, esenciales para el crecimiento profesional.

La medición del clima organizacional se realiza mediante herramientas como el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, adaptado y validado en diversos contextos. Según García y Dolan (2006), "la evaluación del clima organizacional permite identificar áreas de mejora y diseñar intervenciones para fortalecer las competencias del talento humano". Implementar estrategias para mejorar el clima organizacional puede tener efectos positivos en el desarrollo de competencias. Según un estudio de Fernández y Mateo (2013), "la implementación de programas de bienestar y desarrollo profesional contribuye a crear un clima organizacional positivo, lo cual mejora las competencias clave del talento humano".

El clima organizacional está compuesto por diferentes factores que envuelven y relacionan las personas con el ambiente donde se pueden apreciar la cultura, el entorno moral y las diferentes situaciones que se desarrollan diariamente y que como tal influyen en sus funciones.

Las transformaciones a través del tiempo hacia las dinámicas empresariales actuales centro de convergencia de macroprocesos, estructuras, estrategias, métodos, entre otros avances en la administración y planeación, donde se invierten y gestionan constantemente capital

financiero, maquinaria, equipos, tecnología, el intangible know-how del capital o recurso humano, el cual se consolida hoy día como el “Talento Humano”, base de la productividad y crecimiento organizacional. Es por ello, que la gestión por competencias se constituye en foco de la gestión del Talento, dirigido a climas organizacionales más positivos y empoderados que además del desarrollo individual contribuyen a la Innovación, Desarrollo y Conocimiento (I+D+i) corporativo para evolucionar competitivamente a la par con las sociedades modernas.

Internacional

León, A. L.; Restrepo, Y. L. y Sánchez, K. (2022), refieren que: “A nivel internacional, la gama de investigaciones en torno a las competencias laborales y recursos humanos apunta algunas veces de manera específica al análisis de estas dos variables, otras, se enfoca en manera explícita en alguna de las dos dejando el análisis implícito de la segunda. Desde luego, los estudios internacionales son de cualidades diversas e incluyen variables y categorías que implican desde los factores sociodemográficos hasta factores psicológicos y motivacionales del recurso humano que inciden en la productividad (pp. 6-7)

En el contexto Latinoamericano, el tema fue estudiado en Perú en la investigación titulada “Gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018” (Carpio, 2019). Se encontró que se debían fortalecer las competencias de cada uno de los colaboradores desde el conocimiento que debe tener la empresa de las competencias ya existentes, realizando una gestión acorde a ello, adecuando los espacios donde se deben desempeñar e integrar el equipo de trabajo desde la misma. En consecuencia, la empresa debe mejorar en diferentes factores que involucran la organización como la integración de los trabajadores, el uso de los materiales, el estilo de dirección, liderazgo para lograr los objetivos e incrementar la productividad (p. 8). Por su parte, “Alles (2013), una

pionera en Latinoamérica alrededor del tema de las competencias laborales refiere que la gestión por competencias permite tanto a la empresa como a los colaboradores adaptarse a las metas y desarrollarse en función de las habilidades que requieren para lograr dar respuesta a la estrategia de la organización (p.11).

Nacional

León, A. L.; Restrepo, Y. L. y Sánchez, K. (2022), citan que, en Bogotá, (Ochoa, 2018), identifican que el desarrollo de las competencias empodera a los colaboradores en la toma de decisiones al mismo tiempo que se detectan las necesidades de capacitación y las fortalezas de los colaboradores; adicionalmente se encontró que el desarrolla de competencias como el trabajo en equipo y la motivación orientada al logro debe estar alineada con las políticas de la empresa (p. 9).

Las autoras ratifican que: Una característica de las competencias laborales es que estas pueden motivarse con el tiempo a través de la capacitación y la formación, pero son propias de cada trabajador. Es sobre este plano que se habla de gestión por competencias. Es clave que la empresa cuente con un perfil de competencias en función del cual podrán evaluar a los candidatos al mismo tiempo que seleccionar trabajadores con habilidades y características acordes a los requerimientos (p. 11).

La influencia de las Competencias clave del Talento Humano en el Clima Organizacional representan estrategias de desarrollo de las personas en un ambiente proactivo y dispuesto al cambio. Este hecho y su directa relación que tiene en la optimización del desempeño individual y en el logro de los resultados corporativos, justifican plenamente su máxima importancia y la atención y el interés que en la actualidad se le está prestando a su gestión.

La situación problema que enfrenta el nivel operativo se constituye en una oportunidad en la cual es inminente priorizar soluciones mediante la implementación de las competencias claves no solo particularizando en dicho nivel, sino desde el estratégico con la DPT y la correspondiente planeación estratégica pasando por el nivel táctico. La gestión transformadora multinivel en cascada trasciende con el empoderamiento del TH ante los cambios extrínsecos e intrínsecos y su respectivo encaje en un esquema flexible de compromiso, cooperación, ajuste y orientación a resultados.

Locales

Ríos-Delgado, L. y Rojas-Teherán, Á. (2023), en su estudio sobre el análisis de los factores del clima laboral en la sede UDR Mariquita de la UNAD, encontraron que las relaciones interpersonales, el estilo de dirección y el sentido de pertenencia son factores clave que inciden en el clima organizacional. Utilizando la escala de clima organizacional (EDCO), identificaron que la percepción de los empleados sobre estos factores influye significativamente en su comportamiento y satisfacción laboral (p. 7).

Arias Durán, J., Noguera Bedoya, J.C., Espitia González, E.J., Collazos García, L.D. y Florez Morales, R.I. (2022), en su estudio descriptivo y exploratorio sobre el clima organizacional en la UNAD, CEAD Palmira, encontraron que el estrés y la inconformidad eran altos debido a la falta de estudios previos y las condiciones laborales virtuales continuas. Señalan que un clima organizacional adecuado es esencial para mejorar la productividad y reducir el grado de estrés entre los empleados (p. 5).

Estos estudios locales y de la UNAD resaltan la importancia de un entorno laboral favorable y la necesidad de intervenciones estratégicas para mejorar el clima organizacional. La

gestión del clima organizacional no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también potencia sus competencias clave, lo que es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de la organización.

La investigación se centrará en identificar y analizar las competencias clave del talento humano operativo que tienen un impacto significativo en el clima organizacional de Servientrega S.A., Dosquebradas (Risaralda), durante un período específico. Esto contribuirá a la literatura existente al proporcionar datos empíricos y estrategias prácticas que pueden ser implementadas para mejorar el clima organizacional en el sector logístico y de mensajería, específicamente en el contexto colombiano.

Marco Teórico

Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre su entorno laboral. Estas percepciones incluyen el estilo de supervisión, la calidad de la capacitación, las relaciones laborales, las políticas organizacionales, las prácticas comunicacionales y los procedimientos administrativos. Iglesias Armenteros y Sánchez García (2015) destacan que el clima organizacional influye significativamente en las motivaciones y comportamientos de los empleados, impactando directamente en su desempeño y en los resultados generales de la organización. La importancia de estudiar el clima organizacional radica en su capacidad para reflejar el estado de salud de la organización y las condiciones en las que los trabajadores realizan sus actividades.

Un clima organizacional positivo está asociado con altos niveles de motivación, satisfacción y productividad. Por otro lado, un clima negativo puede generar conflictos, baja moral y un rendimiento deficiente. La gestión del clima organizacional implica implementar estrategias que promuevan un ambiente laboral armonioso y productivo. Estas estrategias incluyen mejorar la comunicación, fomentar un liderazgo efectivo, crear oportunidades para la colaboración y fortalecer las relaciones interpersonales. Según Olivera Garay, Leyva Cubillas y Napán Yactayo (2021), existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral, subrayando la importancia de un entorno laboral favorable para mejorar la eficacia y eficiencia de los empleados.

El clima organizacional puede analizarse a través de varias dimensiones clave, como la comunicación, el liderazgo, la motivación, las relaciones interpersonales y la estructura

organizacional. Alves (2000) destaca que un buen clima organizacional se caracteriza por una comunicación efectiva, respeto mutuo, sentimiento de pertenencia y satisfacción general. Estas dimensiones no solo definen el entorno laboral, sino que también influyen en el comportamiento y las actitudes de los empleados. La percepción de un clima organizacional positivo puede motivar a los empleados a esforzarse más y a ser más productivos, mientras que un clima negativo puede tener el efecto contrario.

La gestión eficaz del clima organizacional implica la implementación de estrategias que promuevan un ambiente laboral armonioso y productivo. Olivera Garay et al. (2021) concluyeron que existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral, subrayando la importancia de un entorno laboral favorable para mejorar la eficacia y eficiencia de los empleados. Juárez-Adauta (2012) afirma que la satisfacción laboral de los empleados es un indicador clave del clima organizacional y se relaciona directamente con la percepción de apoyo y reconocimiento por parte de la organización. Asimismo, Cardona Echeverri y Zambrano Cruz (2014) señalan que la evaluación constante del clima organizacional permite identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas para optimizar el desempeño organizacional.

Competencias Clave

Las competencias clave son las habilidades, conocimientos y actitudes que permiten a los individuos desempeñarse eficazmente en su rol dentro de la organización. Estas competencias no solo son esenciales para el éxito individual, sino que también contribuyen al rendimiento general de la organización. Las competencias clave pueden incluir liderazgo, trabajo en equipo, adaptabilidad, comunicación y toma de decisiones. Según Olivera Garay et al. (2021), un buen clima organizacional no solo mejora el desempeño laboral, sino que también favorece el

desarrollo de competencias como la adaptabilidad y la comunicación empresarial, que son cruciales en un entorno laboral cambiante y competitivo.

El desarrollo de competencias clave está estrechamente relacionado con la percepción del clima organizacional. Un entorno laboral positivo facilita el desarrollo y fortalecimiento de estas competencias. Alves (2000) señala que los líderes juegan un papel crucial en la creación y mantenimiento de un clima organizacional positivo, ya que sus comportamientos y decisiones influyen directamente en las percepciones y actitudes de los empleados. Por lo tanto, un liderazgo efectivo, que es una competencia clave, tiene un impacto significativo en el clima organizacional. Juárez - Adata (2012) afirma que la satisfacción laboral de los empleados es un indicador clave del clima organizacional y se relaciona directamente con la percepción de apoyo y reconocimiento por parte de la organización.

Relación entre clima organizacional y competencias clave

El clima organizacional y las competencias clave están intrínsecamente relacionados. Un clima organizacional positivo facilita el desarrollo y el fortalecimiento de las competencias clave de los empleados. Además, un liderazgo efectivo, que es una competencia clave, tiene un impacto significativo en el clima organizacional.

González-Burboa et al. (2014) destacan que un clima organizacional adecuado es fundamental para el desarrollo de competencias clave, ya que fomenta la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez se traduce en un mejor desempeño laboral. Además, la implementación de programas de reconocimiento y recompensas puede mejorar significativamente el clima organizacional, motivando a los empleados a desarrollar y aplicar sus competencias clave de manera más efectiva.

Estrategias para mejorar el clima organizacional

Para mejorar el clima organizacional, las organizaciones pueden implementar varias estrategias, tales como:

Mejora de la Comunicación

Fomentar una comunicación abierta y transparente entre todos los niveles de la organización. Una buena comunicación permite a los empleados expresar sus preocupaciones y recibir retroalimentación constructiva, lo cual es esencial para mantener un ambiente laboral saludable y productivo (Olivera Garay et al., 2021).

Desarrollo del Liderazgo

Capacitar a los líderes para que adopten estilos de liderazgo que promuevan un ambiente de apoyo y motivación. Un liderazgo efectivo no solo guía a los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales, sino que también crea un entorno donde los empleados se sienten valorados y motivados (Cardona Echeverri & Zambrano Cruz, 2014).

Fomento de Relaciones Interpersonales

Crear oportunidades para la colaboración y el fortalecimiento de las relaciones entre empleados. Las actividades de team building y los espacios de trabajo colaborativos pueden mejorar significativamente el clima organizacional, fomentando un sentido de comunidad y pertenencia (González-Burboa et al., 2014).

Implementación de Programas de Reconocimiento

pueden aumentar la moral y la motivación de los empleados, alentándolos a mantener y mejorar su rendimiento (Juárez-Adauta, 2012)

Promoción del Bienestar Laboral

Asegurar que los empleados tengan acceso a recursos y programas que promuevan su bienestar físico, emocional y social. Tovar, Guarate y Ramos (2016) indican que la implementación de estrategias de bienestar laboral mejora significativamente el clima organizacional, lo cual repercute positivamente en el desempeño de los empleados y en la calidad de los servicios prestados.

Seguridad y Condiciones Laborales

Garantizar la seguridad y condiciones laborales adecuadas es fundamental para un clima organizacional positivo. Duarte Guzmán (2016) destaca la importancia de un clima organizacional que promueva la seguridad social y condiciones laborales adecuadas. Un entorno laboral seguro y saludable es esencial para el bienestar de los empleados y su capacidad para trabajar de manera efectiva.

Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral

El clima organizacional tiene un impacto directo en el desempeño laboral de los empleados. Un clima positivo no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también aumenta la productividad y la calidad del trabajo. Díaz (2016) subraya que las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral influyen en su comportamiento y actitudes, lo que a su vez afecta su rendimiento. Los empleados que perciben un clima organizacional positivo están más motivados y comprometidos con su trabajo, lo que conduce a un mejor desempeño.

Por otro lado, un clima organizacional negativo puede tener efectos adversos en el desempeño laboral. Los empleados que perciben un ambiente de trabajo estresante o con poco apoyo pueden experimentar una disminución en su motivación y compromiso, lo que puede llevar a un bajo rendimiento y una mayor rotación de personal. Según Bernal González y Pedraza Melo (2015), la calidad del clima organizacional es un factor determinante en la satisfacción y el

desempeño de los empleados, y las organizaciones deben esforzarse por crear un entorno laboral que fomente el bienestar y la productividad.

Existen varios factores que contribuyen a un buen clima organizacional, incluyendo la comunicación efectiva, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional, la mejora de estos factores puede tener un impacto significativo en la satisfacción y el desempeño de los empleados (Bernal González & Pedraza Melo, 2015).

Marco Legal

En Colombia, el clima organizacional y el bienestar de los empleados están regulados por una serie de normativas que buscan garantizar condiciones laborales justas, dignas y seguras. Estas leyes y regulaciones son fundamentales para promover un entorno de trabajo saludable y productivo, impactando directamente en el clima organizacional. A continuación, se detallan las principales disposiciones legales relevantes para el clima organizacional en el país.

Constitución Política de Colombia

La Constitución Política de Colombia establece los derechos fundamentales que afectan directamente el clima organizacional. Entre ellos se encuentran:

Derecho al Trabajo en Condiciones Dignas y Justas

El artículo 25 de la Constitución Política de Colombia establece que toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. Implica que los empleadores deben garantizar un entorno laboral que respete la dignidad humana, proporcionando salarios justos y condiciones laborales adecuadas (Constitución Política de Colombia, 1991).

Derecho a la Igualdad y a la no Discriminación

El artículo 13 de la Constitución Política de Colombia garantiza que todas las personas serán tratadas por igual y sin discriminación alguna. En el contexto del clima organizacional, significa que las políticas y prácticas de la empresa deben ser inclusivas y equitativas, asegurando igualdad de oportunidades para todos los empleados (Constitución Política de Colombia, 1991).

Derecho a la Seguridad Social

El artículo 48 de la Constitución Política de Colombia establece el derecho de todas las personas a la seguridad social, garantizando que los trabajadores tengan acceso a servicios de salud y otras prestaciones sociales necesarias para su bienestar (Constitución Política de Colombia, 1991).

Código Sustantivo del Trabajo

El Código Sustantivo del Trabajo (CST) es la principal norma que regula las relaciones laborales en Colombia. Este código incluye varias disposiciones que impactan el clima organizacional:

Condiciones de Trabajo Dignas y Justas

El Artículo 57 del CST establece que los empleadores deben garantizar condiciones de trabajo que respeten la dignidad humana y promuevan el bienestar físico y mental de los trabajadores. Esto incluye proporcionar un entorno laboral seguro, un salario justo y acceso a beneficios y prestaciones (Código Sustantivo del Trabajo, 1950).

Prevención de Riesgos Laborales

El Artículo 348 y 351 del CST también contemplan la obligación del empleador de adoptar medidas para prevenir riesgos laborales y proteger la salud y seguridad de los trabajadores. Esto incluye la identificación y mitigación de riesgos, la capacitación de los empleados en prácticas seguras y la provisión de equipos de protección adecuados (Código Sustantivo del Trabajo, 1950).

Ley 1010 de 2006

La Ley 1010 de 2006 tiene como objetivo prevenir y sancionar el acoso laboral en Colombia. Esta ley es crucial para mantener un clima organizacional saludable, ya que define y prohíbe prácticas de acoso laboral, que incluyen:

- Actos de agresión física o verbal: Cualquier forma de violencia física o verbal contra un empleado.
- Intimidación, hostigamiento o persecución: Comportamientos destinados a intimidar o acosar a un empleado.
- Descalificación humillante de las labores: Menospreciar o ridiculizar el trabajo de un empleado de manera humillante.
- Discriminación por cualquier motivo: Tratamiento desigual basado en factores como raza, género, religión, entre otros.

La ley establece procedimientos claros para la denuncia y sanción de estas prácticas, incluyendo medidas preventivas que deben ser implementadas por los empleadores, como la creación de comités de convivencia laboral.

Resolución 2646 de 2008

La Resolución 2646 de 2008, emitida por el Ministerio de la Protección Social, regula la gestión del estrés laboral y los factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Esta resolución es fundamental para la promoción de un buen clima organizacional, ya que obliga a los empleadores a:

Identificar y Evaluar los Factores de Riesgo Psicosocial

Los empleadores deben realizar evaluaciones periódicas para identificar factores de riesgo como el estrés laboral, el acoso y otros problemas psicosociales.

Desarrollar programas de prevención y promoción de la salud mental en el trabajo

Basados en los resultados de las evaluaciones, los empleadores deben implementar programas específicos para prevenir y mitigar los riesgos psicosociales.

Implementar medidas para mitigar los efectos del estrés laboral

Esto puede incluir la mejora de las condiciones de trabajo, la promoción de un equilibrio entre la vida laboral y personal, y la provisión de apoyo psicológico cuando sea necesario (Resolución 2646, 2008).

Decreto 1072 de 2015

El Decreto 1072 de 2015, conocido como Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, compila y organiza la normativa relacionada con el trabajo en Colombia. En cuanto al clima organizacional, este decreto incluye disposiciones sobre:

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)

Los empleadores deben implementar el SG-SST para garantizar condiciones laborales seguras y saludables. Este sistema incluye la planificación, implementación, evaluación y mejora continua de las políticas y prácticas de seguridad y salud en el trabajo.

Políticas de bienestar laboral

Establece que las empresas deben desarrollar políticas y programas que promuevan el bienestar físico, mental y social de los trabajadores. Esto incluye programas de capacitación,

desarrollo profesional, actividades recreativas y otros beneficios que contribuyan al bienestar integral de los empleados (Decreto 1072, 2015).

Ley 1562 de 2012

La Ley 1562 de 2012 modifica el sistema de riesgos laborales en Colombia y refuerza las obligaciones de los empleadores en cuanto a la protección de la salud de los trabajadores. Esta ley:

Amplía el alcance de la seguridad y salud en el trabajo

Incluye no solo los riesgos físicos, sino también los riesgos psicosociales, asegurando una protección integral de la salud de los empleados.

Fortalece las medidas de prevención y promoción de la salud laboral

Los empleadores deben implementar medidas preventivas y promocionales para garantizar la salud y seguridad de los trabajadores. Esto incluye evaluaciones periódicas de riesgos, programas de capacitación y formación, y la promoción de una cultura de seguridad en el lugar de trabajo (Ley 1562, 2012).

El marco legal colombiano en relación con el clima organizacional es robusto y está orientado a proteger la dignidad, salud y bienestar de los trabajadores. Las leyes y regulaciones mencionadas buscan crear un entorno laboral justo, seguro y saludable, contribuyendo así a un clima organizacional positivo y productivo. Es esencial que las empresas en Colombia se adhieran a estas normativas para garantizar el bienestar de sus empleados y promover un ambiente de trabajo favorable.

Metodología

Tipo de Investigación

De acuerdo con la finalidad, la investigación que se aplicará es descriptiva explicativa, la cual permite describir con precisión las características de lo que pretendemos observar en el área operativa de la empresa Servientrega S.A. en Dosquebradas (Risaralda) con base a aspectos conocidos en el estado del arte y explicar la influencia y relación entre los fenómenos: las competencias clave y el clima organizacional en dicha organización.

Enfoque de Investigación

El enfoque cuantitativo nos permitirá generalizar de manera precisa y objetiva la información obtenida para analizar los datos mediante el estudio de frecuencias tanto absoluta como porcentual.

Método de Investigación

Deductivo, el cual parte de *argumentos generales* en la teoría donde se referencian tanto la importancia de las competencias clave como el clima laboral positivo y participativo *para demostrar, comprender o explicar los aspectos particulares de la realidad* empresarial, que para esta propuesta investigativa es analizar la influencia de las competencias clave en el clima organizacional de la empresa en cuestión.

Análisis y Tratamiento de la Información

Para realizar la recolección de la información, se utilizará la herramienta Google Forms, donde se plasmará una encuesta que proporcionará datos de gran importancia para la realización del detallado estadístico, y así tener mayor claridad de las conclusiones de la investigación que se

está llevando a cabo. De acuerdo con Grande y Abascal (2005) “La encuesta se puede definir como una técnica primaria en la obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianza a una población”.

Se utilizará la encuesta como fuente de recolección primaria cuidadosamente diseñada a través del instrumento cuestionario el cual tendrá un contenido de 13 preguntas dirigidas a una muestra representativa de 48 empleados activos de la empresa en mención. La encuesta recopilará datos detallados sobre diversos aspectos del clima organizacional y cinco competencias clave seleccionadas incluyendo la satisfacción laboral, el ambiente de trabajo, la comunicación interna, entre otras.

La recopilación de datos nos permitirá identificar patrones, tendencias y áreas de mejora en el clima organizacional del Servientrega S.A ubicada en la región de Dosquebradas (Risaralda) durante el bimestre junio-Julio de 2024. Es importante mencionar que este estudio no solo proporcionará conocimientos valiosos, sino que también ofrecerá perspectivas prácticas para mejorar la efectividad y competitividad de estas empresas en el entorno laboral actualmente en evolución.

Unidades de Observación

Universo

Servientrega S.A. cuenta con aproximadamente 7.737 colaboradores o Talento Humano a nivel nacional.

Población

El nivel operativo de la regional eje cafetero donde se cuenta con una planta activa en corte del mes de mayo de 223 colaboradores, población finita que aproximadamente corresponde al Talento Humano de Servientrega S.A. de la ciudad de Dosquebradas (Risaralda), durante el bimestre Junio-Julio de 2024.

Borda (2013) ha afirmado lo siguiente:

Este elemento de la metodología debe mostrar lo relacionado con las características de la población. Exige definir el marco muestral, en los estudios descriptivos, o de los grupos de comparación, en los estudios analíticos y experimentales; el tamaño de la muestra y las técnicas de muestreo empleadas para elegir a las personas o cosas (registros, historias) que harán parte del estudio. Una población, para fines de investigación, se define como el conjunto de personas, animales o cosas sobre quienes se desea dar respuesta al problema de investigación (pág. 147).

Muestra

Talento Humano operativo de Servientrega S.A. de la ciudad de Dosquebradas (Risaralda).

Según Hernández Sampieri (2018), “Muchas veces es imposible tener contacto y observar a toda la población, por eso suele trabajarse solo con una parte. Este subconjunto es conocido con el nombre de “muestra” y al proceso de seleccionarla se le conoce como muestreo”

Tamaño de la Muestra

La muestra determinada para la recolección de la información se realizará a partir de las encuestas aplicadas a 48 colaboradores activos, personas que hacen parte del nivel operativo de Servientrega, Dosquebradas, Risaralda. (ver Anexo 2)

Características de la Muestra

Se plantea que a los 48 colaboradores que hacen parte de la empresa Servientrega S.A. del regional eje cafetero sede Dosquebradas y a quienes se les va a realizar la encuesta cuentan con las siguientes características:

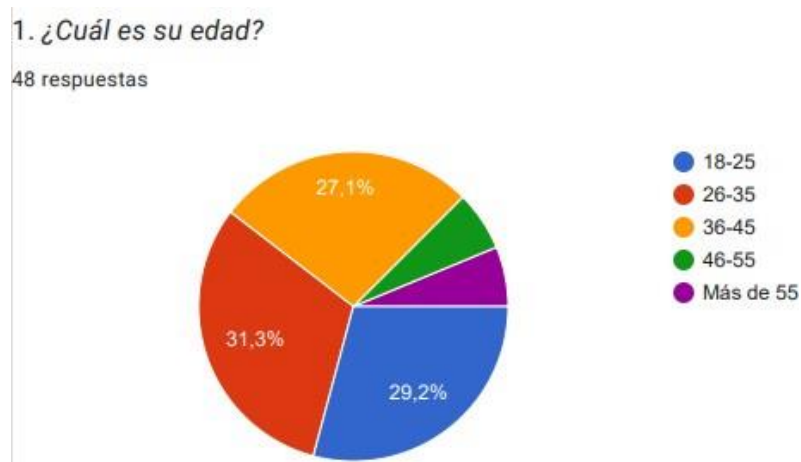
- Hombres y mujeres colaboradores activos de Servientrega S.A.
- Trabajadores con antigüedad mayor a 2 meses
- Edad entre 20 y 62 años
- Cargos operativos

Resultados

Identificar las Competencias clave a desarrollar en el Talento Humano operativo de Servientrega S.A. de la ciudad de Dosquebradas (Risaralda), durante el bimestre junio-Julio de 2024.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por medio de la aplicación de la encuesta, utilizada para la recolección de la información sobre la influencia de las Competencias claves del Talento Humano operativo en el Clima Organizacional de Servientrega, por ende estos resultados nos permitirán identificar las falencias y posibles oportunidades de mejora para la empresa Servientrega S.A., lo cual de cierta forma contribuirá en la implementación de un plan de mejora en los procesos internos de la organización.

Figura 1. Edad.

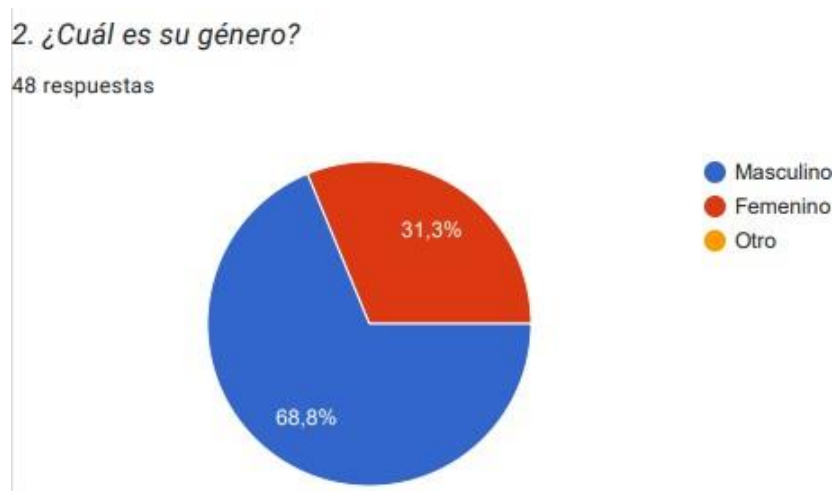


Fuente. Resultado Google Forms.

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra evidenciar que el 31,3% de los colaboradores activos a los cuales se les aplicó la encuesta, cuenta con un rango de edad entre 26 y 35 años, por otro lado, el 29,2% se encuentra en una edad entre los 18 a los 25 años, mientras que el 27,1% está en un rango de edad entre los 36 a 45 años, obteniendo igualmente un

porcentaje simultaneo del 6,2% entre las edades de 46 a 55 años y 6,2% colaboradores con edad superior a 55 años. Se evidencia que el personal activo que labora actualmente en Servientrega en los procesos logísticos es relativamente joven, ya que esto es necesario para ejercer las labores que se requieren para estos puestos.

Figura 2. Género.



Fuente. Resultado Google Forms.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se aprecia que el 68,8% de los colaboradores activos a quienes se les aplicó la encuesta corresponden al sexo masculino, en tanto que el 31,3% de los encuestados corresponden al sexo femenino, evidenciándose una gran diferencia debido a que en la operación logística por temas de cargue y descargue de mercancía requiere operarios hombres, ya que deben ejercer gran fuerza cuando llegan los carros operativos que contienen los envíos más grandes y pesados a la sede. Provenientes de las ciudades grandes, por tal motivo al momento de proceso de contratación se orientan en operarios masculinos.

Figura 3. Antigüedad laboral

Fuente. Resultado Google Forms.

Se logra apreciar que el 40,4% de los colaboradores encuestados llevan siendo trabajadores activos de Servientrega entre 1 a 3 años, mientras que el 36,2% llevan laborando menos de 1 año, por otra parte, el 12,8% llevan trabajando entre 4 a 6 años, por último, se evidencia que el 10,6% de las personas encuestadas tienen una antigüedad superior a 6 años en la empresa Servientrega. Cabe mencionar que debido a los altos índices de rotaciones el personal que se encuentra activo no tiene tanta antigüedad en la empresa, igualmente por el clima organizacional establecido no se ha logrado retener el personal por más tiempo.

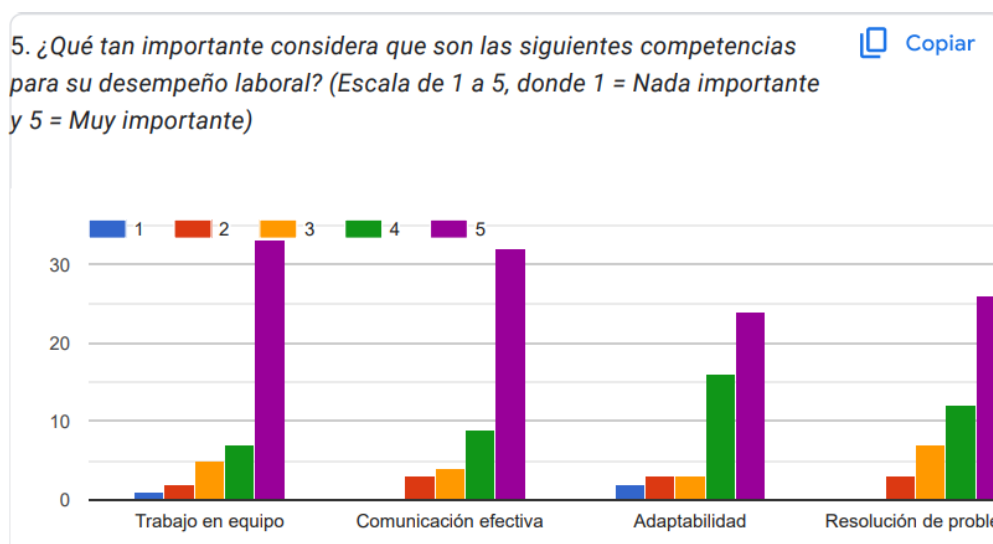
Figura 4. Satisfacción laboral.

Fuente. Resultado Google Forms.

Del análisis de esta pregunta se evidencia que la satisfacción laboral se representa con el 60.4% de los encuestados de acuerdo, este resultado positivo puede estar influenciado por los aspectos del clima organizacional que promueven la motivación, la satisfacción y la productividad. Por otra parte, el 35.4% de encuestados está en una posición neutral al respecto; este grupo puede estar afectado por los problemas internos como la rotación de personal y los retos en la adaptación a las funciones, lo cual puede estar relacionado con la falta de compromiso y la búsqueda de mejores oportunidades laborales, lo cual son indicativos de una percepción neutra hacia el ambiente laboral.

Finalmente, la insatisfacción se refleja con el 4.2% de los encuestados en desacuerdo, esto puede estar relacionada con los problemas de retrasos en entregas y deficiencias en la infraestructura y procesos operativos. La percepción de un clima organizacional desfavorable también puede contribuir a esta insatisfacción.

Figura 5. *Importancia de competencias para el desempeño laboral.*



Fuente. Resultado Google Forms.

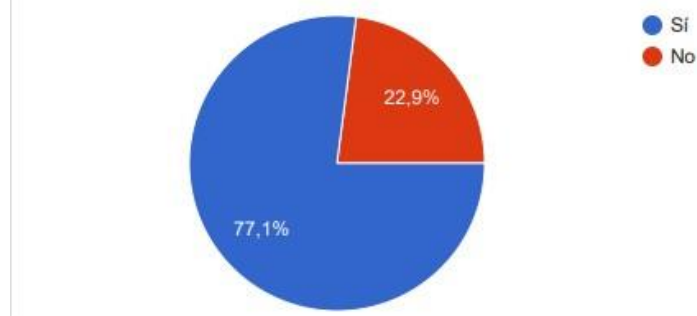
Según el análisis de esta pregunta, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva son consideradas muy importantes por la mayoría de los empleados, lo que sugiere que estas competencias son fundamentales para el éxito laboral en Servientrega S.A. La alta valoración de estas competencias sugiere que las actividades laborales en Servientrega S.A. dependen en gran medida de la colaboración y una comunicación clara y efectiva entre los empleados.

Por otra parte, la adaptabilidad y la resolución de problemas también son valoradas, pero muestran una mayor dispersión en la escala, indicando áreas donde podría ser necesario un mayor enfoque en el desarrollo de estas competencias. La mayor dispersión en estas competencias sugiere que podrían beneficiarse de un enfoque más estructurado y específico en los programas de desarrollo y capacitación de la empresa. Esto podría ayudar a uniformizar la percepción de su importancia y mejorar estas habilidades en toda la fuerza laboral.

Figura 6. *Desarrollo de las competencias clave para mejorar el desempeño laboral.*

6. ¿Considera que necesita desarrollar más las competencias clave del talento humano para mejorar su desempeño laboral?

48 respuestas

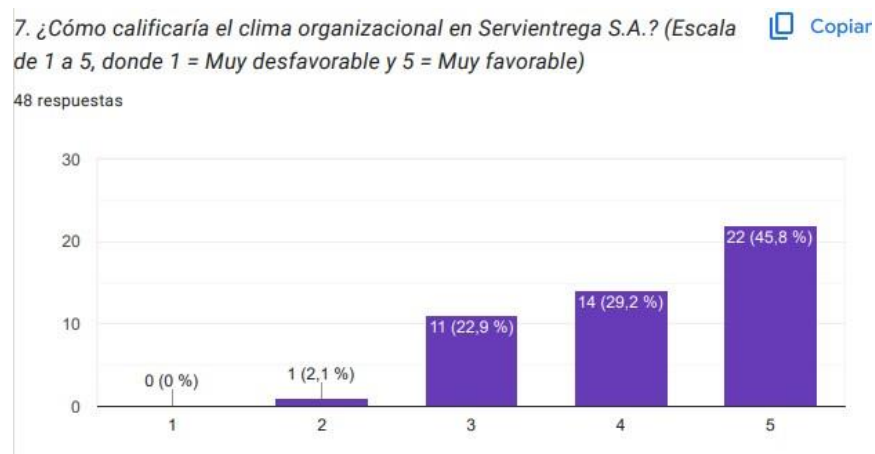


Fuente. Resultado Google Forms.

La mayoría de los empleados (77.1%) siente la necesidad de desarrollar más competencias clave para mejorar su desempeño, lo que destaca una demanda clara por programas

de desarrollo y capacitación en la empresa. Un menor porcentaje (22.9%) no considera necesario este desarrollo adicional, lo que puede reflejar una satisfacción con sus habilidades actuales o una percepción de que las competencias necesarias ya están suficientemente desarrolladas.

Figura 7. *Calificación del clima organizacional.*

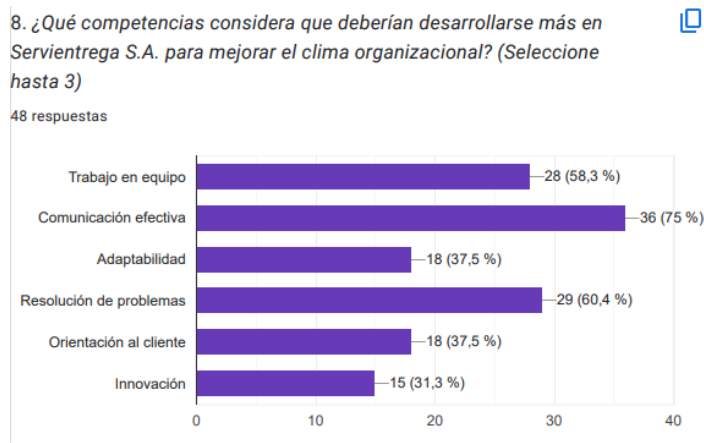


Fuente. Resultado Google Forms.

La mayoría de los empleados (45.8%) califica el clima organizacional en Servientrega S.A. con la nota más alta (5), indicando una percepción muy favorable del ambiente laboral. Un 29.2% de los empleados califica el clima organizacional con un 4, lo que también indica una percepción positiva.

El 22.9% de los empleados otorga una calificación neutra (3), lo que sugiere que hay áreas que podrían mejorar para alcanzar una percepción más favorable. Solo un 2.1% de los empleados califica el clima organizacional con un 2, y no hay empleados que lo califiquen con un 1.

Figura 8. *Competencias por desarrollar para la mejora del clima organizacional.*



Fuente. Resultado Google Forms.

Se logra evidenciar que los encuestados consideran que las 3 competencias que deberían desarrollarse más en los procesos internos de Servientrega son: inicialmente la comunicación efectiva con un 75% pues consideran que la crucial ya que esto refleja la importancia de una comunicación clara y eficiente en las operaciones diarias y en la colaboración entre equipos; pues resuelve malentendidos, aumenta la transparencia y fortalece las relaciones entre los empleados, lo cual es esencial para un clima organizacional positivo. La segunda competencia más mencionada es la resolución de problemas donde el 60,4% de los encuestados que este aborda y resuelve desafíos de manera eficaz, igualmente desarrollar competencia puede llevar a una mayor eficiencia operativa y una reducción de obstáculos que impiden el flujo de trabajo, lo que a su vez puede mejorar la moral y la satisfacción laboral. El 58.3% de los encuestados consideran que el trabajo en equipo fomenta una cultura de colaboración y apoyo mutuo.

Por otro lado, el 37,5% contemplan que la adaptabilidad tiene un papel crucial ya que permite que, en un entorno empresarial en constante cambio, la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas situaciones y desafíos se convierta en algo vital. Destacando igualmente un

37,5% creen que la orientación al cliente es otra competencia valorada, lo que refleja la importancia de mantener altos estándares de servicio al cliente.

Por último, el 31,3% optan la innovación, aunque mencionada por un menor porcentaje de empleados, sigue siendo importante ya que ayuda a fomentar ideas y mejoras en los procesos y productos a través de la innovación y el desarrollo creativo.

Figura 9. *Influencia de las competencias clave en el clima organizacional.*



Fuente. Resultado Google Forms.

Más de la mitad de los empleados con un porcentaje de 52,1% creen que las competencias clave tienen una influencia muy alta en el clima organizacional. Esto subraya la percepción de que habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas son esenciales para un ambiente de trabajo positivo. La alta calificación sugiere que cualquier mejora en estas competencias podría tener un impacto significativo y positivo en el clima organizacional, mejorando la satisfacción y la retención de los empleados.

Un cuarto de los empleados siendo un 25% de ellos considera que las competencias clave tienen una influencia significativa, aunque no máxima. Este grupo reconoce la importancia de las

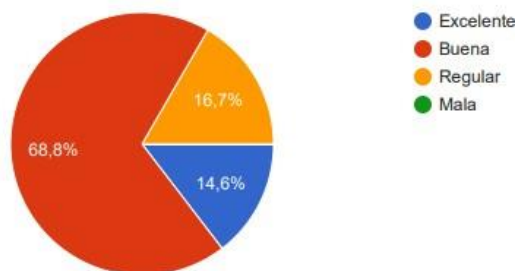
competencias, pero puede percibir que otros factores también juegan un papel crucial en el clima organizacional.

De cierto modo, un 12.5% de los empleados percibe una influencia moderada de las competencias en el clima organizacional. Este grupo puede considerar que, aunque importantes, las competencias no son el único factor determinante. Por último, un pequeño porcentaje de empleados cree que las competencias clave tienen poca (6.3%) o ninguna (4.2%) influencia en el clima organizacional. Este grupo puede estar enfocado en otros aspectos que afectan más su percepción del ambiente de trabajo, como las condiciones laborales o las políticas de la empresa.

Figura 10. Opinión sobre la comunicación interna en Servientrega S.A.

10. Considera usted que la comunicación interna en la empresa Servientrega S.A es:

48 respuestas



Fuente. Resultado Google Forms.

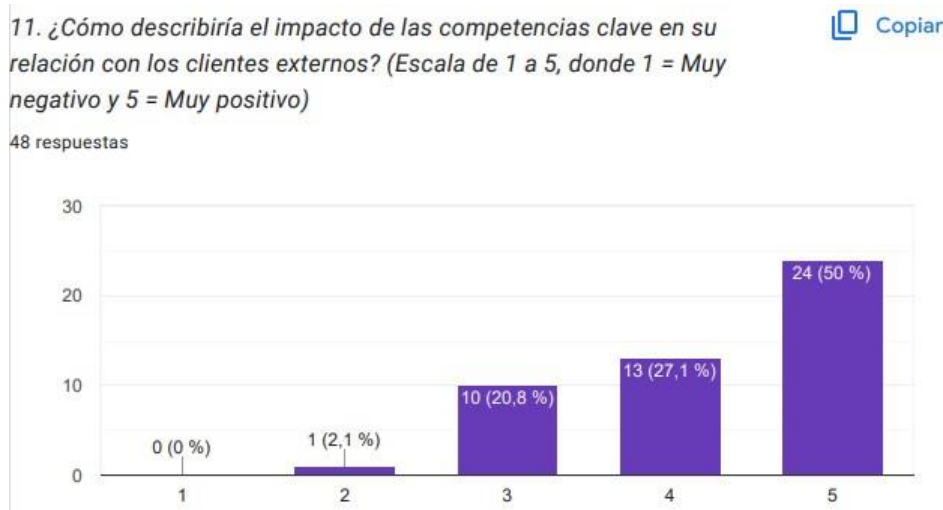
Según los encuestados, el 14.6% indica que la comunicación interna en Servientrega S.A. es excelente, el 68.8% indica que es buena y el 16.7% indica que es regular. La comunicación interna es un componente esencial para el éxito de una empresa, ya que mejora la relación entre empleados y jefes, contribuye a la productividad y al bienestar general de la organización. La comunicación interna efectiva es fundamental para propiciar una buena relación entre los empleados y la dirección de la empresa. Además, una estrategia comunicativa interna adecuada

permite que los empleados sean conscientes de su rol en la entidad y se sientan partícipes de la misma.

En el caso de Servientrega S.A., los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los encuestados considera que la comunicación interna es buena o excelente. Esto sugiere que la empresa ha implementado estrategias efectivas para promover una comunicación interna sólida y satisfactoria.

En resumen, según los encuestados, la comunicación interna en Servientrega S.A. es evaluada mayoritariamente como buena o excelente. Esto indica que la empresa ha implementado estrategias efectivas para promover una comunicación interna sólida y satisfactoria, lo que contribuye al éxito y bienestar general de la organización.

Figura 11. Descripción del impacto de las competencias clave en relación con los clientes externos.

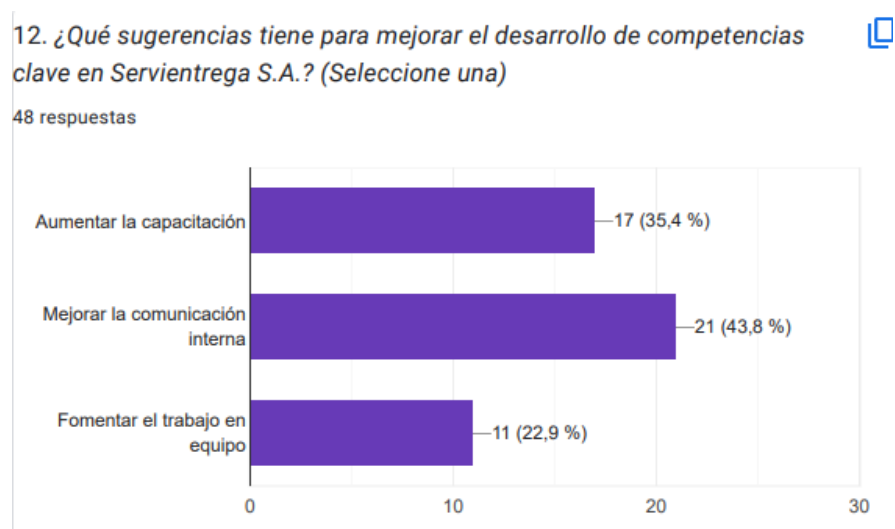


Fuente. Resultado Google Forms.

La gráfica nos indica que la frecuencia porcentual del 50% incluye 24 personas del total de la muestra, quienes describen como “Muy Positivo” el impacto de las competencias clave en su relación con los clientes externos. Sumado al porcentaje anterior, el 27,08 % que corresponde

a 13 de las 48 personas encuestadas. Ambos porcentajes representativos con las Escalas 5 y 4 respectivamente, permiten interpretar que existe una influencia marcada de las competencias clave (Trabajo en equipo, Comunicación efectiva, Adaptabilidad, Resolución de problemas, Orientación al cliente, Innovación) en su relación con los clientes externos lo que podría fortalecer ampliamente los vínculos con los stakeholders o partes interesadas internas y externas, para el beneficio sostenible y sustentable de la organización (Servientrega S.A.).

Figura 12. Sugerencias para mejorar el desarrollo de competencias clave en Servientrega S.A.



Fuente. Resultado Google Forms.

De los 48 encuestados del total muestral, 21 personas con el 43,75% sugieren “Mejorar la comunicación interna” frente a “Aumentar la capacitación” y “Fomentar el trabajo en equipo” que representan 35,41% (17 personas) y 22,91% (11 personas) respectivamente. La relevancia en porcentaje de la primera categoría favorece las interrelaciones entre pares y en cada nivel jerárquico; la segunda categoría “Aumentar la capacitación” se ve reflejada en la evaluación del desempeño y, por ende, optimiza el desarrollo del personal, y la tercera “Fomentar el trabajo en equipo” beneficia el cumplimiento de metas grupales, la satisfacción y motivación individual a la vez que el alcance de los objetivos organizacionales. Esta tríada de categorías, aunque fueron

seleccionadas particularmente por los encuestados, aunadas conforman procesos y estrategias propias de la gestión del Talento Humano.

Figura 13. Recomendación para trabajar en Servientrega S.A.



Fuente. Resultado Google Forms.

De acuerdo con la encuesta realizada, el 91.7% de los encuestados indican que recomendarían a algún conocido, amigo o familiar trabajar en Servientrega S.A., mientras que el 8.3% indican que no lo harían. Esta pregunta es importante para evaluar la percepción de los empleados sobre la empresa y su disposición a recomendarla como lugar de trabajo. La recomendación de trabajar en una empresa puede ser un indicador de la satisfacción y el compromiso de los empleados. Cuando los empleados recomiendan a otros trabajar en la empresa en la que ellos mismos trabajan, puede ser un signo de que se sienten valorados, tienen una buena experiencia laboral y confían en la organización.

Sin embargo, es necesario considerar que los resultados de la encuesta son una muestra de la opinión de los encuestados y pueden no representar la percepción de todos los empleados de la empresa. Además, es importante realizar un análisis más detallado para comprender las

razones detrás de las respuestas y tomar acciones para mejorar en áreas donde la recomendación sea baja.

En resumen, según la encuesta realizada, el 91.7% de los encuestados indican que recomendarían a algún conocido, amigo o familiar trabajar en Servientrega S.A. Esto sugiere que la mayoría de los encuestados tienen una percepción positiva de la empresa y estarían dispuestos a recomendarla como lugar de trabajo.

Hallazgos Obtenidos

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los 48 trabajadores activos de la empresa Servientrega, se evidencia que la alta rotación del personal influye directamente en las competencias claves y el nivel de clima organizacional que se presentan actualmente, por ende, este afecta el rendimiento en los diferentes procesos, lo cual implica la reducción en la productividad.

De modo que se lograron evidenciar fallas tales como:

No se está realizando una inducción profunda de los objetivos que tiene la organización, lo cual implica que el colaborador no vaya alineado a las metas trazadas.

No se está fomentando y fortaleciendo continuamente el desarrollo de competencias que permitan empoderar al trabajador.

No se está capacitando idóneamente al personal nuevo en su puesto de trabajo.

Ahora bien, cabe mencionar que, aunque se están presentando estas problemáticas es importante detectarlas y mitigarlas a tiempo, de manera que se pueden implementar diferentes estrategias que permitan mejorar los niveles internos de la organización; entre estos son claves

realizar la elección del personal por competencias y determinar evaluaciones continuas de desempeño y rendimiento, brindar un lugar de trabajo adecuado para desarrollar las actividades, fomentar el trabajo en equipo, fortalecer la comunicación efectiva entre todos los colaboradores, diseñar un programa de compensación e incentivos donde los trabajadores sienta reconocimiento de su labor y se motiven en mejorar su desempeño, igualmente esto con el fin de retener el mejor talento humano.

Los resultados de la encuesta destacan la importancia de competencias como la comunicación efectiva, la resolución de problemas y el trabajo en equipo. Estas competencias fueron consideradas cruciales por la mayoría de los empleados, indicando una clara demanda por programas de desarrollo y capacitación enfocados en estas áreas. La alta valoración de la comunicación efectiva (75%) refleja la necesidad de mejorar la claridad y eficiencia en las operaciones diarias y en la colaboración entre equipos. Asimismo, la resolución de problemas (60.4%) y el trabajo en equipo (58.3%) se consideran fundamentales para enfrentar los desafíos operativos y fomentar una cultura de colaboración.

Integración de los tipos de Competencias clave que influyen en mejoras en el Clima Organizacional de Servientrega S.A. de la ciudad de Dosquebradas (Risaralda), durante el bimestre junio-Julio de 2024.

Como segundo objetivo se propuso la integración de los tipos de Competencias clave que influyen en mejoras en el Clima Organizacional, para ello se integraron con las teorías de gestión del talento humano, y se identificaron las competencias principales: comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de problemas y adaptabilidad. Estas competencias fueron analizadas a la luz de dos teorías fundamentales: la Teoría del Campo de Kurt Lewin y la Teoría de los Dos Factores de Herzberg.

La comunicación efectiva, según Herzberg, Máuser y Snyderman (1959) en su Teoría de los Dos Factores, actúa como un factor higiénico que previene la insatisfacción laboral. Herzberg sostiene que la comunicación clara y abierta es crucial para que los empleados comprendan sus roles y responsabilidades, lo que reduce la incertidumbre y mejora la satisfacción laboral. Ahora bien, teniendo en cuenta lo analizado en los resultados obtenidos, se evidenció que la falta de programas de comunicación interna efectivos en Servientrega S.A., puede resultar en malentendidos y falta de transparencia dentro de la organización, afectando negativamente el clima organizacional y disminuyendo la moral del equipo.

Respecto al trabajo en equipo, la Teoría del Campo de Kurt Lewin (1951) destaca la importancia de la dinámica de grupo en el cambio organizacional. Lewin propone que el trabajo en equipo facilita el proceso de cambio al crear un entorno de apoyo mutuo y colaboración. No obstante, se evidenció que la falta de implementación adecuada de talleres y actividades colaborativas, puede contribuir a la ausencia de cohesión y relaciones interpersonales fuertes, lo cual puede afectar la eficiencia operativa y la armonía en el ambiente laboral, resultando en una alta rotación de personal y baja productividad.

La capacidad de resolver problemas, de acuerdo con Herzberg et al. (1959), se relaciona con los factores motivacionales, ya que permite a los empleados enfrentar desafíos y encontrar soluciones innovadoras, lo cual es altamente motivador. Sin embargo, se evidenció que la falta de capacitación adecuada en técnicas de resolución de problemas en Servientrega S.A., puede llevar a una baja confianza y competencia del personal, afectando negativamente el clima organizacional y la productividad. La carencia de habilidades para resolver problemas puede resultar en ineficiencias operativas y tiempo de inactividad elevado debido a conflictos no resueltos.

La adaptabilidad, esencial en el modelo de cambio de Lewin (1951), facilita el proceso de transición en la organización. Lewin argumenta que la adaptabilidad es crucial para descongelar viejas conductas, cambiar y luego recongelar nuevas conductas, permitiendo una transición suave durante los cambios organizacionales. De lo analizado en los resultados de la encuesta, evidenciamos que la falta de programas efectivos de formación en adaptabilidad en Servientrega S.A., puede incrementar la resistencia al cambio y disminuir la flexibilidad organizacional, impactando negativamente el clima laboral y reduciendo la capacidad de la empresa para adaptarse a nuevas condiciones de mercado.

Impacto a nivel interno y externo de la influencia de las Competencias clave del Talento Humano operativo en el Clima Organizacional de Servientrega S.A. de la ciudad de Dosquebradas (Risaralda), durante el bimestre junio-Julio de 2024.

El análisis del impacto de las competencias clave se ha centrado tanto en los efectos internos dentro de la organización como en los efectos externos en la percepción del cliente y el mercado.

Internamente, se evidenció la falta de programas efectivos de comunicación en Servientrega S.A., lo que puede resultar en una falta de claridad en las tareas y roles, conflictos frecuentes y baja moral del equipo. La promoción del trabajo en equipo tampoco se ha implementado adecuadamente, lo que puede llevar a relaciones interpersonales débiles y un ambiente de colaboración deficiente. Esto puede resultar en baja cohesión del equipo y alta rotación de personal. La habilidad para resolver problemas no ha sido desarrollada adecuadamente, lo que puede llevar a ineficiencias operativas y tiempo de inactividad elevado debido a conflictos no resueltos. Los empleados pueden sentirse desmotivados y con baja satisfacción laboral. Además, la falta de programas efectivos de adaptabilidad puede hacer que

los empleados tengan dificultades para ajustarse a cambios en procesos y políticas, aumentando la resistencia al cambio y afectando la resiliencia organizacional.

Externamente, la falta de comunicación interna efectiva puede afectar la atención al cliente en Servientrega S.A., resultando en una transmisión ineficiente de información y baja satisfacción del cliente. La debilidad en el trabajo en equipo puede impactar negativamente la coordinación en la entrega de servicios, resultando en un servicio lento y deficiente. Esto puede dañar la reputación de la empresa entre los clientes. La baja capacidad de resolución de problemas puede llevar a una resolución lenta de quejas y problemas del cliente, afectando negativamente la percepción de la empresa y reduciendo la lealtad del cliente. La falta de adaptabilidad puede dificultar la capacidad de la empresa para responder rápidamente a cambios en el mercado y demandas de los clientes, afectando la competitividad y la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.

La integración de las competencias clave con las teorías de gestión del talento humano ha mostrado que, aunque se han identificado las competencias necesarias, aún se evidencian áreas de mejora en Servientrega S.A. Esto puede tener un impacto negativo tanto a nivel interno, disminuyendo la satisfacción y retención de los empleados, como a nivel externo, afectando la percepción del cliente y la competitividad en el mercado. Es esencial desarrollar y aplicar programas efectivos de capacitación y estrategias de gestión para mejorar estas competencias y, en consecuencia, el clima organizacional y la eficiencia operativa.

Conclusiones

La Gestión del Talento Humano (GTH) mediante los macroprocesos de Dirección, Planeación y Organización genera subprocesos estratégicos, funcionales y operativos, que orientados hacia la innovación, desarrollo y conocimiento corporativos y a través del liderazgo participativo se encaminan a la adquisición de competencias claves que contribuyen a un clima laboral positivo alineados al logro de organizaciones diferenciadoras, en la dinámica de la globalización.

El presente estudio sobre la influencia de las competencias clave del talento humano operativo en el clima organizacional de Servientrega S.A. en la ciudad de Dosquebradas (Risaralda) durante el bimestre junio-julio de 2024 ha revelado hallazgos significativos que contribuyen a una mejor comprensión de la dinámica interna de la empresa y ofrecen una guía para futuras mejoras. Las competencias clave como la comunicación efectiva, la resolución de problemas y el trabajo en equipo se destacan como fundamentales para el desempeño laboral en Servientrega S.A. Los empleados valoran estas competencias y sienten una clara necesidad de desarrollarlas más, lo que indica una demanda por programas de capacitación y desarrollo.

Un clima organizacional positivo está asociado con altos niveles de satisfacción y motivación entre los empleados. La percepción general del clima organizacional en Servientrega S.A. es favorable, aunque existen áreas que requieren atención para mejorar aún más el ambiente laboral. Existe una relación significativa entre el desarrollo de competencias clave y el clima organizacional. Las competencias bien desarrolladas contribuyen a un ambiente de trabajo positivo, lo que a su vez mejora la satisfacción laboral y el rendimiento operativo.

Sin embargo, la alta rotación de personal sigue siendo un desafío importante para Servientrega S.A. Este fenómeno afecta negativamente el clima organizacional y la eficiencia operativa, lo que resalta la necesidad de estrategias efectivas para la retención de empleados. Además, la comunicación interna se identificó como un área crítica que necesita mejoras. Una comunicación clara y efectiva entre todos los niveles de la organización es esencial para mantener un clima organizacional saludable y productivo.

Recomendaciones

Se recomienda que en todos los niveles de la empresa Servientrega S.A.: estratégico, táctico y particularmente operativo se implementen constantemente estrategias de empoderamiento, delegación, reentrenamiento y capacitación continuas, donde prevalezca no sólo la Innovación, Desarrollo y Conocimiento (I+D+i) sino también el Desarrollo de Personal, la satisfacción y motivación del Talento humano, activo principal de toda organización.

Para mejorar el clima organizacional y el rendimiento operativo en Servientrega S.A., se recomienda implementar diversas estrategias. Mejorar la comunicación interna es fundamental. Esto puede lograrse a través de la implementación de estrategias de comunicación efectivas que promuevan la transparencia y la claridad, como reuniones regulares de equipo, boletines informativos internos y plataformas de comunicación digital que faciliten el intercambio de información.

Aumentar la capacitación es otra recomendación crucial. Es necesario desarrollar programas de capacitación continuos enfocados en las competencias clave identificadas, como la comunicación efectiva, la resolución de problemas y el trabajo en equipo. Estas capacitaciones deben ser accesibles para todos los empleados y adaptadas a sus necesidades específicas.

Además, es importante fomentar el trabajo en equipo. Promover actividades de team building y crear espacios de trabajo colaborativos fortalecerán las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia entre los empleados. Fomentar una cultura de colaboración y apoyo mutuo puede mejorar significativamente el clima organizacional.

Desarrollar programas de retención de talento también es esencial. Implementar estrategias para reducir la rotación de personal, como la creación de programas de

reconocimiento y recompensas, oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, y mejoras en las condiciones laborales, puede hacer que los empleados se sientan valorados y motivados para permanecer en la empresa.

Así mismo, se recomienda realizar evaluaciones continuas del clima organizacional. Establecer un sistema de evaluación regular del clima organizacional permitirá identificar áreas de mejora y realizar ajustes oportunos. Las encuestas de clima organizacional deben ser una herramienta recurrente para obtener retroalimentación de los empleados y medir el impacto de las estrategias implementadas.

Por último, es crucial fortalecer el proceso de inducción para nuevos empleados. Mejorar este proceso asegurará que los nuevos colaboradores comprendan claramente los objetivos y las expectativas de la empresa. Una inducción efectiva facilitará la adaptación de los nuevos empleados y alineará sus esfuerzos con las metas organizacionales. La implementación de estas estrategias puede contribuir significativamente al éxito y sostenibilidad de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133.
- Bernal González, I., & Pedraza Melo, N. A. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 9-20.
- Borda, M. (2013). *El proceso de investigación: visión general de su desarrollo*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=710213&lang=es&site=edslive&scope=site&ebv=EB&ppid=p_Cover
- Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30, 184-189.
- Código Sustantivo del Trabajo. (1950). Artículo 57, 348, 351.
- http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Constitución Política de Colombia. (1991). Artículo 25, 13, 48.
- http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html
- Decreto 1072 de 2015. (2015). Ministerio del Trabajo.
- <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>
- Díaz, A. C. (2016). La seguridad social y las condiciones del trabajador en una granja avícola del estado Carabobo. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 55-62.
- Duarte Guzmán, A. C. (2016). Una mirada al espíritu de servicio del venezolano ¿servicial o servil vs. Calidad de vida? *Revista Educación en Valores*, 1(25), 33-52.

Ecuador.

Fernández, A. (2018). *Impacto del clima organizacional en la productividad de las empresas logísticas*. Editorial Universitaria.

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Giroux, C. (1960). The Motivation to work, by F. Herzberg, B. Mausner and B.-C. Snyderman, John Wiley & Sons, New York, John Wiley & Sons, 1959. *Relations Industrielles-industrial Relations*, 15, 275-276.

González, F., Figueroa, A., & González, R. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/>

González-Burboa, A., Manríquez, C., & Venegas, M. (2014). Clima organizacional de administración de salud municipal. *Ciencia y Trabajo*, 16(1), 12-24.

Guerrero, V. (2019). Dedicatoria y agradecimientos en el trabajo de grado: diferencias. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. <https://www.uasb.edu.ec/casa-andina-site/wp-content/uploads/sites/13/2021/04/Dedicatoria-y-agradecimientos-en-el-trabajo-de-grado.pdf>

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/stage.aspx?il=6443&pg=&ed=>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). La motivación en el trabajo. Nueva York: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1086>

- Iglesias Armenteros, A. L., & Sánchez García, Z. T. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 13(3), 455-457.
- Jiménez, D. (2020). *Gestión de talento humano y su efecto en el rendimiento operativo*. *Journal of Business Management*, 5(2), 22-38.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (ed. Cartwright, D.). Harper & Row, New York.
- Lewin, K. (1951). *Teoría de campo en la ciencia social: Documentos teóricos seleccionados* (D. Cartwright, Ed.). Nueva York: Harper & Row. Recuperado de:
<https://doi.org/10.1037/h0057093>
- Ley 1010 de 2006. (2006). *Diario Oficial No. 46.160*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>
- Ley 1562 de 2012. (2012). *Diario Oficial No. 48.488*.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>
- Meneses Pinto, K. J., & Rodríguez-Rojas, Y. L. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal*. Artículo de Investigación. Especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada.
<https://core.ac.uk/display/286064376>.

Olivera Garay, Y. J., Leyva Cubillas, L. L., & Napán Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12.

Resolución 2646 de 2008. (2008). Ministerio de la Protección Social.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20Comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Sánchez, P. & Morales, L. (2019). *Clima organizacional y su impacto en la satisfacción del cliente en el sector logístico*. *Revista de Psicología y Recursos Humanos*, 3(1), 34-50.

Servientrega. (2022). Conoce nuestras soluciones logísticas.

https://www.servientrega.com/wps/portal!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziTS08TTwMTAz93f1cTAwCg5yMfP0MHY0cfY30wwkpiAJKG-AAjgb6XoQUAF1gVOTr7JuuH1WQWJKhm5mXlq8f4Zyfk5-blJmoH1GQWIQMdGqxfkRmXmZyZj7QRVGEzCzIjajycbL0BACT8ktL/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Suárez, M. O., (2004). *Interprendizaje Holístico de Matemática*, Ed. Gráficas Planeta, Ibarra,

Tovar, S. J., Guarate, Y. C., & Ramos, M. P. (2016). Construcción de escenarios estratégicos en las pequeñas y medianas empresas venezolanas. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 21-31.

Apéndices

Apéndice 1. *Encuesta sobre Competencias Clave y Clima Organizacional - Sede Regional Eje Cafetero (Dosquebradas)*

Estimado(a) colaborador(a),

Le invitamos a participar en esta encuesta con fines académicos, como parte de una investigación sobre la influencia de las competencias clave del talento humano operativo en el clima organizacional de Servientrega S.A. en la ciudad de Dosquebradas (Risaralda), durante el bimestre junio-julio de 2024. Su participación es fundamental para el éxito de este estudio y le agradecemos de antemano por su tiempo y colaboración.

Queremos asegurarle que todas las respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad y se utilizarán únicamente con propósitos de análisis académico. No se divulgará ninguna información personal y los datos serán protegidos conforme a las políticas de privacidad de la organización. ¡Gracias por su valiosa contribución!

1. ¿Cuál es su edad?

18-25

26-35

36-45

46-55

Más de 55

2. ¿Cuál es su género?

Masculino

Femenino

Otro

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Servientrega S.A.S?

Menos de 1 año

1-3 años

4-6 años

Más de 6 años

4. ¿Se siente a gusto siendo trabajador activo de Servientrega S.A.S?

De acuerdo

En desacuerdo

Neutral

5. ¿Qué tan importante considera que son las siguientes competencias para su desempeño laboral? Escala de 1 a 5, donde 1 = Nada importante y 5 = Muy importante)

1- 2- 3- 4- 5

Trabajo en equipo

Comunicación efectiva

Adaptabilidad

Resolución de problemas

Orientación al cliente

6. ¿Considera que necesita desarrollar más las competencias clave del talento humano para mejorar su desempeño laboral?

Sí

No

7. ¿Cómo calificaría el clima organizacional en Servientrega S.A.? (Escala de 1 a 5, donde 1 = Muy desfavorable y 5 = Muy favorable)

1

2

3

4

5

8. ¿Qué competencias considera que deberían desarrollarse más en Servientrega S.A. para mejorar el clima organizacional? (Seleccione hasta 3)

Trabajo en equipo

Comunicación efectiva

Adaptabilidad

Resolución de problemas

Orientación al cliente

Innovación

9. ¿En qué medida cree que las competencias clave del talento humano influyen en el clima organizacional? (Escala de 1 a 5, donde 1 = Nada y 5 = Mucho)

1

2

3

4

5

10. Considera usted que la comunicación interna en la empresa Servientrega S.A es:

Excelente

Buena

Regular

Mala

11. ¿Cómo describiría el impacto de las competencias clave en su relación con los clientes externos? (Escala de 1 a 5, donde 1 = Muy negativo y 5 = Muy positivo)

1

2

3

4

5

12. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el desarrollo de competencias clave en Servientrega S.A.? (Seleccione una)

Aumentar la capacitación

Mejorar la comunicación interna

Fomentar el trabajo en equipo

13. ¿Recomendaría a algún conocido, amigo o familiar trabajar en Servientrega S.A.S?

Si

No

Enlace de la encuesta:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSerplx9ywgZ9FIFj0oHV3SxUTa8_aEHUodBMDoL2OtO2fQjvA/viewform

Apéndice 2 *Cálculo del tamaño de la muestra*

La muestra es un subconjunto de la población. Sus principales características son:

Representativa

Se refiere a que todos y cada uno de los elementos de la población tengan la misma oportunidad de ser tomados en cuenta para formar dicha muestra.

Adecuada y válida

Se refiere a que la muestra debe ser obtenida de tal manera que permita establecer un mínimo de error posible respecto de la población.

Para que una muestra sea fiable, es necesario que su tamaño sea obtenido mediante procesos matemáticos que eliminen la incidencia del error.

Elemento o individuo

Unidad mínima que compone una población. El elemento puede ser una entidad simple (una persona) o una entidad compleja (una familia), y se denomina unidad investigativa.

Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula (Suárez, 2004):

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población o Universo.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma con relación al 95% de confianza que equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Q(q) = (1 - p) = probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

N = tamaño de la población o Universo de Servientrega S.A. = **223 colaboradores**

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{e^2(N-1) + Z^2\sigma^2}$$

$$\sigma = 0,5$$

$$Z = 1,96$$

$$e = 0,09$$

$$n = \frac{223 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,09^2(223 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5^2} \text{ (Ecuación 1)}$$

$$n = \frac{223 \cdot 0,25 \cdot 3,8416}{0,0081(222) + 0,25 \cdot 3,8416} = \frac{214,1692}{17,982 + 0,9604} = \frac{214,1692}{18,9424} = 11,30 \approx 11$$

Marco Muestral

Se calcula para la población finita de **223 colaboradores**, nivel de confianza 95% (1,96), margen de error 5%, para lo cual el marco muestral corresponde a 11 colaboradores (Ecuación 1).

Prueba piloto: 11 colaboradores

Muestra representativa: $(11+37) = 48$ colaboradores activos