

**Propuesta de estrategias de gestión del talento humano para fortalecer el  
compromiso y el desempeño laboral en Servientrega S.A., en el contexto de su cultura  
organizacional**

Francy Pérez Acuña

Cristian Saavedra

Hernán Darío Ortega

Fredi Orlando Solano Vega

Asesor

Viviana Inés Morelo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

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

Administración De Empresas

2025

**Nota de Aceptación**

Esta página opcional

---

Nombre Director de Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

### **Dedicatoria**

Este proyecto es para aquellos cuyo apoyo fue una motivación constante para nosotros durante este período, y cuyas palabras de aliento nos ayudaron a seguir adelante sin rendirnos.

A nuestras familias, cuyo amor incondicional nos ayudó a persistir sin importar las dificultades o luchas.

A los Tutores que, con su constante orientación, despejaron nuestras inquietudes y nos dirigieron firmemente hacia una mayor comprensión, lo que nos otorgó un mejor entendimiento.

A Dios, por permitirnos llegar aquí sanos y hacer posible alcanzar este objetivo que teníamos.

Esta dedicatoria es para todos ellos, porque su apoyo duradero es algo que nunca olvidaremos.

### **Agradecimientos**

Queremos dar gracias a Dios por darnos la vida, sabiduría y la fortaleza necesaria para poder llegar a obtener este proceso académico.

A nuestras familias solo podemos darles gracias por ser nuestro pilar y todo su inmenso amor, por apoyarnos siempre y ser nuestros principales soportes, no podemos olvidarnos de nuestros docentes quienes nos brindaron sus conocimientos y experiencias para que hoy estemos culminando este proceso, gracias por ser partícipes fundamentales en nuestra etapa formativa para forjarnos como buenos profesionales.

## Resumen

El presente trabajo plantea habilidades de administración del personal diseñadas para mejorar la dedicación y el rendimiento del grupo de trabajo de Servientrega S.A., enfocándose particularmente en su sucursal en Tunja, Boyacá. La investigación se basa en la urgencia de captar cómo el entorno laboral impacta la motivación, la adhesión y la eficiencia de los trabajadores en un panorama definido por los retos del crecimiento empresarial a nivel nacional y en el extranjero. Aquí se presentan aspectos como el ambiente laboral, la unificación, el desarrollo profesional y la valoración del rendimiento, todos estudiados desde un enfoque estratégico y respaldados por estudios académicos.

Estos permiten comprender, de manera más cercana, qué factores favorecen o dificultan que los trabajadores se identifiquen con los objetivos de la organización. Además, recalcan la importancia de implementar acciones que fortalezcan el sentido de pertenencia, promuevan el desarrollo profesional y motiven a los colaboradores a seguir creciendo dentro de la empresa.

El análisis enlaza la exploración conceptual con la evaluación del entorno, facilitando así la creación de una sugerencia adaptable a la situación real de la empresa. Aquí sobresalen iniciativas específicas que ayudan a consolidar la cultura dentro de la organización, mejorar el clima de trabajo y solidificar un equipo laboral más dedicado, eficaz e identificado con la imagen empresarial de Servientrega.

***Palabras Clave:*** Cultura Organizacional, Compromiso Laboral, Desempeño del Talento Humano, Clima Organizacional.

## **Abstract**

This paper proposes personnel management strategies designed to strengthen the dedication and performance of Servientrega S.A.'s work group, focusing particularly on its branch office in Tunja, Boyacá. The research is based on the urgency of capturing how the work environment impacts the motivation, adherence and efficiency of workers in a scenario defined by the challenges of business growth at the national level and abroad. Aspects such as work environment, unification, professional development and performance appraisal are presented here, all studied from a strategic approach and supported by academic studies.

These allow a closer understanding of the factors that favor or hinder people's identification with the organization's objectives. They also stress the importance of implementing actions that strengthen the sense of belonging, promote professional development and motivate employees to continue growing within the company.

The analysis links the conceptual exploration with the evaluation of the environment, thus facilitating the creation of a suggestion adaptable to the real situation of the company. Specific initiatives that help consolidate the culture within the organization, improve the work environment and solidify a more dedicated and efficient work team, identified with the corporate image of Servientrega S.A.

**Keywords:** Organizational Culture, Labor Commitment, Human Talent Performance, Organizational Climate.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	12
Planteamiento del Problema .....	14
Descripción del problema.....	14
Pregunta de Investigación.....	16
Justificación .....	17
Objetivos.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos .....	19
Antecedentes .....	20
Marco Teórico.....	21
Marco Legal .....	25
Metodología de la Investigación.....	29
Tipo de Investigación .....	29
Diseño De Investigación.....	29
Población .....	30
Figuras.....	31
Análisis e Interpretación de los Resultados y Hallazgos .....	40
Compromiso del Talento Humano .....	42
Colaboración y Desempeño del Personal .....	42
Factores Que Potencian y Limitan la Productividad.....	43
Factores que Potencian.....	43

Factores que Limitan .....	43
Programa de Inducción Reforzado y Cultural.....	43
Talleres de Comunicación y Respeto Interpersonal .....	44
Ruta de Desarrollo Profesional Interno .....	44
Plan de Mejora de la Comunicación Organizacional.....	44
Conclusiones .....	45
Recomendaciones .....	46
Referencias Bibliográficas .....	48
Apéndices.....	51

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>¿Piensa que su trabajo tiene un propósito significativo y contribuye a los.....</i>	31
<b>Figura 2</b> <i>¿Cree usted que los valores de Servientrega (ej. honestidad, responsabilidad, servicio, innovación) se viven y practican realmente en su día a día laboral ven y practican realmente en su día a día laboral? .....</i>	31
<b>Figura 3</b> <i>¿Cree usted Que La Cultura Organizacional De Servientrega Promueve Un Ambiente De Trabajo Positivo Y De Respeto Mutuo? .....</i>	32
<b>Figura 4</b> <i>¿Se siente orgulloso/a de trabajar en Servientrega S.A? .....</i>	33
<b>Figura 5</b> <i>¿Considera que la inducción abordó los temas necesarios para desempeñar su función con seguridad? .....</i>	33
<b>Figura 6</b> <i>¿Colabora con compañeros de otros departamentos o áreas para lograr objetivos comunes?.....</i>	34
<b>Figura 7</b> <i>¿Qué tan fácil le resulta obtener el apoyo y la información necesaria de otros .....</i>	35
<b>Figura 8</b> <i>¿Siente que la colaboración con sus compañeros impacta positivamente en su propio? .....</i>	35
<b>Figura 9</b> <i>Describa el nivel de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos en Servientrega.....</i>	36
<b>Figura 10</b> <i>¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral por parte de su supervisor? .....</i>	37
<b>Figura 11</b> <i>¿Cuenta con las herramientas, recursos y capacitación necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente? .....</i>	37
<b>Figura 12</b> <i>¿Cuál considera que es el principal factor que potencia su productividad?.....</i>	38

**Figura 13** *¿Cuál considera que es el principal factor que limita su productividad? .....* 38

**Figura 14** *¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento por su labor en los últimos 6 meses? ...* 39

**Lista de Apéndices**

<b>Apéndice A</b> <i>Modelo de encuesta</i> .....	510
---	-----

## **Introducción**

El clima organizacional representa un factor determinante en el desarrollo de las funciones laborales dentro de cualquier empresa, especialmente en organizaciones de servicios como Servientrega. En el contexto de su expansión en Colombia, la cultura organizacional adquiere una relevancia estratégica que amerita un análisis más profundo. A pesar de contar con una misión y visión corporativa claramente definidas, se ha identificado una disociación entre estos principios y las prácticas reales, en especial dentro del personal operativo y en las nuevas zonas geográficas donde la compañía ha iniciado operaciones.

Esta desconexión se explica, en parte, por las diferencias culturales y características locales que dificultan la integración de equipos diversos, los valores culturales influyen directamente en las dinámicas organizacionales, y su desalineación puede generar tensiones que impactan el cumplimiento de objetivos, la motivación del personal y la eficiencia operativa. (Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, 2020)

Este estudio se enfoca en descubrir de qué manera el ambiente laboral en Servientrega impacta el desarrollo y las actividades de sus empleados, aparte de la calidad del servicio y la eficiencia en las tareas realizadas, particularmente en la sede de la ciudad de Tunja. Se busca comprender qué piensan los trabajadores sobre la cultura interna, cómo se relaciona esto con su motivación en el trabajo y de qué forma estas relaciones influyen en los resultados logísticos como se mencionan en el estudio de Hofstede y colaboradores en el 2020.

Teniendo en cuenta que el equipo humano es fundamental, esta investigación intenta demostrar cómo un entorno laboral sólido puede mejorar el sentir de los trabajadores para quedarse en la empresa, brindar un excelente servicio al cliente y generar un plus frente a las

empresas de la competencia, importantes en un sector que exige altos niveles de productividad; así mismo el desempeño del equipo operativo está íntimamente relacionado con la forma en que se comunican y entienden los procesos internos.(Chiaburu & Harrison, 2008).

## **Planteamiento del Problema**

### **Descripción del problema**

El clima organizacional en Servientrega cumple un papel importante en la forma en que sus colaboradores desarrollan sus funciones. En el contexto del crecimiento de la empresa en Colombia, esta cultura alcanza mayor relevancia y requiere ser analizada. La compañía cuenta con una misión y visión claramente establecidas, su aplicación no siempre es relacionada, especialmente entre el personal operativo y en las nuevas zonas geográficas donde la organización ha abierto su presencia. (Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, 2020)

Las diferencias culturales, las características locales para integrar equipos diversos han generado una distancia entre los principios corporativos y las prácticas cotidianas. Esta situación afecta directamente en las obligaciones y el rendimiento de los trabajadores, así como en la eficacia del servicio y la eficiencia operacional. (Robbins, S. P., & Judge, 2018)

El desempeño del personal operativo está unido a la manera en que se entienden los procesos, qué tan motivado se siente y el nivel de pertenencia que experimenta dentro de la organización, cuando la cultura de la empresa promueve una comunicación abierta, ofrece oportunidades de capacitación y genera un ambiente de trabajo positivo buscando que sea más probable que el equipo sea eficiente y cometa menos errores en el desarrollo del trabajo. (Robbins, S. P., & Judge, 2018)

De otra parte, es sabido que una cultura fría o poco empática, que no valora a sus colaboradores puede causar desmotivación con ausencia de personal y una alta rotación del mismo personal, lo que afecta directamente en el rendimiento y los costos operativos de la organización. La relación entre cultura, compromiso, rendimiento y calidad del servicio está enlazada y se refuerza mutuamente con un empleado comprometido, que se siente valorado y

parte del equipo; suele brindar una mejor atención, lo que fortalece la identidad corporativa y la seguridad del cliente. (Stajkovic & Luthans, 1997)

En un entorno tan competitivo, cualquier debilidad en la cultura organizacional que afecte el desempeño puede convertirse en una ventaja para la competencia, con consecuencias directas sobre la aportación en el mercado y la rentabilidad del negocio (Schein, 2010).

El éxito de la operación de Servientrega está relacionado con la buena coordinación de sus procesos logísticos, labor que está encargada el equipo operativo. Para que estos procesos funcionen de la mejor manera se debe contar con una cultura organizacional que fomente la colaboración entre todos los trabajadores, teniendo responsabilidad, también enfoque en los resultados y la mejora constante. Cuando se tiene éxito se refleja en la disminución de los tiempos de entrega, se minimizan pérdidas y se mejora el servicio.(Daft, 2008)

Se debe tener en cuenta, que, si los valores y principios de la cultura no se comprenden o no se interiorizan bien, pueden surgir problemas como descoordinación con fallas en la comunicación y una menor capacidad para acomodarse a los cambios del momento. Es importante entender cómo la cultura local influye en la forma en que los empleados perciben y adoptan la cultura corporativa. (Schein, 2010)

En regiones como Boyacá, hay algunos aspectos como las condiciones del mercado laboral, los valores culturales propios y las expectativas del personal que tienen una influencia significativa y pueden relacionarse de forma particular con los lineamientos de la organización. Estudiar estas dinámicas ayuda a diseñar estrategias más efectivas en gestión del talento humano y comunicación interna, con el fin de fortalecer el compromiso y mejorar el desempeño del equipo operativo en este sector geográfico.(Robbins, S. P., & Judge, 2018)

Conocer la cultura de trabajo en Servientrega S.A. y cómo afecta el compromiso y el desempeño de sus empleados es importante para mejorar el servicio y hacer más eficientes las operaciones, más ahora que la empresa sigue creciendo en el país y enfrenta más competencia. Conocer lo que se está haciendo bien, lo que se puede mejorar y cómo se entienden esos valores en lugares como Tunja, Boyacá, ayuda a tomar mejores decisiones. Esto permitirá fortalecer el ambiente de trabajo, apoyar mejor al equipo operativo y mantener el liderazgo de Servientrega en el sector de envíos y logística, tanto en la región como en todo el país.(Daft, 2008)

### **Pregunta de Investigación**

¿Cómo influye y ha influido la cultura organizacional actual de Servientrega en el rendimiento de los trabajadores y que puede afectar indirecta y directamente la prestación del servicio y la eficacia en un entorno competitivo?

## **Justificación**

La razón por la que se realizará el análisis de la causa raíz de un fenómeno interno en Servientrega S.A., es decir, el comportamiento de los empleados y, en particular, en el ámbito del servicio al cliente; es entender la relación entre la cultura organizacional de la empresa y el crecimiento y éxito de dos factores decisivos en la organización, como lo son el compromiso y desempeño operativo.(Hofstede, 2003)

La investigación profundiza en el actuar y el contexto laboral, considerando las opiniones, convicciones y costumbres habituales de los miembros de la empresa. Examina la correspondencia entre elementos del entorno en Servientrega, firma de soluciones logísticas, y la implicación de sus empleados operativos. Igualmente, indaga cómo se vinculan el rendimiento en el trabajo, crucial para la eficiencia, y el ambiente organizativo, lo cual facilita nuevas ópticas sobre el sector del correo y la logística, aparte de profundizar en el entendimiento del ámbito de trabajo.(Uotila et al., 2006)

La compañía puede tomar buenas decisiones para apoyar la cultura que hace que los trabajadores sean más leales y productivos al descubrir qué hace que la organización sea buena y fuerte. El estudio también puede ayudarnos a conocer lo que está impidiendo que las personas que trabajan para la empresa cumplan con sus funciones de la mejor manera y se mantenga leal. En resumen, una cultura organizacional afín al trabajo y responsabilidad del personal dará como resultado más producción, una superior atención a las personas y una mejoría a largo plazo para la organización. (Cameron, K.S. and Quinn, 2006)

La investigación muestra cómo los trabajadores que hacen el trabajo diario son importantes para la empresa y el cliente. Ellos son los que representan a la empresa y son quienes hacen feliz al cliente.

Esta investigación puede descubrir cosas nuevas o conexiones entre cómo funcionan las personas, cuánto les importa su trabajo y cómo hacen su trabajo. El tema principal de la investigación es cómo los empleados de Servientrega S.A. se comportan y se sienten en el trabajo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el impacto de la cultura organizacional de Servientrega, en el compromiso, rendimiento del talento humano y su efecto en la calidad de servicio y eficiencia operativa en un entorno competitivo.

### **Objetivos Específicos**

Evaluar el grado de compromiso del talento humano en Servientrega S.A. en función de la percepción y vivencia de los valores y prácticas que conforman su cultura organizacional.

Analizar la relación entre la colaboración organizacional y el desempeño individual y colectivo del personal, identificando factores que potencian o limitan su productividad.

Diseñar estrategias para fortalecer los elementos clave de la cultura organizacional, con el objetivo de promover un mayor compromiso del talento humano, mejorar su desempeño y, en consecuencia, elevar la calidad del servicio y la eficiencia operativa.

## Antecedentes

Servientrega es una sociedad de Colombia con políticas establecidas y una de estas es “*entregamos vidas, entregamos sueños, entregamos amores, entregamos ilusiones y entregamos esperanzas*”. En esta entidad el servicio se caracteriza por una cultura guiada por un equipo de trabajadores “gente de sangre verde”, con inspiración, entusiasmo, inventiva y amor por la empresa y el país. La fuerza laboral se desempeña de manera adecuada con dedicación y sinceridad, lo que facilita el ofrecimiento de la promesa de servicio a los clientes.

Por lo tanto, en cuanto a la cuestión problema planteada, es posible verificar que, si los empleados realmente se adaptan a la cultura corporativa, sus actividades serán mejoradas. Desafortunadamente, en la actual forma de trabajo, se observan fallas, pero se sabe que Servientrega, probablemente, no es una empresa aprobada por sus clientes. Dado que no se respeta un acuerdo de prestación de servicios entre la empresa y el remitente, el envío tarda más en llegar a su destino, y la información proviene de un recurso no confiable.

De igual manera, la cultura organizacional actual influye en la dedicación y desempeño de los trabajadores, ya que se observa una considerable rotación de personal, así como una insuficiente capacitación y formación. Como resultado, los clientes son los que sufren las consecuencias, ya que surgen problemas como entregas incorrectas, errores en los envíos, pérdidas, daños y costos elevados, entre otros inconvenientes que impactan negativamente en su experiencia.

## Marco Teórico

Para entender a fondo cómo operan las dinámicas internas de una compañía, cómo se comporta y se siente motivado su equipo humano, hace falta una perspectiva teórica que abarque varios aspectos cruciales desde la óptica de la gestión estratégica del talento. Aspectos como el involucramiento laboral, el ambiente interno, el desempeño del personal, la captación, formación y evolución profesional convergen como fundamentos para examinar la situación actual de una empresa como Servientrega. Esto es vital en un país como Colombia, tan mutable, retador y con notables diferencias geográficas. (Schein, Edgar H. Schein, 2017)

El ambiente interno es un elemento fundamental para entender el engranaje interno de una empresa. Los principios, convicciones, reglas y hábitos que comparte la gente que labora allí podrían resumirse como la mezcla de esos elementos que dan forma a sus actos, juicios y manera de conducirse. El ambiente de una organización da una base firme y actúa como un sistema de creencias colectivas que se muestran en las gestiones cotidianas, el liderazgo, las formas de comunicarse y los métodos para solucionar conflictos. Un ambiente corporativo robusto ayuda a que los empleados se sientan más cohesionados, integrados y en sintonía con los objetivos primordiales de la empresa. (Schein, 2010)

La cultura interna es un pilar esencial para captar el modo en que opera internamente una compañía. Los valores, convicciones, normas y costumbres que comparten los trabajadores pueden sintetizarse como la mezcla de estos factores que configuran sus actos, determinaciones y comportamiento.

El ambiente de una organización entrega una base sólida y opera como un sistema de creencias comunes que se ven reflejadas en las gestiones diarias, el mando, los estilos de diálogo y las tácticas para la resolución de problemas. Un ambiente empresarial sólido auxilia a los

trabajadores a sentirse más compenetrados, acoplados y en línea con las metas primordiales de la empresa. (Schein, Edgar H. Schein, 2017) (Sackmann, 2011)

Un vínculo emocional sólido entre los empleados eleva la posibilidad de que excedan las expectativas, ofrezcan ideas para mejorar y permanezcan en la empresa en los momentos más duros. En contraste, si el compromiso es escaso o se evapora, pueden manifestarse problemas como el vaivén constante del personal, la desmotivación, las ausencias repetidas y la merma de la productividad.

Es fundamental entender que el compromiso no va por un lado y el desempeño laboral por otro, ya que este último, que podríamos definir como la capacidad de un empleado para hacer su trabajo bien, con calidad y a conciencia, depende muchísimo del primero. El desempeño, en sí, es algo complejo que se ve influenciado por aspectos personales, de la empresa y del entorno, como el tipo de liderazgo, las condiciones del puesto, si se le reconoce su trabajo, si se le capacita y cómo es el ambiente laboral. En empresas como Servientrega, donde el servicio es lo principal, el desempeño de los empleados operativos es clave, ya que cualquier error, como demoras en las entregas, paquetes extraviados o mala atención al cliente, afecta de lleno la satisfacción del cliente y la reputación de la marca. (Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, 2009)

Para que la gente se sienta comprometida y rinda bien, es vital tener buenos procesos de orientación, formación y capacitación. Estas acciones no deberían verse como simples formalidades, sino como estrategias bien pensadas para que el empleado se identifique con la cultura de la empresa, aprenda las habilidades que necesita para su puesto y tenga la oportunidad de crecer profesionalmente. La orientación es la primera toma de contacto que tiene un empleado nuevo con la empresa; ahí no solo se le explican las normas y los procedimientos, sino que se le

transmite la esencia y la filosofía de la compañía. Un buen proceso de orientación puede reducir el estrés del empleado, ayudarlo a integrarse en el equipo y acelerar su aprendizaje.

Por otro lado, la formación se centra en desarrollar las habilidades técnicas y operativas que el empleado necesita para hacer su trabajo de forma eficiente. En un entorno como el de Servientrega, donde la logística exige precisión y rapidez, es fundamental que la formación sea constante y se adapte a las circunstancias del momento. Por último, la capacitación tiene un enfoque más amplio y estratégico, buscando el desarrollo profesional del empleado y preparándolo para afrontar nuevos retos dentro de la empresa. Esta debe diseñarse a partir de un análisis de las necesidades, los perfiles de competencias y los objetivos de la empresa, e incluir mecanismos de seguimiento y evaluación para medir su impacto real (Bauer, T. N., & Erdogan, 2011)

Un aspecto que a menudo se olvida es la importancia de evaluar de forma sistemática si los procesos formativos están funcionando bien. Para ello, se pueden utilizar modelos como el de Kirkpatrick (1998), que propone una evaluación en cuatro fases: reacción, aprendizaje, conducta y resultados. Aplicar este tipo de evaluación en Servientrega no solo ayudaría a mejorar los programas de capacitación, sino que también permitiría alinear la gestión del capital humano con los objetivos estratégicos de la compañía, ayudando a entender qué actividades realmente aportan valor y cuáles necesitan revisarse.

No llevar a cabo una valoración correcta, junto con la falta de sincronía entre los trámites de personal y el plan de la empresa, puede traer consigo efectos serios: errores en el trabajo diario, empleados sin ganas de trabajar, una bajada en la calidad de lo que se ofrece, pérdida de usuarios, más gente dejando la empresa y problemas para seguir siendo competitivos en un mercado que pide mucho. Así pues, es muy importante ver la gestión del talento humano desde

un punto de vista estratégico. Esto quiere decir darse cuenta de que los empleados son algo más que un simple recurso; son lo que de verdad impulsa la innovación, la productividad y que la empresa pueda seguir adelante.

Partiendo de esta idea, la gestión estratégica del talento humano busca que los procesos de selección, formación, valoración y crecimiento vayan en línea con los objetivos generales de la empresa. Expertos como Chiavenato (2017) y Luna (2018) nos dicen que esta gestión debe fijarse en las capacidades, estar lista para los cambios, fomentar un liderazgo que transforme y crear una cultura dentro de la empresa que sea lógica y fuerte. En el caso concreto de Servientrega, esto se convierte en la creación de estrategias que hagan más fuerte la imagen de la empresa en todos sus lugares, que aumenten las ganas de los empleados de trabajar en puestos operativos y que aseguren un servicio que sea fiable, eficaz y que tenga al cliente en mente.(Chiavenato, 2016)(Luna, 2018).

### **Marco Legal**

Analizar la labor del equipo operativo en Servientrega, desde la perspectiva de su cultura interna, no solo significa comprender los sucesos organizacionales de forma teórica y en su contexto, sino que además exige el respaldo de las reglas que determinan los deberes y tareas de la actividad comercial en Colombia. Dicho de otro modo, toda propuesta dirigida a optimizar el desempeño del personal debe basarse en leyes claras, vigentes y lógicas, que garanticen la defensa de los derechos de los empleados y promuevan un ambiente laboral justo, digno, equitativo y perdurable.

Dentro de este panorama, las leyes laborales colombianas brindan un conjunto importante de normas que orientan el desarrollo, la puesta en marcha y el análisis estratégico relacionado con los empleados. Estas leyes no solo definen los deberes del empleador y los derechos de los empleados, sino que también proponen directrices esenciales para la creación de programas de iniciación, formación, valoración del ambiente de trabajo y bienestar total. Este marco legal es fundamental para que entidades como Servientrega, con gran presencia nacional y múltiples sedes, implementen prácticas de gestión del talento humano que aseguren el cumplimiento de las leyes, la equidad en la organización y la capacidad de competir. (Escuela Nacional Sindical, 2019)

Es vital recordar que la Constitución Política de Colombia de 1991 establece el trabajo como un derecho clave y un principio del Estado social de derecho. Según el artículo 25, el Estado debe ofrecer una protección especial al trabajo, asegurando que las condiciones laborales respeten la dignidad de las personas. Asimismo, el artículo 53 indica que la legislación laboral debe apoyarse en principios básicos como la igualdad de oportunidades, la estabilidad laboral, la formación y el salario mínimo vital, entre otros. Todas las políticas que busquen fortalecer el

compromiso laboral, optimizar las condiciones de trabajo y fomentar el crecimiento del capital humano deben contar con el respaldo de estas normas constitucionales.(Función pública, 1991)

Visto de forma más simple, el Código Sustantivo del Trabajo es la regla clave que marca el camino en las relaciones de trabajo en Colombia. El CST define claramente los temas importantes sobre cómo se contrata, los tipos de trabajo que hay, los derechos y deberes de cada persona en el trabajo y lo mínimo que se debe cumplir. El artículo 57, en su punto 5, dice que el jefe debe dar al trabajador lo que necesita para hacer bien su trabajo, incluyendo la capacitación. Esto ayuda a empresas como Servientrega a que sus empleados sepan hacer bien su trabajo, sobre todo en logística, donde los errores causan problemas serios.(Ministerio de Trabajo, 1951)

Además, la Ley 789 de 2002 busca que haya más empleo y seguridad social, proponiendo formas de impulsar la formación en el trabajo. Se debe capacitar al personal constantemente para que mejore sus habilidades clave para el trabajo, como trabajar en equipo, atender al cliente y sentirse parte de la empresa. Esta ley es vital para empresas como Servientrega, que tienen muchos cambios de personal en varias regiones. La Ley 1429 de 2010, que busca formalizar el empleo y crear más, apoya el uso de buenas habilidades en el trabajo, ayuda a tener buenas prácticas y a mejorar el talento de las personas, la formación continua y la protección de los empleados más vulnerables.

El Decreto 1072 de 2015, que reúne las normas del trabajo, da instrucciones para crear e implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Este sistema incluye capacitar y enseñar sobre los riesgos laborales como algo clave al contratar y mantener a los trabajadores. Servientrega, al tener gente que trabaja en centros logísticos, rutas de entrega y con clientes, debe seguir esto al pie de la letra para evitar accidentes y asegurar lugares seguros, sanos y eficientes, lo que mejora el trabajo y el ambiente en la empresa.

Asimismo, la Ley 1010 de 2006 se ocupa de un punto crucial en la gestión del ambiente laboral: la prevención del hostigamiento en el trabajo. Dicha ley fija medidas para evitar, enmendar y penalizar comportamientos que dañen la dignidad, la paz y la salud de los empleados. La aplicación eficaz de esta ley tiene que ver con la manera en que los empleados ven el clima de trabajo, la justicia dentro de la organización y el respeto por parte de la institución. En empresas con estructuras jerárquicas y operativas grandes, como Servientrega, es clave considerar esta ley como algo estratégico en las políticas de convivencia, bienestar y fidelización del talento. (Congreso de la República de Colombia, 2006a)

Además de la normativa laboral general, existen leyes complementarias como la Ley 1090 de 2006, que regula el ejercicio profesional de la psicología en Colombia. Esta norma es especialmente relevante para los procesos desarrollados por psicólogos organizacionales, ya que permite abordar aspectos clave como el clima laboral, la motivación y el compromiso desde una perspectiva ética y científica. En este sentido, las prácticas de diagnóstico, intervención y evaluación en psicología organizacional y ambiental pueden ser ejecutadas con sustento legal y metodológico, fortaleciendo el papel del área de talento humano en la toma de decisiones basadas en evidencia (Congreso de la República de Colombia, 2006b)

En pocas palabras, el marco legal en Colombia proporciona a las organizaciones una base sólida para gestionar de manera equitativa, ética y respetuosa a sus colaboradores, en coherencia con los principios constitucionales y las expectativas del entorno laboral. Para empresas como Servientrega, que enfrentan desafíos derivados de su expansión y de la necesidad de fortalecer su cultura organizacional, este conjunto de leyes debe guiar la creación e implementación de políticas orientadas a la inducción, formación, evaluación del desempeño y mejora del clima organizacional. Cumplir con la normativa no solo previene sanciones legales, sino que también

contribuye al desarrollo de relaciones laborales duraderas, promueve la confianza y mejora la reputación corporativa en un entorno cada vez más competitivo (Chiavenato, 2016)

## **Metodología de la Investigación**

### **Tipo de Investigación**

Se utilizó un enfoque mixto que combinó métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de obtener una visión integral del fenómeno analizado. Mediante encuestas estructuradas, se recopilaron datos sobre el rendimiento de los empleados, mientras que las entrevistas semiestructuradas y la observación directa permitieron explorar percepciones, emociones y pensamientos relacionados con sus funciones y la cultura organizacional. Esta integración metodológica fortaleció la interpretación de los resultados, al complementar datos estadísticos con análisis contextuales, lo que aumentó la profundidad y la validez del estudio (R Hernández Sampieri, C Fernández Collado, 2014)

### **Diseño De Investigación**

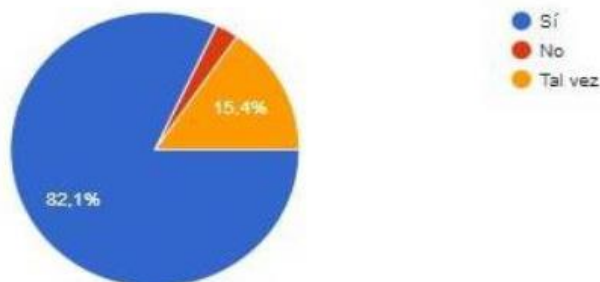
El estudio adoptó un diseño metodológico que permitió describir, relacionar y explicar el fenómeno en distintas dimensiones. En primer lugar, se empleó un enfoque descriptivo para identificar y caracterizar los elementos clave de la cultura organizacional en Servientrega. Luego, se aplicó un enfoque correlacional para examinar la relación entre dicha cultura, el compromiso y el rendimiento del personal. Finalmente, se utilizó un enfoque explicativo, el cual permitió comprender la manera en que estos factores influyeron en la calidad del servicio prestado por la empresa (Tamayo, 2001).

## **Población**

Servientrega cuenta con diez sucursales principales distribuidas en Colombia (Bogotá, Antioquia, Boyacá, Centro-Cota, Eje Cafetero, Llanos, Norte, Oriente, Occidente y Sur). No obstante, este estudio se centrará en los 60 trabajadores que conforman la oficina central de Tunja, perteneciente a la sucursal de Boyacá, ubicada en la Avenida 6 No. 51-174 de la ciudad de Tunja. Se seleccionará una muestra no aleatoria y dirigida, compuesta por aproximadamente 40 empleados que desempeñan funciones operativas, valorando aspectos como el contacto con los clientes y el área de trabajo.

## Figuras

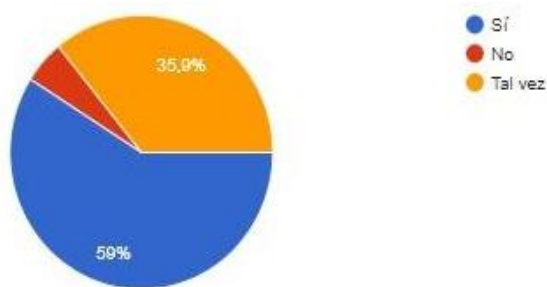
**Figura 1** *¿Piensa que su trabajo tiene un propósito significativo y contribuye a los objetivos*



*Nota.* Datos alineación de los objetivos de la empresa

El 82.1% de los participantes en la encuesta señala que, al encontrar un sentido importante en su labor, se establece un cierto grado de alineación con su trabajo. No obstante, es fundamental fortalecer esta relación entre el propósito y el rendimiento a través de iniciativas que resaltan los logros y el efecto directo del trabajo cotidiano en los resultados globales.

**Figura 2** *¿Cree usted que los valores de Servientrega (ej. honestidad, responsabilidad, servicio, innovación) se viven y practican realmente en su día a día laboral ven y practican realmente en su día a día laboral?*

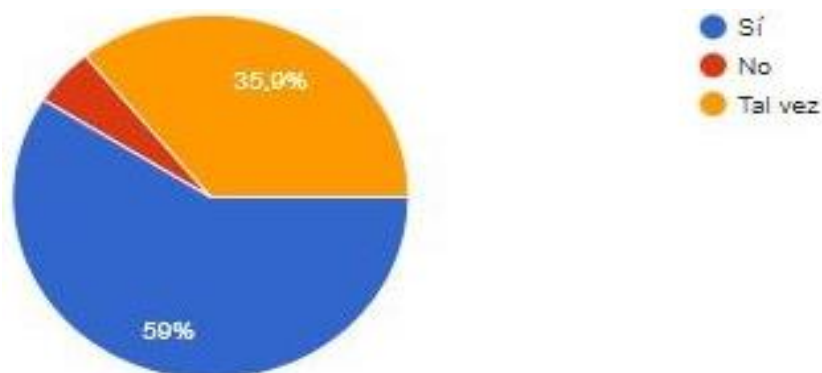


*Nota.* Datos aplicación valores corporativos

El 59% de los participantes de la encuesta cree que los valores de la institución se aplican de verdad en la rutina cotidiana. Para llevar a cabo este análisis, se plantea la importancia de

fortalecer los métodos que incorporan estos valores en el proceso de toma de decisiones, en el comportamiento de los líderes y en la cultura organizacional interna.

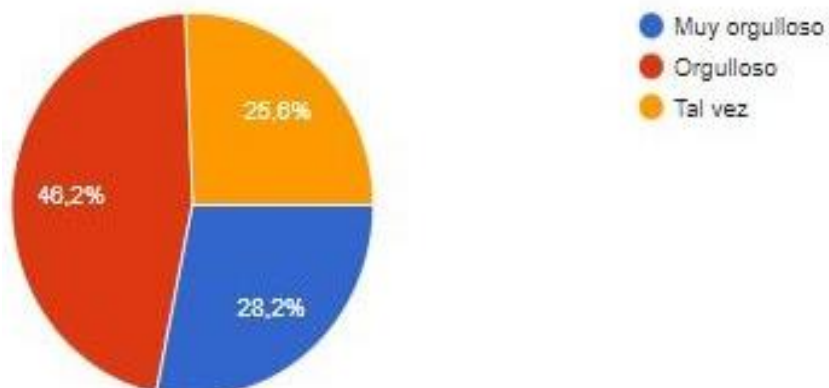
**Figura 3** *¿Cree usted Que La Cultura Organizacional De Servientrega Promueve Un Ambiente De Trabajo Positivo Y De Respeto Mutuo?*



*Nota.* Datos cultura organizacional y el ambiente laboral

El 59% de las personas encuestadas considera que su ambiente de trabajo es favorable, mientras que un 35.9% tiene una percepción negativa. Para abordar esta situación, se recomienda que Servientrega refuerce su cultura de convivencia, implemente iniciativas que promuevan el respeto y la comunicación, y que actúe de manera proactiva en los puntos de conflicto o insatisfacción dentro de la organización que puedan estar influyendo en la experiencia laboral.

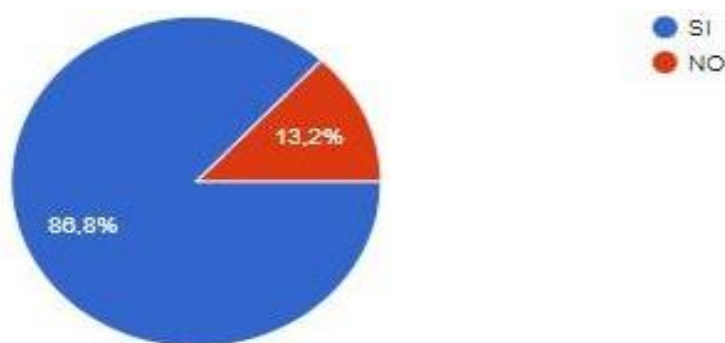
**Figura 4** ¿Se siente orgulloso/a de trabajar en Servientrega S.A?



*Nota.* Datos de pertenencia

Un 53.8% de los encuestados manifestó un sentido de orgullo al ser parte de la empresa; sin embargo, un 46.2% mostró incertidumbre o desapego hacia esta declaración. Para abordar esta situación, se sugiere fortalecer el sentido de pertenencia a través de estrategias de branding interno, reconocimiento público y fomento de la participación en decisiones grupales.

**Figura 5** ¿Considera que la inducción abordó los temas necesarios para desempeñar su función con seguridad?

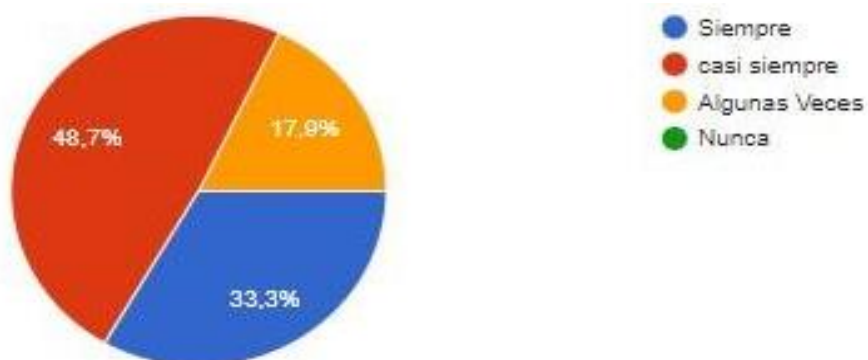


*Nota.* Datos programa de inducción

Según las respuestas obtenidas, el 86,8% de los encuestados afirma que se tratan los temas esenciales para realizar sus tareas. Por lo tanto, Servientrega debería evaluar y mejorar su

programa de inducción, garantizando que cada nuevo empleado reciba la información crucial para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva y segura desde el primer día.

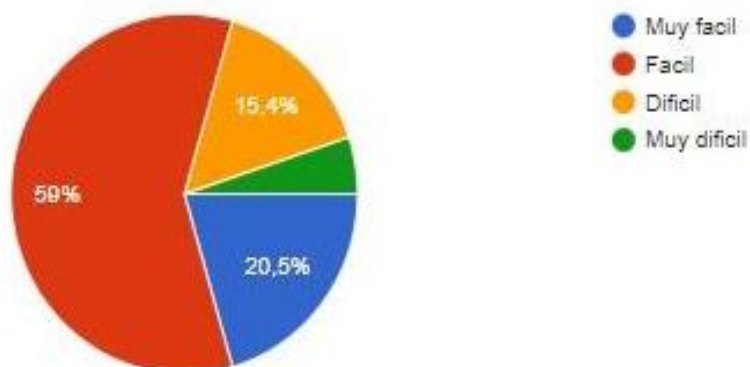
**Figura 6;** *Colabora con compañeros de otros departamentos o áreas para lograr objetivos comunes?*



*Nota.* Datos nivel de colaboración interna

El 82% de los empleados manifestó que colabora siempre o casi siempre con otros departamentos, lo que sugiere la existencia de una cultura laboral caracterizada por la cooperación y la transversalidad. Es esencial mantener estas prácticas mediante la creación de espacios para la coordinación, fomentar una comunicación efectiva y reconocer el trabajo en equipo, ya que la ausencia de una estructura formal o el exceso de carga de trabajo podrían llevar a una disminución de esta colaboración.

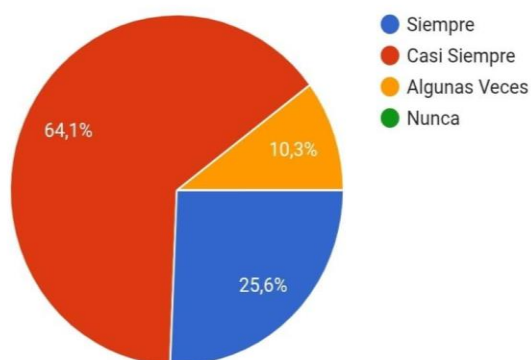
**Figura 7** ¿Qué tan fácil le resulta obtener el apoyo y la información necesaria de otros equipos o departamentos para realizar su trabajo?



*Nota.* Datos nivel de comunicación entre áreas

La mitad de los empleados considera que la comunicación con los equipos de diversas áreas es sencilla para llevar a cabo sus tareas.

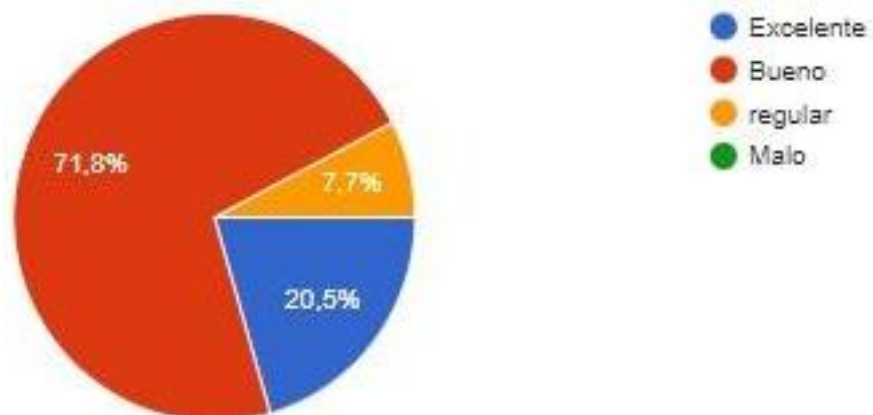
**Figura 8** ¿Siente que la colaboración con sus compañeros impacta positivamente en su propio?



*Nota.* datos nivel de impacto del trabajo en equipo

Según los resultados de la encuesta, el 85% de los participantes afirman que su rendimiento en el trabajo se debe principalmente a su propia motivación, lo que también contribuye a establecer relaciones positivas con sus compañeros.

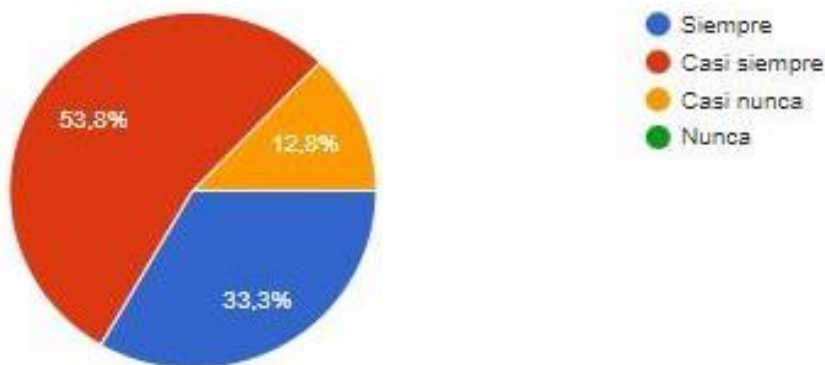
**Figura 9** *Describe el nivel de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos en Servientrega*



*Nota.* Datos nivel de comunicación entre jerarquías

El 70% de los trabajadores presenta una comunicación efectiva entre diversas jerarquías y áreas dentro de la organización.

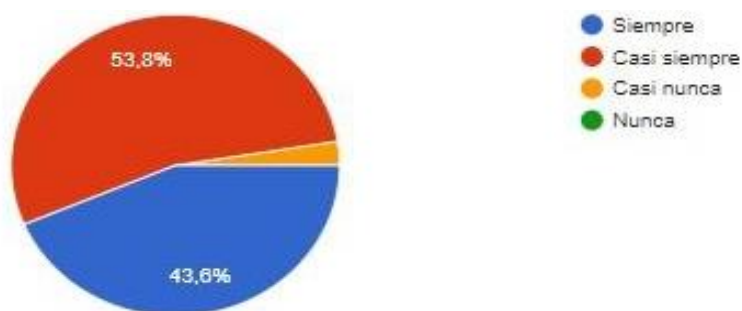
**Figura 10** *¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral por parte de su supervisor?*



*Nota.* Datos de desempeño

La retroalimentación proporcionada por el supervisor a la mayoría de los colaboradores contribuye a mejorar el desempeño en sus tareas.

**Figura 11** *¿Cuenta con las herramientas, recursos y capacitación necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente?*



*Nota.* Datos formación y herramientas

La mayoría de los empleados, un 53 %, dispone casi siempre de los recursos requeridos para ejecutar su trabajo, lo que impulsa la productividad.

**Figura 12** ¿Cuál considera que es el principal factor que potencia su productividad?



*Nota.* Datos factor de productividad

El 38% de los trabajadores opina que el entorno de trabajo es el principal elemento que impulsa la productividad, seguido por la motivación personal. Estos son dos aspectos que las autoridades deben considerar para promover un rendimiento laboral óptimo.

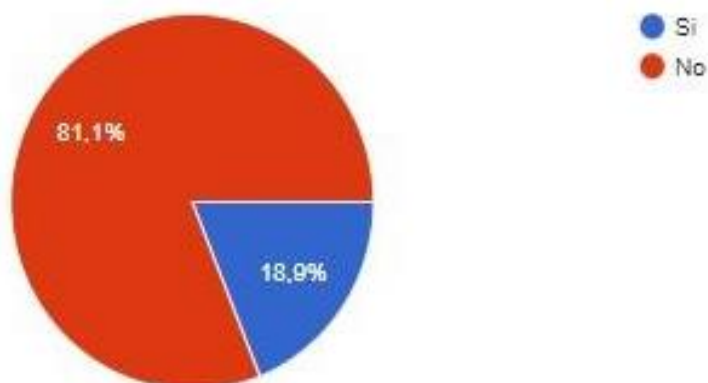
**Figura 13** ¿Cuál considera que es el principal factor que limita su productividad?



*Nota.* Datos factor limitante de productividad

El 41% de los participantes en la encuesta indica que los problemas de comunicación son el aspecto más importante que dificulta el trabajo, por lo que es fundamental establecer una comunicación asertiva con el personal.

**Figura 14** ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento por su labor en los últimos 6 meses?



*Nota.* datos de reconocimientos

El 81.2% de las personas encuestadas indicó haber obtenido algún tipo de reconocimiento por su desempeño en Servientrega S.A. Este hallazgo es relevante, dado que el reconocimiento dentro de la organización se considera un poderoso incentivo externo, especialmente en roles operativos, como los relacionados con logística, donde las demandas físicas y la necesidad de cumplir con objetivos son constantes.

## **Análisis e Interpretación de los Resultados y Hallazgos**

En esta parte del trabajo se evidencia los resultados obtenidos luego de realizar y desarrollar las experiencias del equipo operativo de Servientrega S.A. en la sede de Tunja, Boyacá. Estos resultados reflejaron cómo los trabajadores percibieron y vivieron la cultura organizacional, así como su nivel de satisfacción con las labores cotidianas y el grado de identificación con los valores corporativos; a través de esta información es posible ver qué aspectos se están desarrollando positivamente y cuáles a mejorar para lograr un buen clima laboral, sentido de pertenencia, fortalecimiento del compromiso personal para brindar un servicio de mejor calidad.(Chiavenato, 2016).

El sondeo realizado entre los empleados de operaciones de Servientrega S.A. propició la exploración de varios aspectos del ambiente laboral, en línea con los objetivos del estudio. Para comenzar, al analizar las perspectivas de los trabajadores sobre su dinamismo y su identificación con la filosofía de la compañía, se evidenció que un 82,1% de los participantes estimaba que su labor tenía una energía significativa y respaldaba los propósitos principales de la empresa. Este dato es alentador, pues sugiere una conexión emocional positiva con las tareas que desempeñan. No obstante, solo el 59% de los encuestados afirmó que los valores de la empresa, como la honestidad, la responsabilidad y el servicio, se implementan cotidianamente, indicando así una discrepancia entre las afirmaciones de la empresa y la vivencia real de los empleados. Además, solo el 53,8% de los participantes expresó sentirse orgulloso de formar parte de la empresa, lo que pone de manifiesto la existencia de elementos internos que podrían dificultar la percepción de pertenencia.

En lo que respecta a la calidad del entorno laboral y el grado de comunicación interna, la encuesta mostró opiniones divididas. Mientras un 59% de los trabajadores consideró que su ambiente laboral es positivo y respetuoso, un 35,9% mostró una opinión contraria, lo que sugiere que el ambiente varía según el área o el equipo. Igualmente, un significativo 82% de los participantes señaló que acostumbra a trabajar mano a mano con otros equipos, y un 89,7% afirmó que esta dinámica tiene un impacto positivo en su desempeño, denotando un ambiente colaborativo. Adicionalmente, un 92,3% calificó la cooperación interdepartamental como buena o sobresaliente. No obstante, ciertas respuestas más detalladas revelaron que, si bien existe comunicación entre las partes, a veces esta carece de la claridad y eficacia deseadas, impactando la coordinación y el desarrollo de los procesos.

Se ha identificado una debilidad importante en cómo se integra a los recién llegados. Un número considerable de empleados comentó que asistió a una charla introductoria que parecía muy general y poco útil, sin tocar temas clave como las reglas internas, las medidas de seguridad ni lo que se espera de ellos en su trabajo. Esto es un problema serio, ya que la integración es vital para crear seguridad, evitar errores y ayudar a que el empleado se adapte a la forma de ser de la empresa desde el principio. Si no se les da suficiente claridad y ayuda al principio, esto puede llevar a que se sientan desanimados, nerviosos o que no rindan al máximo en sus primeros meses.

Por otro lado, el análisis de las opiniones del personal respecto al reconocimiento y la compensación por su desempeño reveló que el 81,2% recibe algún tipo de incentivo o reconocimiento, lo que indica los esfuerzos de la institución por valorar el trabajo realizado. Ahora bien, algunos miembros del grupo señalaron que esta recompensa a veces no se ve tan igualitaria o justa, lo cual le quita fuerza como incentivo. En cuanto a cómo se paga, se notó que

no se entienden bien las reglas para poner sueldos y cosas extras, y algunos se sienten tratados injustamente. Esto podría afectar el deseo de quedarse en la empresa e incluso hacer que quieran irse. Por eso, estaría bien prestarle atención a si los sueldos son justos y explicar mejor todo lo bueno que da la empresa.

Estos hallazgos nos dan una idea clara de cómo viven los trabajadores de Servientrega S.A. desde dentro. Esto nos deja ver puntos fuertes como el buen ambiente laboral entre áreas y un sentimiento de que lo que hacen vale la pena. Pero también, nos muestra dónde fallan un poco, como en la forma en que integran a los nuevos trabajadores, en cómo está organizada la empresa y si todos sienten que se les valora y recompensa por igual.

Como resultado de la encuesta se percibe que la empresa que va por buen camino, con gente comprometida, que se apoya mutuamente. Sin embargo, hay fallos en la comunicación y en cómo se reconoce el esfuerzo, lo cual afecta el desempeño y la forma de trabajar.

### **Compromiso del Talento Humano**

El 82.1% siente que su trabajo tiene un propósito significativo. Solo el 59% considera que los valores institucionales realmente se viven. El 59% percibe un ambiente positivo, mientras que el 35.9% opina lo contrario. El 53.8% se siente orgulloso de trabajar en la empresa, pero el 46.2% está indeciso.

### ***Colaboración y Desempeño del Personal***

El 82% afirma colaborar siempre o casi siempre con otros departamentos. El 89.7% considera que la colaboración mejora su desempeño. El 92.3% califica la comunicación interna entre excelente y buena. El 87.1% recibe retroalimentación frecuente sobre su desempeño. El 97.4% afirma contar con los recursos y capacitación necesarios.

### ***Factores Que Potencian y Limitan la Productividad.***

#### ***Factores que Potencian***

Ambiente laboral (38.5%).

Motivación personal (28.2%).

Colaboración de compañeros (15.4%).

Recursos disponibles (17.9%).

#### ***Factores que Limitan***

Problemas de comunicación (41%).

Exceso de carga laboral (25.6%).

No disponibilidad de recursos (17.9%).

Falta de reconocimiento (15.4%).

Con la información obtenida y con el ánimo de mejorar las condiciones de los trabajadores, podemos tener en cuenta las siguientes estrategias que permitirán fortalecer los elementos clave de la cultura organizacional.

#### ***Programa de Inducción Reforzado y Cultural***

Objetivo: Asegurar que los nuevos empleados comprendan y adopten la cultura organizacional desde su ingreso, mediante el desarrollo de un módulo de inducción enfocado en misión, visión, valores corporativos y normas internas, Incorporando capacitaciones de trabajadores experimentados sobre buenas prácticas. Actividad que evaluará la comprensión de los valores institucionales al finalizar la inducción mediante una encuesta prediseñada en Google forms.

### ***Talleres de Comunicación y Respeto Interpersonal***

Objetivo: Mejorar la comunicación laboral y fortalecer un ambiente de respeto mutuo entre compañeros y los niveles jerárquicos, haciendo uso de talleres trimestrales sobre escucha activa, empatía y resolución de conflictos internos, creando espacios de diálogo abiertos entre líderes y operativos para tratar inquietudes internas. Se cuantificará el clima laboral antes y después de las intervenciones usando un juego de roles.

### ***Sistema de Reconocimiento y Méritos Laborales***

Objetivo: Reforzar y motivar al talento humano mediante reconocimiento justo y equitativo tanto de supervisores como de compañeros, efectuando un programa mensual de reconocimiento público al desempeño sobresaliente, mediante incentivos, estímulos simbólicos o económicos alineados con los valores de la empresa.

### ***Ruta de Desarrollo Profesional Interno***

Objetivo: implementar acciones y oportunidades de crecimiento alineadas con la cultura organizacional, fortaleciendo rutas de ascenso para operativos según cumplimiento de metas y formación interna y buen desempeño laboral, implementando capacitaciones en liderazgo, atención al cliente y pensamiento innovador. Se llevará registro de seguimiento y permanencia de los trabajadores formados.

### ***Plan de Mejora de la Comunicación Organizacional***

Objetivo: Resolver las fallas en la comunicación que limitan la productividad, usando canales digitales (correos electrónicos, WhatsApp, mensajes de difusión) para contextualizar actividades, novedades, metas y logros. Se examinará periódicamente la efectividad de los canales comunicativos.

## Conclusiones

Dos boyacenses de apellido Guerrero oriundos del municipio de Jenesano, tuvieron la oportunidad de crear una pequeña empresa dedicada a la distribución de envíos, y de esta forma nació la idea que dio apertura a la empresa Servientrega. Desde sus inicios, su lema ha sido "Entrega segura", una propuesta fundamental que les permitió destacar gracias a estándares de calidad y alcance. La investigación evidenció la manera en que Servientrega ha evolucionado para continuar honrando sus valores centrales: seguridad, compromiso y cercanía, siempre atentos a las necesidades de sus clientes.

La empresa sigue progresando en un entorno logístico altamente exigente. Una buena gestión del personal es clave para comprender y detectar áreas de mejora. Todo debe estar dirigido a alcanzar los objetivos establecidos, por lo que es esencial implementar planes y metodologías que fomenten un ambiente de trabajo positivo, permitiendo contar con un equipo cohesionado, creativo y esforzado en el crecimiento de la compañía.

En el transcurso de la investigación, se pudo observar que existen discrepancias entre las políticas institucionales y la experiencia de los empleados en su entorno laboral, lo que impacta directamente su compromiso y rendimiento. Estas discrepancias, lejos de ser obstáculos, ofrecen oportunidades de mejora que pueden ser abordadas mediante estrategias de gestión de recursos humanos que fortalezcan la pertenencia, la motivación y el desarrollo constante del personal operativo.

Además, se subrayó la necesidad de adoptar un enfoque estratégico que conecte los procesos de talento humano con la cultura organizacional y los fines corporativos. Esto no solo favorece el clima interno y la calidad del servicio, sino que también permite establecer un modelo en la gestión de personas dentro del sector logístico de la empresa.

## Recomendaciones

Servientrega es una entidad que considera el servicio como un pilar esencial de su modelo operativo. Se ha identificado la necesidad de actualizar los esfuerzos y llevar a cabo medidas directas para optimizar los procesos de atención al cliente.

Es crucial que la organización priorice la rigurosidad en el proceso de reclutamiento, eligiendo candidatos que posean las competencias adecuadas para alcanzar los objetivos de la empresa, asegurándose de que sean proactivos, responsables, éticos, humildes y con una verdadera vocación de servicio.

Asimismo, se debe fortalecer la formación y capacitación, así como fomentar la competitividad, el aprendizaje y el compromiso tanto de los colaboradores actuales como de los futuros, para que estos mantengan una actitud positiva y un firme compromiso en el cumplimiento de sus tareas.

Durante las sesiones de inducción, es necesario enfatizar la importancia de la visión, la misión, los valores y los principios de la organización, ya que el capital humano es fundamental en las etapas que conforman los procesos de competitividad y el crecimiento a largo plazo de la empresa.

La empresa necesita reforzar los procesos relacionados con la calidad de vida laboral y asegurar un entorno de trabajo que promueva el compromiso y la identificación de los colaboradores, mejorando así su entorno laboral.

Implementar programas de reconocimiento para el equipo es esencial para crear un ambiente laboral positivo y productivo, ya que esto fomenta la motivación, mejora el compromiso, aumenta la productividad y disminuye la rotación de personal. Además, estos programas promueven el sentido de pertenencia y el desarrollo integral de los empleados.

Por último, es importante establecer políticas de comunicación claras que definan pautas sobre la interacción entre colegas, el uso de herramientas de comunicación y los tiempos de respuesta, con el objetivo de construir equipos de trabajo cohesivos y altamente efectivos.

### Referencias Bibliográficas

- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. En S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 51–64). American Psychological Association.  
<https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). Jossey-Bass.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill Education. [https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto-\(3\).pdf](https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto-(3).pdf)
- Congreso de la República de Colombia. (2006a). Ley 1010 de 2006: Por la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. *Diario Oficial*.
- Congreso de la República de Colombia. (2006b). Ley 1090 de 2006: Código deontológico y bioético de psicología. *Diario Oficial*.
- Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design* (10th ed.). Cengage Learning.
- Escuela Nacional Sindical. (2019). *Manual de derechos laborales*.

- Función Pública. (1991). Constitución Política de 1991: Asamblea Nacional Constituyente.  
Departamento Administrativo de la Función Pública.  
[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=4125](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=4125)
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2020). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). SAGE Publications.  
<https://doi.org/10.4135/9781452233800>
- Luna, R. (2018). *Gestión del talento: De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento*. Pirámide, Grupo Anaya.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Wiley-Blackwell.  
<https://doi.org/10.1002/9781444306538>
- Ministerio de Trabajo. (1951). *Código Sustantivo del Trabajo (con sus modificaciones)*. Diario Oficial, 53.175-15.  
[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)
- Pantoja-Kauffmann, G. (2019). *Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: Aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 13–26.  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional* (17.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Sackmann, S. A. (2011). Culture and performance. En N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 188–224). SAGE Publications.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1122–1149.  
<https://doi.org/10.2307/256929>
- Tamayo, M. (2001). *El proceso de la investigación científica*. Limusa Wiley.
- Uotila, M., Aula, P., Ryttilähti, P., & Falin, P. (2006). Understanding cultural diversity in design consciousness. En J. Redmond, D. Durling, & A. de Bono (Eds.), *Proceedings from the 5th Conference on Design and Emotion* (pp. 1–10).

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Modelo De Encuesta*

Encuesta sobre los factores que inciden en el compromiso y desempeño laboral

1. ¿ cree ud. que los valores de Servientrega (ej. honestidad, responsabilidad, servicio, innovación) se viven y practican realmente en su día a día laboral?

Si

No

Tal vez

2. ¿cree ud. que la cultura organizacional de Servientrega promueve un ambiente de trabajo positivo y de respeto mutuo?

Si

No

Tal vez

3. ¿Piensa que su trabajo tiene un propósito significativo y contribuye a los objetivos generales de la empresa?

Si

No

Tal vez

3. ¿Se siente orgulloso/a de trabajar en Servientrega S.A?

Muy orgulloso

Orgullosos

Tal vez

4. ¿Considera que la inducción abordó los temas necesarios para desempeñar su función con seguridad?

Si

No

5. ¿colabora con compañeros de otros departamentos o áreas para lograr objetivos comunes?

Siempre

Casi siempre

Algunas Veces

6. ¿Qué tan fácil le resulta obtener el apoyo y la información necesaria de otros equipos o departamentos para realizar su trabajo?

Muy Facil

Difícil

Muy difícil

7. ¿Siente que la colaboración con sus compañeros impacta positivamente en su propio desempeño?

Siempre

Casi siempre

Algunas Veces

Nunca

8. Describa el nivel de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos en Servientrega?
- Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
9. ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral por parte de su supervisor?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Algunas Veces
  - Nunca
10. ¿Cuenta con las herramientas, recursos y capacitación necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Algunas Veces
  - Nunca
11. ¿Cuál considera que es el principal factor que POTENCIA su productividad?
- Motivación personal
  - Ambiente laboral
  - Colaboración de compañeros
  - Recursos y herramientas disponibles

12. ¿Cuál considera que es el principal factor que LIMITA su productividad ?

Problemas de comunicación

No disponibilidad de recursos

Exceso de carga laboral

Falta de motivación o reconocimiento

13. ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento por su labor en los últimos 6 meses?

Si

No