

**Análisis del proceso de gestión del talento humano y contratación en la empresa**

**Rappi S.A.S.**

María Alejandra Casas Rodríguez

Mónica Paola Mahecha Rueda

María Fernanda Mateus Romero

Luz Angela Páez Beltran

Diana Paola Rodríguez Mompotes

Grupo

101007\_67

Asesor

Daniel Rafael Arango Lischt

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

## **Agradecimientos**

Agradecemos a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo. En primer lugar, al tutor, cuyo acompañamiento constante, orientación clara y retroalimentación oportuna aportaron rigor, claridad y solidez al proceso investigativo.

Asimismo, expresamos nuestro agradecimiento a las compañeras de trabajo y a las fuentes consultadas relacionadas con Rappi S.A.S., quienes brindaron información relevante y confiable que permitió comprender el contexto de manera objetiva e integral. Sus aportes, comentarios, ideas y disposición al diálogo enriquecieron significativamente el desarrollo y la calidad de este trabajo.

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a nuestra familia, por ser nuestra mayor fuente de fortaleza, apoyo y motivación constante. A ellos, que con su amor, paciencia y ejemplo nos han enseñado el verdadero valor del esfuerzo, la responsabilidad y la perseverancia.

De manera muy especial, a nuestros hijos, quienes son nuestra principal razón para seguir adelante, el motor que nos impulsa a superarnos cada día y a no rendirnos aun en los momentos de mayor dificultad. A quienes confiaron en nuestro trabajo y caminaron a nuestro lado durante este proceso, recordándonos siempre la importancia de creer en nosotros mismos y en nuestros sueños.

Finalmente, dedicamos este logro a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron a nuestro crecimiento personal y académico. Gracias por su apoyo, acompañamiento e inspiración para dar siempre lo mejor de nosotros.

## Resumen

El siguiente informe tiene como fin analizar de manera integral la gestión del talento humano en la empresa Rappi S.A.S., en función de su modelo de negocio inclinado en plataformas digitales y su impacto en el bienestar, la motivación y el desempeño de cada uno de los empleados, mayormente en los repartidores. Durante el desarrollo del proyecto se evidencia una serie de fases donde permitieron comprender la problemática organizacional, identificar factores críticos y proponer estrategias de mejora desde un enfoque estratégico y humano. Se realizó un diagnóstico organizacional a través de revisión teórica, el análisis del marco legal, basado en la reforma laboral Ley 2466 de 2025 y la caracterización del modelo laboral de plataformas digitales. Seguido, se aplicó una metodología mixta donde incluye instrumentos cuantitativos, como encuestas de clima organizacional y motivación laboral, e instrumentos cualitativos, como entrevistas y grupos focales, permitiendo identificar aspectos como la alta rotación, el estrés laboral, la debilidad en la comunicación interna y la falta de programas estructurados de bienestar y desarrollo humano. Como resultado, se diseñó una propuesta orientada al fortalecimiento del área de talento humano, centrada en un plan integral de inducción, entrenamiento y capacitación, incorporando estrategias de reskilling y upskilling, desarrollo de habilidades blandas, uso adecuado de herramientas digitales y acciones de autocuidado físico y emocional. Adicionalmente, se plantearon mecanismos de evaluación y retroalimentación continua para medir el impacto de las estrategias propuestas en la satisfacción, el compromiso y la productividad de cada uno de los empleados. Finalmente, el trabajo nos permite concluir que una gestión del talento humano integral, apoyada en la capacitación permanente, el bienestar laboral y el cumplimiento normativo, es fundamental para fortalecer la sostenibilidad, competitividad y responsabilidad social de Rappi S.A.S., demostrando que el

talento humano es un aspecto estratégico para la consolidación y permanencia de las organizaciones digitales en el mercado.

***Palabras clave:*** Plataforma digital, economía colaborativa, transformación digital, gestión del talento humano, reclutamiento y selección, clima organizacional, regulación laboral, seguridad social, sostenibilidad empresarial

## Abstract

The following report aims to comprehensively analyze human talent management at Rappi S.A.S., considering its business model focused on digital platforms and its impact on the well-being, motivation, and performance of each employee, primarily delivery drivers. The project unfolded in several phases that allowed for an understanding of the organizational challenges, the identification of critical factors, and the proposal of improvement strategies from a strategic and human-centered perspective. An organizational diagnosis was conducted through a theoretical review, an analysis of the legal framework based on the labor reform Law 2466 of 2025, and a characterization of the digital platform labor model. Subsequently, a mixed methodology was applied, incorporating quantitative instruments such as organizational climate and job motivation surveys, and qualitative instruments such as interviews and focus groups. This allowed for the identification of issues such as high turnover, work-related stress, weak internal communication, and a lack of structured well-being and human development programs. As a result, a proposal was designed to strengthen the human talent area, centered on a comprehensive induction, training, and development plan, incorporating reskilling and upskilling strategies, soft skills development, appropriate use of digital tools, and physical and emotional self-care initiatives. Additionally, evaluation and continuous feedback mechanisms were established to measure the impact of the proposed strategies on the satisfaction, commitment, and productivity of each employee. Finally, this work allows us to conclude that comprehensive human talent management, supported by ongoing training, employee well-being, and regulatory compliance, is fundamental to strengthening the sustainability, competitiveness, and social responsibility of Rappi S.A.S., demonstrating that human talent is a strategic aspect for the consolidation and long-term viability of digital organizations in the market.

**Keywords:** Digital platforms, collaborative economy, digital transformation, human talent management, recruitment and selection, organizational climate, labor regulations, social security, business sustainability

## Tabla de contenido

Introducción _____	14
Planteamiento del problema _____	15
Justificación _____	18
Objetivos _____	19
Objetivo General: _____	19
Objetivos Específicos: _____	19
Antecedentes _____	20
Reseña _____	20
Organigrama _____	22
Identificación de Necesidades: _____	22
Marco teórico _____	23
Metodología del proyecto _____	34
Enfoque Metodológico _____	34
Población y Muestra _____	34
Aspectos éticos y consideraciones legales _____	35
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información _____	35
Contenidos _____	37
Etapas _____	38
1. Diagnóstico de Prácticas Actuales y Necesidades _____	38
2. Inducción Organizacional y Normativa _____	39
3. Entrenamiento Técnico y Operativo _____	39
4. Capacitación en Habilidades y Bienestar _____	39
5. Evaluación y Retroalimentación _____	40
Técnicas de Formación (Reskilling - Upskilling) _____	40

Criterios de Evaluación _____	41
Procedimiento Metodológico _____	41
Fase 1: Diagnóstico _____	41
Fase 2: Análisis _____	41
Fase 3: Diseño de La Propuesta _____	42
Fase 4: Implementación Piloto _____	42
Fase 5: Evaluación y Retroalimentación _____	42
Técnicas de Análisis de Datos: _____	43
Consideraciones Éticas _____	43
Cronograma de Trabajo _____	43
Análisis crítico de la metodología _____	45
Protocolo para la evaluación de desempeño _____	48
1. Objetivos del Protocolo de Evaluación del Desempeño _____	48
1.2 Objetivo General _____	48
1.3 Objetivos Específicos _____	48
2. Principios del Sistema de Evaluación del Desempeño _____	48
3. Sistemas y Métodos Efectivos de Evaluación del Desempeño en Rappi S.A.S. ___	49
3.1 Evaluación por Objetivos (Management by Objectives – MBO) _____	49
3.2 Evaluación por Competencias _____	49
3.4 Indicadores clave de desempeño (KPI) _____	50
4. Etapas del Protocolo de Evaluación del Desempeño _____	50
4.1 Planeación _____	50
4.2 Ejecución de la Evaluación _____	50
4.3 Análisis de Resultados _____	50
4.4 Retroalimentación _____	50

	10
4.5 Plan de Mejora y Seguimiento _____	50
5. Importancia de la Compensación en Rappi S.A.S. _____	51
6. Bienestar Laboral y su Relación con el Desempeño en Rappi S.A.S. _____	51
7. Análisis Crítico: Compensación, Bienestar y Desempeño en Rappi S.A.S. _____	52
Resultados _____	53
Encuesta de Percepción del Servicio _____	53
Encuesta de Clima Organizacional y Motivación Laboral _____	63
Conclusión _____	76
Anexos _____	81
Referencias Bibliográficas _____	82

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Leyes aplicables y su protección</i> _____	29
<b>Tabla 2</b> <i>Teorías aplicables al cuestionario</i> _____	36
<b>Tabla 3</b> <i>Contenidos formativos del plan de capacitación</i> _____	37
<b>Tabla 4</b> <i>Técnicas de formación</i> _____	40
<b>Tabla 5</b> <i>Cronograma</i> _____	43

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Respuesta pregunta 1 encuesta de percepción de servicio</i> .....	54
<b>Figura 2</b> <i>Respuesta pregunta 2 encuesta de percepción de servicio</i> .....	55
<b>Figura 3</b> <i>Respuesta pregunta 3 encuesta de percepción de servicio</i> .....	55
<b>Figura 4</b> <i>Respuesta pregunta 4 encuesta de percepción de servicio</i> .....	56
<b>Figura 5</b> <i>Respuesta pregunta 5 encuesta de percepción de servicio</i> .....	57
<b>Figura 6</b> <i>Respuesta pregunta 6 encuesta de percepción de servicio</i> .....	57
<b>Figura 7</b> <i>Respuesta pregunta 7 encuesta de percepción de servicio</i> .....	58
<b>Figura 8</b> <i>Respuesta pregunta 8 encuesta de percepción de servicio</i> .....	59
<b>Figura 9</b> <i>Respuesta pregunta 9 encuesta de percepción de servicio</i> .....	59
<b>Figura 10</b> <i>Respuesta pregunta 10 encuesta de percepción de servicio</i> .....	60
<b>Figura 11</b> <i>Respuesta pregunta 11 encuesta de percepción de servicio</i> .....	61
<b>Figura 12</b> <i>Respuesta pregunta 12 encuesta de percepción de servicio</i> .....	61
<b>Figura 13</b> <i>Respuesta pregunta 13 encuesta de percepción de servicio</i> .....	62
<b>Figura 14</b> <i>Resultados pregunta 1 encuesta de CO y ML</i> .....	64
<b>Figura 15</b> <i>Resultados pregunta 2 encuesta de CO y ML</i> .....	64
<b>Figura 16</b> <i>Resultados pregunta 3 encuesta de CO y ML</i> .....	65
<b>Figura 17</b> <i>Resultados pregunta 4 encuesta de CO y ML</i> .....	66
<b>Figura 18</b> <i>Resultados pregunta 5 encuesta de CO y ML</i> .....	66
<b>Figura 19</b> <i>Resultados pregunta 6 encuesta de CO y ML</i> .....	67
<b>Figura 20</b> <i>Resultados pregunta 7 encuesta de CO y ML</i> .....	68
<b>Figura 21</b> <i>Resultados pregunta 8 encuesta de CO y ML</i> .....	68
<b>Figura 22</b> <i>Resultados pregunta 9 encuesta de CO y ML</i> .....	69

<b>Figura 23</b> <i>Resultados pregunta 10 encuesta de CO y ML</i> .....	69
<b>Figura 24</b> <i>Resultados pregunta 11 encuesta de CO y ML</i> .....	70
<b>Figura 25</b> <i>Resultados pregunta 12 encuesta de CO y ML</i> .....	71
<b>Figura 26</b> <i>Resultados pregunta 13 encuesta de CO y ML</i> .....	71
<b>Figura 27</b> <i>Resultados pregunta 14 encuesta de CO y ML</i> .....	72
<b>Figura 28</b> <i>Resultados pregunta 15 encuesta de CO y ML</i> .....	72
<b>Figura 29</b> <i>Resultados pregunta 16 encuesta de CO y ML</i> .....	73
<b>Figura 30</b> <i>Resultados pregunta 17 encuesta de CO y ML</i> .....	73
<b>Figura 31</b> <i>Resultados pregunta 18 encuesta de CO y ML</i> .....	74
<b>Figura 32</b> <i>Resultados pregunta 19 encuesta de CO y ML</i> .....	74
<b>Figura 33</b> <i>Resultados pregunta 20 encuesta de CO y ML</i> .....	75

## **Introducción**

El presente proyecto se desarrolla con el propósito de analizar y comprender el proceso de selección, vinculación y contratación del talento humano en la empresa Rappi S.A.S., una organización líder en servicios digitales de entrega a domicilio en América Latina. A través de la aplicación práctica de los conceptos aprendidos sobre gestión del talento humano, se busca examinar cómo la empresa implementa sus políticas y procedimientos en la incorporación de personal, y de qué manera estos procesos contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Rappi S.A.S. Se caracteriza por su modelo de negocio basado en plataformas tecnológicas, lo que implica retos importantes en materia de contratación y vinculación laboral, especialmente con relación a los domiciliarios o repartidores. En este contexto, el análisis pretende identificar la coherencia entre las prácticas actuales de selección y contratación y las normas laborales colombianas, así como su impacto en la eficiencia, la motivación y la estabilidad del talento humano.

Para la construcción de este proyecto se tiene en cuenta la planificación, se discutieron los temas y acordamos los componentes del proyecto, promoviendo la integración de ideas, el pensamiento crítico y la aplicación práctica de los contenidos académicos.

## **Planteamiento del problema**

Rappi S.A.S, empresa colombiana líder en el servicio de entrega a domicilio a través de plataformas digitales, donde evidencia un crecimiento significativo que ha puesto a prueba su capacidad para dirigir de manera eficiente el ambiente y el bienestar laboral. Aun cuando el modelo de negocio se basa en lo innovador y competitivo, el crecimiento presenta inconvenientes internos que afectan el desempeño y la estabilidad en general.

Uno de los principales problemas detectados es la sobrecarga laboral, el estrés constante y la alta rotación de personal, especialmente entre los trabajadores operativos y de soporte. Los siguientes aspectos como lo es el modelo de servicio, cumplimiento de tiempos, múltiples entregas, movilidad constante y presión por resultados, han generado desgastes físicos y emocionales, sumando la estabilidad contractual, la limitación de proyección del desarrollo y la carencia de oportunidades de bienestar afectan directamente la satisfacción y el compromiso de cada uno de los empleados, la calidad del servicio y la reputación de la organización.

Rappi, aunque pertenece al sector tecnológico y a la integración de herramientas digitales para la gestión del talento humano, no cuenta con sistemas pertinentes y eficientes que permitan evaluar el desempeño de manera continua, personalizar procesos de capacitación o realizar diagnósticos frecuentes basados en el ambiente laboral. La falta de esta tecnológica limita a que la empresa pueda anticiparse a problemas laborales, retener talento y generar estrategias de mejora que fortalezcan su cultura organizacional.

Adicionalmente, se permite evidenciar la falta de programas estructurados de desarrollo humano y aspectos ajustados a las necesidades reales de los empleados. Los repartidores, son la parte fundamental del modelo operativo, expresan con frecuencia la necesidad de recibir

reconocimiento por su labor, formación en habilidades blandas y apoyo en herramientas de autocuidado físico y emocional.

Basados en lo anterior el modelo de trabajo flexible y descentralizado que caracteriza a Rappi, al operar a través de una aplicación, con interacciones remotas y mínimas relaciones presenciales con la empresa, presencia dificultad a la hora de consolidar una cultura organizacional cohesionada, lo cual afecta la comunicación interna, el ambiente laboral y la identidad corporativa.

Debido a lo anterior se presencia la necesidad de diseñar una estrategia integral de gestión del talento humano, basada en herramientas tecnológicas, programas de bienestar y mecanismos claros de comunicación y liderazgo, donde se busca que la estrategia llene los vacíos detectados en carga laboral, rotación, reconocimiento, formación y sentido de pertenencia

Profundizar en el análisis del ambiente organizacional y del bienestar laboral permitirá comprender de manera efectiva los factores que están influyendo en las condiciones de los empleados dentro de la empresa. Por ende, este análisis será la base principal para proponer soluciones innovadoras favoreciendo el desarrollo personal de los empleados como el fortalecimiento del rendimiento organizacional y la consolidación del liderazgo de Rappi en el mercado.

La gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas requiere implementar estrategias integrales que permitan fortalecer las competencias, el bienestar y la adaptación constante de los colaboradores a nuevos escenarios laborales. Según Cabezas y Rodríguez (2021), los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación son fundamentales para asegurar la integración efectiva de los trabajadores y potenciar su desempeño dentro de la organización. En este mismo sentido, Briceño (2023) destaca la importancia del reskilling como

mecanismo para desarrollar nuevas funciones y responder a las exigencias de entornos laborales dinámicos.

De acuerdo con Durán Bernardino (2021), las políticas y programas orientados al desarrollo de habilidades laborales resultan esenciales para mejorar las oportunidades de los trabajadores, especialmente en contextos donde predominan modelos flexibles y cambiantes. Asimismo, la Universidad ECOTEC (2017) señala que la gestión del talento humano debe adaptarse a los nuevos escenarios laborales, incorporando herramientas que favorezcan la capacitación continua, la motivación y el fortalecimiento del clima organizacional.

Finalmente, Javeriana Virtual (2025) subraya que procesos como el upskilling y el reskilling no solo incrementan la competitividad individual, sino que también contribuyen a que las empresas cuenten con equipos más alineados, preparados y capaces de enfrentar los retos que trae la transformación digital.

## Justificación

La elección de este tema responde a la necesidad de comprender con mayor profundidad una problemática que actualmente impacta de manera significativa en el ámbito empresarial y laboral: la gestión del talento humano y el bienestar organizacional en empresas tecnológicas con modelos flexibles, como Rappi. Este problema no solo representa un desafío teórico, sino que también tiene consecuencias prácticas que afectan directamente la satisfacción, el compromiso y la productividad de los colaboradores, repercutiendo en la calidad del servicio y en la reputación corporativa. Por ello, su estudio resulta relevante para proponer estrategias que permitan equilibrar la innovación tecnológica con la protección y el desarrollo integral del talento humano.

Además, se evidencia una limitada cantidad de investigaciones locales que analicen esta situación desde una perspectiva integral, considerando factores como la reforma laboral, la digitalización de procesos y la cultura organizacional en entornos descentralizados. Esta carencia genera vacíos en el conocimiento y en la formulación de políticas efectivas para enfrentar los retos que plantea la nueva regulación y la dinámica del trabajo digital. La presente investigación busca aportar evidencia y reflexión crítica que enriquezcan el debate y fomenten la toma de decisiones informadas en el sector.

Finalmente, este trabajo se justifica por su potencial impacto tanto en el campo académico como en el profesional, ya que los hallazgos obtenidos podrán servir como base para diseñar programas, políticas y herramientas tecnológicas orientadas a mejorar el bienestar laboral, fortalecer la cohesión organizacional y garantizar condiciones dignas en el marco de la reforma laboral. De esta manera, se contribuye a consolidar un modelo empresarial más sostenible, humano y competitivo, que responda a las necesidades actuales del mercado y de los trabajadores

## Objetivos

### **Objetivo General:**

Proponer una estrategia integral orientada a la mejora del bienestar laboral, la motivación y el desempeño del talento humano en la empresa Rappi S.A.S., a partir del análisis de su modelo organizacional y de los resultados obtenidos mediante instrumentos de recolección de información.

### **Objetivos Específicos:**

Analizar el contexto organizacional y el modelo de gestión del talento humano de Rappi S.A.S., con el fin de identificar factores que influyen en el bienestar y desempeño de los colaboradores con especial énfasis en los domiciliarios.

Identificar el nivel de motivación, clima organizacional y percepción del servicio, a partir de la aplicación de encuestas y cuestionarios diseñados para el presente estudio.

Diseñar un protocolo para la evaluación del desempeño que permita medir, hacer seguimiento y generar retroalimentación sobre el rendimiento de los colaboradores.

Proponer acciones de mejora orientadas al fortalecimiento del bienestar laboral, la motivación y la calidad del servicio, a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado.

## **Antecedentes**

### **Reseña**

Rappi es una “super-app” latinoamericana fundada en 2015 en Bogotá, Colombia por Simón Borrero, Sebastián Mejía y Felipe Villamarín. Inicialmente empezó como una aplicación de entregas a domicilio, pero rápidamente se transformó en una plataforma multiservicio que ofrece desde delivery de restaurantes y supermercados hasta servicios financieros, ecommerce y viajes.

### **Cobertura y volumen de operaciones**

Presencia regional: Opera en 9 países de América Latina incluyendo Colombia, Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y Uruguay, con actividad en más de 400 ciudades.

### **Usuarios y comercios**

La plataforma supera los 35 millones de usuarios activos y ha sido descargada más de 150 millones de veces.

### **Pedidos y actividad económica**

Facilita decenas de millones de pedidos al mes mediante una amplia red de negocios asociados, incluyendo restaurantes, tiendas y farmacias. Su impacto económico se ve también en la digitalización de pequeñas y medianas empresas.

### **Número de empleados y red de colaboradores**

La fuerza laboral de Rappi se compone de diferentes tipos de colaboradores:

Empleados directos: Alrededor de 5 200 empleados corporativos según datos recientes oficiales.

Conductores / repartidores (rappitenderos): Más de 350 000 repartidores activos asociados a la plataforma en toda la región (aunque no todos son empleados formales; muchos trabajan bajo modelos independientes).

Algunas fuentes alternativas estiman cifras mayores para roles vinculados a prestación de servicios (hasta decenas de miles o más, dependiendo de cómo se clasifiquen roles y contratistas).

Este modelo combina empleo directo (personal corporativo, soporte, tecnología, operaciones) con un ecosistema de trabajadores independientes, típico de plataformas de economía colabora

### **Estructura organizacional**

La estructura de Rappi refleja la complejidad de una empresa tecnológica multinacional:

Dirección ejecutiva: Liderada por un CEO (uno de los cofundadores) y un equipo de dirección que supervisa áreas clave como finanzas, producto, tecnología, operaciones, marketing y crecimiento.

Departamentos funcionales: La organización está dividida por funciones (producto, tecnología, operaciones, finanzas, recursos humanos, entre otras), cada una con liderazgo que responde a la alta dirección.

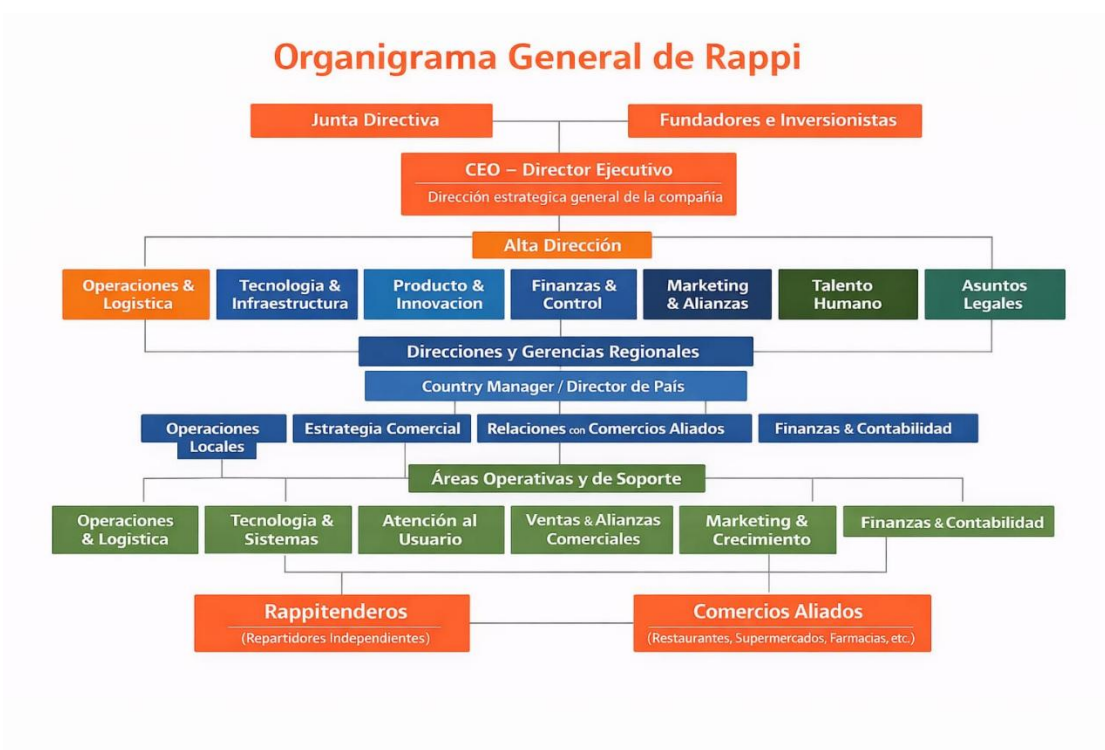
Estructura regional: Además de las funciones globales, existen gerencias y directores de país o región que gestionan la operación local en mercados clave (Brasil, México, Colombia, etc.).

### **Resumen clave**

- 9 países, +400 ciudades
- Usuarios: 35M+ activos

- Descargas: 150M+
- Empleados corporativos: 5 200 (con otras estimaciones más altas según fuentes)
- Repartidores asociados: 350 000+
- Modelo de negocio: Super-app con servicios de delivery, ecommerce y Fintech

## Organigrama



## Identificación de Necesidades:

Rappi enfrenta retos en la gestión del talento humano derivados de su modelo flexible y digital: alta rotación, falta de sentido de pertenencia, estrés laboral y ausencia de programas integrales de bienestar. Además, la reciente reforma laboral exige mayor formalización y protección social para repartidores y personal operativo. Se requiere un plan que fortalezca la inducción, el entrenamiento y la capacitación, incorporando herramientas tecnológicas y estrategias de desarrollo humano.

## **Marco teórico**

Este marco teórico presenta los fundamentos conceptuales necesarios para comprender las problemáticas descritas en el planteamiento del problema de Rappi S.A.S, tales como la alta rotación, la sobrecarga laboral, el estrés, las limitaciones en bienestar, la ausencia de procesos estructurados de desarrollo humano, la falta de cohesión cultural y las deficiencias en comunicación interna. Se integran postulados de investigaciones recientes sobre trabajo en plataformas digitales, riesgos psicosociales, cultura organizacional remota y desarrollo de competencias en entornos digitales.

### **Trabajo en plataformas digitales y desafíos estructurales:**

El modelo laboral de plataformas como Rappi SAS forma parte de la economía de plataformas, caracterizada por flexibilidad, informalidad laboral, control algorítmico y ausencia de un vínculo contractual tradicional. En Colombia, Bedoya, Ocampo, & Valencia, (2024) evidencian que plataformas como Rappi operan bajo un sistema de gestión algorítmica, mediante el cual la aplicación asigna pedidos, controla tiempos, determina tarifas y aplica sanciones automáticas, generando condiciones de precariedad y presión constante en los repartidores. Asimismo, López Cruz (2024) muestra que el trabajo de reparto presenta exigencias físicas intensas, riesgos viales, variabilidad en ingresos y ausencia de protección social, especialmente para quienes trabajan en motocicleta o bicicleta en entornos urbanos de alta demanda.

### **Sobrecarga laboral estrés y burnout en plataformas digitales:**

Los riesgos psicosociales asociados al trabajo en plataforma se han incrementado en los últimos años. El laboratorio-observatorio de riesgos psicosociales de Andalucía (2021) documenta que la digitalización del trabajo produce hiperconectividad, fatiga mental, estrés continuo y tensión por cumplimiento estricto de tiempos, condiciones que favorecen el burnout

en trabajadores de plataformas online. De igual manera, López Cruz (2024) encontró que los repartidores experimentan altas demandas físicas y cognitivas, presión continua para mantener indicadores positivos, y exposición prolongada a riesgos ambientales y viales, lo cual deteriora su bienestar emocional y genera desgaste psicológico.

### **Rotación laboral en la región y sus causas:**

La rotación laboral en empresas basadas en plataformas se relaciona directamente con la inestabilidad contractual y la ausencia de oportunidades de desarrollo. Bedoya et al. (2024) señalan que la falta de garantías laborales, la dependencia del algoritmo y la variabilidad en los ingresos generan abandono frecuente del trabajo por parte de los repartidores, quienes no encuentran estabilidad ni proyección a largo plazo dentro del modelo. Además, Muskus & Ladino (2022) evidencian que la naturaleza contractual utilizada por rapi crea incertidumbre sobre las condiciones reales de trabajo, lo que contribuye a la desmotivación y salida constante de domiciliarios, especialmente en contextos de alta competencia y pocas garantías sociales.

### **Bienestar laboral y riesgos psicosociales en el trabajo digital:**

El bienestar laboral en entornos digitales se ve profundamente afectado por la falta de acompañamiento organizacional, la presión algorítmica y la ausencia de límites entre tiempo y personal y tiempo de trabajo. El informe de LARPSICO (2021) advierte que la intensificación tecnológica y los métodos de control digital están asociados a estrés, ansiedad, desgaste emocional, sensación de inseguridad y deterioro de la salud física, especialmente en trabajadores que dependen económicamente de la plataforma. Por su parte, López Cruz (2024) identifica que la exposición constante al tráfico, la falta de información sobre prevención de riesgos y la ausencia de canales de apoyo aumentan la vulnerabilidad emocional y física de quienes realizan reparto en plataformas como Rappi.

### **Comunicación interna en modelos descentralizados:**

En modelos descentralizados como Rappi, donde la interacción entre empresa y trabajador ocurre únicamente a través de la aplicación, la comunicación interna se convierte en un desafío estructural. Bedoya et al. (2024) exponen que la falta de canales formales de comunicación genera desinformación, aislamiento operativo y escasa cohesión organizacional, afectando la percepción de apoyo por parte de la empresa. Asimismo, Muskus & Ladino (2022) explican que la figura contractual del mandato y la ausencia de reconocimiento laboral dificultan la transmisión de información clara y oportuna hacia los domiciliarios, lo cual afecta la coordinación, la retroalimentación y la construcción de una cultura comunicativa sólida dentro de Rappi.

### **Cultura organizacional en modelos flexibles:**

El modelo flexible y altamente autónomo de Rappi dificulta la consolidación de una cultura organizacional cohesionada. Bedoya, Ocampo, & Valencia, (2024) indican que la operación atomizada, la falta de espacios colectivos y el control algorítmico generan fragmentación cultural y bajo sentido de pertenencia, lo cual reduce la identificación del trabajador con la empresa y afecta su satisfacción laboral. Del mismo modo Muskus & Ladino (2022) afirman que los repartidores carecen de mecanismos de participación, representación y reconocimiento, lo que limita la construcción de identidad organizacional y dificulta generar una cultura orientada al bienestar y al desarrollo humano.

### **Reskilling y upskilling en la transformación digital:**

El trabajo en plataforma requiere competencias digitales, el manejo de riesgos comunicativa tecnológica y habilidades de auto organización. Sin embargo, López Cruz (2024) demuestra que los domiciliarios no reciben formación formal en seguridad, gestión del tiempo,

manejo en la aplicación o autocuidado, lo que incrementa su vulnerabilidad laboral. La ausencia de programas de capacitación en Rappi limita tanto el crecimiento profesional como la capacidad de adaptación frente a los cambios del modelo digital, lo cual contribuye a la rotación y dificultad que los trabajadores consoliden trayectorias laborales sostenibles en la plataforma.

### **Marco legal**

El contexto actual donde la economía digital y las plataformas tecnológicas han hecho que las relaciones laborales sean dinámicas y plantean nuevos retos para la gestión de talento humano. Rappi Colombia se ha consolidado como actor relevante dentro del modelo de trabajo, lo que ha generado debates jurídicos, sociales y de las organizaciones frente a la naturaleza del vínculo, así como la protección de los derechos laborales.

El análisis del marco legal nos permite comprender la normatividad legal vigente, la legislación en seguridad social y las prácticas del cumplimiento legal. Así mismo identificar nuevos desafíos que enfrentan las áreas de talento humano frente a las nuevas figuras como el trabajo independiente, la tercerización, la economía colaborativa y las condiciones de trabajo dignas.

**Código sustantivo del trabajo (decreto 545 DE 1996)** Regula las relaciones laborales en Colombia y establece los derechos básicos de todos los trabajadores:

- Jornada laboral
- Remuneración mínima
- Descansos remunerados
- Seguridad social integral

**LEY 2446 de 2025 – REFORMA LABORAL** (Marco emergente para trabajadores de Plataformas Digitales) La reciente reforma laboral incluye disposiciones específicas para los trabajadores de plataformas digitales que definen su situación legal laboral.

**Artículo 24-26:** Define las modalidades de vinculación laboral entre plataformas digitales y trabajadores de reparto, permitiendo que sean considerados: Trabajadores dependientes y subordinados (contrato laboral formal)

Trabajadores independientes/autónomos (Con obligaciones específicas)

**Artículo 27:** Seguridad social obligatoria, establece que las plataformas digitales deberán garantizar que los trabajadores digitales de servicios de reparto estén afiliados y realicen aportes al:

- Sistema general de salud (60% plataforma – 40% trabajador)
- Sistema general de pensiones (60% plataforma – 40% trabajador)
- Sistema de riesgos laborales (100% por la empresa)

**Artículo 28-29:** Derechos frente a sistemas automatizados, estas medidas buscan garantizar transparencia, equidad y protección frente al uso de algoritmos frecuentes en las aplicaciones de reparto.

Información sobre sistemas automatizados de supervisión utilizados por la compañía

**Artículo 30:** Los trabajadores digitales tendrán derecho a solicitar revisión humana de cualquier decisión hecha o soportada por el sistema automatizado, Un trabajador no podrá ser suspendido, restringido o cancelado de la plataforma o retenida su remuneración injustificadamente.

**Normas de seguridad social** (Ley 100 de 1993 y Decreto 1072 de 2015): Con la reforma, estos sistemas se aplican también a los trabajadores digitales de plataformas como Rappi, con aportes obligatorios para garantizarles prestaciones y cobertura en salud y pensión.

- Afiliación al sistema general de seguridad social (SGSST)
- Afiliación obligatoria a salud y pensión
- Riesgos laborales y prestaciones asociadas
- Protección de derechos colectivos y libertad sindical

**Artículo 39:** Constitución Política de Colombia: Derecho al trabajo digno, la reforma plantea que, si llegan a ser identificados como dependientes, tienen derecho al debido reconocimiento de prestaciones y condiciones laborales establecidas en el Código sustantivo del trabajo, lo cual incluye:

- Prestaciones sociales (Prima, vacaciones, cesantías)
- Protección frente a despidos injustificados
- Derecho a la asociación sindical y negociación colectiva.

**Ley 1581 de 2012 Protección de datos personales:** Regula el tratamiento de datos personales de los trabajadores, es clave si se considera la cantidad de información recolectada a través de la aplicación (ubicación, reseñas, desempeño, calificación)

**Ley 1480 de 2011 Estatuto del Consumidor:** Está ley establece obligaciones de transparencia que también impactan indirectamente cómo las plataformas comunican derechos y condiciones a los trabajadores.

**Decreto 2616 de 2013 Regula la afiliación y cotización por trabajadores independientes en seguridad social;** con la reforma, sirve como referencia para aspectos parciales cuando la relación no es plenamente dependiente.

***Tabla 1 Leyes aplicables y su protección***

<b>Norma/Ley</b>	<b>Protección principal</b>
Código sustantivo del trabajo	Derechos básicos y prestaciones sociales
Ley 2466 de 2025 (Reforma laboral)	Derechos específicos para trabajadores de plataformas
Ley 100 de 1993 y Decreto 1072 de 2015	Afiliación y aportes a seguridad social
Ley 1581 de 2012	Protección de datos personales

Constitución Política de Colombia	Derechos al trabajo digno y condiciones laborales justas
-----------------------------------	--

*Nota:* La tabla contiene el resumen de las leyes aplicables y su alcance en la protección de los derechos. Elaboración propia

La Ley 2466 de 2025 constituye el hito más significativo, ya que incorpora por primera vez disposiciones concretas para trabajadores de plataformas digitales, reafirmando y adaptando principios fundamentales del derecho laboral colombiano a los nuevos modelos de trabajo digital.

### **Análisis crítico de Marco legal**

Con en el desarrollo e implementación constante de las plataformas digitales en los procesos de comercialización y expansión de las compañías prácticamente en todos los niveles, se generan paralelamente muchos interrogantes sobre el manejo, alcance y ética de estos, estación en la que se vislumbran muchos desafíos en el marco legal, más aún como en el caso de Rappi donde se establece una relación casi directa entre los creadores o dueños de la compañía a través de la plataforma donde se deben cumplir ciertos lineamientos con las disyuntiva de ser contractuales o no, sin embargo, la independencia de usar ese medio digital como una herramienta que cada quien libremente decide usar, produce un planteamiento teórico que jurídicamente tensiona las perspectivas del uso y la subordinación a un herramienta digital y a sus creadores, ¿existe o no tal relación laboral?

Aunque la última reforma laboral en Colombia representa un avance importante en el reconocimiento del trabajador digital, en especial en el caso de los repartidores, donde se busca fomentar una relación de corresponsabilidad en las obligaciones mínimas de protección social, no es fácil estrechar la autonomía de los trabajadores con el concepto de subordinación, para

Rappi se le presenta un reto al tener que proceder en una gestión del talento humano integral enfocada en el bienestar de sus asociados al ser estos los que complementan finalmente su modelo de negocio, situación crítica en la que la reorganización del modelo es la opción más consecuente.

### **Análisis crítico marco teórico**

El marco teórico expuesto ofrece una base sólida para comprender la dinámica del trabajo en plataformas digitales, en el caso específico de la problemática planteada en Rappi, las teorías analizadas no solo describen tendencias generales del sector, sino que permiten explicar las causas estructurales de la sobrecarga laboral, el estrés, la alta rotación y las fallas de comunicación interna identificadas en el planteamiento del problema.

En primer lugar, los estudios de Bedoya et al. (2024) y López Cruz (2024) sobre el control algorítmico y la precariedad laboral permiten comprender por qué Rappi presenta altos niveles de sobrecarga y presión operativa. El modelo automatizado de asignación de pedidos, tiempos límite y penalizaciones no solo aumenta la exigencia física y cognitiva, sino que limita el margen de autonomía de los trabajadores. Esto explica directamente la sensación de estrés constante manifestada en la empresa, así como la percepción de escaso acompañamiento, dado que las interacciones se dan exclusivamente a través de la aplicación y no hay ningún otro acercamiento.

Del mismo modo, los hallazgos de LARPSICO (2021) sobre hiperconectividad y fatiga mental en el trabajo digital permiten interpretar la presencia de burnout (síndrome de desgaste profesional que aparece cuando una persona se expone durante mucho tiempo a situaciones de estrés laboral intenso) entre los domiciliarios de Rappi. Los repartidores permanecen conectados durante largas jornadas, expuestos a riesgos viales, variabilidad en la demanda y presión por

mantener métricas positivas, configurando un sistema donde el desgaste emocional es un resultado previsible del diseño laboral.

En cuanto a la alta rotación, las investigaciones de Muskus & Ladino (2022) y Bedoya et al. (2024) explican que la inestabilidad contractual y la ausencia de oportunidades de desarrollo son factores determinantes en el abandono del trabajo en plataformas. Esto se relaciona directamente con la problemática de Rappi, donde la falta de proyección laboral, las condiciones variables de ingreso y la sensación de desprotección llevan a que muchos repartidores no permanezcan en la empresa, afectando la continuidad operativa y la calidad del servicio.

Por otra parte, las teorías sobre comunicación interna en modelos descentralizados sustentan el diagnóstico que indica que Rappi no cuenta con mecanismos efectivos para mantener informados y cohesionados a sus trabajadores. La mínima interacción humana y el uso exclusivo de canales digitales generan aislamiento operativo, desinformación y falta de retroalimentación, lo cual coincide con el bajo sentido de pertenencia y la fragmentación cultural mencionada en el planteamiento del problema.

Asimismo, los planteamientos sobre cultura organizacional flexible y fragmentada permiten comprender por qué Rappi enfrenta dificultades para consolidar identidad corporativa. La ausencia de espacios colectivos, la autonomía extrema y la falta de reconocimiento generan una cultura débil, lo que repercute en la motivación, el compromiso y la satisfacción de los colaboradores.

Finalmente, los hallazgos de López Cruz (2024) sobre carencias de formación formal en seguridad, gestión del tiempo y uso de la aplicación, junto con la evidencia de Bedoya et al. (2024) respecto al papel disciplinario del algoritmo, permiten explicar un vacío clave observado en Rappi: la falta de capacitación sistemática incrementa la vulnerabilidad frente a los riesgos

físicos, viales y emocionales, y reduce la capacidad de los repartidores para enfrentar la presión algorítmica. Esto, a su vez, alimenta la rotación y limita la construcción de trayectorias laborales sostenibles dentro de la plataforma. En paralelo, la intensificación tecnológica y la hiperconectividad reportadas por LARPSICO (2021) agravan el desgaste psicológico cuando no existen rutinas de autocuidado y soportes institucionales, mientras que la incertidumbre contractual descrita por Muskus & Ladino (2022) refuerza la desmotivación y la salida temprana del trabajo en contextos con variabilidad de ingresos.

En conjunto, estas teorías permiten comprender que los problemas identificados en Rappi S.A.S no son hechos aislados, sino consecuencias sistémicas del modelo laboral propio de las plataformas digitales. Por ello, la estrategia de gestión del talento humano debe abordar no solo las condiciones operativas, sino también las dimensiones culturales, comunicativas, formativas y emocionales que estructuran la experiencia laboral dentro de la empresa.

## Metodología del proyecto

### Enfoque Metodológico

El proyecto se desarrolla bajo un enfoque mixto es decir cuantitativo y cualitativo, ya que permite el análisis integral del clima organizacional y los factores motivacionales que influyen en el desempeño de los colaboradores y repartidores de Rappi.

Cuantitativo: Medición del nivel de satisfacción, motivación y percepción del clima organizacional.

Cualitativo: Comprensión de experiencias, percepciones y necesidades reales de los trabajadores. Tipo de estudio

Descriptivo: Con el fin de identificar el estado actual del clima organizacional en Rappi.

Correlacional: Para lograr analizar la relación entre motivación laboral, clima organizacional y desempeño.

Aplicado: Encaminado a proponer mejoras prácticas adaptadas al modelo de económico de Rappi.

### Población y Muestra

#### Población

Repartidores

Clientes de la app Rappi

#### Muestra

La muestra estuvo conformada por 27 participantes, distribuidos entre repartidores, y clientes de la empresa Rappi S.A.S. La selección se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, teniendo en cuenta la disponibilidad y disposición voluntaria de los participantes para colaborar con el estudio.

El tamaño de la muestra se definió de acuerdo con los recursos, el tiempo y el alcance del proyecto, buscando recopilar información suficiente que permitiera analizar el clima organizacional, la motivación laboral y la percepción del servicio en el contexto del modelo de trabajo en plataformas digitales.

Este estudio no se aplicó al área administrativa, sino que incluyó a los distintos actores que intervienen en la operación de la empresa, especialmente a los repartidores, quienes representan un eje central del modelo de negocio de Rappi.

### **Aspectos éticos y consideraciones legales**

Como parte de los aspectos éticos y formales del proyecto, se elaboró una carta dirigida a la empresa Rappi S.A.S., mediante la cual se informa el propósito académico del estudio, se solicita autorización para el uso de la información y se garantiza la confidencialidad de los datos recolectados. Dicho documento se presenta en el apartado de anexos.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Instrumentos cuantitativos: encuesta de clima organizacional (escala Likert).

VARIABLES:

- Comunicación interna.
- Reconocimiento
- Liderazgo y soporte.
- Condiciones de trabajo.
- Autonomía y flexibilidad

Cuestionario motivacional: El cuestionario está diseñado para medir la motivación laboral de los colaboradores de Rappi, considerando tres teorías clave: Maslow, Herzberg y

McClelland. Se incluyen preguntas que evalúan necesidades básicas, reconocimiento, logro, afiliación y poder.

Encuesta de percepción del servicio: Aplicada a usuarios y colaboradores, con el fin de identificar la relación entre el bienestar y el desempeño de los repartidores con la calidad del servicio ofrecido por Rappi S.A.S., así como el nivel de satisfacción del usuario final.

***Tabla 2 Teorías aplicables al cuestionario***

<b>Teoría</b>	<b>Concepto principal</b>	<b>Ejemplo en Rappi</b>	<b>Cómo se refleja en el cuestionario</b>
<b>Maslow</b>	Jerarquía de necesidades: de básicas a autorrealización	Fisiológicas: salario adecuado, descansos; Reconocimiento: premios, bonos; Autorrealización: capacitaciones	Preguntas sobre satisfacción con salario, oportunidades de aprendizaje y reconocimiento recibido
<b>Herzberg</b>	Factores higiénicos (evitan insatisfacción) y motivadores (generan satisfacción)	Higiénicos: herramientas de trabajo, seguridad; Motivadores: desafíos, responsabilidad	Preguntas sobre condiciones laborales y motivación para asumir retos

---

<b>McClelland</b>	Necesidades adquiridas: logro, afiliación y poder	Logro: completar más pedidos; Afiliación: pertenecer a grupos; Poder: liderazgo entre compañeros	Preguntas sobre metas personales, relaciones con compañeros y posibilidad de influir en decisiones organizacionales
-------------------	---	--	--

---

*Nota:* La tabla contiene las bases teóricas aplicables en el cuestionario y la forma de relacionarlas en preguntas. Fuente, autoría propia

Instrumentos cualitativos:

- Entrevistas semiestructuradas a repartidores y personal interno.
- Grupos focales (virtuales o presenciales).
- Observación directa del entorno laboral y uso de la app.

Procedimiento de aplicación de instrumentos:

- Encuestas: Se enviarán vía app o correo, con tiempo límite de respuesta.
- Entrevistas y grupos focales: se grabarán (previo consentimiento), con guion de preguntas abiertas.
- Observación directa: se registrarán comportamientos relevantes, interacción con la app y cumplimiento de protocolos.

## Contenidos

***Tabla 3 Contenidos formativos del plan de capacitación***

Contenido	Importancia	Aplicación
Cultura organizacional y valores Rappi	Refuerza identidad y compromiso	Sesiones virtuales interactivas y cápsulas digitales

Normativa laboral y reforma Ley 2466 Uso de la plataforma y herramientas digitales	Cumplimiento legal y protección social Mejora la eficiencia y reduce errores	Módulos explicativos y simulación de casos
Seguridad y autocuidado físico emocional	Previene riesgos y estrés laboral	Taller práctico sobre manejo de la app y funciones básicas
Habilidades blandas y servicio al cliente	Mejora la experiencia del usuario	Guías simples sobre seguridad en entregas y bienestar personal

*Nota.* La tabla presenta los contenidos recomendados para aplicar en el plan de capacitación.

Fuente: Autoría propia

## **Etapas**

### ***1. Diagnóstico de Prácticas Actuales y Necesidades***

Objetivo: Identificar las falencias en procesos de inducción, entrenamiento y bienestar laboral, así como brechas tecnológicas en la gestión del talento humano.

Actividades:

- Encuestas sobre clima laboral y nivel de satisfacción.
- Revisión de indicadores: rotación, productividad y uso de herramientas digitales.
- Entrevistas con líderes y repartidores para conocer necesidades reales.

Resultado esperado: Informe de diagnóstico con brechas detectadas y plan de acción inicial.

## ***2. Inducción Organizacional y Normativa***

Objetivo: Garantizar que los nuevos colaboradores comprendan la cultura Rappi, políticas internas y condiciones laborales bajo la Ley 2466 de 2025.

Actividades:

- Presentación de misión, visión, valores y beneficios.
- Explicación clara de derechos, deberes y seguridad social según la reforma laboral.
- Información sobre el modelo de trabajo flexible y protocolos internos.

Resultado esperado: Manual actualizado de inducción y normativa para todos los colaboradores.

## ***3. Entrenamiento Técnico y Operativo***

Objetivo: Capacitar en el uso correcto de la aplicación, protocolos de entrega y medidas de seguridad.

Actividades:

- Taller práctico sobre manejo de la app y resolución de problemas.
- Simulación de procesos de entrega y atención al cliente.
- Guías sobre autocuidado físico y emocional.

Resultado esperado: Procedimiento estandarizado para operaciones seguras y eficientes.

## ***4. Capacitación en Habilidades y Bienestar***

Objetivo: Desarrollar competencias en comunicación, manejo del estrés y servicio al cliente para mejorar la experiencia del usuario y el clima laboral.

Actividades:

- Ejercicios prácticos sobre atención al cliente y solución de conflictos.

- Sesiones sobre manejo del tiempo y autocuidado emocional.
- Programas de reconocimiento y motivación.

Resultado esperado: Colaboradores más motivados, con habilidades sociales fortalecidas.

### **5. Evaluación y Retroalimentación**

Objetivo: Medir el impacto del plan y asegurar la implementación de mejoras continuas.

Actividades:

- Pruebas de conocimiento sobre normativa, uso de la app y protocolos.
- Auditoría interna para verificar aplicación de lo aprendido.
- Encuestas de percepción y sesión de retroalimentación con líderes.

Resultado esperado: Informe de impacto y plan de mejora continua. Metodologías y técnicas de formación (reskilling - upskilling)

### **Técnicas de Formación (Reskilling - Upskilling)**

**Tabla 4 Técnicas de formación**

Técnica	Objetivo	Aplicación
Reskilling (Reinternments)	Capacitación en nuevas competencias digitales y protocolos de seguridad.	Talleres prácticos sobre uso de la app. Simulación de entregas y atención al cliente. Elaboración de guías operativas
Upskilling (Actualización)	Fortalecer habilidades existentes y adaptarlas a la	Sesiones virtuales sobre normativa y beneficios.

	reforma laboral y tendencias digitales.	Capacitación para líderes en gestión humana y bienestar. Análisis de casos reales para mejorar la toma de decisiones
--	---	---

*Nota.* La tabla contiene las técnicas recomendadas para aplicar en la capacitación. Elaboración propia

### **Criterios de Evaluación**

- Pruebas de conocimiento: Antes y después del plan, sobre normativa, uso de la app y protocolos.
- Auditoría interna: Comparación de procesos operativos antes y después del plan.
- Encuestas de percepción: Nivel de satisfacción y claridad sobre políticas internas.
- Indicadores de rotación y productividad: Disminución de rotación y mejora en tiempos de entrega.
- ROI del plan: Relación entre costos y beneficios (menos errores, mayor retención y satisfacción)

### **Procedimiento Metodológico**

#### ***Fase 1: Diagnóstico***

Revisión bibliográfica sobre el clima organizacional, teorías motivacionales, economía colaborativa y plataformas digitales, aplicación de encuestas y entrevistas y análisis inicial de datos.

#### ***Fase 2: Análisis***

- Análisis estadístico básico (promedios, porcentajes).
- Análisis cualitativo de discursos y experiencias.

- Identificación de factores críticos que afectan la motivación y el clima laboral.

### ***Fase 3: Diseño de La Propuesta***

Aplicación práctica de teorías motivacionales en Rappi

1. Maslow: incentivos económicos justos. o Seguridad vial y protección laboral.  
Programas de bienestar.
2. Herzberg: Mejora de condiciones operativas tiempos de espera, soporte técnico.  
Reconocimiento por desempeño (empleado del mes).
3. McClelland: Retos y metas personalizadas. Programas de liderazgo para repartidores destacados.

### ***Fase 4: Implementación Piloto***

- Aplicación de estrategias motivacionales en un grupo control.
- Uso de incentivos, capacitaciones y reconocimiento.
- Seguimiento del impacto en desempeño y satisfacción.

### ***Fase 5: Evaluación y Retroalimentación***

En esta fase se realiza la evaluación de los resultados obtenidos a partir de la implementación de la propuesta, con el fin de identificar los cambios generados en el desempeño, el bienestar laboral y la percepción del servicio. Para ello, se emplean diferentes herramientas de análisis, tales como:

- Protocolo para la Evaluación del Desempeño.
- Comparación de resultados antes y después.
- Encuestas de satisfacción post-implementación.
- Ajustes a la propuesta según resultados obtenidos.

### Técnicas de Análisis de Datos:

Estadística descriptiva (Excel o Google Forms). Análisis de contenido para entrevistas y triangulación de resultados cuantitativos y cualitativos.

### Consideraciones Éticas

Participación voluntaria, Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad de la información recolectada y uso académico de los resultados.

### Cronograma de Trabajo

*Tabla 5 Cronograma*

<b>Fase</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Duración estimada</b>	<b>Fecha estimada</b>
<b>Fase 1: Aplicación de encuestas</b>	Diseño y validación de encuestas	2 semanas	1 – 14 de enero
	Envío a participantes		
	Recolección de respuestas		
<b>Fase 2: Entrevistas y grupos focales</b>	Preparación de guion de preguntas	2 semanas	15 – 28 de enero
	Realización de entrevistas semiestructuradas		
	Grupos focales virtuales o presenciales		
<b>Fase 3: Análisis de datos</b>	Procesamiento de datos cuantitativos	2 semanas	29 de enero – 11 de febrero
	Análisis cualitativo de entrevistas y observaciones		
	Triangulación de resultados		

<b>Fase 4:</b>	Aplicación de estrategias	2 semanas	12 – 25
<b>Implementación piloto</b>	motivacionales en grupo control Uso de incentivos, capacitaciones y reconocimientos		de febrero
<b>Fase 5: Evaluación y retroalimentación</b>	Aplicación de encuestas y medición de impacto - Comparación de resultados antes y después Ajustes a la propuesta	1 semana	26 de febrero – 3 de marzo

*Nota:* La tabla el cronograma diseñado para la realización de las actividades. Fuente, autoría propia

### **Análisis crítico de la metodología**

La metodología propuesta para la empresa Rappi resulta adecuado y coherente con el objeto de estudio, ya que alcanza a abordar el clima organizacional y la motivación laboral en una plataforma digital como Rappi mediante un enfoque mixto. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos es lo más adecuado para captar tanto indicadores medibles como satisfacción, percepción del clima, motivación, como experiencias subjetivas de los colaboradores en general incluyendo a los repartidores, lo cual es fundamental en un modelo laboral descentralizado y mediado por tecnología como ocurre en este caso en específico. Este tipo de metodología ayuda a tener una visión más completa de la situación y evita interpretar el contexto organizacional de manera superficial.

En cuanto al tipo de estudio, la integración de enfoques descriptivo, correlacional y aplicado evidencia una intención metodológica bien alineada con los objetivos del proyecto. El carácter descriptivo permite establecer un diagnóstico inicial del clima organizacional, mientras que el enfoque correlacional busca identificar relaciones entre variables clave como motivación, clima laboral y desempeño. Sin embargo, esta pretensión correlacional presenta una debilidad metodológica, dado que las técnicas de análisis con las que se piensa desarrollar el proyecto se limitan a estadística descriptiva básica, lo cual limita la capacidad real de establecer relaciones significativas entre variables. Esta incongruencia entre el tipo de estudio declarado y las herramientas analíticas utilizadas debe considerarse una limitación importante.

Respecto a la población y muestra, Los participantes se seleccionaron según quiénes estaban disponibles, teniendo en cuenta el tiempo y los recursos con los que se contaba, esto hace que los resultados no representen a todos los trabajadores de Rappi y que no se puedan aplicar a toda la empresa en general, dificultando que los resultados reflejen la realidad de toda la

población la organización. La ausencia de criterios claros sobre el tamaño de la muestra y su distribución entre repartidores, shoppers y personal administrativo debilita la solidez metodológica y puede causar sesgos en la interpretación de los resultados.

En relación con las técnicas e instrumentos de recolección de información, el uso de encuestas tipo Likert, entrevistas semiestructuradas, grupos focales y observación directa constituye una fortaleza metodológica, ya que favorece el análisis y la triangulación de datos. Asimismo, la construcción del cuestionario motivacional con base en teorías reconocidas como las de Maslow, Herzberg y McClelland aportan validez teórica al instrumento, sin embargo, no se especifican procesos de validación y confiabilidad de los instrumentos como pueden ser prueba piloto o una validación por expertos, lo cual representa una debilidad que podría afectar la calidad y confiabilidad de la información recolectada.

El procedimiento metodológico por fases se presenta de manera clara, lógica y secuencial, esto hace que el estudio sea más fácil de repetir y demuestra que estuvo bien planificado. Por otra parte, el tiempo asignado a cada fase, especialmente a la implementación piloto y evaluación, puede resultar insuficiente para observar cambios significativos en variables complejas como motivación, satisfacción y clima organizacional, más aún en un entorno laboral caracterizado por alta rotación de personal y flexibilidad contractual.

Finalmente, las consideraciones éticas están correctamente planteadas y se ajustan a los principios básicos de la investigación social. Sin embargo, considerando que el trabajo se hace en una plataforma digital como lo es Rappi, habría sido útil profundizar más en temas como el uso de los datos de la aplicación, la diferencia de poder entre la empresa y los repartidores, y cómo proteger a los participantes para que no sufran represalias por colaborar en el estudio.

En resumen, la metodología del proyecto es conceptualmente adecuada y se encuentra bien estructurada, con fortalezas en su enfoque mixto, diversidad de instrumentos y claridad procedimental, sin embargo presenta limitaciones relacionadas con el muestreo, la coherencia entre el tipo de estudio, las técnicas de análisis, la validación de instrumentos además del alcance temporal del estudio, aspectos que deben tenerse en cuenta para fortalecer la precisión metodológica y la credibilidad de los resultados.

## **Protocolo para la evaluación de desempeño**

El Protocolo para la Evaluación del Desempeño se presenta como un resultado del análisis metodológico y del diagnóstico organizacional realizado en la empresa Rappi S.A.S., y responde directamente a los objetivos del proyecto. Este protocolo propone un sistema estructurado de medición, seguimiento y retroalimentación que permite evaluar el desempeño de los colaboradores, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la gestión del talento humano desde un enfoque estratégico y de bienestar laboral

### **1.Objetivos del Protocolo de Evaluación del Desempeño**

#### ***1.2 Objetivo General***

Establecer un protocolo claro, sistemático y objetivo para evaluar el desempeño de los colaboradores, alineando los resultados individuales con los objetivos estratégicos de la organización.

#### ***1.3 Objetivos Específicos***

- Medir el nivel de cumplimiento de funciones, metas y competencias laborales.
- Identificar fortalezas, oportunidades de mejora y necesidades de capacitación.
- Apoyar decisiones relacionadas con compensación, incentivos y desarrollo profesional.
- Fomentar una cultura de retroalimentación continua y mejora del desempeño.

### **2. Principios del Sistema de Evaluación del Desempeño**

**El protocolo se fundamenta en los siguientes principios:**

- Objetividad: uso de criterios claros, medibles y verificables.
- Transparencia: comunicación abierta del proceso y de los resultados.
- Equidad: aplicación uniforme para todos los colaboradores.

- Periodicidad: evaluaciones realizadas de manera regular.
- Enfoque al desarrollo: orientación al crecimiento profesional y no solo al control.

### **3. Sistemas y Métodos Efectivos de Evaluación del Desempeño en Rappi S.A.S.**

#### ***3.1 Evaluación por Objetivos (Management by Objectives – MBO)***

En Rappi S.A.S., este método resulta especialmente pertinente debido a su enfoque en metas medibles relacionadas con indicadores como tiempos de entrega, nivel de servicio, crecimiento de usuarios, eficiencia operativa y cumplimiento de proyectos tecnológicos.

Este método se basa en la definición conjunta de metas claras entre el colaborador y su jefe inmediato. El desempeño se mide según el grado de cumplimiento de dichos objetivos, lo que favorece la alineación con la estrategia organizacional.

#### ***3.2 Evaluación por Competencias***

Rappi S.A.S. requiere colaboradores con competencias clave como orientación al cliente, adaptabilidad al cambio, trabajo colaborativo, pensamiento digital e innovación. La evaluación por competencias permite identificar brechas y fortalecer habilidades críticas para el entorno digital. Analiza comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para el cargo. Permite identificar brechas de competencias y diseñar planes de capacitación y desarrollo.

#### ***3.3 Evaluación 360 Grados***

Este método es aplicable en Rappi S.A.S. especialmente para cargos administrativos, líderes de equipo y áreas estratégicas, ya que promueve la retroalimentación continua en equipos multidisciplinarios y entornos colaborativos. Incorpora la retroalimentación de diferentes fuentes: jefes, compañeros, subordinados y autoevaluación. Este enfoque brinda una visión integral del desempeño y fortalece la cultura de mejora continua.

### ***3.4 Indicadores clave de desempeño (KPI)***

En Rappi S.A.S. los KPI se enfocan en productividad, calidad del servicio, cumplimiento de objetivos operativos, satisfacción del usuario y eficiencia en procesos, permitiendo una medición objetiva del desempeño. Se utilizan indicadores cuantitativos y cualitativos para medir productividad, calidad, eficiencia y cumplimiento de estándares, garantizando resultados medibles y comparables.

## **4. Etapas del Protocolo de Evaluación del Desempeño**

### ***4.1 Planeación***

- Definición de objetivos, competencias e indicadores por cargo.
- Socialización del proceso con los colaboradores.
- Capacitación a evaluadores para asegurar criterios homogéneos.

### ***4.2 Ejecución de la Evaluación***

- Aplicación de los instrumentos definidos (formatos, encuestas, indicadores).
- Recolección de información de manera objetiva y confidencial.

### ***4.3 Análisis de Resultados***

- Comparación de resultados frente a metas establecidas.
- Identificación de brechas de desempeño.

### ***4.4 Retroalimentación***

- Entrevista individual entre evaluador y colaborador.
- Reconocimiento de logros y definición de oportunidades de mejora.

### ***4.5 Plan de Mejora y Seguimiento***

- Diseño de planes de acción, capacitación o coaching.

- Seguimiento periódico al cumplimiento de los compromisos

## **5. Importancia de la Compensación en Rappi S.A.S.**

- La compensación laboral comprende los salarios, incentivos, beneficios y recompensas que recibe el colaborador a cambio de su trabajo. Su correcta gestión es clave para atraer, retener y motivar al talento humano.
- Un sistema de compensación justo y competitivo contribuye a:
- Incrementar la motivación y el compromiso.
- Reducir la rotación y el ausentismo.
- Reconocer el desempeño y los resultados sobresalientes.
- Generar percepción de equidad interna y externa.
- La evaluación del desempeño se convierte en un insumo fundamental para definir compensaciones variables, incentivos y reconocimientos basados en resultados y competencias

## **6. Bienestar Laboral y su Relación con el Desempeño en Rappi S.A.S.**

El bienestar laboral hace referencia a las condiciones físicas, emocionales, sociales y psicológicas que influyen en la calidad de vida del trabajador. Un entorno laboral saludable impacta directamente en el desempeño, la productividad y la satisfacción laboral.

Las organizaciones que promueven el bienestar laboral logran:

- Mayor compromiso y sentido de pertenencia.
- Mejores niveles de desempeño y creatividad.
- Reducción del estrés laboral y el agotamiento.
- Clima organizacional positivo.

## **7. Análisis Crítico: Compensación, Bienestar y Desempeño en Rappi S.A.S.**

La compensación y el bienestar laboral no deben entenderse como elementos aislados, sino como componentes estratégicos integrados a la evaluación del desempeño. Un sistema de evaluación sin reconocimiento ni beneficios adecuados pierde credibilidad y efectividad.

Cuando los colaboradores perciben que su desempeño es evaluado de forma justa y que los resultados se reflejan en compensaciones equitativas y en programas de bienestar, se fortalece la motivación intrínseca y extrínseca, generando un impacto positivo en los resultados organizacionales.

Por el contrario, la ausencia de una política clara de compensación y bienestar puede generar desmotivación, bajo desempeño y alta rotación, afectando la sostenibilidad de la organización.

## **Resultados**

Las dos herramientas aplicadas, la encuesta de percepción del servicio y la de clima organizacional y motivación laboral, permiten comprender de manera integral tanto la experiencia del usuario final como las condiciones y percepciones de los repartidores que hacen posible la operación. Analizar estos resultados no solo revela fortalezas y debilidades del servicio, sino que también permite identificar relaciones entre la calidad percibida, las condiciones laborales y la motivación del equipo. Este análisis se convierte en la base para formular acciones de mejora que fortalezcan la experiencia del cliente y, al mismo tiempo, las dinámicas internas que impactan el desempeño y bienestar de los trabajadores. A partir de esta información, se profundiza en las tendencias encontradas para construir una interpretación coherente que guíe la toma de decisiones estratégicas y hacer las respectivas recomendaciones.

### **Encuesta de Percepción del Servicio**

Como parte de los instrumentos aplicados en el estudio, se presentan a continuación los resultados de la Encuesta de Percepción del Servicio, la cual permitió analizar la opinión de los participantes sobre la calidad del servicio ofrecido por Rappi S.A.S. y su relación con las condiciones laborales y el desempeño de los repartidores.

La encuesta de percepción del servicio fue aplicada a 17 clientes de la empresa con una cantidad de 13 preguntas, el resultado revela que la experiencia del cliente se encuentra fuertemente condicionada por la ejecución operativa del repartidor. Aunque la plataforma es percibida como eficaz, intuitiva y funcional por todos los usuarios, los aspectos críticos relacionados con la entrega como tiempos, estado del pedido, actitud del repartidor y cumplimiento de protocolos generan una experiencia inconsistente que afecta negativamente la satisfacción. Estas variaciones no son aisladas, sino la manifestación directa de los problemas

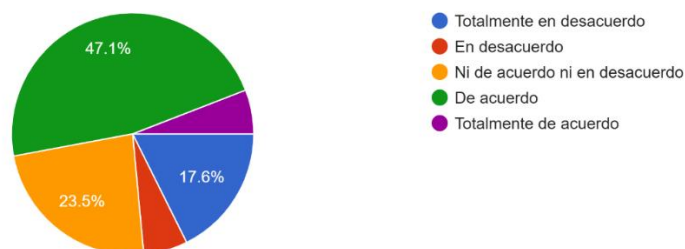
estructurales identificados en el diagnóstico del proyecto: falta de capacitación técnica y emocional, ausencia de protocolos estandarizados, presión algorítmica, exposición a riesgos y limitado bienestar laboral.

Los clientes evidencian una clara sensibilidad ante el bienestar del repartidor, identificando que la calidad del servicio mejora significativamente cuando el trabajador cuenta con buenas condiciones laborales. Este hallazgo refleja que los fallos en la experiencia del cliente no pueden solucionarse desde la interfaz tecnológica, sino que requieren atender las necesidades internas del talento humano. En síntesis, la encuesta confirma que la última milla es el punto más vulnerable del modelo de Rappi y que las debilidades del clima laboral se proyectan directamente en la percepción del cliente final.

### Figura 1

#### *Resultados pregunta 1 encuesta de percepción de servicio*

El servicio de domicilios cumple con sus expectativas  
17 respuestas

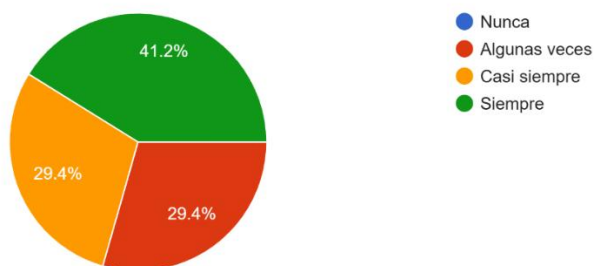


*Fuente. Autoría Propia*

Como se logra evidenciar el servicio es aceptable en su gran mayoría, pero no logra una satisfacción estándar, ya que la presencia de un porcentaje relevante de usuarios neutrales y en desacuerdo sugiere inconsistencias posiblemente en la calidad del servicio, tiempos de entrega, estado del pedido o atención del repartidor y demás.

**Figura 2**  
*Resultados pregunta 2 encuesta de percepción de servicio*

El estado del pedido al momento de la entrega es adecuado  
17 respuestas



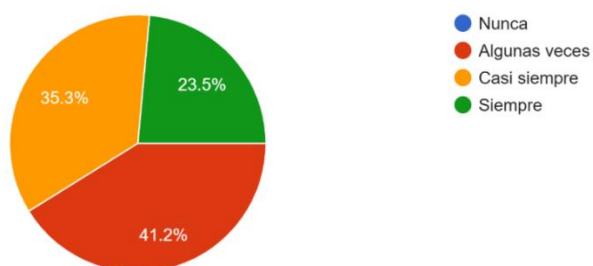
*Fuente.* Autoría Propia

Como se logra evidenciar una parte importante de los encuestados 41,2% considera que el estado del pedido al momento de la entrega es adecuado. Sin embargo, existe un porcentaje relevante de clientes que se ubica en una posición neutral o manifiesta inconformidad, lo que evidencia fallas puntuales en la manipulación, el embalaje o el transporte de los pedidos.

**Figura 3**  
*Resultados pregunta 3 encuesta de percepción de servicio*

Los pedidos suelen llegar en el tiempo estimado.

17 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

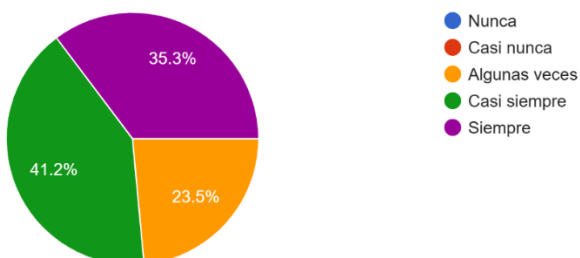
Como se evidencia anteriormente existe una percepción dividida frente al cumplimiento del servicio, ya que, aunque una parte de los encuestados manifiesta estar satisfecha, otro grupo se ubica en posiciones neutrales o negativas, por ende, sugiere que el servicio presenta fallas puntuales que impiden consolidar una satisfacción sólida, posiblemente relacionadas con tiempos de entrega, coordinación con el repartidor o cumplimiento de lo prometido por la plataforma.

#### **Figura 4**

*Resultados pregunta 4 encuesta de percepción de servicio*

El repartidor muestra una actitud amable y respetuosa?

17 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

Como se logra evidenciar anteriormente una parte importante de los clientes considera adecuado el servicio recibido, existe un porcentaje significativo que se ubica en posiciones

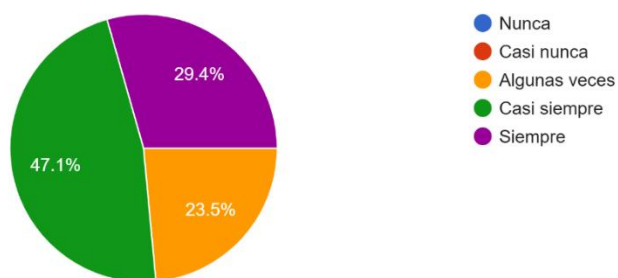
neutrales o de inconformidad. Esto evidencia que el cumplimiento del servicio no es totalmente consistente y que la experiencia varía entre usuarios.

### Figura 5

*Resultados pregunta 5 encuesta de percepción de servicio*

El repartidor cumple con los protocolos de entrega?

17 respuestas



*Fuente.* Autoría Propia

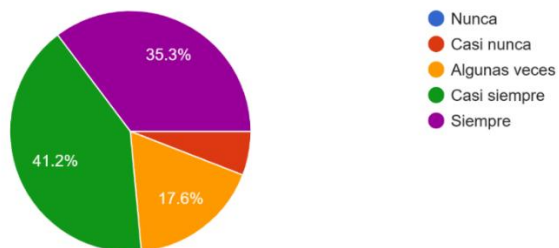
Los resultados evidencian que la mayoría de los encuestados percibe un trato adecuado por parte del repartidor, lo que indica que, en general, la atención al cliente es positiva. Sin embargo, existe un porcentaje de usuarios que se ubica en posiciones neutrales o negativas, lo que refleja experiencias irregulares en la actitud y el comportamiento del repartidor durante la entrega.

### Figura 6

### Resultados pregunta 6 encuesta de percepción de servicio

La comunicación con el repartidor es clara y cordial?

17 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

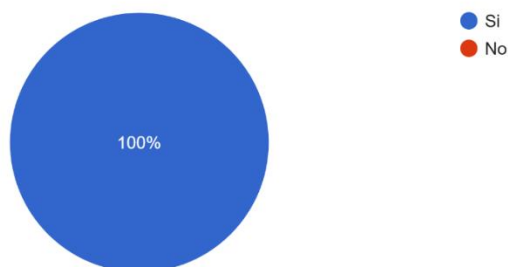
Los resultados evidencian que una parte importante de los encuestados considera que la comunicación con el repartidor es clara y cordial, lo que indica que, en general, existe una interacción adecuada durante el proceso de entrega. Sin embargo, también se presenta un porcentaje de usuarios que se ubica en posiciones neutrales o de inconformidad, lo que refleja experiencias irregulares en la forma como se da la comunicación.

### Figura 7

#### Resultados pregunta 7 encuesta de percepción de servicio

Considera que la aplicación de Rappi es fácil de usar.

17 respuestas



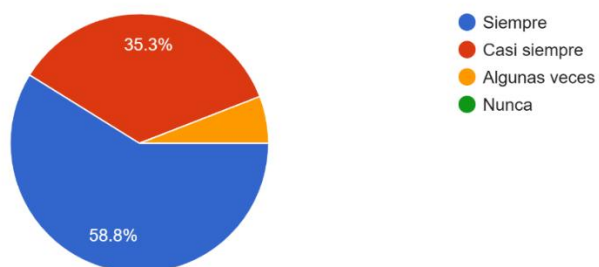
*Fuente. Autoría Propia*

Los resultados evidencian que el 100% de los encuestados considera que la aplicación de Rappi es fácil de usar, lo que indica que la plataforma es percibida como intuitiva y accesible.

### Figura 8

*Resultados pregunta 8 encuesta de percepción de servicio*

La información del pedido es clara durante todo el proceso  
17 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

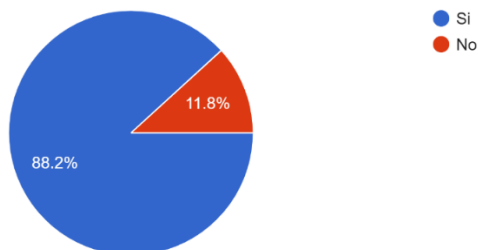
Los resultados muestran que el 58,8 % de los encuestados considera que la información del pedido es clara siempre, y un 35,3 % afirma que es clara casi siempre, lo que indica que la gran mayoría de los usuarios (94,1 %) percibe una comunicación adecuada por parte de la plataforma durante el proceso de compra y entrega.

### Figura 9

### Resultados pregunta 9 encuesta de percepción de servicio

Se siente satisfecho(a) con la experiencia general del servicio

17 respuestas



*Fuente.* Autoría Propia

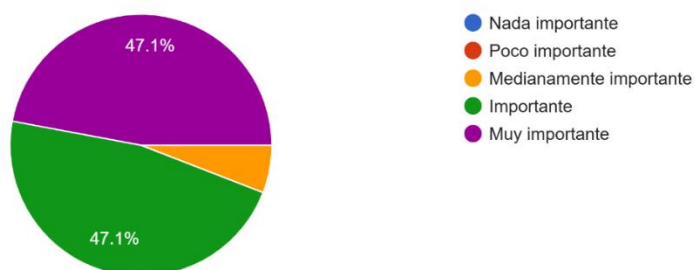
Los resultados muestran que una parte importante de los encuestados se siente satisfecha con la experiencia general del servicio, lo que indica que, en términos globales, la plataforma cumple de manera aceptable con las expectativas de los usuarios.

### Figura 10

#### Resultados pregunta 10 encuesta de percepción de servicio

¿Qué tan importante considera que es que Rappi cuide el bienestar de sus repartidores?

17 respuestas



*Fuente.* Autoría Propia

Los resultados evidencian que la gran mayoría de los encuestados considera que el bienestar de los repartidores es un aspecto muy importante, lo que indica una alta sensibilidad

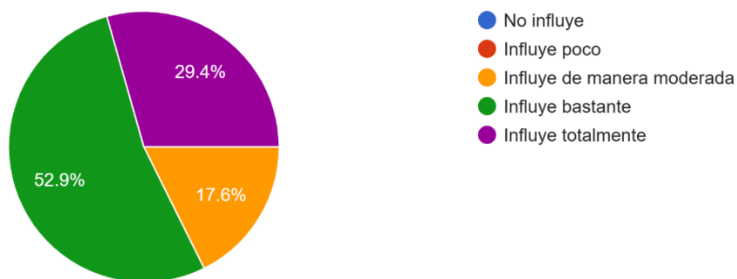
por parte de los clientes frente a las condiciones laborales y humanas de quienes prestan el servicio.

### Figura 11

*Resultados pregunta 11 encuesta de percepción de servicio*

¿En qué medida considera que el trato que recibe el repartidor influye en la calidad del servicio que usted recibe?

17 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

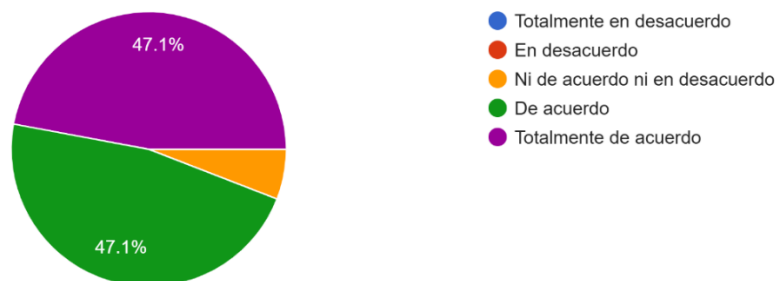
Como se logra evidenciar la gran mayoría de encuestados indica que influye el trato, ya que si por parte de los clientes son amables y educados así mismo el repartidor será a la hora de ir a entregar los pedidos.

### Figura 12

*Resultados pregunta 12 encuesta de percepción de servicio*

¿Qué tan de acuerdo está con que las plataformas de domicilios implementen programas de bienestar para sus repartidores?

17 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

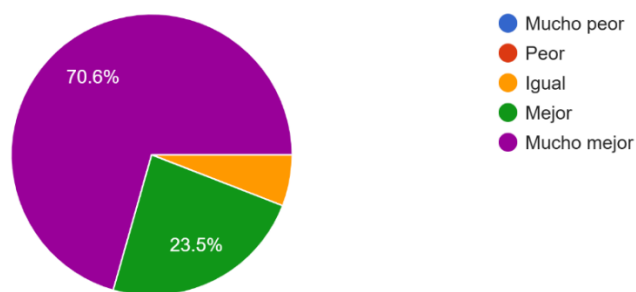
Como se evidencia casi en su totalidad están de acuerdo con esta implementación ya que el bienestar de los repartidores es fundamental ya que mejora la calidad de vida, aumenta la motivación laboral y asimismo reduce la rotación del persona.

### **Figura 13**

*Resultados pregunta 13 encuesta de percepción de servicio*

Desde su experiencia, cuando un repartidor se encuentra en buenas condiciones laborales, el servicio que recibe suele ser:

17 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

Los resultados muestran que el 70,6 % de los encuestados considera que, cuando un repartidor se encuentra en buenas condiciones laborales, el servicio que recibe es mucho mejor, y

un 23,5 % indica que es mejor. Esto significa que el 94,1 % de los participantes percibe una relación directa y positiva entre el bienestar laboral del repartidor y la calidad del servicio prestado.

### **Encuesta de Clima Organizacional y Motivación Laboral**

Los resultados evidencian un clima laboral frágil, caracterizado por altos niveles de riesgo, sobrecarga física y emocional, desconocimiento de derechos laborales, baja percepción de reconocimiento y ausencia de oportunidades reales de crecimiento. La motivación se encuentra deteriorada, y la mayoría de los repartidores manifiesta no sentirse motivada para continuar. Esta situación coincide plenamente con las problemáticas expuestas en el documento grupal: presión algorítmica, jornadas demandantes, falta de acompañamiento organizacional, comunicación ineficiente y carencia de bienestar integral.

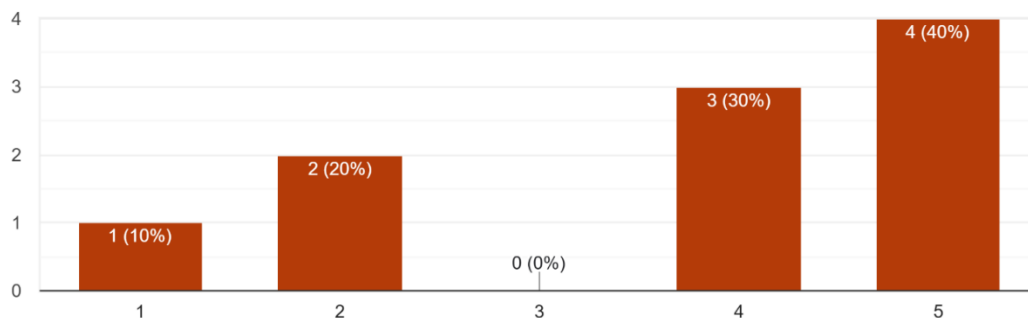
La encuesta demuestra que la desconexión entre la empresa y los repartidores genera inseguridad jurídica, desgaste emocional y bajo sentido de pertenencia. Los trabajadores expresan la necesidad urgente de apoyo emocional, claridad en políticas, seguridad vial, mejores incentivos y un acompañamiento más humano. Estos resultados explican directamente la inconsistencia operativa detectada en la encuesta de clientes y confirman que el talento humano requiere un plan robusto de formación, bienestar, reconocimiento y liderazgo para evitar la rotación y mejorar la experiencia del usuario.

**Figura 14**

*Resultados pregunta 1 encuesta de CO y ML.*

Considera usted que las condiciones en las que realiza sus entregas son adecuadas

10 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

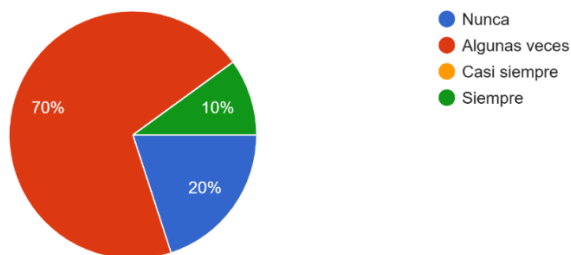
Con los resultados obtenidos en esta pregunta se encuentra que la percepción de los repartidores está dividida, pero con tendencia positiva, debido a que el 40% manifiesta estar de acuerdo y el 30% parcialmente de acuerdo, lo que resulta en que un 70% considera que las entregas son aceptables.

**Figura 15**

*Resultados pregunta 2 encuesta de CO y ML.*

¿Con qué frecuencia se ha sentido expuesto(a) a situaciones de riesgo durante las entregas?

10 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

El riesgo durante las entregas es algo frecuente para la mayoría de los encuestados, el 70% afirma que se ha sentido en riesgo, lo que indica que, aunque no es permanente, sí el riesgo está asociado a la actividad de reparto, hay factores ocasionales como el tráfico, condiciones climáticas, cumplir los tiempos de entrega y por supuesto la inseguridad.

Los resultados generales evidencian la necesidad de fortalecer la prevención y seguridad para reducir la percepción y exposición real en el desarrollo de las actividades.

### Figura 16

*Resultados pregunta 3 encuesta de CO y ML.*



*Fuente. Autoría Propia*

La percepción de seguridad es moderada pues se encuentra en el nivel tres con un 40%, lo que nos indica que la seguridad es parcial, adicionalmente tenemos un 40% en niveles positivos, lo que nos dice que una parte significativa se siente segura al realizar la labor.

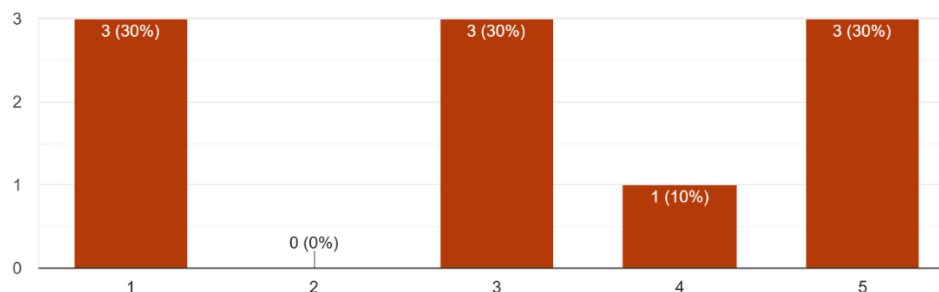
Sin embargo, se obtiene un 20% en niveles bajos que es el grupo que siente inseguridad, se requieren acciones de mejora en prevención y apoyo.

### Figura 17

#### Resultados pregunta 4 encuesta de CO y ML.

La plataforma le brinda información clara sobre protocolos de seguridad vial

10 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

Con los resultados se puede evidenciar que no hay claridad con la información que se brinda a los repartidores sobre el protocolo de seguridad vial o una dificultad de comprensión con un 30% en el nivel 1 totalmente en desacuerdo.

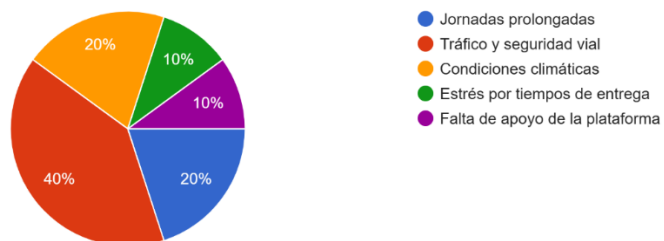
En nivel 4 y 5 se tiene un 40% de percepción positiva, se evidencia la necesidad de estandarizar y reforzar la forma en como se comunica los protocolos de seguridad vial.

### Figura 18

#### Resultados pregunta 5 encuesta de CO y ML.

¿Qué aspecto considera que más afecta su bienestar durante la jornada de trabajo?

10 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

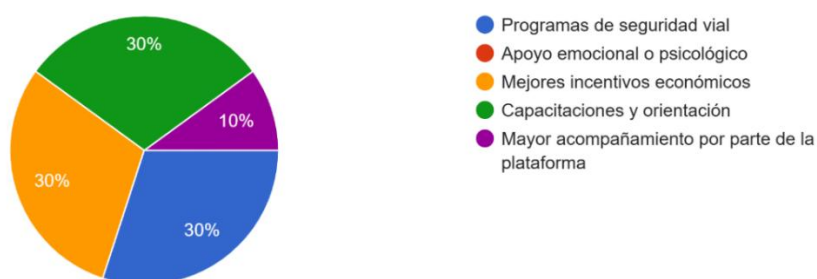
Con un 40% el aspecto que es considerado que afecta el bienestar es la alta exposición a riesgos y tensiones asociadas con la movilidad, en segundo lugar, las jornadas prolongadas con un 20% que sugiere un desgaste físico y las condiciones climáticas. Nuevamente se resalta la importancia de estrategias preventivas y apoyo integral a los repartidores.

### Figura 19

*Resultados pregunta 6 encuesta de CO y ML.*

¿Qué tipo de apoyo considera más necesario para mejorar su bienestar laboral?

10 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

Se puede evidenciar una demanda equilibrada de apoyo para mejorar el bienestar laboral. 30% programa de seguridad vial lo que reafirma la preocupación por los riesgos asociados a la movilidad y protección. Otro 30% de incentivos económicos, la compensación sigue siendo un factor clave de motivación y bienestar.

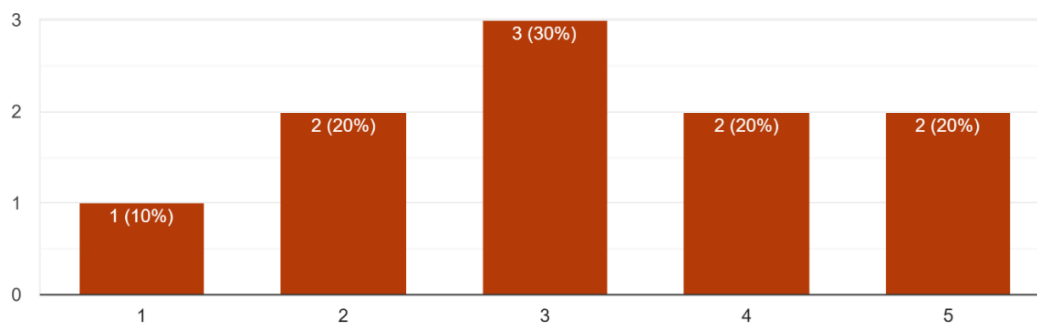
Y un 30% capacitación y orientación dejando la percepción de que los repartidores tienen un interés de crecimiento personal y laboral fortaleciendo las competencias.

### Figura 20

*Resultados pregunta 7 encuesta de CO y ML.*

La comunicación que recibe por parte de la plataforma es clara y oportuna?

10 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

Hay una percepción intermedia pues el 30% se ubica en el nivel 3, siendo neutral y asociada a una comunicación que cumple de manera parcial, pero con oportunidad de mejora.

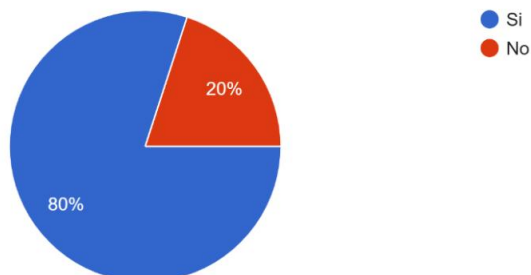
Por otro lado, con un 40% de percepción positiva, en conjunto los resultados demuestran que se debe fortalecer los canales y la consistencia de la comunicación.

### Figura 21

*Resultados pregunta 8 encuesta de CO y ML.*

Conoce sus derechos y deberes como repartidor(a)?

10 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

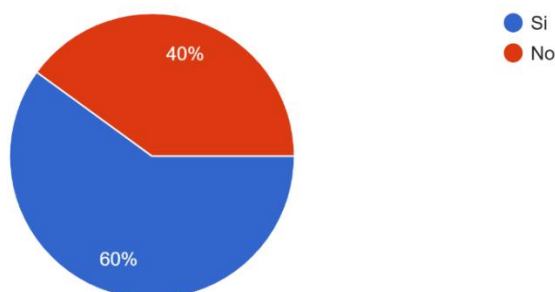
Con un 80% de respuestas afirmativas, sugiere un nivel adecuado de información y conocimiento de la normativa, no obstante, el 20% manifiesta no conocerlos que podría ser vulnerable frente a posibles incumplimientos o desconocimiento de los mecanismos de protección.

### Figura 22

*Resultados pregunta 9 encuesta de CO y ML.*

Considera que Rappi informa adecuadamente los cambios en políticas o procesos?

10 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

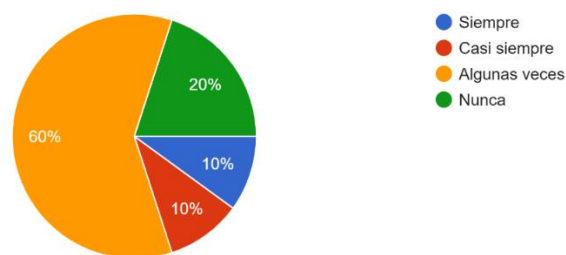
Con un 60% de respuesta positiva indica que la plataforma tiene buenos canales de comunicación que son funcionales frente a este tipo de información.

### Figura 23

*Resultados pregunta 10 encuesta de CO y ML.*

Se siente reconocido(a) por el trabajo que realiza?

10 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

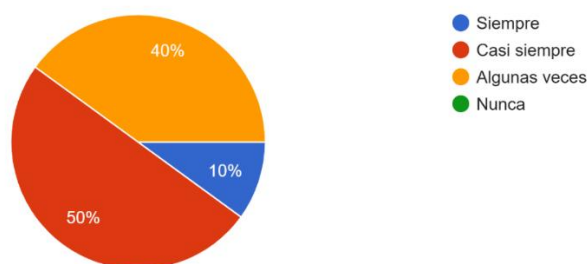
Se evidencia una oportunidad de estrategias para el fortalecimiento de reconocimiento para mejorar la satisfacción y motivación de los repartidores, pues un 60% percibe un reconocimiento algunas veces y es la puntuación mayor recogida en este punto, teniendo una percepción negativa relevante.

### Figura 24

*Resultados pregunta 11 encuesta de CO y ML.*

Su desempeño influye positivamente en las oportunidades que le ofrece la plataforma?

10 respuestas



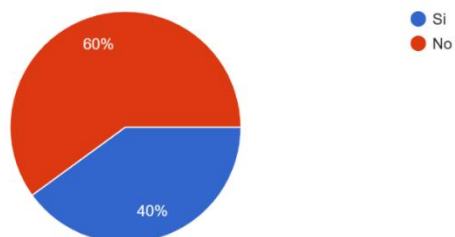
*Fuente. Autoría Propia*

Se puede evidenciar que la mayoría con un 50% percibe que sí influye positivamente en las oportunidades ofrecidas por la compañía, sin embargo, el 40% que indica que algunas veces da la oportunidad de mejora para una relación más consiente y clara para todos.

**Figura 25**

*Resultados pregunta 12 encuesta de CO y ML.*

Considera que el sistema de incentivos es justo?  
10 respuestas



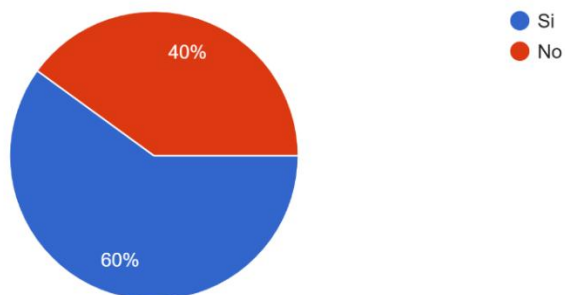
*Fuente. Autoría Propia*

Un 60% de los encuestados considera que los incentivos no son justos, teniendo un nivel significativo de inconformidad, en contraste con un 40% que considera justo, presentando opiniones divididas, los datos nos dan la oportunidad de revisar el sistema de incentivos haciéndolo equitativo y alineado a los objetivos de la compañía.

**Figura 26**

*Resultados pregunta 13 encuesta de CO y ML.*

Se siente motivado(a) a seguir trabajando con Rappi?  
10 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

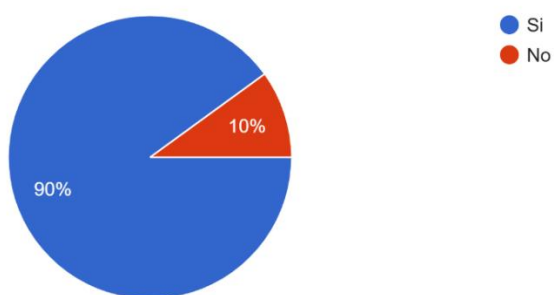
La mayoría con un 60% se siente motivado a seguir trabajando, lo que refleja una disposición positiva, sin embargo, también contamos con un 40% con posibles factores de desmotivación.

### Figura 27

*Resultados pregunta 14 encuesta de CO y ML.*

Puede organizar su tiempo de trabajo de acuerdo con sus necesidades personales?

10 respuestas



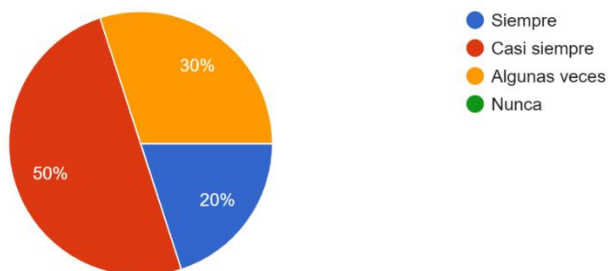
*Fuente. Autoría Propia*

El 90% considera que sí puede organizar su tiempo de acuerdo con sus necesidades personales, presentando un nivel alto de autonomía y flexibilidad.

**Figura 28** Resultados pregunta 15 encuesta de CO y ML.

Siente que tiene autonomía en la forma en que realiza sus entregas?

10 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

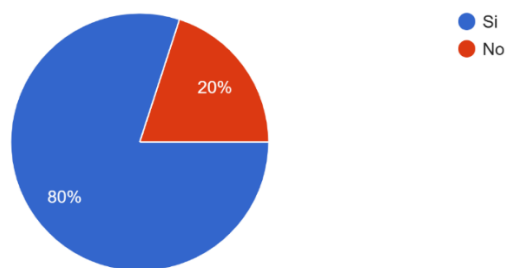
El 50% de los participantes indica que casi siempre tienen autonomía para las entregas, si analizamos en conjunto los datos recolectados, podemos evidenciar un aspecto favorable, con oportunidad de mejora para lograr mayor uniformidad.

### Figura 29

*Resultados pregunta 16 encuesta de CO y ML.*

Le gustaría recibir más capacitaciones para mejorar su desempeño?

10 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

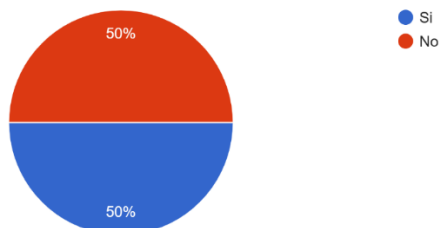
Se evidencia que los repartidores tienen interés en capacitarse para mejorar su desempeño con un 80%, esto tendrá a futuro una oportunidad para tener un impacto favorable en el desempeño y la motivación.

### Figura 30

*Resultados pregunta 17 encuesta de CO y ML.*

Se siente parte importante de la operación de la empresa?

10 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

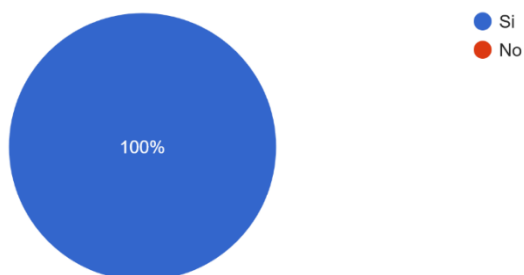
En este punto se evidencia una percepción dividida, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la comunicación, reconocimiento e integración para mejorar el sentido de pertenencia.

### Figura 31

*Resultados pregunta 18 encuesta de CO y ML.*

Considera importante que Rappi ofrezca programas de bienestar emocional?

10 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

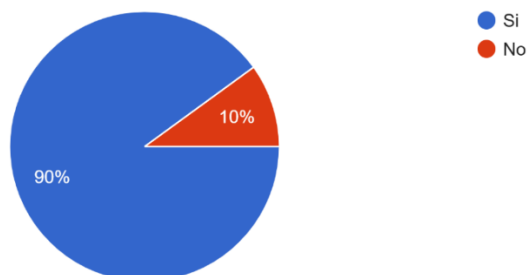
Los resultados nos muestran que es necesario dar apoyo en el ámbito de bienestar emocional, la empresa debe evaluar la implementación de acciones que fortalezcan la salud mental, bienestar y calidad en la vida de los trabajadores.

### Figura 32

*Resultados pregunta 18 encuesta de CO y ML.*

Le gustaría tener oportunidades de crecimiento o liderazgo dentro de la plataforma?

10 respuestas

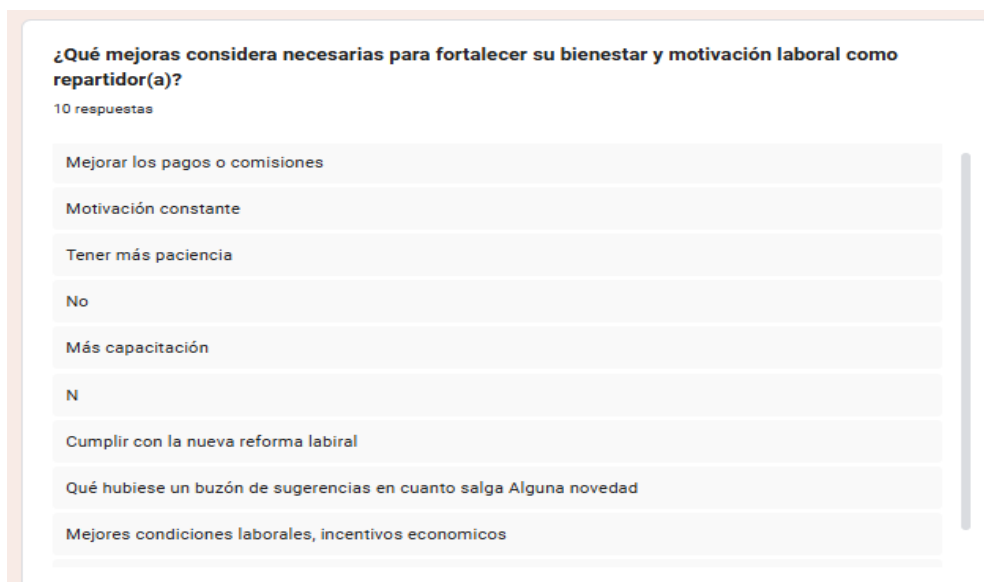


*Fuente. Autoría Propia*

Un 90% evidencia una fuerte motivación para avanzar y desarrollarse profesionalmente, solo un 10% considera que no es necesario porque no busca esta clase de desarrollo. La empresa tiene la oportunidad de implementar planes de desarrollo y liderazgo que podría fortalecer la motivación, compromiso y la retención de personal.

### Figura 33

*Resultados pregunta 20 encuesta de CO y ML.*



*Fuente. Autoría Propia*

Las mejoras presentadas por los repartidores de Rappi encuestados, reflejan necesidades claves para ellos, resaltan la importancia de la empatía, comunicación, reflejan el deseo de superación y desarrollo, en conjunto se evidencia nuevamente a fortalecer la motivación, compromiso y la relación de empresa – repartidor.

## Conclusión

Para concluir, el desarrollo del presente proyecto permitió dar cumplimiento al objetivo general y a los objetivos específicos planteados, mediante el análisis del modelo de negocio de Rappi S.A.S., la evaluación de su impacto en el talento humano y la formulación de estrategias orientadas al bienestar laboral, la mejora del desempeño y la sostenibilidad organizacional.

A partir del análisis realizado, se identificó que la delimitación de los procesos de gestión del talento humano constituye un punto de partida fundamental para establecer parámetros claros que contribuyan al bienestar individual y colectivo, ya que aunque estos procesos pueden percibirse como estrictos su aplicación en contextos específicos, como el de Rappi S.A.S., permite evidenciar la necesidad de adaptar los enfoques tradicionales a modelos de negocio basados en plataformas digitales, donde surgen nuevas formas de corresponsabilidad entre los actores involucrados.

También se destacó cómo la reforma laboral afecta a este tipo de empresas, generando retos relacionados con derechos, obligaciones y normativas, especialmente en la convivencia del trabajo presencial y digital. Esto plantea desafíos éticos y legales que requieren atención.

Finalmente, el estudio muestra la importancia de integrar la gestión de personas, el derecho laboral y la administración, no solo como herramientas de eficiencia, sino también como pilares para cuidar el bienestar de los trabajadores y garantizar un desarrollo sostenible de las empresas.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos categorizar las conclusiones en el siguiente orden de relevancia

1. Desconexión empresa – repartidores
2. Desconocimiento de los derechos laborales

3. Altos niveles de riesgo, sobrecarga física y emocional
4. Clima laboral frágil
5. Inseguridad jurídica.

## Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas de percepción del servicio y clima organizacional, se evidencia la necesidad de implementar un conjunto de estrategias integradas que aborden simultáneamente las fallas operativas, la insatisfacción de los clientes, el desgaste emocional de los repartidores y la falta de articulación entre los procesos de la plataforma y las personas que la operan. Las recomendaciones que se presentan a continuación parten de la relación estructural identificada entre la calidad del servicio al cliente y las condiciones laborales, emocionales y organizacionales de los repartidores, demostrando que la experiencia del usuario final no puede mejorar sin intervenir primero los factores humanos y de gestión interna de la plataforma.

En primer lugar, es fundamental que Rappi fortalezca la estrategia de inducción, entrenamiento y capacitación, ya que gran parte de los problemas detectados en las encuestas — como el incumplimiento de protocolos, la inconsistencia en la comunicación con el cliente, las fallas en la conservación del estado del pedido y la variabilidad en la actitud del repartidor— tienen su origen en la ausencia de un proceso formativo estructurado. La implementación del plan de capacitación presentado que incluye simulación de entregas reales, entrenamiento técnico en la app, formación en seguridad vial y desarrollo de habilidades blandas, permitiría reducir significativamente los errores en la última milla, incrementando así la confiabilidad operativa y la satisfacción del cliente. Esto es especialmente relevante si se tiene en cuenta que los usuarios manifestaron que la calidad del servicio mejora cuando el repartidor está bien preparado, emocionalmente estable y apoyado por la empresa.

En segundo lugar, se recomienda fortalecer los programas de bienestar físico, emocional y laboral, ya que la encuesta de clima evidencia altos niveles de exposición al riesgo, estrés por

tiempos de entrega, sensación de falta de apoyo de la plataforma y un profundo desgaste emocional. Los resultados demuestran que los repartidores experimentan inseguridad constante, largas jornadas, condiciones climáticas extremas y presión algorítmica que afectan su salud mental y física, lo cual repercute directamente en el servicio percibido por el cliente. La propuesta de bienestar planteada en el proyecto incluyendo acompañamiento emocional, pausas activas, apoyo psicológico, rutas de recuperación emocional, campañas de autocuidado y atención a crisis, se convierte en una respuesta urgente que no solo mejoraría el clima laboral, sino que también impactaría la calidad y consistencia del servicio ofrecido.

De manera complementaria, resulta prioritario reforzar la comunicación interna y claridad normativa, ya que algunos de los repartidores manifestaron no conocer sus derechos y deberes, y una mayoría indicó no recibir información clara sobre cambios en políticas o procesos. Estas cifras representan un riesgo tanto operacional como jurídico, especialmente bajo la entrada en vigor de la Ley 2466 de 2025, que regula el trabajo en plataformas digitales. La empresa debe establecer canales formales de comunicación que reemplacen la informalidad algorítmica actual: boletines periódicos, mensajes oficiales, cápsulas explicativas dentro de la app, instructivos actualizados, recordatorios de protocolos y sesiones virtuales donde los trabajadores puedan consultar directamente sus inquietudes. Una comunicación clara y humana reduciría errores operativos, fortalecería el sentido de pertenencia y garantizaría que los colaboradores actúen en coherencia con los lineamientos internos y las nuevas obligaciones legales.

Asimismo, es necesario mejorar el sistema de incentivos y reconocimiento, dado que una parte significativa de los repartidores percibe injusticia en el modelo actual y más del 60 % afirma sentirse poco o nada reconocido por la plataforma. Esto genera desmotivación, rotación y

menor calidad de servicio. Las encuestas muestran que los clientes notan cuando un repartidor está desmotivado o presionado, lo cual afecta su experiencia. Por ello, se recomienda implementar un sistema de incentivos transparentes, comprensibles y equitativos, acompañado de programas de reconocimiento simbólico, como “Repartidor destacado del mes”, insignias digitales, recompensas no monetarias y retroalimentación positiva. Esta estrategia contribuiría a mejorar la motivación intrínseca, reducir la sensación de invisibilidad y vincular el alto desempeño con beneficios reales.

Finalmente, se recomienda implementar un sistema de seguimiento continuo que permita monitorear indicadores clave como tiempos de entrega, cumplimiento de protocolos, satisfacción del cliente, participación en capacitaciones, motivación laboral y bienestar emocional. Este monitoreo debe realizarse de manera periódica, utilizando analítica de datos, retroalimentación directa y espacios de escucha activa. Esto no solo permitirá ajustar la estrategia en tiempo real, sino que permitirá evaluar el impacto del plan propuesto y garantizar mejoras sostenidas tanto en la calidad del servicio como en la experiencia de los trabajadores.

En conclusión, todas las recomendaciones convergen en una premisa fundamental: la calidad del servicio al cliente depende directamente del bienestar, la motivación y la formación del repartidor. Implementar las acciones propuestas permitirá a Rappi construir un modelo operativo más humano, eficiente, sostenible y acorde con las exigencias del marco legal vigente, mejorando simultáneamente la satisfacción del cliente, el clima organizacional y la competitividad de la empresa.

## Anexos

### I Correo

M MONICA PAOLA MAHECHA RUEDA  
 Para: notificacionesrappi@rappi.com  
 Lun 29/12/2025 9:55

RAPPI.pdf  
 38 KB

Buenos días

Sres. Rappi Colombia

Nos permite realizar invitación de estudio en el Diplomado de profundización en Gerencia del talento humano que estamos adelantando, así mismo invitarlos a conocer los resultados, el cual se efectuará en el mes de febrero de 2026, si desea más información quedamos atentas.

Muchas gracias

Bogotá, diciembre 2025

**Señores:**

**Rappi Colombia**

Ciudad.

Respetados señores:

Reciban un cordial saludo.

Nosotros, estudiantes del **Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano de la UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD**, nos encontramos desarrollando un análisis académico orientado a comprender prácticas, estrategias y modelos de gestión humana en organizaciones líderes del entorno empresarial colombiano.

En este sentido, quisiéramos invitarlos a participar como caso de estudio dentro de nuestro trabajo académico, teniendo en cuenta el impacto, el crecimiento y la relevancia de **Rappi Colombia** como organización innovadora y referente en el mercado. Su participación consistiría en brindarnos información general sobre procesos de talento humano, gestión organizacional y prácticas destacadas, ya sea mediante una breve entrevista, encuesta o acceso a información institucional pública que ustedes consideren pertinente. Así mismo extender la invitación para que sean partícipes de los resultados.

Agradecemos de antemano su atención y disposición. Para nosotros sería de gran valor contar con su apoyo y con la experiencia de una empresa que ha transformado de manera significativa el ecosistema digital y laboral en el país.

Quedamos atentos a su confirmación y a cualquier orientación adicional sobre el proceso.

Cordialmente,

**Mónica Mahecha**

Estudiantes – Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD**

[mpmahechar@unadvirtualedu.co](mailto:mpmahechar@unadvirtualedu.co)

3012423507

*Encuesta de percepción de servicio*

[Formulario sin título - Formularios de Google.pdf](#)

*Encuesta de Clima Organizacional*

[Rappi clima organizacional - Formularios de Google.pdf](#)

## Referencias Bibliográficas

- Bedoya, M., Ocampo, B., & Valencia, C. (2024). Conflictos en plataformas digitales: precariedad laboral y acción colectiva de los trabajadores de Rappi en Colombia. *Estudios Socio-Jurídicos*, 26(1), 1-32  
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/sociojuridicos/a.13427>
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- González, R., & Martínez, L. (2021). Educación virtual y equidad digital en América Latina. *Revista Latinoamericana de Educación*, 55(2), 45–62.  
<https://doi.org/10.1234/rle.2021.55.2.45>
- Laboratorio-Observatorio de Riesgos Psicosociales de Andalucía – LARPSICO. (2021). Riesgos psicosociales en el trabajo de plataformas online.  
[https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/inlinefiles/2022/07/Ficha.FCTP\\_.Colecci%C3%B3n2.Riesgospsicosocialesplataformasonline](https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/inlinefiles/2022/07/Ficha.FCTP_.Colecci%C3%B3n2.Riesgospsicosocialesplataformasonline)
- López Cruz, E. (2024). La construcción social del riesgo en los trabajadores de plataformas digitales de la ciudad de Puebla: Uber Eats, Didi Food y Rappi. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla <https://hdl.handle.net/20.500.12371/27614>
- Muskus López, C. A., & Ladino Medina, J. A. (2022). Las relaciones de trabajo en los domiciliarios de la plataforma Rappi. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11396/7149>
- Organización Mundial de la Salud. (2023, marzo 15). Salud mental: Fortalecimiento de la respuesta efectiva en tiempos de crisis. <https://www.who.int/es/news-room/detail/15-032023-salud-mental-crisis>