

Análisis del impacto del clima organizacional en la eficiencia operativa y la retención del talento humano: aplicación de tecnologías y análisis de datos en la Agencia Logística de las Fuerzas Armadas, Regional Pacífico

Nadia Katherine Ramos Barbosa

Asesor

Christiam Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

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

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

Dedico este trabajo a todas las personas que, con su dedicación, esfuerzo y compromiso, hacen posible que las organizaciones sigan creciendo y enfrentando los retos de un mundo cada vez más dinámico y globalizado. Especialmente, a los colaboradores de la Agencia Logística Regional Pacífico, quienes, a pesar de los desafíos que enfrentan, siguen demostrando su profesionalismo y resiliencia. Este estudio busca visibilizar sus esfuerzos y ofrecer propuestas que contribuyan a la mejora tanto de su infraestructura como del clima laboral. A todos aquellos que trabajan día a día en la mejora continua, este trabajo es un reconocimiento a su labor y un aporte al análisis de los elementos que influyen en el bienestar

Agradecimientos

Este trabajo no hubiera sido posible sin la colaboración de diversas personas e instituciones que, de una u otra manera, brindaron su apoyo y contribución en el desarrollo de la investigación.

Agradezco a la Agencia Logística Regional Pacífico por brindarme la oportunidad de realizar este estudio en sus instalaciones y por su apertura para conocer a fondo los retos que enfrenta en su proceso de expansión y optimización. Su disposición a colaborar y compartir información fue fundamental para la realización de este trabajo.

Agradezco también a mi director de investigación por su orientación, consejos y apoyo continuo, sin los cuales este estudio no habría podido concretarse. Su experiencia y visión fueron cruciales para el desarrollo y análisis del proyecto.

Finalmente, quiero expresar mi agradecimiento a mis hijos, familia y amigos por su paciencia y comprensión a lo largo de este proceso, siempre brindándome su apoyo emocional y motivación.

Resumen

El documento analiza la evolución de los sistemas de evaluación del desempeño y compensación, destacando su importancia estratégica en la gestión organizacional y aborda la aplicación de metodologías de análisis de datos y el uso de tecnologías como herramientas estratégicas para la mejora continua en la gestión del talento humano de la Agencia Logística de las Fuerzas Armadas Regional Pacífico. Expone cómo estos sistemas influyen en la retención del talento, la mejora continua y la competitividad sostenible. Además, analiza la relación entre remuneración, bienestar laboral y desempeño, considerando los retos y oportunidades que trae la transformación digital. El estudio se apoya en teorías consolidadas y casos aplicables al contexto colombiano, con el fin de proponer un modelo sólido y relevante para organizaciones en un entorno global dinámico y cambiante.

Palabras clave: tecnologías, talento humano, análisis de datos, mejora continua, gestión organizacional

Abstract

This thesis analyzes the evolution of performance evaluation and compensation systems, highlighting their strategic importance in organizational management. It addresses the application of data analysis methodologies and the use of technologies as strategic tools for continuous improvement in human talent management at the Logistics Agency of the Armed Forces, Pacific Regional Office. The study explains how these systems influence talent retention, continuous improvement, and sustainable competitiveness. In addition, it examines the relationship between compensation, labor well-being, and performance, considering the challenges and opportunities brought by digital transformation. The research is supported by consolidated theories and case studies applicable to the Colombian context, aiming to propose a solid and relevant model for organizations operating in a dynamic and changing global environment.

Keywords: technologies, human talent, data analysis, continuous improvement, organizational management

Tabla de Contenido

Introducción	10
Planteamiento del Problema	12
Pregunta Problematizadora.....	13
Justificación	15
Objetivos.....	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Antecedentes	18
Marco teórico	21
Marco Legal	25
Metodología del Proyecto.....	29
Enfoque.....	29
Método.....	30
Población y Muestra	30
Técnicas e Instrumentos	31
Procedimiento.....	31
Tipo de Investigación	32
Instrumentos Utilizados.....	33
Guía de Entrevista Semiestructurada Dirigida a Jefes de Área y Personal Operativo	34

Resultados Obtenidos.....	36
Clima Organizacional (Encuesta).....	36
Entrevistas y Formularios (Aplicación).....	36
Análisis de Resultados	38
Recomendaciones	45
Reflexión Final.....	47
Referencias Bibliográficas	48

Lista de Tablas

Tabla 1 *Formulario de percepción general*..... 34

Tabla 2 *Matriz de dimensiones*..... 36

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Cuestionario sobre clima organizacional</i>	33
Figura 2 <i>Niveles de satisfacción en dimensiones de clima organizacional</i>	40
Figura 3 <i>Nivel de satisfacción general</i>	41
Figura 4 <i>Encuesta sobre el clima organizacional</i>	42

Introducción

Los sistemas de evaluación del desempeño y compensación han evolucionado de ser funciones principalmente administrativas o burocráticas en el campo de la gestión organizacional a ser centrales en el impulso de la retención de talento, la mejora continua y las ventajas competitivas sostenibles.

Este documento no solo hace una recomendación de un modelo operativo, sino que también enmarca el trabajo dentro de un análisis que discute la conexión robusta entre la remuneración, el bienestar en el lugar de trabajo y el desempeño, especialmente teniendo en cuenta los desafíos y oportunidades de la transformación digital.

Utilizando una teoría altamente desarrollada y estudios de caso aplicables de organizaciones colombianas en un entorno global cambiante, el estudio está diseñado para crear una propuesta sólida y relevante. Del mismo modo, el objetivo de esta tesis es explorar evidencia sobre el uso de herramientas de evaluación de datos y tecnología como herramientas estratégicas para la mejora continua de la gestión del talento humano en la Agencia Logística de la Región del Pacífico de las Fuerzas Armadas.

En este sentido, se examina una combinación de medidas para evaluar el valor de la evaluación del desempeño, la compensación y el bienestar en el lugar de trabajo a través de soluciones digitales como un medio para crear una fuerza laboral empoderada con organizaciones resilientes y competitivas.

El presente documento combina fundamentos teóricos con la experiencia colombiana, así como datos empíricos, proporcionando un marco analítico para entender la aplicación de la innovación tecnológica junto con la gestión de la capacidad humana para enfrentar un contexto global dinámico.

La investigación se apoya en teorías de gestión organizacional y estudios de caso relevantes para el contexto colombiano, lo que permite la comparación de la práctica con marcos ya existentes en el campo.

A partir de este análisis, el autor busca formular un modelo sólido y apropiado que combine la innovación tecnológica con la gestión humana, para promover el desarrollo continuo de la Agencia y convertirse en un referente para cualquier otra organización que opere en un entorno cambiante e innovador.

Finalmente, el trabajo destaca los esfuerzos y el trabajo de los colaboradores y trabajadores de la Agencia Logística Regional del Pacífico, quienes enfrentan desafíos significativos con carácter y espíritu resiliente con el ánimo de fortalecer la infraestructura organizacional y el clima laboral.

Planteamiento del Problema

En este estudio se analiza la problemática asociada a los desafíos que hacen referencia a la ampliación de cobertura y mejoramiento de la infraestructura, como principales brechas que hay que cerrar y que hoy enfrenta la Agencia Logística Regional Pacífico, ubicada en Santiago de Cali, Valle del Cauca.

Esta organización desempeña un papel estratégico como centro logístico clave en la región del Pacífico colombiano, ya que desarrolla actividades fundamentales como el transporte, la distribución y el almacenamiento de mercancías, lo que la convierte en un actor relevante dentro de la cadena de suministro tanto a nivel local como regional.

No obstante, la agencia presenta dificultades significativas relacionadas con la expansión y optimización de su infraestructura logística, situación que ha generado retrasos en la ejecución de proyectos orientados a la mejora y modernización de sus operaciones, situación que deteriora el clima organizacional, generando apatía y desánimo en los trabajadores.

Estas limitaciones no solo afectan la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta frente a las demandas del mercado, sino que también inciden de manera directa en la planificación estratégica y en la competitividad de la organización dentro del sector logístico.

Así mismo, estos inconvenientes repercuten en las condiciones laborales del personal, ya que la falta de implementación oportuna de mejoras operativas puede generar sobrecarga de trabajo, desmotivación y un clima organizacional desfavorable. En consecuencia, se observa un impacto negativo en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados, factores que influyen directamente en la productividad general de la agencia.

De esta manera y, en este contexto, es necesario realizar un análisis pormenorizado y exhaustivo que evidencie cómo los retrasos en los métodos, en procesos logísticos y de

modernización tecnológica influyen tanto en el entorno laboral como en el rendimiento organizacional.

Cabe anotar que estos retrasos en los avances anteriormente descritos no solo afectan la eficacia y la eficiencia técnica, sino que también repercuten, de manera directa, en el talento humano, con grandes sobrecargas de trabajo, lo que conlleva a la disminución de la motivación y generando tensiones en el clima organizacional y laboral.

Ahora bien, es importante explorar las eventuales repercusiones y consecuencias en la productividad, asumida no solamente como el cumplimiento o indicadores de desempeño de las metas operativas, sino como aquella capacidad que tienen los trabajadores para aportar ese valor agregado en condiciones óptimas de bienestar y reconocimiento, generando identidad, pertenencia y pertinencia en la empresa.

En este orden, proponer o sugerir soluciones estratégicas para la optimización de los procesos logísticos permite también diseñar mecanismos para el fortalecimiento de la gestión del talento humano, certificando un entorno y un ambiente laboral más saludable, resiliente y comprometido. De esta manera, el mejoramiento en la infraestructura y la innovación tecnológica se transforma en un medio para mejorar las competencias laborales, la satisfacción y la permanencia y el sentido de pertinencia del personal, ayudando a la eficiencia y sostenibilidad de la Agencia Logística en el mediano y largo plazo.

Pregunta Problematizadora

La presente justificación se respalda en la necesidad de dar respuesta a la pregunta problematizadora: ¿De qué manera la inestabilidad del ambiente organizacional afecta la eficacia operativa y la conservación del talento humano en la Agencia Logística Regional pacífico?

Al abordar este cuestionamiento, la investigación favorece la comprensión de las dinámicas y contextos internos de la organización y permite el diseño de estrategias para cerrar las brechas que se reconocen en el planteamiento del problema.

Por consiguiente, esta investigación se convierte en un recurso estratégico que refuerza la identidad, el sentido de pertenencia y pertinencia del talento humano dentro de la agencia, fortaleciendo, de esta manera, su papel como sujeto clave en la cadena de suministro regional.

Justificación

La pertinencia de la presente investigación prioriza y justifica la necesidad de comprender cómo la variabilidad del clima organizacional y la inestabilidad tiene un alto impacto en la eficiencia operativa y en la retención del talento humano en la Agencia Logística Regional Pacífico (ALRP).

Esta organización, ubicada en Santiago de Cali, tiene un papel protagónico y estratégico en la cadena de suministros del Pacífico colombiano, siendo la encargada de procesos esenciales como el transporte, la distribución y almacenamiento de mercancías. Así, cualquier limitación problemática en su infraestructura al igual que en la gestión del recurso humano tiene una repercusión directa en la competitividad en el marco regional y nacional.

En este orden, el estudio es acertado, oportuno y pertinente porque pondera, toda vez que fortalece el clima organizacional, dada su gran relevancia en la ALRP, lo cual constituye un factor determinante en los indicadores de desempeño y de la productividad de los empleados. Según Zapata y Tovar (2024), un ambiente laboral favorable aumenta la satisfacción y el sentido de pertinencia en la empresa u organización y favorece el rendimiento, mientras que en un contexto desfavorable genera apatía y reduce la eficiencia.

Ahora bien, en el caso de la ALRP, la demora, tanto en la innovación tecnológica, como también en el mejoramiento de la infraestructura, han perjudicado el clima laboral con una visible afectación en la motivación, el sentido de pertinencia, afectando la pérdida del compromiso del personal.

No obstante, la investigación es de gran relevancia debido a que la retención del talento humano está directamente relacionada con los ambientes y las condiciones organizacionales. Lanzón y Ramírez (2024), afirman que un ambiente laboral inestable acrecienta la rotación y

renuncia del personal, situación que dificulta la permanencia de trabajadores cualificados, afectando la permanencia y sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo. En la ALRP, la sobrecarga de trabajo, unida a la falta de estímulos terminan en la desmotivación de los trabajadores, lo que se convierte en la pérdida del talento humano estratégico.

De igual manera, del mismo trabajo se espera un impacto en la práctica, pues busca proponer soluciones estratégicas que orienten la optimización en los procesos logísticos que conduzcan al empoderamiento de la gestión del talento humano.

En este sentido, Rodríguez (2021) afirma que, en entornos laborales con crisis y limitaciones estructurales, toda gestión que se realice para optimizar el clima organizacional se convierte en un factor de resiliencia que posibilita mantener en la empresa un ambiente productivo y competitivo, teniendo en cuenta las circunstancias en las cuales se encuentran.

De este modo, el presente trabajo de investigación no solo aporta evidencias contextuales, situacionales y problematizadoras, sino que también ofrece algunas herramientas aplicables para optimizar la gestión empresarial del sector logístico.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el impacto de la inestabilidad del clima organizacional en la eficiencia operativa y la retención del talento humano en la Agencia Logística Regional del Pacífico (ALRP), con el fin de proponer estrategias de mejora que fortalezcan la competitividad y sostenibilidad de la organización.

Objetivos Específicos

Identificar las principales limitaciones en la infraestructura y los procesos logísticos de la ALRP que afectan el clima organizacional y generan sobrecarga de trabajo para el personal.

Evaluar la relación entre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados con la eficiencia operativa y la retención del talento humano en la ALRP.

Analizar la forma de selección y contratación en la ALRP para identificar las necesidades de talento humano de acuerdo a las demandas operativas.

Antecedentes

El clima organizacional, en el contexto internacional, ha sido objeto de múltiples estudios e investigaciones, las cuales coinciden en que este aspecto es un factor altamente decisivo en lo que hace referencia a la gestión del talento humano. Ulloa (2024), destaca que el clima organizacional influye, de manera directa, en la motivación, compromiso y en la dinámica de la productividad de los trabajadores.

En este orden, De La Ossa (2021), afirma que la motivación laboral es fundamental para la satisfacción y el rendimiento. Así las cosas, el ambiente empresarial se convierte en un factor determinante en el conocimiento y la percepción que los trabajadores o empleados tienen de su contexto laboral.

Por su parte, y desde otra perspectiva, teniendo en cuenta el contexto colombiano, en lo que hace referencia a la gestión del talento humano en las instituciones públicas, estas se caracterizan por las diversas formas de vinculación laboral, lo cual tiene incidencia en la forma como los funcionarios asumen su rol en su contexto organizacional. Chiavenato (2020), dice que las diferencias en el tipo de contratación generan desigualdades que perjudican la estabilidad laboral, al igual que el acceso a beneficios.

De esta manera, Bouzas y Reyes (2019), señalan que la gestión del talento humano en el sector público, demanda estrategias diferenciadas que garanticen el compromiso y equilibrio emocional y organizacional. De igual manera, los autores señalan la importancia de un verdadero liderazgo transformador como base fundamental para generar pertinencia, cohesión, motivación, confianza y motivación en los grupos y equipos de trabajo.

Ahora bien, en el plano regional/local, la ALRP, regional Pacífico, se instaure como un referente institucional para este estudio de investigación. El personal vinculado al sector

administrativo y logístico de la agencia lo hace bajo distintas modalidades de contratación, principalmente a través de la carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción y vinculación en provisionalidad, lo que ha generado realidades laborales diferenciadas que inciden en la motivación y el sentido de pertenencia.

En este orden, Crespo (2021) sustenta que la gestión del recurso humano debe adaptarse a estos escenarios a través de procesos de actualización y capacitación que coadyuven y fortalezcan el trabajo en equipo y reduzcan las percepciones de desigualdad e inequidad organizacional en los departamentos o secciones de trabajo en la empresa.

Además, Baz (2021) resalta que el uso de la tecnología, a través del uso de programas de sistematización, la digitalización, información y la comunicación han transformado la gestión del talento humano, en nuevos entornos de trabajo, mediados por TIC, como ya se dijo, permitiendo nuevas maneras de establecer diagnósticos más precisos sobre satisfacción y riesgos, facilitando nuevas maneras para la toma de decisiones estratégicas encaminadas a la sostenibilidad organizacional, permitiendo su perdurabilidad en la línea del tiempo

En síntesis, los anteriores antecedentes, analizados desde el nivel internacional, nacional y local permiten comprender que el clima organizacional es un escenario complejo que se establece en distintos niveles georreferenciales. En el plano internacional, es un motor de compromiso y productividad; en el nivel nacional, se muestran las particularidades y singularidades del sector público colombiano que enfatiza en la necesidad de un liderazgo transformador.

Así mismo, en el ámbito regional, emergen realidades laborales con sus particularidades y factores específicos en la Agencia Logística de las Fuerzas Armadas, Regional Pacífico, donde

la diversidad contractual, el uso de nuevas tecnologías configuran retos que hay que vencer y oportunidades que hay que aprovechar para para una verdadera gestión del talento humano.

De esta manera, el presente proyecto de investigación se afianza en un panorama amplio y articulado, que articula las tendencias globales, en congruencia con las dinámicas nacionales y las singularidades locales, aportando una macrovisión para el fortalecimiento del clima organizacional.

Marco teórico

Al hablar de clima organizacional, es necesario concebirlo como un complejo de percepciones compartidas por los miembros de una organización con respecto a sus condiciones laborales, cuyas percepciones permean la motivación, el liderazgo y la motivación laboral, transformándose en un elemento determinante en la productividad y en la unidad interna (Chiavenato, 2020).

No obstante, otros advierten que el ambiente organizacional no debe asumirse como una respuesta de las condiciones objetivas, sino como una construcción subjetiva que puede tener sus variantes según la cultura y el marco contextual de cada organización. Lo anteriormente dicho permite observar que el clima organizacional e institucional no es estático y que permite una dinámica con grandes posibilidades de cambios y transformaciones

En este orden, las teorías motivacionales brindan un marco para entender cómo las necesidades e intereses laborales de los trabajadores se relacionan con sus niveles de desempeño y compromiso con la organización. De La Ossa (2021), precisa que la motivación es un eslabón que une los propósitos individuales y los propósitos institucionales.

Sin embargo, existen otros puntos de vista que sugieren que la motivación puede verse afectada por factores estructurales tales como la desigualdad salarial o la falta de reconocimiento (estímulos). Lo que permite concluir que no basta con suplir las necesidades individuales, sino que se necesita una gestión macro, que integre y contemple unas condiciones organizacionales con mayor cobertura. Esta otra visión hace evidente que la motivación en las organizaciones no se puede analizar de forma aislada, sino en interacción articulada con el liderazgo y el clima organizacional.

Simultáneamente, y en cuanto a la metodología de investigación, Hernández et al. (2014), aseveran que esta abarca el enfoque, el tipo de estudio, el diseño metodológico y los procesos de recolección y análisis de datos y que dichos componentes son fundamentales como garantía de la validez y relevancia de los hallazgos.

Ahora bien, algunos críticos señalan que en el ámbito del talento humano las metodologías tradicionales pueden resultar insuficientes si no se complementan con enfoques cualitativos que permitan captar la complejidad de las relaciones humanas en las organizaciones. Así, se plantea la necesidad de combinar métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión más integral.

En este sentido, se hace énfasis en la importancia de incorporar algunas teorías motivacionales contemporáneas que ayudan a explicar cómo los trabajadores asumen su rol y corresponden a su entorno laboral. Así, la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943) sugiere que las personas buscan, en primera instancia, satisfacer progresivamente, necesidades funcionales y orgánicas, de seguridad, sociales, de autoestima, autoconcepto, autoimagen y de autorrealización, lo cual se refleja en la manera en que los trabajadores perciben el clima organizacional. Si el escenario laboral no es garantía de seguridad o facilitador de reconocimiento o estímulo, muy difícilmente se obtendrá un nivel de compromiso a plenitud.

Complementando lo anteriormente dicho, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959) hace marcada diferencia entre los factores higiénicos (ambientes de trabajo, salario, políticas organizacionales) y factores motivacionales volitivos (estímulo, logro, responsabilidad, reconocimiento).

Esta teoría ayuda a comprender que un clima organizacional positivo no consiste solamente en eliminar las insatisfacciones, sino que precisa promover dimensiones que generen

motivación intrínseca. De esta forma, la gestión del talento humano debe procurar un equilibrio entre ambos aspectos para fortalecer la cohesión y la productividad en el entorno laboral.

Ahora bien, el análisis de los criterios de selección y políticas de contratación se basa en teorías de gestión del talento humano que evidencian cómo estos procesos tienen incidencia en la motivación, al igual que en el desempeño y retención del personal. Para Chiavenato (2020), una selección adecuada garantiza la corresponsabilidad entre las competencias y habilidades del trabajador y las necesidades de la organización, mientras que Herzberg (1959) resalta que la contratación debe contemplar factores higiénicos (salarios, condiciones de trabajo, políticas organizacionales, relaciones interpersonales, seguridad laboral), y motivacionales (logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso y crecimiento, avance, autoestima), para fortalecer el compromiso. En este orden, examinar la selección y contratación en la Agencia Logística Regional Pacífico para identificar cómo estas prácticas responden a las demandas operativas.

En definitiva, una de las teorías de mayor rigor es la que hace referencia a la Equidad, Adams (1963). Esta aporta una visión crítica cuando señala que la percepción de justicia en términos de recompensas y oportunidades tienen una influencia directa en la motivación y en el sentido de pertenencia.

En este orden, en contextos donde existe diversidad de modalidades contractuales, sobre todo en las instituciones públicas, la teoría de Adams explica cómo las percepciones de inequidad o desigualdad afectan el clima organizacional, así como compromiso de los trabajadores. Sin embargo, el estudio del talento humano requiere metodologías y teorías que faciliten análisis de conductas, la observación como instrumento, el estudio de conductas, actitudes y desempeño. Según los objetivos de la investigación, se plantean investigaciones descriptivas, correlacionadas o explicativas.

Mientras que unas investigaciones de tipo descriptivas identifican patrones muy generales, las correlacionadas y explicativas enfatizan en las relaciones de tipo causal entre algunas variables como el clima organizacional, el liderazgo y la motivación. Este enfoque comparativo demuestra que cada tipo de investigación ayuda a la comprensión, y que su elección debe dar respuestas a la naturaleza del problema estudiado.

En este marco, la investigación es fundamental porque contribuye a:

- Identificar necesidades de capacitación y diseñar programas pertinentes
- Diseñar planes de desarrollo organizacional basados en evidencia, orientados a la sostenibilidad y competitividad.
- Diagnosticar problemas de rotación o clima laboral que afectan la estabilidad organizacional.
- Evaluar el impacto de estrategias de motivación y liderazgo en el rendimiento.

De esta manera, la relación entre clima organizacional, motivación y liderazgo, en un marco de tensiones y coincidencias entre distintos enfoques, permite construir un análisis crítico y una base conceptual sólida, que no solo hace respaldo la pertinencia del estudio, sino que también abre un abanico de posibilidades para cuestionar y fortalecer todo lo concerniente a las prácticas de gestión del talento humano.

Marco Legal

Las investigaciones basadas en el desarrollo del talento humano tienen su respaldo en un conjunto de posturas jurídicas y éticas que validan su rigor científico, así como también la protección de los derechos fundamentales y la ética, en términos de transparencia en el manejo de la información. Estas normas legales, tanto en el ámbito nacional e internacional, precisan los parámetros que ubican la gestión del talento y capital humano en referentes organizacionales, educativos y gubernamentales.

El marco legal aquí expuesto es coherente y respalda los objetivos de la investigación, pues garantizan el liderazgo, la motivación y el análisis del clima organizacional se circunscriban en los niveles del respeto a los derechos fundamentales y en las normas relacionadas con la ética profesional.

Así mismo, cada uno de los objetivos del presente proyecto (identificar necesidades de capacitación hasta evaluar estrategias de liderazgo y motivación), tiene su respaldo en un marco legal o normativo que asegura rigor en la investigación, al igual que en la legitimidad ética y pertinencia social

Por lo anteriormente dicho, el presente trabajo se sustenta en la Constitución Política de Colombia (1991), pues constituye el fundamento legal principal y se basa en los siguientes artículos:

El artículo 13 de la CPC (1991), asegura la igualdad y la no discriminación, como principio rector en estudios relacionados con el clima organizacional y con el componente comportamental en el ambiente laboral. De igual manera, el artículo 25 garantiza el derecho a un trabajo digno, y los artículos 71 y 72 abordan la investigación científica como un valor cultural, avalando la producción de conocimiento en el país.

En otro sentido, y en el ámbito laboral, está el Código Sustantivo del Trabajo (1950), como norma que regula las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, en el cual se establecen normas y condiciones de contratación, seguridad y bienestar. La aplicación de este concepto legal es importante en estudios relacionados con satisfacción, capacitación y desempeño laboral.

De manera complementaria, está la Ley 1010 (2006), que busca la prevención y la sanción del acoso laboral, siendo primordial en trabajos de investigación sobre salud mental en los trabajadores y en temas relacionados con el clima organizacional. De igual manera, la Ley 1090 (2006), conocida como la Ley del Psicólogo, aporta normatividad y principios éticos para investigaciones relacionadas con evaluación psicológica del talento humano. Así mismo, la Resolución 0312 (2019), del Ministerio de Trabajo (MINTRABAJO) establece unos modelos mínimos en salud y seguridad en el trabajo, garantizando entornos laborales saludables y seguros.

En cuanto a lo que hace referencia a la investigación científica, está la Ley 30 de 1992 que regula la educación superior y legitimando procesos investigativos en el entorno académico. El Ministerio de Salud (MINSALUD) en la Resolución 8430 (1993), define los conceptos normativos, técnicos y éticos para la realización de investigaciones en seres humanos, que incluyen la categorización de riesgos y el consentimiento informado. Por su parte, la Ley 1620 (2013) promueve, en entornos educativos, la prevención de violencia escolar y la convivencia escolar, norma para la realización de estudios sobre talento humano en contextos educativos.

El presente marco legal también contempla la protección de datos personales. La Ley 1581 (2012) y el Decreto 1377 (2013), que regulan el manejo de la información sensible, en el

marco de la confidencialidad y el respeto por la privacidad de los trabajadores en un escenario laboral.

A nivel internacional, en el marco normativo, se tiene la Declaración de Helsinki (WAM, 2024) y el Informe Belmont (1979) que aportan orientaciones y lineamientos éticos de alcance universal, que garantizan principios de justicia, respeto y beneficencia en investigaciones con personas.

No sobra asegurar que existe una normatividad al interior de los reglamentos institucionales de empresas, de entidades públicas y privadas, de universidades, que complementan este marco legal y que establecen protocolos y organizaciones internas como comités de ética y normas específicas que deben cumplirse y no deben estar por encima de la Constitución Política de Colombia.

Es conveniente decir que las políticas de contratación y los criterios de selección deben enfocarse en el concepto normativo laboral colombiano, lo cual garantiza igualdad, trabajo digno y transparencia contractual. La Constitución Política de Colombia (1991), en sus artículos 13 y 25, reafirma la igualdad y el derecho a un trabajo digno, asimismo, el Código Sustantivo del Trabajo (Congreso de la República de Colombia, 1950) regula las condiciones contractuales del trabajador. De esta manera, el análisis de la selección y contratación en la Agencia Logística se apoya en este marco jurídico para asegurar pertinencia social y legitimidad.

Este marco legal no se circunscribe a establecimiento de obligaciones en el ámbito jurídico, sino que, también precisa las responsabilidades sociales y éticas. La conexión entre normas nacionales e internacionales certifica que toda investigación en el tema de talento humano debe desarrollarse bajo el concepto del respeto, en la protección de los derechos humanos y en la dignidad. Así las cosas, se garantiza la validez y el rigor científico de cualquier

investigación, así como también la legitimidad social y ética, consolidando la pertinencia del trabajo de investigación en el contexto organizacional.

Metodología del Proyecto

La metodología del presente proyecto es mixta descriptiva-correlacional y combina el aspecto cuantitativo y cualitativo, con propósito de descripción y análisis de relaciones. Se orienta a garantizar la coherencia y la cohesión entre los objetivos aquí planteados al igual que en los procesos de investigación, de tal forma que la obtención de resultados facilite el diseño de estrategias para el mejoramiento del clima organizacional y, de esta manera, fortalezca la motivación laboral en la ALRP.

Además, la metodología mixta descriptiva-correlacional certifica la coherencia entre los objetivos del presente proyecto y los procedimientos de investigación del mismo. Con la integración de los enfoques cuantitativos y cualitativos, se asegura un análisis profundo y amplio de las condiciones laborales en que se encuentran los trabajadores. Esto permitirá evaluar y diseñar nuevas estrategias basadas en las observaciones y evidencias. Así, la presente investigación no solo describe la realidad de la organización, sino que también entrega soluciones prácticas y sostenibles en el tiempo para fortalecer el clima laboral y el talento humano.

Enfoque

En cuanto al enfoque, el proyecto adopta un enfoque mixto, es decir, articulando metodologías cuantitativas y cualitativas. Así, los datos cuantitativos, que se obtienen mediante la estructuración de cuestionarios que permiten identificar patrones y la medición de la dimensión de los factores de riesgo psicosocial. En cuanto a los datos cualitativos, recogidos a través de las entrevistas semiestructuradas, permitirán la comprensión de las dinámicas, experiencias y percepciones desde la subjetividad, elemento que enriquece el análisis del

proyecto. Este enfoque combinado y articulado confirma una visión integral del ambiente laboral.

Método

El método de investigación utilizado es exploratorio-descriptivo, con el cual se busca investigar e indagar sobre las condiciones laborales y los riesgos psicosociales que estén presentes en la organización, haciendo descripciones de sus dinámicas y de su caracterización. Este método, en su procedimiento, permite la identificación de las áreas de mejora y el reconocimiento de los recursos existentes y, prevenir de esta manera, la aparición de dichos riesgos, generando resultados y respuestas pertinentes para la elaboración de mecanismos de intervención basados en las evidencias.

Al abordar el análisis de la forma de selección y contratación en la Agencia Logística Regional Pacífico para identificar las necesidades de talento humano de acuerdo a las demandas operativas se aplicaron, como ya se planteó, encuestas y entrevistas semiestructuradas que permitieron indagar sobre la percepción que los trabajadores tienen con respecto a los procesos de selección y contratación. Estos instrumentos permitieron identificar brechas entre las políticas de vinculación actuales y las competencias exigidas y requeridas por la Agencia, siguiendo las recomendaciones metodológicas de Hernández et al. (2014), quienes enfatizan sobre la importancia de integrar enfoques cualitativos y cuantitativos para captar, en las relaciones laborales, el grado de complejidad para la búsqueda de soluciones y optimizar el ambiente en las organizaciones.

Población y Muestra

La población está conformada por el personal civil, administrativo y militar de la ALRP, y la muestra se escogerá de manera intencional, no aleatoria, considerando criterios de

representatividad, que faciliten percibir la diversidad de percepciones que se tienen sobre el clima organizacional, al igual que en la motivación y el liderazgo.

Técnicas e Instrumentos

Cuestionarios: estructurados y diseñados para evaluar las condiciones de riesgo psicosocial, asignación o carga laboral, reconocimiento, la comunicación interna y relaciones interpersonales.

Entrevistas: semiestructuradas y aplicadas al grupo focalizado de participantes para profundizar en aspectos subjetivos y descubrir problemáticas que no han sido previstas al inicio (Hernandez et al., 2014).

Indicadores internos: observación y análisis de datos organizacionales sobre rotación de personal, desempeño y ausentismo, con los cuales se complementa la información que ha sido recolectada.

Procedimiento

Diseño y validación de los instrumentos para la recolección de datos.

Aplicación de encuestas, cuestionarios o entrevistas a la población seleccionada.

Procesamiento de datos. Análisis de resultados. Técnicas estadísticas y análisis de contenido y resultados integrados.

Identificación de los factores críticos en relación con el clima organizacional, liderazgo y motivación.

Diseño de estrategias para mejora continua, proyectadas hacia la intercomunicación, al fortalecimiento del liderazgo transformacional y el bienestar laboral.

Implementación, aplicación y seguimiento de las estrategias propuestas, evaluando los procesos y el impacto en la eficiencia organizacional o empresarial.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación busca intervenir de forma directa en la organización para mejorar las condiciones laborales. Por lo tanto, es de tipo aplicada. Los hallazgos encontrados serán utilizados para el diseño e implementación de planes de acción que favorezcan el fortalecimiento del clima organizacional y la motivación del personal creando un impacto altamente positivo en la eficiencia en la ALRP.

Instrumentos Utilizados

Figura 1

Cuestionario sobre Clima Organizacional					
Instrucciones para el encuestado:					
Marque la opción que mejor refleje u percepción sobre cada afirmación.					
Escala de respuesta:	1 = Totalmente en desacuerdo	1	2	4	5
	2 = En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4 = De acuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimensión 1: Comunicación interna					
• La información relevante fluye oportuna entre áreas.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Los canales de comunicación son claros y accesibles.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Existe retroalimentación efectiva entre jefes y colaboradores.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimensión 2: Liderazgo y gestión					
• Los líderes promueven la participación del equipo.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Las decisiones se comunican con claridad.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Se fomenta el respeto y la equidad en el trato.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimensión 3: Reconocimiento y motivación					
• Se reconocen los logros individuales y grupales.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Existen incentivos que motivan el desempeño.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Me siento valorado por mi trabajo.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimensión 4: Condiciones laborales					
• Las instalaciones son adecuadas para realizar mi trabajo.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Cuento con los recursos necesarios para cumplir mis funciones.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• El ambiente laboral es saludable y respetuoso.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimensión 5: Uso de tecnologías y análisis de datos					
• Las herramientas tecnológicas facilitan mi trabajo.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cuestionario sobre clima organizacional

Nota: El cuestionario comprende 5 dimensiones que permite la identificación de falencias dentro del sistema organizacional de la empresa. Elaboración propia (2026)

Tabla 1

Formulario de percepción general

<p>1. ¿Cómo calificaría el clima organizacional actual en su área?</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Deficiente</p>
<p>2. ¿Qué aspectos considera que deben mejorarse?</p> <p><input type="checkbox"/> Comunicación <input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> Reconocimiento <input type="checkbox"/> Condiciones laborales <input type="checkbox"/> Tecnología</p>
<p>3. ¿Ha considerado cambiar de institución en el último año?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>Si respondió “Sí”, ¿por qué motivo?</p>
<p>4. ¿Qué sugerencias propone para mejorar el clima organizacional?</p> <p>[Espacio para respuesta abierta]</p>

Nota: Formulario de percepción general. Elaboración propia (2026).

Guía de Entrevista Semiestructurada Dirigida a Jefes de Área y Personal Operativo

Bloque 1: Percepción del clima organizacional

- ¿Cómo describiría el ambiente laboral en su equipo?
- ¿Qué factores contribuyen a un buen clima organizacional?

Bloque 2: Liderazgo y gestión

- ¿Cómo se toman las decisiones en su área?
- ¿Qué estilo de liderazgo predomina?

Bloque 3: Reconocimiento y motivación

- ¿Se reconoce el esfuerzo de los colaboradores?
- ¿Qué mecanismos de motivación existen?

Bloque 4: Tecnología y eficiencia operativa

- ¿Qué tecnologías se han implementado recientemente?
- ¿Cómo ha impactado el uso de datos en la eficiencia?

Bloque 5: Retención del talento

- ¿Qué factores influyen en la permanencia del personal?
- ¿Qué estrategias podrían mejorar la retención?

Resultados Obtenidos

Clima Organizacional (Encuesta)

En la aplicación de cuestionarios a los trabajadores de la ALRP, se utilizaron los siguientes criterios clave:

Comunicación interna, liderazgo y gestión, reconocimiento y motivación, condiciones laborales, uso de tecnologías y análisis de datos.

Tabla 2

Matriz de dimensiones

Dimensión	Alta satisfacción (%)	Media (%)	Baja (%)
Comunicación interna	45	35	20
Liderazgo y gestión	40	30	30
Reconocimiento y motivación	25	40	35
Condiciones laborales	50	30	20
Uso de tecnologías	60	25	15

Nota: Matriz de dimensiones. Elaboración propia (2026).

Entrevistas y Formularios (Aplicación)

Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron al personal directivo (jefes de sección) del área y al personal operativo. Para la aplicación de la guía de entrevista semiestructurada, que está incluida en los instrumentos de investigación, junto con encuestas y formularios, se realizó con base en los siguientes pasos:

Diseño de la guía: Preparación del cuestionario con preguntas abiertas y cerradas para explorar aspectos tales como percepción del clima organizacional, la satisfacción, el nivel de motivación y las condiciones laborales.

Carácter semiestructurado: No obstante, la guía, el entrevistador tiene la potestad de profundizar en las respuestas, aclarando las dudas a las que haya lugar y continuar con el hilo conductor de los relatos experienciales contados por los participantes.

Selección de participantes: Aleatoriamente, escoge una muestra representativa de trabajadores de las diferentes áreas, secciones o departamentos (administrativa, logística, operativa), y, lograr, de esta manera, captar las diferentes percepciones y conceptos, teniendo en cuenta el tipo de vinculación.

Contexto de aplicación: Este marco de referencia se realiza en una atmósfera de confianza, donde se garantice confidencialidad y respeto, para facilitar que aquellos trabajadores entrevistados expresen abiertamente y con libertad sus opiniones sobre la infraestructura, los diferentes procesos y la motivación, al interior de la organización.

Propósito: La intención es lograr información cualitativa que permita complementar los resultados obtenidos en las encuestas, facilitando la identificación de las causas de desmotivación, tensiones que se generan en el clima laboral y buscar propuestas de mejora.

Análisis de Resultados

A través de los instrumentos aplicados (cuestionarios y entrevistas semiestructuradas) los resultados obtenidos permiten identificar patrones y percepciones muy relevantes sobre el clima organizacional y, de igual manera, la motivación laboral en la ALRP.

Primeramente, los datos cuantitativos permiten observar que un gran porcentaje de los trabajadores percibe diferencias sustanciales en las condiciones laborales según la sección, departamento o dependencia y, también, en la modalidad de vinculación (carrera administrativa, provisionalidad, de libre nombramiento y remoción). Esta percepción se ve reflejada en los indicadores de satisfacción y sentido de pertenencia, donde los empleados con mayor estabilidad contractual y, dependiendo de su jerarquía, tienen niveles más altos de compromiso y motivación.

Por otro lado, y con base en los resultados cualitativos, realizados mediante entrevistas, revelan que los trabajadores valoran positivamente el liderazgo transformador y las prácticas de comunicación interna, sin embargo, señalan la urgente necesidad de fortalecer los procesos de actualización, capacitación y reconocimiento. Es más, se identifican actitudes y acciones las cuales se asocian con la falta de equidad, con la consiguiente desmotivación, lo que se convierte en menor cohesión grupal.

De igual manera, el análisis comparativo en el marco del clima organizacional demuestra que los factores relacionados con la seguridad y la confianza en la dirección, así como también en la claridad en los procesos internos tienen una gran influencia en la percepción de motivación laboral.

En contraste con lo anterior, las condiciones contractuales de vinculación y la ausencia de estímulos de reconocimiento surgen como los principales componentes o factores de riesgo para la satisfacción, la autoestima y el compromiso personal y organizacional.

En cuanto a los criterios de selección y contratación en los halagos encontrados presentan grandes limitaciones en lo que hace referencia a las demandas operativas, evidenciándose, de esta manera, la necesidad de un talento humano especializado en áreas administrativas y logísticas.

En este mismo sentido, se identificó la percepción que tienen los trabajadores sobre la falta de equidad y transparencia en algunos procesos, situación que afecta la motivación y el sentido de pertenencia y pertinencia con la organización

Para complementar lo anteriormente descrito, en imperativo resaltar que los hallazgos encontrados confirman lo planteado en el marco teórico, es decir, que la motivación laboral no se puede analizar de manera aislada, sino en interacción e interrelación con el clima organizacional el liderazgo.

Entre otros factores, la coexistencia, en la misma institución, de las diferentes modalidades contractuales generan un ambiente tenso y divisionismo al interior de las dependencias, lo que afecta la percepción de justicia y equidad, así como lo explica la Teoría de la Equidad de Adams.

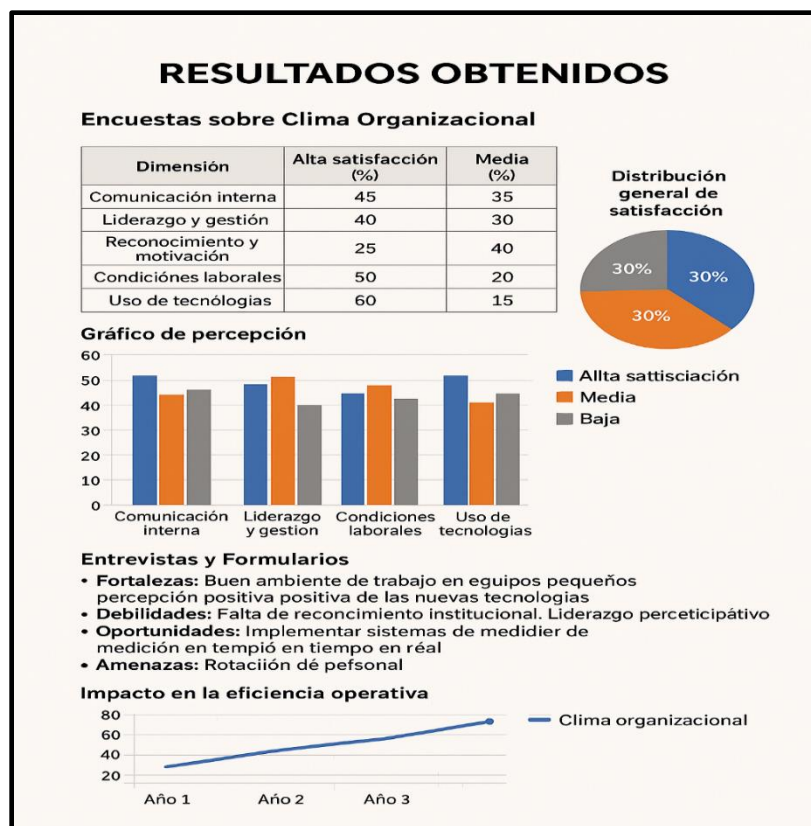
Al mismo tiempo, la necesidad de reconocimiento-estímulo y oportunidad de desarrollo profesional está íntimamente relacionado con los postulados de Herzberg (1959) y Maslow (1943), donde se evidencia que la gestión del talento humano debe ser parte integrante, tanto en los factores de la fisiología humana como los psicológicos o motivacionales para garantizar un clima organizacional positivo.

Y como especie de síntesis, de los análisis de resultados, se encuentra lo siguiente:

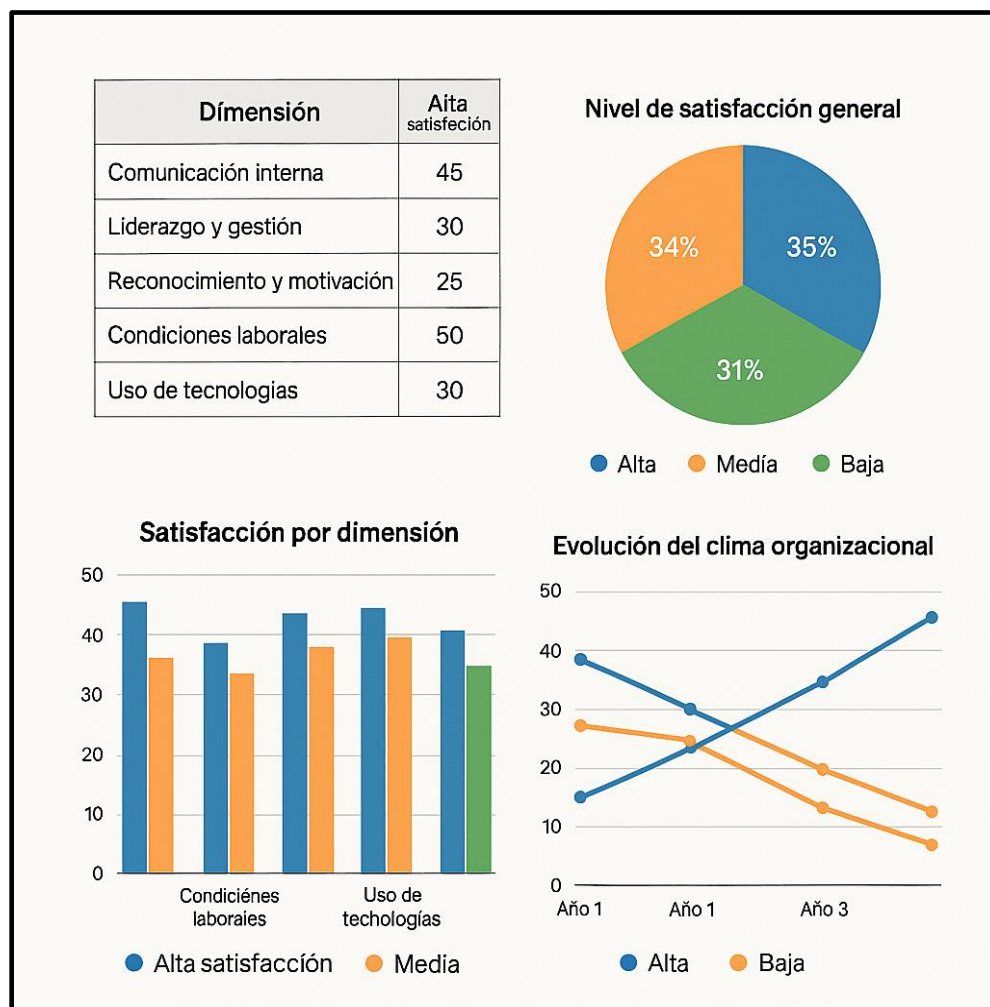
- Fortalezas: liderazgo transformador, comunicación interna, confianza en la dirección.
- Debilidades: inequidad contractual, falta de reconocimiento, escasas oportunidades de capacitación.
- Oportunidades: uso de TIC para diagnósticos más precisos, diseño de estrategias de motivación y cohesión.
- Amenazas: persistencia de desigualdades laborales que afectan la percepción de justicia y pertenencia.

Figura 2

Niveles de satisfacción en dimensiones de clima organizacional



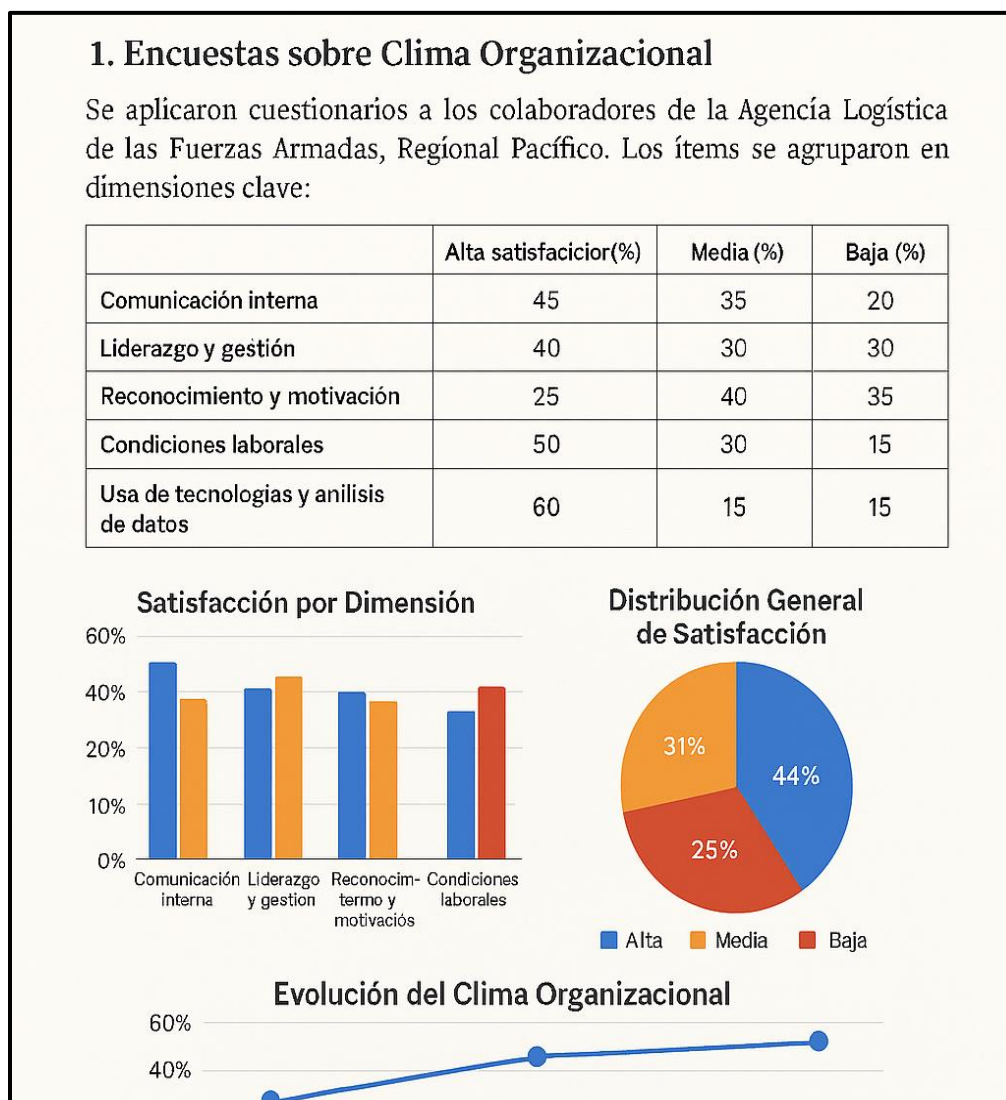
Nota: Datos obtenidos de los niveles de satisfacción de las dimensiones aplicadas en la encuesta aplicada de la ALRP. Elaboración propia (2026).

Figura 3*Nivel de satisfacción general*

Nota Datos obtenidos del nivel de satisfacción general de la ALRP. Elaboración propia (2026).

Figura 4

Encuesta sobre el clima organizacional



Nota: Datos obtenidos de las encuestas de clima organizacional de la ALRP. Elaboración propia (2026).

La eficiencia operativa de una empresa depende directamente del clima organizacional, por consiguiente en el presente trabajo, los resultados demuestran y evidencian que las áreas que tienen una mayor percepción positiva en lo que hace referencia al clima organizacional presentan sustanciales mejoras significativas en los tiempos de respuesta por parte de sus trabajadores u

operarios, un alto grado de coordinación y compromiso interseccional o por departamentos para el cumplimiento de metas logísticas. Lo anterior reafirma que el ambiente y atmósfera organizacional interna es un factor prioritario y estratégico para que la ALRP, se perdure en el tiempo.

La tecnología y el análisis de datos son herramientas que mediadoras del cambio cultural, ya que la principal satisfacción en la organización se encuentra en el uso de tecnologías, lo cual evidencia que la transformación digital optimiza procesos y mejora sustancialmente la percepción que se tiene del entorno laboral. La actualización permanente, la capacitación constante y el uso inteligente de datos fortalecen y estimulan la confianza institucional.

El liderazgo y el reconocimiento actualmente establecen brechas estructurales que siguen siendo desafíos. No obstante, se reconoce que hay avances en la comunicación y en mejoras de las condiciones laborales, no sucede igual con las dimensiones de liderazgo y motivación pues aún hoy, revelan brechas importantes. Los estilos de liderazgo pasivos y poco participativos afectan la retención del talento humano y la cohesión en el trabajo de equipo.

La retención del talento humano está vinculada al clima organizacional y no se limita solo al salario , ya que los trabajadores que viven y asumen su labor en un clima positivo, proporcionalmente tienen una mayor intención de permanencia en la empresa incluso en momentos de alta exigencia. Aquí se sugiere que la fidelización del personal que labora en la empresa está supeditado a factores humanos y culturales, más allá del salario o de otro tipo de incentivos económicos aislados.

La ALRP, tiene una oportunidad histórica de consolidar una cultura organizacional basada en datos, inclusión y bienestar social empresarial. Los hallazgos encontrados no solo presentan un diagnóstico, sino que, también, trazan un camino claro y expedito, como es el de

fortalecer un liderazgo transforme, institucionalice el reconocimiento y el estímulo, que haga uso de tecnologías con un enfoque humanístico. La eficiencia y eficacia operativa y la sostenibilidad de la organización empresarial y la retención del talento humano en el tiempo depende justamente de ello.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones, tienen una visión estratégica y van alineadas con los hallazgos del proyecto, al tiempo que van orientadas a la transformación institucional, por lo tanto, se hace necesario e inaplazable:

Instituir un sistema de estímulos y de reconocimiento estructurado y transparente. Para ello se requiere:

El diseño de un programa que haga visible los logros y desempeños individuales y grupales, con criterios claros que estimule la participación de los equipos, acción que fortalecerá la motivación, toda vez que reducirá la rotación de personal.

Formación, actualización y capacitación de líderes con visión transformadora, para ello requiere la capacitación en todos los niveles de dirección en temas de liderazgo participativo, psicología empresarial (comunicación asertiva, empática y gestión emocional)

Fortalecer el uso de tecnologías con enfoque humanístico. La implementación del uso de tecnologías no es suficiente. Es recomendable hacer un acompañamiento con procesos de formación, capacitación, actualización, retroalimentación y análisis del impacto en la institución. La tecnología debe ser un medio para la eficiencia y el bienestar.

Integrar indicadores de gestión al clima organizacional. En este sentido, es necesario realizar valoraciones periódicas a través de rúbricas o métricas que permitan monitorear el clima laboral, que deben estar articuladas con los objetivos operativos, lo que permitirá la toma de decisiones sustentadas en evidencias y en la anticipación de riesgos.

Establecer espacios de diálogos y escucha activa entre áreas o secciones, a través de la promoción de reuniones, encuestas y con la comunicación asertiva intersectorial. De esta manera se construye la cohesión institucional en términos de confianza y participación.

Creación y diseño de estrategias para la retención del talento humano basadas en la permanencia, pertenencia y pertinencia. No obstante salario, que también es importante en su pago cumplido, es necesario fortalecer el compromiso y el sentido de los trabajadores en la misión institucional, el sentido de identidad organizacional y las oportunidades y fortalezas para desarrollo individual y profesional.

Con base en lo anteriormente expuesto se concluye que es imperativo que los criterios de selección y contratación deben alinearse con las demandas operativas de la Agencia Logística para garantizar eficiencia y retención del talento humano.

Se recomienda implementar procesos basados en competencias (Chiavenato, 2020), fortalecer la equidad en la vinculación (Adams, 1963) y aprovechar herramientas digitales que optimicen la gestión de contratación, asegurando transparencia y pertinencia en la incorporación de personal.

Reflexión Final

Este estudio demuestra que cuando se habla del clima organizacional, se habla de un factor tangible y no es, para nada, un concepto abstracto, determinante en la eficiencia operativa y en la permanencia del talento humano en la ALRP.

Los resultados en los hallazgos demuestran que cuando las personas se sienten bien y son escuchadas, importantes, reconocidas y respaldadas en un ambiente de liderazgo participativo, los procesos logísticos en el día a día se optimizan y la institución se fortalece. Aquí está la importancia de un buen ambiente laboral.

De igual manera, la incorporación y uso de tecnologías, al igual que el análisis de datos marca un antes y un después en la cultura organizacional, pues no solo ha mejorado la productividad, sino que ha sido un generador de confianza y motivación entre los trabajadores, independientemente del nivel de los trabajadores. Aunque, dicho sea de paso, el verdadero reto está en la humanización de la gestión, donde está el punto de equilibrio entre la innovación tecnológica con el reconocimiento y la valoración del talento humano.

En realidad, objetivo del presente proyecto no se limita al diagnóstico de una realidad, sino que plantea una importante ruta de transformación que estimula a la ALRP a emerger como un referente nacional en gestión del talento humano y en eficiencia y eficacia operativa porque la sostenibilidad institucional solo depende de la capacidad de cuidar y conservar a las personas tanto como a los procesos organizacionales. En síntesis, el clima organizacional es el nexo entre la tecnología y la humanidad, entre estrategia y la ejecución, entre la eficiencia y la pertenencia. Retar este desafío, es apostarle al futuro.

Referencias Bibliográficas

- Adams, J. S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Armas, Y., Llanos, M., y Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. ECOTEC.
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Baz, J. (2021). *Los nuevos derechos digitales laborales de las personas trabajadoras en España. Vigilancia tecnificada, teletrabajo, inteligencia artificial, big data*. Wolters Kluwer.
<https://wilfredosanguineti.wordpress.com/wp-content/uploads/2021/04/indice.-los-nuevos-derechos-digitales-laborales-de-las-personas-trabajadoras-en-espana.-1.pdf>
- Bouzas, J., & Reyes, G. (2019). *Gestión del talento humano*. IURE Editores.
<https://www.digitaliapublishing.com/a/102259/gestion-del-talento-humano>
- Cabezas, L. J., & Rodríguez, L. R. (2021). *Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal* [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>
- Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991.
<https://www.registraduria.gov.co/IMG/pdf/constitucio-politica-colombia-1991.pdf?utm>
- Congreso de la República de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo* (Decreto 2663 de 1950). Cancillería de la República de Colombia.
https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/pdf/codigo_sustantivo_trabajo.pdf

Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1010 de 2006. *Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.*

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/3ee4e13e-4754-4aaf-b3a7-4fb9ca0f7eef/content>

Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1090 de 2006. *Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones.* Diario Oficial No. 46.383, 6 de septiembre de 2006.

https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS_COMPLETOS/7_LEYE_S/LEYES%202006%20%281005-1121%29/Ley%201090%20de%202006%20%28Reglamenta%20profesi%C3%B3n%20de%20psicolog%C3%ADa%29.pdf

Congreso de la República de Colombia. (2013). Ley 1620 de 2013. *Por la cual se crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar.* Diario Oficial No. 48.733.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=52287>

Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1581 de 2012. *Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.* Diario Oficial No.

48.587. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano.* McGraw-Hill.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=833100>

Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba.

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>

De La Ossa, Y. (2021). *Diseño del plan de acción de inducción y reinducción del talento humano de la clínica central O.H.L. Ltda. para el año 2022*. [Trabajo de grado, Universidad de Córdoba]. Repositorio Universidad de Córdoba.

<https://repositorio.unicordoba.edu.co/server/api/core/bitstreams/d1458de9-83ad-4f93-800c-daac36cf7c18/content>

Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch, B. (1959). *The motivation to work*. Transation Publisher.

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=xpsuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=Herzberg,+F.+\(1959\).+The+motivation+to+work.+John+Wiley+%26+Sons.&ots=Cgoex6Q9ef&sig=iOrlJohnmXVrNlxBfR9CwMj7FeI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=xpsuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=Herzberg,+F.+(1959).+The+motivation+to+work.+John+Wiley+%26+Sons.&ots=Cgoex6Q9ef&sig=iOrlJohnmXVrNlxBfR9CwMj7FeI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.).

McGraw-Hill Education. <https://esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Methodologia%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Lanzón, M., & Ramírez, M. (2024). *Estudio de clima organizacional y su incidencia en la retención del talento en la vicepresidencia de Mercadeo y Experiencia del Cliente*.

[Trabajo de grado Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña]. Repositorio

institucional Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

https://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/6189/ESTUDI_1%20%281%29.PDF?sequence=1&isAllowed=y

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

<https://doi.org/10.1037/h0054346>

Ministerio del Trabajo de Colombia. (2019). Resolución 0312 de 2019. *Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)*. Diario Oficial Colombia.

https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS_COMPLETOS/8_RESOLUCIONES/RESOLUCIONES%202019/MT%20Resoluci%C3%B3n%20312%20de%202019%20%28Define%20los%20est%C3%A1ndares%20m%C3%ADnimos%20del%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Seguridad%20y%20Salud%20en%20el%20Trabajo%29.pdf

Ministerio de Salud de Colombia. (1993). Resolución 8430 de 1993. *Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud*.

Ministerio de Salud.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCION%208430%20DE%201993.pdf

National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research. (1979). *The Belmont Report: Ethical principles and guidelines for the protection of human subjects of research*. U.S. Department of Health, Education, and Welfare. <https://www.hhs.gov/ohrp/regulations-and-policy/belmont-report/read-the-belmont-report/index.html>

Presidencia de la República de Colombia. (2013). Decreto 1377 de 2013. *Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales*.

Diario Oficial No. 48.834.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53646>

Ulloa-Pimienta, A. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 18(2), 1-17.

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/4024/3937>

Rangel, J., Pastor, J., Polo, J., Vargas, L., & Vergara, W. (2025). *Aplicación de las estrategias del plan de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo laboral para mejorar las competencias laborales de los empleados de la Universidad de Santander, durante el año 2025*. [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia] Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/70874/wavergarac.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez Castellanos, L. M. (2021). *La importancia del talento humano y el clima organizacional en tiempos de recesión*. [Trabajo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/dcf6eed4-2f7e-495a-a83e-80ef4ee36745/content>

Vargas, D., Diaz, L., Taborda, L., Yule, M., y Molina, T. (s.f.). *Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en la empresa ASISERVER.COM en el municipio de La Argentina Huila (marzo – junio 2022)*. [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia] Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48801/1/tmolinas.pdf#page=52.09>

World Medical Association. (2024). *Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human participants*. World Medical Association.

<https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-helsinki/>

Zapata-Terán, K., & Tovar-Molina, E. (2024). El clima organizacional y su relación con la productividad. *Revista Aula Virtual*, 5(12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>