

**Estudio de caso en la compañía Rappi:  
Condiciones laborales de los Rappitenderos y su importancia en el clima organizacional**

Mauricio Fernando Asmaza Figueroa

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá, D.C.

2021

**Estudio de caso en la compañía Rappi:  
Condiciones laborales de los Rappitenderos y su importancia en el clima organizacional**

Mauricio Fernando Asmaza Figueroa

Director

Luis Eduardo Rodríguez Laverde

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá, D.C.

2021

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradezco a Dios por darme toda la sabiduría y fortaleza para poder afrontar todos los obstáculos que se me han presentado en el camino, a mis padres que han sido un pilar fundamental de mi vida brindándome todo su apoyo y sus consejos para salir adelante en los momentos difíciles, a la universitaria Uniagustiniana por darme todos los medios para mi formación como Administrador de Empresas y a mi tutor Luis Eduardo Rodríguez Laverde por su constante acompañamiento en la elaboración y construcción del presente trabajo de investigación.

## **Resumen**

Este trabajo de investigación se basa en identificar cuáles son los factores laborales y de desempeño que influyen en el clima organizacional de la compañía Rappi, evidenciando que desde el ingreso de las economías colaborativas por medio de las plataformas digitales como fuentes de generación de empleo, se han dado nuevas dinámicas de contratación alrededor de las que tradicionalmente se conocían, y que están afectando las condiciones laborales en el sentido que dejó de ser una fuente adicional de ingresos a convertirse en un empleo de tiempo completo.

Se realiza una revisión documental de diferentes artículos, libros relacionados con el clima organizacional y las condiciones laborales de los Rappitenderos que se encuentran en plataformas confiables como Redalyc.org, Scielo.org, Dialnet y otros canales públicos de información social como Facebook e Instagram, se realiza un análisis de los datos, se determina factores que influyen directamente en la insatisfacción de los trabajadores en sus condiciones laborales y se identifican características para dar recomendaciones desde el punto de vista organizacional.

*Palabras clave:* condiciones laborales, clima organizacional, motivación y comunicación

## **Abstract**

This research work is based on identifying what are the labor and performance factors that influence the organizational climate of the Rappi company, showing that since the entry of collaborative economies through digital platforms as sources of job creation, they have given rise to new hiring dynamics around those that were traditionally known, and which are affecting working conditions in the sense that it ceased to be an additional source of income to become a full-time job.

A documentary review is made of different articles, books related to the organizational climate and working conditions of the Rappitenderos found on reliable platforms such as Redalyc.org, Scielo.org, Dialnet and other public channels of social information such as Facebook and Instagram, An analysis of the data is carried out, factors that directly influence the dissatisfaction of workers in their working conditions are determined and characteristics are identified to give recommendations from the organizational point of view.

*Keywords:* working conditions, organizational climate, motivation and communication

## Tabla de contenidos

1.	Título del proyecto.....	10
1.1.	Introducción .....	10
1.2.	Planteamiento del problema.....	11
1.2.1.	Formulación del problema.....	13
1.3.	Objetivos .....	13
1.3.1.	Objetivo general. ....	13
1.3.2.	Objetivos Específicos. ....	13
1.4.	Justificación .....	13
1.5.	Marco de referencia .....	14
1.5.1.	Antecedentes.....	14
1.6.	Marco conceptual.....	16
1.6.1.	Clima organizacional. ....	16
1.6.2.	Liderazgo. ....	16
1.6.3.	Satisfacción Laboral. ....	16
1.6.4.	Comunicación organizacional. ....	16
1.6.5.	Motivación.....	17
1.6.6.	Emociones. ....	17
1.7.	Marco teórico .....	17
1.7.1.	Clima organizacional. ....	17
1.7.2.	Características del clima organizacional. ....	18
1.7.3.	Satisfacción laboral.....	20
1.7.4.	Economía colaborativa. ....	21
1.7.5.	La teoría de las relaciones humanas y su aplicación a las organizaciones. ....	23
1.7.6.	Precedentes en psicología organizacional. ....	24
1.7.7.	La teoría de las relaciones humanas. ....	24
1.7.8.	Los experimentos de Hawthorne. ....	25
1.7.9.	Frederick Herzberg Teoría.....	27
1.7.10.	Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional.....	29
1.8.	Metodología .....	31
1.8.1.	Enfoque.....	31

1.8.2. Tipo.....	32
1.8.3. Etapas.....	33
2. Diagnóstico de la organización.....	34
2.1. Condiciones laborales de los Rappitenderos.....	34
2.2. Situación actual.....	35
2.3. Características.....	36
2.4. Seguimiento del análisis.....	37
3. Factores que influyen en el clima organizacional.....	40
3.1. Condiciones laborales.....	40
3.2. Salario.....	41
3.3. Satisfacción en la empresa.....	42
3.4. Condiciones ambientales.....	42
3.5. Grupos de trabajo.....	43
3.6. Relación con jefes.....	43
3.7. Comunicación interna.....	44
3.8. Desarrollo de tareas.....	45
3.9. Herramientas de trabajo.....	45
3.10. Motivación.....	46
3.11. Capacitación.....	47
3.12. Puestos de trabajo.....	47
3.13. Reconocimiento.....	48
4. Acciones correctivas y de mejora.....	51
Recomendaciones.....	55
5. Conclusiones.....	56
Referencias.....	57
6. Anexos.....	60

### **Lista de tablas**

Tabla 1 Características del Concepto de Clima Organizacional. ....	19
Tabla 2 Factores Motivacionales y Factores Higiénicos.....	27
Tabla 3 Estrategias para el Enriquecimiento del Trabajo .....	29

## **Lista de figuras**

Figura 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	20
Figura 2. Sectores de la economía colaborativa.....	23
Figura 3. Teoría de Motivación – Higiene .....	28

## 1. Título del proyecto

Condiciones laborales de los Rappitenderos y su importancia en el clima organizacional

### 1.1. Introducción

Durante los últimos años en Colombia se ha incrementado en el uso de prácticas flexibilizadas con respecto a las vinculaciones laborales que se establecen entre el trabajador y el empleador, uno de estos tipos se da con el ingreso al mercado de las plataformas digitales que ofrecen servicios delivery ocasionando “en el mercado local que no se ajustan a las regulaciones y normatividades vigentes en la legislación laboral colombiana, debido a que su naturaleza está diseñada para otras dinámicas más tradicionales”. (Bonilla & Pinzon , 2020).

Con el fin de conocer este tipo de vinculación laboral que se está presentando en la actualidad alrededor del mercado mundial y con un aumento considerable en Colombia, dice Arango (2019) que, “los contratos que se celebran entre trabajadores y plataformas, como Rappi no son informales, son independientes, pero este tipo de contratación violenta los derechos de los trabajadores más pobres”, debido a que este tipo de contratación no les permite acceder entre otros a cotizar pensión, salud o riesgos laborales, porque lo que devengan está por debajo del SMMLV.

Con el ingreso de las plataformas digitales dieron origen a este tipo de contrataciones que iniciaron con la aparición de las economías colaborativas (EC), que, “Según Rachel Botsman (2010), experta y pionera en desarrollo teórico sobre este concepto: La economía colaborativa es un modelo construido sobre redes descentralizadas de personas conectadas, quienes crean, distribuyen y consumen valor pasando por alto las instituciones centralizadas tradicionales” (Ramírez, 2018, p. 99), este tipo de economías surgen con los servicios de domicilios por apps.

En Latinoamérica los modelos económicos colaborativos están en una etapa de crecimiento y como lo expone Ramirez (2018) “en los últimos 5 años, el mercado más desarrollado es Brasil seguido de Argentina, México, Colombia y Perú, donde crecen plataformas en sectores como transporte público, alquiler de espacios, servicios empresariales, educación y banca” (pp. 100-101), en Colombia este tipo de modelos crecen considerablemente satisfaciendo la insuficiencia de algunos servicios mejorando la calidad de vida de las personas.

En Latinoamérica las EC se encuentran en crecimiento y son nuevas en su concepción para adaptarse fácilmente al mercado y factores como la falta de acceso a internet, la tecnología móvil y la incertidumbre que existe en varias personas con el ingreso de las plataformas ha limitado el crecimiento del modelo colaborativo en las regiones con respecto a países europeos y Norteamérica

que ya han adaptado este tipo de economías, a diferencia de este nuevo mercado que todavía mantiene un bajo nivel de innovación y productividad.

Cabe resaltar que el funcionamiento de las nuevas economías colaborativas influye sobre el clima organizacional de las empresas y se debe alinear al bienestar general de las organizaciones como un factor fundamental para fortalecer la productividad de los colaboradores y el cumplimiento de objetivos, sin descuidar las condiciones propias a las que tienen derecho los trabajadores, como lo expresan las normas de trabajo decente en Colombia en donde se introducen las formas de contratación existentes.

Sin embargo, el clima organizacional en una empresa como Rappi se especula que puede tener dos puntos de vista, uno para los trabajadores directos que gozarán de todos los beneficios acordes a la ley y otro para los Rappitenderos también conocidos como domiciliarios o repartidores que tendrían un concepto diferente por su forma de contratación, sus condiciones y ambiente laboral principalmente, aunque según González & González (2010) “Las variables condicionantes que actúan para conformar el clima, en algunos casos, difíciles de identificar y de medir” ( p. 3).

Este trabajo de grado busca exponer la importancia de mantener un clima organizacional adecuado en el sector empresarial para el talento humano, haciendo énfasis en la plataforma digital objeto de estudio, con el fin de que los trabajadores demuestren sus mejores habilidades y disfruten desarrollando un rol que muy probablemente dará resultados favorables para las dos partes, manteniendo un bienestar equitativo y con la medición del clima dentro de la empresa tener una nueva perspectiva que ayude a comprender la situación de los domiciliarios en su entorno laboral.

## **1.2. Planteamiento del problema**

El clima organizacional se ha convertido en parte fundamental de las empresas en general, razón por lo cual aspectos como la motivación, liderazgo, bienestar, cargas laborales, infraestructura, recursos físicos, entre otros son tenidos en cuenta para el buen desempeño de las organizaciones y para el rendimiento de los colaboradores dentro de las mismas, siendo así el capital humano indispensable para el funcionamiento de las empresas y por lo cual se pretende conocer como un buen clima organizacional influye directamente en la productividad de los colaboradores.

En la actualidad el comercio ha ingresado en un auge social, donde la tecnología se convirtió en una herramienta rápida y al alcance de la gran mayoría de la sociedad en efectos de solución de problemas inmediatos, con esto el sector empresarial ha ido evolucionando y adaptándose a las EC, que cada vez se integra más con la transformación de la web y las redes de cooperación, se puede

observar un aumento en la tendencia, el uso de servicios de domicilio por parte de los consumidores para satisfacer sus necesidades sin salir de sus hogares.

En Colombia, “RAPPI”, creada en el 2015 en Bogotá como una aplicación móvil, que permite el acceso a los usuarios pedir todo tipo de domicilios, inclusive dinero en efectivo y según su director ejecutivo Simón Borrero manifiesta como una de las claves de éxito que la empresa, “fue una de las primeras empresas digitales que permitieron realizar pagos con dinero en efectivo, modalidad que facilita el acceso a cientos de miles de personas que no habían podido participar del comercio electrónico”, (Rappi, 2018).

A pesar de ser la primera plataforma que sustituyó muchas necesidades, fue en la misma aplicación que dio vista a varias inconsistencias, entre ellas la explotación laboral, al no dar garantías y no admitir como sus empleados a los domiciliarios por la alta carga prestacional que implica, “porque debe provisionar para vacaciones, cesantías, primas e intereses, además debe pagar los aportes respectivos para pensión, salud, caja de compensación y ARL. Esta carga prestacional volvería inviable el modelo de negocio de EC” (Charry, 2018).

Esta compañía con el inicio de la emergencia sanitaria “COVID-19”, tuvo un gran crecimiento económico y laboral para para la plataforma tecnológica convirtiendo a los domicilios como el principal medio de acceso de los consumidores a los servicios de la canasta familiar y restaurantes, se puede decir que fueron los más beneficiados en plena crisis mundial, puesto que no dejaron a un lado sus actividades como muchas otras empresas, por el contrario aumentaron sus pedidos y lograron fidelizar un gran número de clientes a la aplicación.

Por lo anterior, el tema principal en esta investigación radica esencialmente en la importancia que tiene el clima organizacional y las condiciones laborales en el desempeño de la organización, y cómo estos afectan directamente en la percepción negativa que tienen los colaboradores que se exponen en el rendimiento de sus actividades diarias a lo cual se ven netamente cohesionados por las dinámicas laborales que maneja la empresa con sus trabajadores, más específicamente los mensajeros o domiciliarios.

El clima organizacional en toda entidad pública y privada debe responder a los nuevos modelos del mundo actual, cambiante y competitivo, con un nivel de comunicación sistémica e interactiva capaz de escuchar a sus colaboradores con el fin de transmitir igualdad, horizontalidad en la medida de establecer sus condiciones ambientales y laborales; “sensaciones que motivan a comunicar y

relacionarse, la comunicación oficial debe ser siempre la primera en llegar a los trabajadores para minimizar el impacto de la comunicación informal y el rumor” (Charry, 2018).

De acuerdo con lo expresado anteriormente respecto a la empresa Rappi, la problemática a analizar se fundamenta en determinar:

### **1.2.1. Formulación del problema.**

¿Cuáles son los factores laborales y de desempeño por los cuales los domiciliarios sienten vulnerados sus derechos como trabajadores, ocasionando un mal clima laboral u organizacional?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general.**

Analizar cómo influye el clima organizacional en el ambiente laboral de la empresa en relación a sus Rappitenderos.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Identificar las condiciones de trabajo de los repartidores de la organización para conocer cómo influye en el desempeño de sus actividades en los puestos de trabajo
- Identificar cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional para determinar cómo sería su implementación en los repartidores de la empresa.
- Determinar acciones a emprender desde la perspectiva de la empresa para mejorar el clima organizacional y las condiciones laborales de los trabajadores.

## **1.4. Justificación**

La investigación se realiza con el fin de conocer la situación de los colaboradores de Rappi dentro de su puesto de trabajo, de acuerdo a sus condiciones laborales y ambiente organizacional, debido a que el capital humano es indispensable para el buen funcionamiento de las empresas de todos los sectores económicos, además de conocer el por qué la falta de garantías que ofrece la empresa afecta el rendimiento y la productividad de los repartidores y si estos factores también están influidos por el estado de ánimo y el ambiente en el que se encuentra el colaborador.

El enfoque de la investigación se da en torno al clima organizacional de los domiciliarios, además de comprender como un buen ambiente en los colaboradores se ve reflejado en la disposición hacia el trabajo, que rompe el equilibrio que existe entre bienestar emocional y la satisfacción laboral; el capital humano es por sí mismo indispensable para las empresas, por esta razón abordamos el clima para analizarlo y determinar posibles variables que permitan elaborar estrategias y acciones que mejoren las condiciones laborales y la comunicación.

Con la realización del estudio permitirá brindar nuevas alternativas y herramientas teóricas y prácticas en el contexto de las problemáticas que se presentan en la relación de las EC con respecto a los portales digitales que ofrecen servicios de reparto o entrega a domicilio, también contribuir con elementos que faciliten el análisis del clima organizacional en las plataformas tecnológicas y el interés personal sobre la realización de este estudio de caso para cumplir con el logro de la propuesta de trabajo de grado como profesional en administración de empresas.

## **1.5. Marco de referencia**

### **1.5.1. Antecedentes.**

En la investigación de este estudio de caso se aborda trabajos precisos de investigaciones científicas cuyo tema principal es el clima organizacional, productividad laboral, desempeño, condiciones laborales y su influencia en diferentes escenarios e inclusive inteligencia emocional, todos con el mismo fin que es el estudio de la empresa, colaboradores, implicación laboral, competencias laborales, entre otras características base de la investigación que realicen un aporte significativo a la elaboración y generación de estrategias.

Se han realizado estudios sobre la “INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA ACTITUD DE LOS COLABORADORES EN EL AMBIENTE LABORAL” Eber Manrique Zárate López, Quetzaltenango, enero de 2012, que tuvo como objetivo determinar la influencia de la inteligencia emocional y la actitud de los empleados en el ambiente laboral en los trabajadores, estudio aplicado en las organizaciones públicas y privadas del municipio de Momostenango, del departamento de Totonicapán. (López, 2012).

Por otra parte Helms (2016) realizó una publicación “ECONOMÍA COLABORATIVA EN AMÉRICA LATINA”, en donde realiza un acercamiento y análisis, en el que con una regulación adecuada y una supervisión minuciosa los nuevos modelos de las plataformas digitales, las EC pueden suponer un complemento y un opción para sectores de la economía tradicional, moderando la competencia, expandiendo la oferta y promoviendo nuevas alternativas para el consumidor, además de reducir la contaminación medio ambiental.

En la trabajo de grado presentado por Martínez (2019) “CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO LABORAL EN LAS ECONOMÍAS COLABORATIVAS EN BOGOTÁ”, manifiesta que después de la investigación concluye que las plataformas digitales están lejos de ser una EC, no pertenecen a las economías solidarias ni a las cooperativas, califican a todos los que

la utilizan como usuarios y no como trabajadores o asociados, desapareciendo así cualquier vínculo laboral, todo lo asume la persona que la utilice inclusive lo correspondiente a la protección social.

La investigación que realiza Yanitza (2019), “La economía colaborativa en Colombia: una nueva vía de informalidad en las relaciones laborales”, se analiza la EC en Colombia, la transformación de la sociedad, la economía, la política, y a consecuencia de ello, el aumento de la informalidad en los vínculos laborales como también el desarrollo económico en Colombia y los problemas que han surgido, por la falta de regulación que proteja a los prestadores de este servicio, analizando la figura de un trabajador independiente y cuándo se convierte en contratación laboral.

En el trabajo de grado de Yuli Tatiana Hernández Montero “Percepción del clima organizacional en los funcionarios de planta y contratistas de la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca 2020” da a conocer la percepción de los funcionarios públicos acerca del ambiente de la secretaría de hacienda de la gobernación de Cundinamarca, la investigación la realizaron en cuatro fases en las que se tuvo en cuenta el plan de mejoramiento del clima organizacional, la revisión de fuentes de información, una metodología y el desarrollo de objetivos. (Montero, 2020).

En la investigación realizada por Arias (2020), “Bienestar y Calidad Laboral en la Implementación de Comercio Electrónico en la Empresa Rappi”, hace referencia al bienestar laboral en donde diferencian la contratación directa con los empleados de planta con sus respectivos contratos amparados por la ley y los repartidores que no acceden a ningún tipo de vínculo laboral por el modelo de negocio de la empresa, basado en economía colaborativa, tomando algunas características importantes como la motivación y la satisfacción del personal.

Según Sierra (2020), en el artículo publicado de la universidad del Rosario propone el tema “Las Plataformas de Economía Colaborativa Frente al Derecho Laboral Colombiano” menciona el ingreso de las plataformas de economía colaborativa en donde imponen nuevos desafíos en el marco laboral y legal, debido a que las normas entre empleador y trabajador que han regulado por mucho tiempo se tornan obsoletas con la nueva realidad, en la medida que el que presta u ofrece el servicio puede decidir qué tiempo trabaja sin existir una subordinación.

## **1.6. Marco conceptual**

### **1.6.1. Clima organizacional.**

Según Stringer (1968) consideraron “que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización”. Para Dessler (1976) “la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores”.

El clima organizacional se ha convertido en un factor fundamental para todas las empresas, y según la perspectiva de los mismos domiciliarios es lograr la armonía entre el empleador y colaborador, por esta razón las empresas cada día deben invertir en su capital humano y mejorar su ambiente interno y externo para el logro de sus objetivos, aunque es una percepción que muchas organizaciones aún no aplican, desconociendo que el nivel de satisfacción de sus colaboradores es un factor muy importante para que generen valor a las empresas.

### **1.6.2. Liderazgo.**

Liderazgo se puede resumir en: “Los buenos líderes son quienes logran que los grupos y equipos de trabajo que dirigen desempeñen un rendimiento superior” (Maxwell, 2006), es la fuerza que impulsa a las demás personas a ser los mejores y tener la capacidad de influir sobre los colaboradores para que den lo mejor de sí mismos en todas las circunstancias y ocasiones cotidianas, como lo son: laborales, personales, sociales, familiares, entre otras que ayuden a lograr el equilibrio entre el bienestar general y personal.

### **1.6.3. Satisfacción Laboral.**

Para Robbins (1996), la satisfacción laboral también nos “indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen el ajuste personalidad – puesto”. El significado de este término se asume como bienestar general tanto en el empleador como en el colaborador, realizar una labor de la mejor manera teniendo las garantías mínimas para un buen desempeño.

### **1.6.4. Comunicación organizacional.**

La comunicación organizacional según Andrade (2005), “nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el

repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización”, no se refiere únicamente a los mensajes sino a las actividades y el comportamiento con el cual las organizaciones establecen su identidad y su funcionamiento con el cual ofrecen su portafolio de servicios.

#### **1.6.5. Motivación.**

De acuerdo a Chiavenato (2002) “La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras funciona como deseo y recelo; el individuo desea poder, desea status, recela el ostracismo social, recela las amenazas y a su autoestima”, la motivación es diferente en cada persona y cada quien tiene diferentes necesidades lo que se ve reflejado en diferentes tipos de comportamiento, distintos valores, distintas metas, esto hace a cada persona única y cambiante a causa de innumerables variables y circunstancias emocionales.

#### **1.6.6. Emociones.**

Según Denzin (2009), define la emoción como “una experiencia corporal viva, veraz, situada y transitoria que impregna el flujo de conciencia de una persona, que es percibida en el interior de y recorriendo el cuerpo, y que, durante el transcurso de su vivencia, sume a la persona”, la emoción es un sentimiento cambiante y variable que depende de un sin número de factores y circunstancias que afectan el estado de ánimo de una persona, por esta razón incide en el desempeño de un trabajador dependiendo de las situación o condición en la que se encuentre.

### **1.7. Marco teórico**

El marco teórico de este estudio se basa principalmente en el clima organizacional, la productividad laboral y el nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a diversas características como el ambiente físico, el comportamiento organizacional, el ambiente social y las características personales, “La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones” (Salazar, 2009).

#### **1.7.1. Clima organizacional.**

La definición de este término se orienta en diferentes enfoques que llevan a la observación de todo el entorno que rodea a las organizaciones, colaboradores, proveedores, clientes, entre otros que influyen en la construcción de su significado, un amplio número de características que conforman todo este término al momento de describirlo y posiblemente no han llegado a un acuerdo

para establecer uno en general que pueda abordar todas sus características, según el artículo de la Universidad del Valle:

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. (García, 2009, p. 45).

### **1.7.2. Características del clima organizacional.**

Se puede caracterizar desde diferentes dimensiones, todas orientadas a realizar un diagnóstico correcto del ambiente organizacional de las empresas, entre las principales características según Josefina Pacheco están:

**Espacio físico:** Es el espacio donde se encuentra la infraestructura donde se ejecuta el trabajo de la empresa.

**Estructura:** Se trata del organigrama donde se lleva a cabo la organización de todos los trabajadores de la organización con respecto a sus obligaciones y horas laborales.

**Comunicación:** Es muy importante mantener una buena comunicación e intercambiar informaciones adecuadas para que exista un favorable desarrollo de todas las actividades que se realizan dentro de la empresa, de no ser así, se pueden generar problemas que puedan afectar negativamente la labor de los empleados.

**Capacitación:** Esta es la mejor forma de estimular a los participantes de la empresa y de incentivar el desarrollo personal y empresarial.

**Liderazgo:** Los que tienen la responsabilidad de dirigir un departamento, tienen que demostrar su responsabilidad, compromiso y sus habilidades para lograr estimular a su grupo de trabajo para que se incentiven a realizar mucho mejor su labor.

**Motivación:** La motivación y el bienestar son parte de la cultura de una empresa, esta tiene el deber de proyectarla en su equipo de trabajo por medio de diversas estrategias ofreciendo cómodos espacios de trabajo, proporcionar bonos especiales de productividad, estimular la competitividad y respetar los días de descanso, entre otros. (Pacheco, 2019)

La tabla 1 presenta las características que se derivan del concepto de clima organizacional, construido por diferentes aspectos que hacen parte de las empresas, desde cualidades personales de los trabajadores con las crean su identidad hasta los aspectos estructurales y físicos de los puestos de trabajo; todo este ambiente influye en el comportamiento y desempeño de las organizaciones,

cada área juega un papel único en su función que integrado en un bienestar general facilita la consecución de objetivos organizacionales.

Tabla 1.

*Características del concepto de clima organizacional*

<b>El clima es una configuración particular de variables situacionales</b>
El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea. -El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor. -Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento
Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

Nota: Ramos (2012).

Sobre estos estudios y conceptos existen varias teorías que cada día son el punto de partida de las futuras investigaciones, con el fin de que las empresas estén preparadas para asimilar las diferentes percepciones y actitudes que tienen los colaboradores sobre las condiciones en las que se encuentran dentro de las organizaciones en aspectos físicos, estructurales y emocionales, en los

cuales se encuentran desarrollando sus labores, dependiendo de cada caso e importancia se ajusta al diseño de instrumentos y métodos de diagnóstico que permita una aproximación real.

### 1.7.3. Satisfacción laboral.

El concepto de satisfacción hace referencia a la condición emocional como se encuentra un trabajador en su puesto de trabajo, puede ser de agrado o de insatisfacción, es el estado anímico que percibe la persona la cual tiene componentes cognitivos y conductuales. El agrado o desagrado surge en el momento en el cual se hace la comparación entre lo que una persona desea y lo que en realidad puede obtener; como resultado de esta percepción crea sentimientos positivos o negativos según sea el caso en donde el colaborador encuentre en su trabajo las condiciones que desea.

En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el Clima Organizacional, “Brunet (2011) en su libro *El Clima de Trabajo en las Organizaciones* sustenta que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo” (Ramos, 2012), la razón a esta definición es porque depende como cada persona percibe el clima en su puesto de trabajo, su satisfacción será menor o mayor dependiendo de si sus necesidades fueron cubiertas o no y esto se verá reflejado en su desempeño laboral el cual será positivo o negativo.



**Figura 1.** Jerarquía de las necesidades de Maslow. Munch (2013, p. 85).

#### **1.7.4. Economía colaborativa.**

La EC enmarca todas las actividades en las cuales las personas intercambian bienes y servicios a cambio de una retribución en dinero pactada entre ambas partes, gracias a este tipo de nueva economía un individuo se puede beneficiar con este servicio al igual que el propietario también producir una ganancia, esta situación en Latinoamérica aparece con la globalización y el internet facilitando la conexión de personas en todo el mundo y desarrollando nuevos modelos de negocio que amplían los mercados.

Es entonces, necesaria la clasificación de algunos conceptos de acuerdo con características económicas en tres grupos de acuerdo con los autores que más resaltan en el análisis de la universidad EAFIT y estos son:

Beneficios individuales a partir de los principios del compartir, nuevas formas de intercambios y un nuevo modelo de negocio. Al analizar el concepto de Economía Colaborativa (“Sharing Economy”) no parece existir un mínimo consenso sobre su contenido, terminología, ámbito, exclusiones y motivaciones” y “las definiciones tienden a ser pragmáticas más que analíticas, elaboradas por las propias plataformas y transmitidas por los medios de comunicación. (Mendez, 2017).

Algunos autores destacan el cambio en el modelo de la EC desde sus inicios basados en el trueque a los modelos actuales postulados por Auvergnon, mientras otros autores como Rodríguez y Antón limitan su objeto a la consecución del desarrollo de la economía social al tiempo que excluyen del mismo aquellos modelos de negocio que impliquen un ánimo de lucro, otros proponen un enfoque de “cooperativismo de plataforma” basado en el aprovechamiento de las “TIC” para el comercio.

Este es un modelo de propiedad más democrático y una actividad económica que beneficie a muchos y no a unos pocos, por otra parte, algunos autores establecen requisitos más o menos objetivos como la existencia de una relación entre iguales “peer to peer” que es una conexión de intercambio de archivos por computador sin intermediarios, un acceso temporal a los bienes objeto de la operación o la existencia de recursos disponibles, entendiendo por tales tanto los bienes físicos como los inmateriales (tiempo, conocimientos, etc.) que se encuentran poco utilizados.

Para algunos autores la definición que se está utilizando para designar a esta “nueva economía” es confusa, al momento de utilizar palabras como “compartida” o “colaborativa” induce a un error, por lo que, con frecuencia, las operaciones que se realizan en el ámbito de la EC implican un pago y no un simple intercambio o no incluyen un mínimo sentido de propiedad comunal del bien

compartido, es por este motivo que varios autores proponen, en su lugar, el uso de la expresión “economía de plataforma” para referirse a este término.

Con esta definición, que está más acorde con aquellas operaciones que no suponen, según la perspectiva de varios autores, un intercambio de bienes o servicios no monetarios entre las partes, “La economía Colaborativa, para otros teóricos se entiende como un modelo de negocio, en los que autores como Möhlmann considera a la economía colaborativa como un modelo competitivo de negocio que presenta un reto en comparación con los modelos tradicionales.” (Alfonso, 2016), tomado de (Hidalgo & Valverde, 2019).

Para otros autores la EC es un modelo prometedor, efectivo y sobresaliente, para ayudar a la sociedad, puesto que genera un desarrollo más inclusivo este tipo de comercio tiene la posibilidad de cambiar la manera de consumo de los bienes y servicios e incluye todos los intercambios de bienes tangibles e intangibles y puede realizarse en mercados locales como globales, con base en lo anterior es importante destacar que la mayoría de autores hacen énfasis en aspectos económicos pero existen otros en los que se evidencia que son diferentes a estas definiciones tales como:

- Debe haber unos términos claros de intercambio entre las partes.
- La economía colaborativa se basa en el aprovechamiento de los bienes propios.
- Gran parte del éxito de esta forma de intercambio está basada en la confianza y en las buenas relaciones que logran establecer ambas partes.

La EC se puede entender de forma más sencilla cuando se estudia cómo es el funcionamiento del concepto y su forma de interacción con el mercado. Según el autor Petropoulos dice:

Existen cuatro actividades en las que la economía colaborativa tienen una presencia significativa en el mercado; la primera actividad es la acomodación, la cual provee a un agente un espacio físico para hacer uso de éste; la segunda es la actividad de transporte que se puede dividir en dos segmentos; El primero de estos permite a los individuos localizar vehículos para rentar, el segundo se refiere a servicios de transporte particular; la tercera actividad es la del mercado de servicios la cual se basa en encontrar tanto a los oferentes de mano de obra y los demandantes de estos; por último, la actividad de financiación la cual sirve para financiar los proyectos de emprendedores. Algunas de las empresas más significativas de cada actividad se encuentran comprendidas en la figura 2. (Mendez, 2017).



**Figura 2.** Sectores de la EC. (Mendez, 2017, p. 8).

Finalmente, se puede concluir que la EC es un concepto que se asocia a la actualidad como un factor clave para el desarrollo de la sociedad, teniendo en cuenta su forma de regulación las personas han tomado confianza en este modelo económico y ven una opción de trabajo sin un vínculo directo que los comprometa a trabajar durante un periodo específico y es más flexible para el desarrollo de sus actividades, aunque falta avanzar en mejorar este tipo de contratación y las redes de apoyo, pero han sido bien aceptadas por una gran mayoría.

No obstante, este tipo de cultura en el cual se da la EC, tuvo su origen con los diferentes modos que establecieron las redes sociales y blogs, que permitieron a los usuarios intercambiar información y por ende establecer vínculos comerciales, facilitando de esta manera el acceso a bienes y servicios; “Actualmente, la transparencia y la cercanía son valores clave para cualquier relación empresarial. Estos valores, junto con la creación de lazos en la comunidad entre personas desconocidas, ha engrandecido la misión social de estas iniciativas” (Soriano, 2018).

### **1.7.5. La teoría de las relaciones humanas y su aplicación a las organizaciones.**

Esta teoría elaborada por Elton Mayo manifiesta que la parte fundamental de una organización es la humana, y siempre interviene sus cualidades y actitudes con respecto a sus puestos de trabajo,

dando más autonomía a los trabajadores en la toma de decisiones y no solamente en responsabilidad de sus jefes, esta teoría se enmarca dentro de la psicología de las organizaciones y se puede profundizar en varios aspectos que se relacionan a continuación y para tener una mejor comprensión de este tema.

#### **1.7.6. Precedentes en psicología organizacional.**

Para este concepto es de gran importancia el factor humano en el ámbito laboral pero con el pasar del tiempo ya se considera algo común y que de lógica debe ser tenido en cuenta, pero con la aparición de este concepto se dio paso a toda una revolución que daría muchas pautas para la introducción de la teoría de las relaciones humanas que fue elaborada por Elton Mayo en los años 30, en este tiempo se consideraba al trabajador como simplemente una persona que realiza una labor determinada a cambio de un salario, tenían una visión clásica de las organizaciones.

Así mismo, se los consideraban como máquinas que eran guiadas desde un nivel jerárquico más elevado quienes imponían el liderazgo de esa forma “dando órdenes”, controlaban la organización sin dar su espacio a los trabajadores como parte de ella, hasta el surgimiento de la psicología, “Gracias a ello y a una cada vez mayor necesidad tanto de humanizar como de democratizar la producción (eran frecuentes la insatisfacción, los abusos y las revueltas obreras), se llegaría a la elaboración de una concepción más cercana al trabajador del ámbito industrial.” (Castillero, 2019).

#### **1.7.7. La teoría de las relaciones humanas.**

Esta teoría es propia después del reconocimiento de la psicología de las organizaciones, la cual expone que lo más importante de una empresa es su capital humano, por lo que las personas son el grupo más dinámico y social, además interactúa con su entorno buscando el bienestar general y también adaptarse a las normas sociales que existen dentro de un grupo de habitantes, las relaciones personales y la motivación son propias de los individuos y no solamente el salario como se creía en un principio.

De esta manera, “establece la importancia del medio social en que se desarrolla el trabajador y el impacto psicológico de dicho medio a la hora de explicar el comportamiento, el rendimiento y la productividad laboral” (Castillero, 2019). Esta teoría aparece como resultado al excesivo control que tenían las empresas sobre las tareas que realizaban en sus puestos de trabajo durante la época, posteriormente se dejó esto atrás enfocándose en el colaborador, su relación con las personas, los roles sociales y la amistad que se forma dentro de la organización.

Con esto, permitiría el desarrollo de nuevos sistemas y estrategias para mejorar y optimizar el desempeño de todos los miembros de la organización, garantizando el buen funcionamiento de todas las áreas y departamentos que la conforman, también aumenta la participación y se inicia un nuevo ciclo para darle prioridad a las comunicaciones y la retroalimentación constante por parte de los superiores con el fin de dinamizar el aprendizaje continuo de los trabajadores, así mismo, existen varios conceptos y sobre esto, dice el psicólogo español Oscar Castellero:

El trabajador deja de verse como un elemento independiente cuyo rendimiento únicamente depende de su voluntad para empezar a observarse que depende en gran medida de su relación con el grupo y cómo esté organizado. Es más, gracias a los estudios realizados se empezaría a tener en cuenta el poder de la red y vínculos que se forma de manera informal entre los trabajadores, la importancia de la percepción de apoyo social y la afectación de estos procesos a la hora de mejorar el rendimiento o reducirlo para ajustarse a la norma del grupo de pertenencia. (Castillero, 2019).

#### **1.7.8. Los experimentos de Hawthorne.**

La teoría de las relaciones humanas y gran parte de los desarrollos que se han hecho derivan de los conceptos anteriores, pero el acontecimiento más relevante que dio lugar a esta teoría fueron los experimentos de Hawthorne, realizados en la Western Electric Company, Hawthorne de Elton Mayo y otros colaboradores de la organización. Estos experimentos dieron inicio en 1925 con la intención de buscar una relación entre la iluminación y la productividad de los empleados en su ambiente de trabajo.

Los experimentos que dieron inicio a la teoría se exponen a continuación en donde se puede apreciar el proceso que se llevó a cabo por Elton Mayo y según él autor Castellero (2019):

Mayo empezaría a valorar las condiciones de trabajo (relativamente buenas para la época) y el desempeño de los obreros en distintas condiciones lumínicas. En este aspecto no encontraron gran variabilidad, pero lograron localizar otras variables de gran importancia: las psicosociales. Tras ello se empezaría a analizar, de 1928 a 1940, dichos factores humanísticos y psicosociales. En una primera fase se analizarían las condiciones de trabajo y el efecto de los sentimientos y emociones de los empleados para con el trabajo, el entorno e incluso con respecto a su papel en él.

De ello se extrajo que la consideración personal ejercía un gran papel en el desempeño y satisfacción de los trabajadores. Fue en la segunda fase en la que se encontró una de las grandes divergencias con las teorías más clásicas: el comportamiento de los obreros o trabajadores estaba más vinculado a lo social y organizacional que a las propias características individuales. A ello se llegó a través de una serie de entrevistas en que los investigadores buscaban que los trabajadores expresaran su valoración con respecto a sus labores.

En una tercera fase se analizaron los grupos de trabajo y la interacción entre trabajadores, con experimentos en que se empleaba un sistema de pago en que únicamente se mantenía un salario elevado si existía un aumento de la producción total, a lo que los trabajadores responden estandarizando la productividad para ir aumentando poco a poco su rendimiento, inicialmente bajaron su nivel los más eficientes para lograr que todos pudieran ir incrementando el desempeño total: el fin era que todos los miembros del grupo pudieran tener cierta estabilidad.

Se producía tanto una sanción hacía quien no respetaba la norma grupal como una búsqueda de la conformidad para con la mayoría y por último la cuarta fase se centró en estudiar la interacción entre la organización formal de la compañía y la informal de los empleados, buscando una interacción en la que los trabajadores pudieran expresar sus problemas y conflictos. Las conclusiones de estos experimentos conducirán a la generación de un interés por el empleado y sus vinculaciones, que poco a poco se irá expandiendo.

Este experimento fue el primero en exponer el estudio de los trabajadores con respecto a la organización, el análisis que se hace en sus cuatro fases enfocándose en las condiciones de trabajo, observando el comportamiento de las personas dentro de la empresa muestra que se pueden hacer cambios positivos para cualquier organización, conociendo las distintas formas de actuar de los equipos de trabajo, además de colocar una forma de competencia entre ellos con el incremento de los salarios si aumentaba la productividad y dándoles lugar a expresar sus sentimientos.

Las empresas que conocen sus equipos de trabajo por ende son más productivas, no se trata únicamente de contratar el personal más idóneo o con el currículum más interesante, sino de conocer y observar de qué manera y en qué condiciones un trabajador puede expresar mejor sus habilidades, si cuenta con los elementos necesarios para trabajar y sí un incentivo marca la diferencia a la hora de evaluar su rendimiento, todas las organizaciones son diferentes y la evaluación del clima organizacional se hace cada vez más importante para la competitividad.

Para concluir, se puede analizar que todos los puestos de trabajo son propensos al cambio y siempre existe la posibilidad de crecer y así mismo poder mejorar, los niveles jerárquicos más elevados tienen la responsabilidad de garantizar el progreso de cada área funcional de la empresa y de seleccionar el equipo de trabajo más idóneo para realizar una función específica, cuando se hace a un lado las emociones y se evalúa y valora las habilidades de las personas hace más fácil encontrar el buen desarrollo de las actividades designadas a cada colaborador.

Si bien cada puesto de trabajo es desarrollado para cumplir una función y algunos como los que son objeto de estudio son cargos operativos que son los que generan una gran cantidad de estrés,

sobre todo cuando es un servicio y siempre el contacto directo se da con diferentes personas, la mayoría de ocasiones serán situaciones diferentes, algunas experiencias buenas y otras malas y es aquí en donde se ve necesario el ver más allá del beneficio propio sino del común, demostrando como una buena recompensa o una buena ubicación del cargo marca la diferencia.

### 1.7.9. Frederick Herzberg teoría.

Frederick Herzberg establece la teoría de los dos factores con el fin de explicar mejor el comportamiento de los trabajadores en las empresas y propone la existencia de dos factores (Tabla 2) que orientan el comportamiento de las personas, los Factores higiénicos o factores extrínsecos, que es el ambiente que rodea a las personas y su desempeño dentro de la organización lo cual hace que estos estén fuera del control de los colaboradores, como por ejemplo: el salario, las condiciones físicas, los beneficios, las políticas, normas y reglamentos internos.

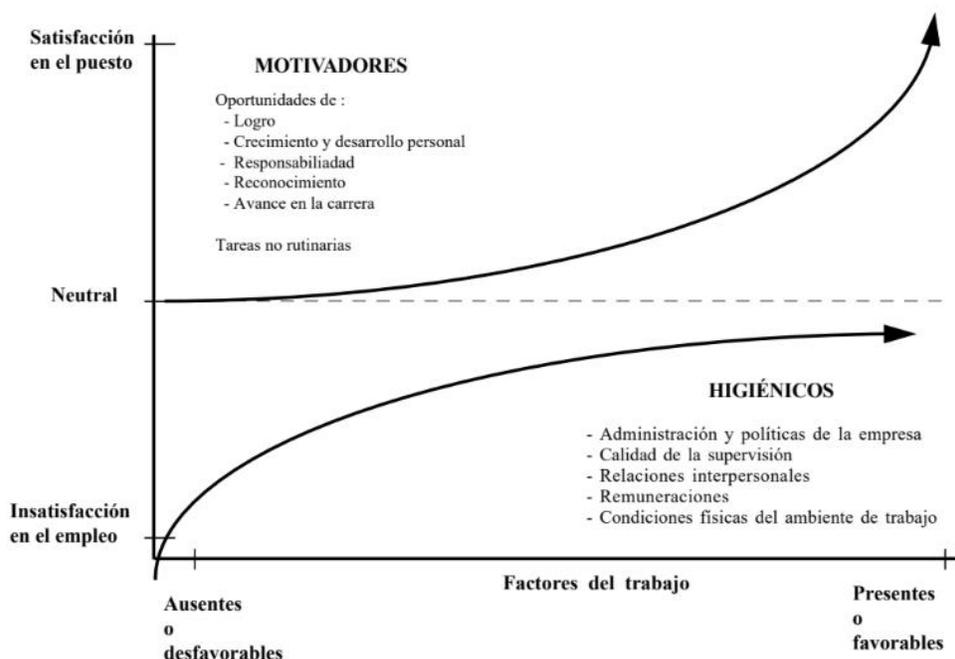
Por otro lado, se encuentran los factores motivacionales o factores intrínsecos, que dependen de la persona y están bajo su propio control, se relaciona con el crecimiento individual, alcanzar un reconocimiento profesional y la satisfacción de las necesidades de autorrealización en su lugar de trabajo para lograr el bienestar general y el de su familia para alcanzar un punto de equilibrio personal. “Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos.” (Fernandez, 2013)

Tabla 2

#### *Factores motivacionales y factores higiénicos*

<b>Factores Motivacionales</b>	<b>Factores Higiénicos</b>
(De satisfacción)	(De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación con su cargo).	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación con su Empresa)
1. El trabajo en sí	1. Las condiciones de trabajo
2. Realización	2. Administración de la empresa
3. Reconocimiento	3. Salario
4. Progreso profesional	4. Relaciones con el supervisor

Nota: Fernandez (2013)



**Figura 3.** Teoría de motivación – higiene. Pinto (2002, p. 82)

Herzbergh, en su momento realizó unas recomendaciones a los gerentes y fueron siete estrategias principales para el mejoramiento de los puestos de trabajo y por ende establecer ambientes laborales propicios para todos los miembros de las empresas, estas se nombran a continuación (tabla 3), aunque estas estrategias motivacionales no serían fáciles de implementar en el medio empresarial, pero deberían ser política general de las empresas para dar un dinamismo al bienestar de los trabajadores y al ambiente organizacional.

Últimamente los aportes realizados por los investigadores Hackman y Oldham en 1976 han dado paso a reconocer que el enriquecimiento del trabajo es la clave para poder mantener a los trabajadores de una empresa motivados, “señalando que la clave de ello radica fundamentalmente en la habilidad de los administradores para establecer un ajuste casi perfecto entre las características y requerimientos del puesto de trabajo y las capacidades, habilidades y necesidades de crecimiento del individuo”. (Pinto, 2002).

Tabla 3

*Estrategias para el enriquecimiento del trabajo*

<b>Estrategias</b>	<b>Motivadores Implicados</b>
eliminar controles innecesarios	Responsabilidad y Éxito personal.
Aumentar la responsabilidad de los empleados en su trabajo	Responsabilidad y reconocimiento.
Asignar los empleados a unidades naturales y completas de trabajo (módulo, división, sección, etc.)	Responsabilidad, Éxito y reconocimiento.
Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades	Responsabilidad, logro y reconocimiento.
Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor	Reconocimiento interno.
Introducir nuevas y más interesantes tareas y formas de hacer el trabajo	Capacitación y aprendizaje
Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos.	Responsabilidad, capacitación y avance laboral.

Nota: (Pinto, 2002. p. 84)

### **1.7.10. Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional.**

**El cuestionario de Litwin y Stringer.** Según los autores Hernandez & Rojas (2011) dicen:

El estudio experimental que dio origen al instrumento se ideó para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. El enfoque del instrumento es importante debido a que reconoce que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos factores.

Litwin y Stinger, postulan que existen nueve dimensiones en las cuales se puede analizar el clima organizacional que existe en una determinada empresa, además se pueden tomar como características que se perciben de forma directa o indirecta por los colaboradores que se desenvuelven en ese medio ambiente organizacional y tienen de forma directa una repercusión en

el comportamiento laboral, estas dimensiones son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

**El cuestionario de Rensis Likert.** Likert desarrolló una teoría acerca del clima organizacional a la cual denominó “Los sistemas de organización” en los cuales se permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se analicen y sus variables, este modelo plantea que el comportamiento de un persona o individuo depende de la percepción que se tiene de la realidad de la organización y permite descubrir varios aspectos importantes en cuanto a fortalezas y debilidades dentro de las empresas.

Acerca de la teoría de clima organizacional Según “Likert” dice:

En la organización de esta realidad se encuentra el cuestionario de Rensis Likert se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones: Proceso de liderazgo, Carácter de las fuerzas motivacionales, Carácter del proceso de comunicación, Grado de espíritu de trabajo que hay presente, Carácter de los procesos de toma de decisiones, Carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, Carácter de los procesos de control, Los fines de actuación y el entrenamiento. (Hernandez & Rojas, 2011).

**Método de Pritchard y Karasick.** Los autores de este método desarrollaron un instrumento de medida del clima organizacional, que está compuesto por dimensiones y que según Hernandez & Rojas (2011) son:

Compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional junto a su relación con el resultado de las unidades funcionales y la satisfacción de los individuos en el trabajo. Las 11 dimensiones tenidas en cuenta son: Autonomía, Conflicto y cooperación, Relaciones sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad, Centralización de la toma de decisiones y Apoyo.

**Dimensiones propuestas por Fernando Toro.** “Después de realizar diversos estudios sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: Relaciones Interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y Valores colectivos” (Hernández & Rojas, 2011). “El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.” (Ramos, 2012).

La medición del clima organizacional en la actualidad se establece como primordial el tener un ambiente adecuado para todas las personas hace mejorar la productividad de toda la organización, además de mantener una constante armonía con todo el grupo de trabajo y mejora la comunicación

interna, si bien existen varias características y factores que influyen en determinar un estado, pero para el estudio del caso se tomará los más importantes dependiendo de lo encontrado dentro de todas las teorías expuestas dentro del marco teórico.

Con esto, se ha encontrado una gran evidencia de que el capital humano es el motor de cualquier empresa, y con la globalización y la tecnología todo se ha modernizado y para la organización en estudio se observa que también funciona con el elemento principal que son sus repartidores o domiciliarios, y el éxito encontrado por esta plataforma se debe en gran parte a un estilo de vida moderno, que acompañado de la situación actual con la pandemia ocasionada por “Covid 19” aumentó la tendencia de las personas al uso de este nuevo tipo de comercio.

Si bien el modelo de negocio de las EC tiene otro enfoque de trabajo con respecto al tradicional, pero en Latinoamérica por el nivel de desarrollo y las problemáticas gubernamentales y sociales que se han presentado en varios países del continente durante los últimos años no funcionará como en Europa en donde el modelo colaborativo es más factible por el nivel de vida de las poblaciones respaldado por su nivel de desarrollo, pero para países como Colombia esta opción se convirtió en una forma de generar ingresos para la población más vulnerable y para los migrantes.

Es por esta razón que las condiciones laborales y el ambiente organizacional de los domiciliarios deja ver muchas inconsistencias, que con el análisis de las teorías expuestas se pretende encontrar factores del clima que permitan mejorar el bienestar de los trabajadores que, así como todas las empresas del marco jurídico cumplen con todas las garantías y beneficios a sus colaboradores, se puedan identificar en Rappi mejores alternativas para sus repartidores, y con la identificación de problemáticas tratar de mitigar los inconvenientes y generar algunas recomendaciones.

## **1.8. Metodología**

Se realiza un análisis de contenido literario, basado en artículos, cartillas, libros y fuentes de información confiable y actual como periódicos y revistas del medio nacional con el fin de recopilar diferentes variables acerca de clima organizacional y condiciones laborales en las empresas, que permitan identificar diferentes posturas en donde se obtengan características propias de interés de la investigación para posteriormente realizar el análisis y el tratamiento de los datos que se encuentren en estos medios.

### **1.8.1. Enfoque**

Este estudio es un diseño de tipo cualitativo debido a que se realiza una observación general del comportamiento de un grupo específico de individuos, además de conocer la percepción que tienen

los mismos acerca del tema de investigación, posteriormente realizar un análisis que ayude a definir e identificar variables para la solución del problema y la adquisición de conocimiento propio. Según la guía de formulación de proyectos de investigación indica que las investigaciones de este tipo según el autor argentino Mauricio Castillo tienen:

A su vez presenta un enfoque holístico, una estructura flexible, análisis inductivo y sus conclusiones tienden a la particularidad, pues no pretende hacer generalizaciones a partir del objeto estudiado, hace descripción en términos de individualidad. A este enfoque corresponde más que todo investigaciones en áreas como la pedagogía, la literatura, la antropología social, la ciencia política, etc. Aunque eso también depende del tipo de proyecto de investigación en particular. (Castillo, 2004, p.17).

Además, este tipo de enfoque como lo propone Taylor y Bodgan tiene varias características: “es inductiva, tiene una perspectiva holística, es sensible a los efectos que puedan crear sobre el objeto de estudio, comprenden a las personas dentro de su propio marco de referencia, aparta sus propias creencias, todas las perspectivas son valiosas, son humanistas, tiene validez interna, todos los escenarios y personas son dignos de estudio, y por último es un arte.” (Ángulo, 2011) p. 119, todos estos aspectos influyen en el desarrollo de la investigación.

### **1.8.2. Tipo**

La investigación es de tipo explicativo porque se va a indagar un fenómeno específico que son las condiciones laborales y el clima organizacional de una empresa en específica en donde no existen estudios que hayan explicado anteriormente acerca del tema que se quiere indagar y la intención es brindar información del caso en donde hay una mínima referencia documental del estudio, en el libro Guía para la Formulación de Proyectos la investigación de tipo explicativo da respuesta a un fenómeno, dice Castillo (2004):

Comprender e interpretar los hechos o fenómenos, se fundamenta en dar respuesta al ¿por qué? y al ¿cómo? Se produce un acontecimiento. En esta investigación se trata de explicar en forma lógica y coherente aquellas situaciones que no se pueden comprender con facilidad o cuya respuesta no está a “simple vista”. Destacamos como ejemplo: las razones del incremento sostenido de la productividad de las empresas del sector manufacturero de cierta región en los últimos 5 años. (p.15).

Por lo anterior las principales características que se dan en este tipo de investigación según el autor Mejia (2020) son:

Determinar los motivos por los cuales sucede un fenómeno, permite al investigador comprender un fenómeno y sus causas, es posible afirmar o no las teorías expuestas en predicciones llevadas a cabo en investigaciones anteriores, posibilita la elección de un modelo o método de estudio del fenómeno

ajustado a la realidad del mismo, utiliza los resultados como base de futuras investigaciones, la capacidad de análisis del investigador como la capacidad de síntesis deben ser muy buenas, cuenta con una estructura determinada.

Las fuentes bibliográficas seleccionadas para llevar a cabo una investigación explicativa deben ser, en lo posible, imparciales y variadas. Adicionalmente, en este tipo de investigaciones es posible utilizar fuentes secundarias con el objeto de realizar el estudio, se tendrá en cuenta todos estos aspectos, los cuales una vez revisados y analizados servirán de primera mano para la comprensión de la situación y la identificación de variables para sugerir estrategias y recomendaciones que sean de gran valor para la investigación.

### **1.8.3. Etapas.**

#### **Consulta y selección de material de literatura y documentos**

En primera instancia se realiza una revisión documental de diferentes artículos y libros relacionados con el estudio que se encuentran en plataformas confiables como Redalyc.org, google académico, Scielo.org, Dialnet y otros canales públicos de información social como periódicos, Facebook e Instagram; posteriormente se elabora una tabla en donde se sistematiza la información por medio de secciones, las cuales fueron: título, descripción, fecha de publicación, la referencia bibliográfica, y un resumen con las principales características del contenido del texto.

#### **Identificar los principales factores del Clima Organizacional**

Se identifican las principales características y variables, las cuales se analizan y se exponen pertinentemente en una comparativa según la información obtenida acerca de la problemática que es objeto de la investigación, es decir, las variables de clima organizacional que propicien un ambiente adecuado en las organizaciones y sean claves para el éxito de las mismas, como también las percepciones que tienen en el ámbito laboral los domiciliarios con respecto a sus condiciones físicas, de ambiente, de seguridad y en el trabajo.

#### **Proponer estrategias para mejorar el clima organizacional**

Después del análisis de toda la información e identificando las problemáticas, se concentran los esfuerzos a encontrar alternativas para solucionar la situación actual de la organización, posteriormente se realizará una evaluación de los inconvenientes para poder identificar soluciones y elaborar los planes de acción para el cambio y mejoramiento del clima organizacional dentro de la empresa, para esto se contará con la participación de los domiciliarios que hacen parte del estudio para poder generar estrategias y sugerencias que mejoren las condiciones de todos los integrantes.

## 2. Diagnóstico de la organización

### 2.1. Condiciones laborales de los Rappitenderos

En un primer momento se realizó una búsqueda detallada documental de diferentes artículos; en donde fueron analizados documentos académicos y artículos de periódicos y noticias de primera mano que rondan en medios alternativos de denuncia pública, como: Facebook, Instagram, El Tiempo, Portafolio, Publimetro, etc. Seguido de esto se ingresó a la plataforma principal de la empresa Rappi, la cual no arroja información primaria de la cual se necesitaba para el desarrollo de la investigación.

Por tal razón, se tomaron bases de datos que eran facilitadoras al desarrollo de los objetivos específicos; sin embargo, los artículos y documentos e investigaciones recolectadas dieron paso a un abordaje analítico frente a las situaciones laborales que se presentan hoy para los repartidores, es así como, la sistematización de los resultados que se encontraron, se organizaron con una matriz analítica, en donde se especifican categorías planteadas desde un principio: condiciones de trabajo, economías colaborativas, y clima organizacional, cada una con sus categorías específicas.

Con respecto a lo anterior, se hace necesaria una comprensión sobre las condiciones mínimas del trabajo para el desarrollo íntegro y óptimo de los mismos empleados. Para ello, la teoría de Abraham Maslow, “sobre la jerarquía de las necesidades que un ser humano busca complacer para su supervivencia, desarrollo y realización personal, nos permite una primera aproximación a unos mínimos buscados por cada ser humano; allí, el autor contempla cinco grandes categorías”, (Bonilla, Carrillo, & Karen., 2020).

Estas categorías están expresadas de la siguiente manera:

1. **las necesidades fisiológicas**, entendidas como aquellas necesarias para una supervivencia individual, tales como el oxígeno, el agua, dormir, mantenernos activos, entre otros.
2. **Necesidades de seguridad y reaseguramiento**, en donde el ser humano comienza a preocuparse por cuestiones relacionadas a la seguridad, protección, y estabilidad. Incluso podría desarrollar una necesidad de estructura, de ciertos límites y de orden.
3. **La necesidad de amor y pertenencia**, refiriéndose a aquellas demandas y deseos por la construcción de relaciones afectivas (amistad, pareja) y una sensación de comunidad.
4. **Necesidad de estima**, en la cual se describen dos versiones, la baja es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio. (Bonilla, Carrillo, & Karen. 2020).

Es decir que las necesidades básicas del ser humano y de respeto propio, además de los sentimientos como la competencia, la confianza, la independencia son vitales y llevan un orden dentro de la pirámide de Abraham Maslow, que finaliza con “la necesidad de autorrealización del sí mismo, el cual refiere a aquellos continuos deseos de llenar potenciales, a ser todo lo que pueda ser, para lo cual se deben tener llenas las necesidades primarias, en cierta medida por lo menos” (Bonilla, Carrillo, & Karen., 2020).

Teniendo en cuenta, el pensamiento de Maslow evidenciado por Bonilla, Carrillo, & Karen (2020) quien plantea lo siguiente:

Considera que dichas necesidades son esencialmente vitales para el ser humano, como si fueran instintivas; sin embargo, el cumplimiento de estas también puede ser percibido negativamente en tanto pueden generar diferentes ansiedades, miedos y culpas; lo cual en condiciones de estrés o de una supervivencia amenazada, se puede volver a un nivel de necesidad menor en busca de un equilibrio o balance vital, para el autor mucho de lo malo que hay en el mundo actualmente viene dado porque no nos ocupamos demasiado en cultivar valores, no porque seamos malas personas.

Según la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, las necesidades que tiene una persona son varias y se dividen en varios escalones, y todo va relacionado con lo laboral, cuando una persona puede suplir la gran mayoría de estas, puede dar lo mejor de sí y lograr la autorrealización, pero para llegar a este punto hay que lograr un equilibrio financiero que en la gran mayoría de personas se da con la estabilidad laboral y con una buena remuneración, puesto que de ahí se desprende la satisfacción de varias necesidades primarias, como la de alimentación, vivienda, etc.

## **2.2. Situación actual**

Para las condiciones laborales se especificaron categorías importantes de análisis, como: Contrato (con categorías emergentes) tales como: Jornada laboral, EPS, Seguridad social, descansos. Dentro de los artículos analizados, la mayoría de las investigaciones académicas y noticias de prensa arrojan resultados comparativos frente a la contratación de los domiciliarios con la empresa en donde no existe este vínculo directo con la organización y se los considera como usuarios adicionales a la plataforma digital.

Se arroja como resultado primario y trascendental en la investigación que la empresa y plataforma que participa en el estudio no reconoce a los repartidores como empleados de la compañía, sino como beneficiarios de la misma, aclarando que la empresa es una plataforma que conecta a dos tipos de usuarios: el primero es el que está dispuesto hacer un pago por conveniencia

a cambio de un producto o servicio, con un segundo que se conecta a la plataforma para recibir órdenes con el fin de generar un ingreso y realizar la entrega del bien.

Adicionalmente, esto lo manifiestan no solo los documentos analizados y los directamente afectados “repartidores” sino también los mismos directivos de la compañía, Alejandro Galvis (chief o staff) de la empresa, y Sebastián Rúaless director comercial, citado por periódico portafolio, según ellos, lo que hace la plataforma es conectar a las personas en lo que se considera en términos de una EC y no cumple las veces de empleador ni generador de demanda, aunque los beneficios que ha generado como empresa han sido de gran trascendencia para el país.

Lo anterior, dando referencia que los trabajadores que realizan las entregas son “usuarios de la plataforma” como los reconoce la compañía, no tienen subordinación y que el ingreso de los generado por esta transacción a través de la aplicación, en su totalidad es de ellos, es decir la compañía no toma ningún porcentaje de las ganancias de los domicilios, pero estos a su vez tampoco tienen ningún tipo de garantías propiciadas por la organización y trabajan a su propia orden sin ninguna garantía que pueda contemplar en un contrato legal de trabajo.

Esto quiere decir y da respuesta a un sin fin de preguntas frente a la contratación laboral de los repartidores con la compañía, es dejar por dicho que, no existe un contrato laboral explícito y es por ello que la organización no se hace cargo de la seguridad social ni de otras prestaciones o beneficios laborales que tendría un contrato laboral legal en Colombia; la relación existente entre ambas partes se aproxima más a un pago a la persona por la realización de una labor específica en un momento determinado.

### **2.3. Características**

En la información revisada se pone de manifiesto una tensión entre lo que significa trabajar con la aplicación desde el punto de vista de los trabajadores que realizan los domicilios y desde los que están con la empresa directamente. Se tiene una perspectiva diferente entre estas dos situaciones, mientras la primera trabaja en unas condiciones que se puede decir impropias, visto desde el punto de vista de ellos y el otro grupo goza de todos los beneficios que maneja la empresa además de todas sus prestaciones y contratos establecidos en el código sustantivo de trabajo.

Ahora bien, frente a lo descrito y encontrado es necesario indagar sobre las categorías emergentes del “no contrato laboral” que tienen los Domiciliarios, es decir, indagar cómo son sus jornadas laborales. En primer lugar, se identifica la ausencia de un horario de trabajo establecido y el cual se entiende más como un horario flexible, a su vez que cada trabajador puede decidir cuántas

horas trabaja diariamente y en qué momento del día lo hace, según algunos artículos (Publímometro, 10 de Julio de 2019; El Tiempo, 21 de septiembre de 2019).

Se establece que los domiciliarios de la empresa colombiana, trabajan un tiempo que oscila entre 8 y 12 horas diarias realizando cerca de 8 a 10 entregas en promedio cada día, de lunes a viernes, y “los fines de semana el número de domicilios aumenta, así como las horas que trabajan, algunos terminan su turno en la madrugada; también se encuentra que los migrantes de nacionalidad venezolana trabajan algunas horas más, entregan domicilios 14 horas al día” (Bonilla, Carrillo, & Karen., 2020).

Los datos obtenidos de los artículos (El Tiempo, 21 de septiembre de 2019; El Tiempo, 10 de Julio de 2019; Portafolio, 21 de septiembre de 2019), en su mayoría, son de personas cuya fuente principal de ingreso es por medio de la aplicación “Rappi”, y es por ello que deben trabajar un mínimo de 8 horas diarias al generar una ganancia mensual aproximada de \$832.000 pesos, con el cual cubren sus necesidades y las herramientas necesarias para realizar su trabajo (mantenimiento de bicicleta, gasolina para motos).

Con lo anterior, refiere que, aunque no hay un horario fijado por la plataforma, los mismos que optan por realizar esta labor, deben establecer su horario de acuerdo a los días de la semana que trabaja y la demanda que se genera, con el fin de alcanzar ciertas ganancias y poder suplir las necesidades básicas de ellos y sus familias que por lo general dependen de este medio de trabajo debido a las escasas oportunidades que ofrece el mercado laboral y a lo único que les brinda una alternativa de sustento diario.

#### **2.4. Seguimiento del análisis**

En un estudio hecho por el observatorio laboral de la Universidad del Rosario, el Centro de Solidaridad, la organización Defens, y la Escuela Nacional Sindical; “Realizaron una encuesta para trabajadores y trabajadoras de compañía en estudio, recolección de datos que se dio para el mes de julio y agosto de 2019, en la que se evidencio las difíciles condiciones laborales que enfrentan los domiciliarios en específico dentro de la empresa, donde la mayoría se identifican como migrantes” (FM., 2019), esto quiere decir las personas más vulnerables.

Para la aplicación, en numerosas ocasiones como se evidencia en diferentes artículos (El Tiempo, 7 de noviembre de 2019), expresa que la mayoría de los trabajadores dedicados a entregar domicilios “son estudiantes que desean ganar un ingreso extra, es decir, que la idea inicial de la plataforma no fue ser la fuente principal de ingresos para una familia sino más bien un apoyo

complementario a otros ingresos” (Bonilla, Carrillo, & Karen., 2020), la mayor parte de personas dedicadas a esta actividad solo cuentan con este tipo de empleo para suplir sus necesidades.

Así como lo anunciaron las directivas de la organización, el modelo de negocio que manejan es únicamente de ofrecer una nueva alternativa de generar ingresos, es decir de manera complementaria a otras actividades que realicen, esta situación fue confirmada por Sebastián Rúales, al periódico del tiempo en 2019, “esto quiere decir que la compañía trae consigo una red de apoyo laboral digital, para ingresos extras, más no ser una fuente principal de ingresos para sustentos de familias, sino apoyos complementarios a otros ingresos” (El tiempo, 15 de julio 2019).

En Colombia, la realidad es que el modelo de negocio que tiene la compañía es diferente y se ha utilizado como una fuente de ingresos única y la gran mayoría “migrantes” solo cuenta y puede acceder a este tipo de empleos para suplir sus gastos. Por otro lado, los directos manifiestan no tener subordinación en ellos, “flexibilidad de la que hablamos les permite a estas personas vincularse a otras plataformas, así que sus ingresos no van a estar supeditados a una sola fuente.”, (Sebastián Rúales, directivo de Rappi, citado por el Periódico el Tiempo, julio de 2019,).

Dentro de la sistematización de los documentos se encontró que, los repartidores para la entrega de los pedidos tienen un tiempo límite, una vez se acepta el pedido el tiempo empieza a correr, ya que, si tarda mucho en llegar al cliente, el cliente puede generar una mala calificación para la persona que realiza la entrega e inconformidades con los mismos, sin antes hacer una verificación primaria de las condiciones de movilidad de los domiciliarios, que tendría que ser por cuenta de la compañía para mejorar los servicios de entrega pero esta es asumida por los mismos trabajadores.

Esto da respuesta, a que algunas características que involucran un contrato laboral, por ejemplo, el horario, pues a pesar de que los repartidores pueden conectarse y desconectarse de la aplicación cuando lo deseen, a la hora de tomar un pedido tienen un tiempo límite para entregarlo y es en este sentido que también deben cumplir con las órdenes y el pedido del cliente, comprar en el local solicitado y llevar productos específicos, tampoco son libres de escoger los pedidos que quieren entregar y deben tomar el requerimiento bajo las condiciones del cliente.

Tampoco pueden desde su aplicación encontrar el producto más cercano, sino que la aplicación les asigna puntos de referencia, esté cerca o lejos, y si los rechazan en reiteradas ocasiones son sancionados por semanas, todo lo anterior supone una subordinación de los domiciliarios, esto quiere decir que la compañía no legitima los derechos de sus usuarios como son reconocidos por

la empresa frente a las estipulaciones laborales que ellos manifiestan, sino que son subordinados por las políticas de la compañía.

Por otro lado, la organización no les provee a los “usuarios” como los reconoce, elementos de seguridad personal, prendas de ropa, medios de transporte ni elementos para transportar los alimentos, basados en la lógica de que no son empleados sino independientes y quienes deben adquirir por sus propios medios todo lo que necesiten. Sin embargo, la empresa se beneficia del uso de estos elementos, pues son un gran elemento de publicidad, y es positivo que se muevan por toda la ciudad usándolos y mostrando así las prendas naranjas (El Tiempo, 15 de Julio de 2019).

Hablar de jornadas laborales y no hablar de descansos es un atropello, es innegable tener que hablar de descansos como derecho legítimo de un trabajador y esto para los domiciliarios no existe, como anteriormente se mencionó, ellos no tienen un horario establecido y tampoco tienen días u horas fijas para descansar, sino que son ellos mismos quienes deciden si se toman uno o más días libres a la semana o por el contrario pueden trabajar la semana completa, en este sentido tampoco hay periodos de vacaciones establecidos y se manejan de la misma forma.

Se entiende que cada momento que se tomen para descansar no tiene remuneración alguna, pero las necesidades reales son otras, esta realidad es un vaivén de carencias sociales, que los descansos son cuando la demanda de la plataforma no arroja pedidos ni domicilios o cuando la compañía los sanciona por demoras en entregas, porque como está dicho, los domiciliarios tienen horarios de 8 a 14 horas diarias trabajando para poder “cuadrar lo del día” como coloquialmente se dice dentro de su lenguaje y así poder llegar alcanzar una cifra semejante a un smmlv.

### **3. Factores que influyen en el clima organizacional**

Entre los factores más importantes que se encontraron en la revisión de literatura para establecer un buen clima laboral en la compañía que se está analizando y que se ajusten al tema objeto de estudio son los que se encuentran a continuación, en donde se determina el factor principal, la percepción que se observa y la descripción del motivo por el cual tienen esta opinión, todas estas determinantes se encontraron en las bases de datos, libros y fuentes objeto de estudio que se seleccionaron dependiendo su relevancia.

#### **3.1. Condiciones laborales**

Un buen ambiente laboral está determinado por tres características fundamentales que son: el tiempo que dura en un trabajo “jornada laboral”, el entorno físico, social y estructural donde se desenvuelve y las oportunidades que tiene de crecer dentro de una empresa; cuando se cumple estos términos se considera tener buenas condiciones laborales y favorecen el bienestar físico y mental de los trabajadores. Un factor indispensable es el tipo de contrato con el cual se establece el vínculo entre empleado y el empleador y estos tipos de contrato son:

- Contrato por obra labor: se hace por una labor específica y finaliza cuando se termina dicha labor.
- Contrato a término fijo: este tipo de contrato tiene una fecha de inicio y no puede superar los 3 años.
- Contrato a término indefinido: tiene una fecha de inicio y no tiene estipulada su fecha de terminación.
- Contrato de aprendizaje: lo realizan a estudiantes en su fase práctica, y tienen una ayuda mensual de sostenimiento.
- Contrato temporal, ocasional o accidental: se da de forma accidental y no puede superar los 30 días, se puede hacer verbal o por escrito.

Todos estos tipos de contrato deben contar con unos elementos esenciales estipulados en el Código Sustantivo de Trabajo “art 23” que son: actividad personal, subordinación y retribución. Existen muchas características para tener buenas condiciones laborales, pero estas ya hacen parte de la organización, la cual debe brindar un buen ambiente de trabajo y sus respectivos beneficios, pero lo realmente esencial es tener un contrato establecido en donde se garantice la integridad del empleado y la seguridad social en el término de la duración del contrato.

Por su parte los domiciliarios se sienten insatisfechos con las condiciones laborales, no tienen garantías de seguridad social como salud o pensión, no existen contratos laborales, ni tampoco garantías por parte de la empresa, esta percepción es muy negativa, y no sienten ser parte de la organización, trabajan por necesidad y muchos de ellos son población vulnerable que no tienen otra opción que los empleos informales, en donde no les solicitan una experiencia, referencias o estudios para poder ejercer esta actividad.

### **3.2. Salario**

Es la parte fundamental para un empleado, de esto depende si sus necesidades se suplen con el devengado de sus actividades, en donde se produce un efecto de oferta y demanda entre dos partes, es decir entre una organización y un trabajador, el salario es la remuneración recibida por parte de una persona como pago por la prestación de sus servicios a una empresa durante un tiempo determinado, aunque el salario no puede ser únicamente en dinero, como lo define el Código sustantivo del trabajo (art 127):

Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

También existen tipos de salario:

- Salario fijo
- Salario variable
- Salario integral
- Salario en especie

Los trabajadores de la plataforma tecnológica consideran que no son bien remunerados, no existe un salario base del cual dependen sus actividades y únicamente están a la deriva de los pedidos que solicita la gente por medio de la plataforma digital y de los domicilios que puedan entregar en un determinado tiempo, lo que a ellos les pagan por domicilio es lo que consideran acumulación de su salario sumado a las comisiones que les da la gente por llevarles el servicio y la buena prestación del mismo.

### **3.3. Satisfacción en la empresa**

El término de satisfacción tiene muchas determinantes que se pueden dar en un puesto de trabajo, entre ellas están la remuneración, las instalaciones físicas, el equipo de trabajo, la motivación e inclusive la imagen de la empresa, que hacen a un colaborador sentirse en una zona de confort y de bienestar donde pueda entregar su máximo rendimiento para ayudar a la organización al cumplimiento de los objetivos corporativos y personales, en una empresa con estas características no existe excesiva rotación de personal y por ende son más productivas.

Para las empresas mantener una buena imagen interna es un reto muy importante y comienza por tener un buen vínculo emocional y laboral con los trabajadores, estableciendo una conexión directa en la cual se logre confianza entre el equipo de trabajo, utilizando un lenguaje adecuado y positivo que genere al empleado una sensación y una experiencia agradable, generando un sentido de pertenencia del colaborador hacia la organización generando por parte del mismo hacia la empresa una máxima productividad y concentración.

Para los domiciliarios, en su mayoría “extranjeros” y población vulnerable la percepción que tienen sobre la empresa está muy deteriorada, al punto de afirmar que se ven obligados a trabajar en la empresa porque es su única forma de sustento y no tienen otra alternativa, las normas que maneja la aplicación de domicilios como la entrega en la puerta de su casa en un determinado tiempo y ofrecer una gran variedad de servicios, ha hecho que para los usuarios consumidores sea una aplicación óptima y tengan una buena imagen, pero laboralmente existe un gran vacío.

### **3.4. Condiciones ambientales**

Estas condiciones se encuentran presentes en todo el entorno laboral de la empresa, son necesarias y con la intención de que el trabajador pueda realizar una labor o actividad en las mejores condiciones de ambiente posibles, estas son importantes porque una persona no puede brindar un buen desempeño si no cuenta con la tranquilidad y seguridad necesaria, además que una mala condición ambiental puede generar enfermedades laborales y ocupacionales que son perjudiciales para cualquier organización.

La ergonomía ambiental en una empresa está determinada por:

- El ambiente térmico
- La iluminación
- Ruido y vibraciones
- Calidad del ambiente interior

En la compañía objeto de estudio los trabajadores están expuestos a condiciones de ambiente muy perjudiciales, todo el tiempo están en condiciones de ruido originado por los vehículos, pitos, ruido ambiente, además de que trabajan a la intemperie bajo sol y lluvia mientras esperan que sean requeridos para llevar un domicilio, esto se traduce en un deterioro de sus elementos de trabajo y por supuesto el de su salud, la seguridad en el puesto de trabajo también beneficia la efectiva prestación de los servicios de parte del trabajador hacia la empresa.

### **3.5. Grupos de trabajo**

Las relaciones interpersonales son muy necesarias en cualquier grupo social y empresarial y como lo refiere “Elton Mayo” con la teoría de las Relaciones Humanas, en donde destaca el capital humano como indispensable para el funcionamiento de las empresas, estableciendo objetivos comunes, y que aun así desarrollando actividades individuales se pueda conseguir logros globales dentro de la organización, acompañado de una motivación general que hace del trabajo en equipo uno solo y con un solo fin.

Las características más comunes de los grupos de trabajo son:

- Objetivos compartidos
- Jerarquía
- Labores similares
- Resolución de conflictos
- Relaciones independientes

Para la organización, los repartidores trabajan muy conjuntamente entre ellos, son muy unidos y trabajan en equipo, cumplen con las características de los grupos de trabajo, comparten sus herramientas, se ayudan a cumplir con las metas individuales, comparten sectores cuando hay alta demanda de pedidos, son consecuentes con sus actos y su objetivo es que todo su equipo genere algún ingreso, se puede considerar positivo este factor debido a que como equipo de trabajo son muy eficientes en sus labores.

### **3.6. Relación con jefes**

Los niveles jerárquicos se deben conocer y respetar, pero la comunicación entre jefes y empleados es parte del componente motivacional de las empresas, si se logra un nivel de confianza se puede alcanzar el bienestar general, los que se encuentran en la estructura jerárquica más alta también deben de participar de manera activa y escuchar las inquietudes de sus colaboradores,

trabajando de la mano en el logro de objetivos comunes, es responsabilidad de los jefes tomar la iniciativa y emprender acciones. Entre ellas se encuentran:

- Comprender a sus empleados
- El saludo
- Felicitar a sus empleados por sus logros
- Respetar su tiempo libre
- Comer junto a ellos

Son características básicas de la confianza de un trabajador hacia sus jefes, en la empresa según la información recolectada, para los que consideran sus jefes no los conocen, saben que existe alguien detrás de la aplicación que dirige todo el modelo de negocio, pero no se han presentado formalmente, tampoco responden a sus solicitudes, pero si son implacables y poco flexibles cuando no alcanzan a cumplir con las condiciones de entrega, las sanciones son el bloqueo de la aplicación por varios días en los que se ven afectados sus ingresos.

### **3.7. Comunicación interna**

Los mecanismos o canales por los cuales se transmite una información son vitales y el destino de esta comunicación es entre el personal que trabaja internamente con sus respectivos departamentos sin salir a la luz pública, normalmente son guiados por lineamientos de confidencialidad con lo que se realiza un proceso específico, también está orientada a garantizar eficazmente la oportuna y entendible generación de informes, existen tres tipos de comunicación interna que son:

- Comunicación descendente: es la información destinada desde los altos niveles jerárquicos hacia los niveles bajos.
- Comunicación horizontal: se da entre personas del mismo equipo o igual rango
- Comunicación ascendente: va desde niveles jerárquicos bajos hacia los altos, es propio para escuchar ideas y puntos de vista.

Objetivos de la comunicación interna:

- Organizar y mejorar el intercambio de información entre áreas
- Generar conocimiento entre jefes y trabajadores
- Generar identidad corporativa
- Promover la participación interna

Para los repartidores desde el punto de vista de un tipo de comunicación horizontal, si existe comunicación, puesto que entre ellos manejan el mismo nivel jerárquico y se establecen lazos muy fuertes, se informan de las tendencias de los sectores con mayor disponibilidad en cuanto solicitudes de pedidos, además de una excelente comunicación con los asociados a la plataforma “restaurantes, supermercados, droguerías” que juntos forman planes de trabajo que puedan beneficiarse mutuamente para generar ingresos.

### **3.8. Desarrollo de tareas**

El cumplimiento de una tarea en una empresa se debe a una programación y gestión previa en donde no solamente es lograr el logro de la labor designada, sino cumplir con las actividades de forma óptima y en los tiempos estipulados, estas labores designadas por lo general tienen un grado de dificultad, límites y fechas de entrega, también por lo general están estipuladas en un manual de funciones y se rigen a un código laboral interno que elaboran todas las empresas para mantener un control y sincronía de actividades.

En comparación con la empresa, se establece que tienen muchas similitudes con las de un trabajo normal de cualquier empresa ya que cumple con sus características, en el cual reciben una labor para realizar, tienen un límite de tiempo para hacer llegar el pedido y deben realizar la entrega del producto en óptimas condiciones. La disposición de los empleados es la mejor y están atentos a responder todos los requerimientos de forma inmediata y de la mejor manera, puesto que de esa tarea dependen sus ingresos.

### **3.9. Herramientas de trabajo**

Los implementos de un trabajador son vitales para la prestación de un servicio y el cumplimiento de una tarea, y es deber de los empleadores proveer de los necesarios y de buena calidad para el cumplimiento de las funciones y si es necesario hacer la reposición cuando ya no sean eficientes, si es cierto es una responsabilidad de la persona que recibe las herramientas de trabajo conservarlas en buen estado, entre los implementos laborales más conocidos se encuentran los uniformes, teléfonos celulares, viáticos etc.

Para los domiciliarios todas las herramientas de trabajo que tienen son propias, puesto que en ningún momento les proveen algún tipo de accesorio, maletín, bicicleta o teléfono celular para poder prestar el servicio, y se observa que son herramientas muy necesarias para su labor, además de tener un medio de transporte, contar con un plan de datos y un uniforme que los identifique,

para poder ofrecer un buen servicio, todos estos elementos se consideran como básicos para una prestación de servicio y deberían incluirse dentro de los suministros a los trabajadores.

### **3.10. Motivación**

La motivación es un aspecto psicológico que se relaciona directamente con el desarrollo del ser humano, no tiene características tangibles ni personales y se da por la interacción que tienen con las diferentes personas y situaciones en el entorno laboral, por esta razón es muy variable entre una y otra persona, sigue siendo una razón importante para que una empresa enfoque sus esfuerzos en mantener este factor con altas expectativas, puesto que un trabajador motivado es mucho más productivo y por ende es necesario para mantener un clima organizacional adecuado.

Se puede encontrar elementos que se aproximan a definir el concepto de motivación y según Valdés (2020):

La indiferencia, estado «regular» del sujeto que aún no ha encontrado motivo alguno para entrar en acción, el motivo, ese algo que moviliza al sujeto, en este caso se identifica como un «valor», el objetivo, lo que el sujeto desea conseguir una vez se ha puesto en marcha, la satisfacción, estado del sujeto una vez alcanzado el objetivo.

Los elementos de la motivación generalizan los pasos para llegar al punto de un encuentro con el estado emocional del individuo, desde el inicio, que es el estado neutro de la persona en donde no se cuenta con ningún estímulo que genere una acción positiva o negativa, pasando a la razón que mueve al sujeto a identificar su condición y la consecución del objetivo propuesto, pasando al último paso que es la conmemoración de la satisfacción que es la gratificación por parte de la empresa hacia la persona o la falta de reconocimiento de la misma.

Además de los elementos, también se reconocen los tipos de motivación, en donde se encuentra la motivación extrínseca, que se da por recompensas externas como el dinero o el reconocimiento, la intrínseca, que es la autorrealización de la persona, la positiva, por el confort de realizar una actividad y de mantenerse en la realización de la misma, y por último esta la negativa, que se genera con el miedo de la persona a una situación desagradable, con el fin de evitar humillaciones o fracasos.

Siendo un factor determinante en el clima organizacional de una empresa en Rappi no existe ningún tipo de motivación, en ningún momento se comunican con los empleados, hacen algún reconocimiento, no hay recompensas y mucho menos siente algún tipo de crecimiento personal, es estado en el que se encuentran es indiferente para la empresa y la única motivación que encuentran

es realizar un gran número de entregas para poder generar los ingresos suficientes que ayuden a su sostenimiento y el de sus familias.

### **3.11. Capacitación**

Es un factor en donde se establece un proceso en donde se apropia de un conocimiento adicional que permitan a la persona cambiar sus comportamientos referentes a una determinada actividad dentro de las organizaciones, por medio de la cual se fomenta el aprendizaje de nuevos conceptos que puedan inferir en el cambio de actitudes y habilidades en los lugares de trabajo, es una necesidad para la empresa que un colaborador esté en las mejores condiciones y tenga el conocimiento necesario para desempeñar una labor.

También, con estas acciones ayudan a los empleados a crecer dentro de una empresa y poder escalar jerárquicamente dependiendo de sus conocimientos, es necesaria para las empresas y se puede decir que “La capacitación se torna una necesidad cuando existe una brecha en la performance, es decir una brecha que impide, dificulta o retrasa el logro de metas, propósitos y objetivos de una organización y esta es atribuible al desarrollo de las actividades del personal” (Jaureguiberry, 2012).

Los principios de la capacitación son:

- La participación
- La responsabilidad
- La actitud de investigación
- El espíritu crítico
- La gestión cooperativa

Para los empleados “repartidores” solamente se les da una inducción básica al momento de ingresar a ser parte de la plataforma digital que no tiene gran impacto, se denota ser más instrucciones para realizar las labores y tampoco es muy útil para los roles que desempeñan en sus labores diarias, posteriormente no hay ningún tipo de capacitación la cual los pueda actualizar o puedan ayudarlos a avanzar y no son tenidos en cuenta para la realización de alguna actividad diferente.

### **3.12. Puestos de trabajo**

Se reconoce como el lugar en donde un trabajador ejecuta sus tareas designadas dentro de una organización, en donde las características básicas son las tareas, las obligaciones y las responsabilidades, de donde frecuentemente se trata de analizar los puestos de trabajo en donde

pueden surgir situaciones relevantes para mejorar el desempeño de los colaboradores que tienen que ver con; la modificación de puestos existentes, los cambios en el desempeño de funciones, el aumento de la complejidad en el actual puesto y la aparición de nuevos puestos de trabajo.

En el análisis realizado, por el momento no cuentan con un puesto de trabajo adecuado, únicamente su ubicación para el desarrollo de sus funciones son los centros comerciales y puntos aledaños al comercio en donde esperan permanentemente la disponibilidad para poder realizar las entregas, aunque existen proyectos por parte de la compañía aún no se materializan con severidad para poder mejorar este factor, se denota una expectativa por parte de los trabajadores pero aún es poco visible este proyecto.

### **3.13. Reconocimiento**

Una de las tendencias actuales es asegurar la permanencia de los trabajadores más destacados y evitar la rotación de personal que afectan la productividad de la empresa y generan pérdidas por largos periodos hasta ubicar a una persona óptima en un puesto de trabajo, es por esta razón que grandes compañías hacen sentir a sus trabajadores que su esfuerzo y trabajo son tenidos en cuenta, valorando su desempeño dentro de las organizaciones y a respuesta de esto es la satisfacción, compromiso y productividad del colaborador.

Al momento de que un trabajador se siente valorado lleva consigo varios beneficios para las empresas y algunos de estos según un artículo publicado por Sordo (2017) son:

- **Aumenta la productividad individual.** Cuando los empleados y su trabajo son valorados, su satisfacción y productividad pueden llegar a aumentar hasta en un 31%.
- **Fortalece el compromiso entre colegas.** El reconocimiento laboral es una técnica de comunicación poderosa ya que alienta a las personas por su buen trabajo y envía un mensaje eficaz al destinatario, al equipo de trabajo y a otros empleados.
- **Favorece la lealtad y satisfacción de los clientes.** Los empleados trabajarán de manera más eficiente cuando las metas de la compañía también conducen al éxito de sus intereses. Esto les hace sentir que están trabajando para alcanzar sus objetivos.
- **Mejora la salud y el bienestar.** Los empleados en entornos saludables, además de fomentar una cultura organizacional positiva, también reportan un 15% más de sensación de bienestar.
- **Propiciar la colaboración entre equipos.** Cuando existe una sana competencia y una cultura organizacional enfocada en crear equipos fuertes, la colaboración se da por sí sola. De esta manera, además de influir positivamente en la productividad, los empleados también buscan unir fuerzas para alcanzar más efectivamente los objetivos de negocio.

El reconocimiento de un colaborador conlleva consigo los beneficios de un sentido de pertenencia por parte del mismo hacia la empresa, en donde se puede relacionar fácilmente con cualquier área generando un excelente clima organizacional, puesto que considera su puesto de trabajo y a su empresa como algo propio que le está suministrando todo lo necesario para suplir sus necesidades y para ser reconocido dentro de la organización, creando lazos internos y externos duraderos.

Existen dos tipos de reconocimiento, el monetario que se da por incrementos salariales, bonos, comisiones, tarjetas de regalo, desarrollo profesional remunerado etc. Y el reconocimiento laboral no monetario que se obtiene por medio de ascensos, medicina con planes complementarios, lugar de estacionamiento, certificado de logros, horarios flexibles, certificados de logros entre otros, por medio de estos se logra motivar al personal a sobresalir y a comprometerse con las actividades y funciones laborales de la empresa.

Para los domiciliarios este factor es totalmente negativo, no existe reconocimiento de ningún tipo, aunque realicen un considerable número de entregas o tengan sus implementos acordes a lo que solicita la compañía no existe reconocimiento, si existe algo que les pueda elevar su estado de ánimo es el que ellos sienten por sí mismos cuando cumplen con sus propios objetivos y sobrepasan sus propias expectativas además el que consideran que por la realización de un buen trabajo para un establecimiento en específico los van a tener en cuenta para otros pedidos.

Se puede analizar que el clima organizacional de la compañía Rappi con respecto a los trabajadores “domiciliarios” es negativo, la gran mayoría de los factores previstos tienen una mala apreciación por parte de ellos, la empresa no les facilita los recursos necesarios para poder ser más productivos y prestar sus servicios de una mejor manera, y tampoco se han acercado a establecer un diálogo en el cual se pueda llegar a un acuerdo mínimo que pueda generar un bienestar para toda la organización.

Si bien, están en desacuerdo con muchos puntos analizados, pero el que más tiene prioridad y por tal motivo se encuentran inconformes son sus condiciones laborales, como es cierto, son ellos el medio principal para el funcionamiento de la plataforma, sin sus servicios no existiría la cadena de valor que hace que la empresa sea muy rentable y la más grande del país en este modelo de negocio, que aun siendo una economía colaborativa se ha convertido en el diario vivir de una gran cantidad de personas, y de alguna forma se debería enfocar en el bienestar de los domiciliarios.

En la actualidad este tipo de modelo de negocio no es ilegal, pero si deja al descubierto una gran falla al momento de observar la forma de trabajo de estas personas, no tienen contratos de trabajo, un salario legal, seguridad social y mucho menos unas buenas condiciones de trabajo, lo que denota que las personas más vulnerables en su mayoría están siendo atropelladas por este sistema, aunque se ha anunciado por parte del ministerio de trabajo que están trabajando en la reglamentación de las plataformas digitales, las condiciones laborales de los repartidores de domicilios es incierta.

#### **4. Acciones correctivas y de mejora**

Con el respectivo estudio se pretende mejorar las condiciones laborales e incrementar la productividad y el bienestar de los repartidores, se obtiene que las condiciones laborales deberían ser las de un empleado normal dentro del marco legal con su respectivo salario, contrato, seguridad social, jornada laboral, vacaciones etc. Debido a que estos cumplen con las características del art. 24 del código sustantivo del trabajo, el cual se refiere a la presunción de un contrato laboral al cumplir con los criterios de subordinación, órdenes, horario y obedecer a reglamentos.

Sin embargo, estas condiciones van dentro del marco legal tradicional y ellos pertenecen a una EC, en donde la empresa no los considera empleados sino colaboradores o usuarios de la plataforma digital, a lo que aboga la organización es que ellos son un intermediario entre los que realizan las entregas y las personas que solicitan el servicio en un determinando tiempo de entrega, es decir tendrían una doble subordinación, y esto se constituye como una dinámica legal, la cual como compañía está en el uso de sus facultades para operar sin problemas.

En la actualidad el ministerio de trabajo adelanta trámites para reglamentar las plataformas digitales en cuanto a la reglamentación laboral, pero aún es incierto lo que pretende esta normatividad y en cuanto tiempo se establecerá con algo positivo, a lo que sería viable por parte de la misma organización apropiarse de esta situación y aprobar algunos requerimientos básicos que solicitan los repartidores, algunos de estos puntos ya manifestados por el gremio de domiciliarios son:

- La colocación de una póliza contra accidentes, para que garantice su seguridad en el momento que están realizando la entrega de los pedidos, lo cual les aliviaría la incertidumbre de que les suceda algo cuando realizan su distribución a los clientes finales y tengan seguridad de que en el caso de algún accidente tengan cubiertos los gastos médicos por lo que están expuestos en todo momento a algún tipo de accidente vehicular o de trabajo y su riesgo es elevado.
- Mejorar el margen de ganancia en los pedidos, según la información recolectada se puede mejorar el margen de ganancia, sobre todo en los pedidos que son inferiores a \$10.000 (diez mil pesos), para que estos no sean perjudiciales para ellos, manifiestan que estos domicilios incurren solamente en un desgaste de sus herramientas de trabajo como lo son el combustible, bicicletas y motocicletas, con un incremento porcentual incentivaría a los repartidores para una mejor disposición hacia las entregas.

- Crear mesas de trabajo, con la concertación de estos puntos de encuentro mejoraría la comunicación de toda la empresa con sus colaboradores, además de conocer falencias en la prestación del servicio, esto podrá servir como incentivo para que los trabajadores no se sientan vulnerados y por medio de estos encuentros sean escuchados en sus peticiones y se logre acuerdos que puedan beneficiar a las dos partes y se pueda conseguir un mejoramiento significativo en la imagen para la compañía.

Lo anterior, son las principales peticiones que realizan los domiciliarios de la empresa para mejorar sus condiciones, a pesar de todas sus inconformidades nunca han dejado de prestar sus servicios de la mejor manera y siempre están dispuestos a cumplir con las entregas dentro de los requerimientos y normas que establece la organización, aunque denotan que si tuvieran un mejor clima organizacional y unas mejores condiciones laborales su rendimiento incrementará considerablemente. Otras acciones de mejora serían las siguientes:

- Aumentar los ingresos de los trabajadores mediante el incremento de las tasas de utilidad sobre cada domicilio que realizan los repartidores, para así con esto se pueda garantizar que, con una jornada laboral de 8 horas diarias o un cierto número de entregas, sus ingresos se puedan equiparar por lo menos con un salario mínimo legal, con esto mejoraría circunstancialmente la percepción de los trabajadores de la organización en cuanto a su salario.
- Cambiar la imagen negativa que tienen los repartidores acerca de la compañía, creando campos de trabajo intermitente o temporal, en donde se les dé oportunidad a los trabajadores de realizar otra labor diferente y específica, distinta a las actividades cotidianas por medio de contratos obra labor para mejorar la imagen de la empresa hacia ellos y les permita acceder temporalmente a los beneficios de la compañía y se sientan parte de un gran proyecto.
- Mejorar las condiciones de trabajo para la prevención de enfermedades auditivas y las generadas por cambios climáticos, la empresa debe Proveer de elementos de protección para los oídos como tapones moldeados o pre moldeados aceptados por las aseguradoras de riesgos laborales para evitar daños auditivos por la alta exposición al ruido, chaquetas especiales que se acondicionan a los cambios de clima que se dan en Bogotá y también impermeables para protegerse de la lluvia, debido a que el trabajo es a la intemperie.

- Crear medios de comunicación interna, en donde se pueda establecer una relación directa entre colaboradores y jefes, además de dar a conocer la estructura organizacional de la empresa y crear lazos de comunicación abierta con los directivos que facilite brindar ayuda a las inquietudes que se generen, también transmitir cuales son los objetivos organizacionales y establecer un nivel de confianza con los colaboradores que ayuden a mantener el flujo de trabajo, la motivación y la productividad.
- Facilitar el acceso a las herramientas básicas de trabajo para que los repartidores puedan desempeñar sus funciones sin ningún inconveniente, como disponer de bicicletas propias de la compañía las cuales estén a su disposición en condición de préstamo, las cuales recojan y entreguen el mismo día, también dar un subsidio para plan de datos a los que trabajen más de 6 horas diarias además de establecer zonas con wifi en los puntos cercanos donde estén los aliados comerciales de Rappi.
- Crear espacios de entretenimiento y recreación que moderen el alto nivel de estrés a los que están expuestos los domiciliarios en su jornada laboral, estableciendo planes de recreación y entretenimiento en donde por un momento se puedan olvidar de temas laborales como campeonatos deportivos, reconocimiento de cumpleaños, actividades sociales, caminatas, entre otros, esto ayuda a mejorar el compromiso con la empresa, la motivación personal y la percepción negativa que tienen de la empresa.
- Crear una propuesta de educación técnica para que mejoren las oportunidades laborales de los domiciliarios, facilitando y disponiendo de espacios para la capacitación del personal, también se puede realizar convenios para dictar cursos enfocados a manejo de estrés y atención al cliente que permitiría un mejor manejo de las emociones por parte de los trabajadores y realizar cursos gratuitos de diversas categorías y especialidades que sean de interés, y que puedan aplicar y realizar por medio de la aplicación.
- Crear espacios de descanso para los repartidores en diferentes puntos comerciales para que tengan un punto de encuentro general, dotado de lo básico para descansar; estos lugares ya fueron presentados, pero hay que finalizarlos y establecerlos en varios sectores estratégicos de comercio, los espacios denominados “Rappi Pit Stops” propuestos por la empresa en donde pueden cargar sus celulares, descargar sus maletas, parquear su medio de transporte e hidratarse mientras esperan un servicio.

- Se debe realizar programas de reconocimiento que ayuden a mejorar la productividad y la motivación de los domiciliarios, como generar recompensas a los que más entregas realicen, dándoles un incentivo económico que representa el compromiso de la empresa con los empleados más destacados, además de publicarlos en redes sociales y a través de la aplicación, también planes de premios generales en navidad, semana santa y cumpleaños mediante diplomas, medallas, bonos, cenas, entre otros.

## Recomendaciones

La empresa debe brindar otras alternativas a sus domiciliarios, ellos se han convertido en la imagen de la organización a tal punto de ser indispensables para el funcionamiento de la plataforma digital, si bien han manifestado que no son sus empleados, pero el éxito de su crecimiento es el trabajo de los repartidores y su entrega oportuna, por este motivo se debería prestar más atención a este capital humano que ha visto en la compañía una opción fija de ingresos y a pesar de todos los inconvenientes siguen laborando continuamente.

Para mejorar las condiciones laborales de los domiciliarios se podría incrementar el margen de ganancia en cada solicitud de domicilio, con lo que podrían asumir el valor de las prestaciones sociales de los empleados en su totalidad o por el contrario ayudar con un valor económico para el pago de estas prestaciones a los trabajadores, cabe resaltar que todo esto sería dependiendo de la cantidad de domicilios que realicen durante el mes y las horas trabajadas, esta iniciativa ayudaría a mejorar su clima laboral y su seguridad.

Por otra parte, también es necesario trabajar en el acondicionamiento y en la construcción de más puntos estratégicos de descanso para los repartidores durante las jornadas laborales, estos sitios más conocidos como "Rappi Pit Stops", es una iniciativa que surgió por parte de la organización y es una muy buena oportunidad para seguir construyendo lazos de armonía y bienestar entre las dos partes, además de aliviar el estrés, mejorar su comodidad y aliviar la mala imagen que se está dando por la ubicación de ellos en casi todas las zonas de comercio.

Todos los cambios que se realicen en pro del mejoramiento de la imagen corporativa de la empresa, como tal son de gran impacto para el crecimiento continuo de cualquier organización y más aún con Rappi, que se está convirtiendo en la imagen de Colombia en Latinoamérica, su progreso es notable y desde su creación en 2015 cada vez ha logrado más posicionamiento en el mercado y que un gran número de empresas se motiven a brindar sus servicios por medio de la aplicación digital facilitando el intercambio de bienes y servicios.

## 5. Conclusiones

Con la presente investigación y de acuerdo a los objetivos propuestos se identifican las siguientes conclusiones:

- a. Es indispensable la implementación de procesos que mitiguen la mala percepción que tienen los domiciliarios acerca de la organización, además de las condiciones laborales en los puestos de trabajo con el objetivo de mejorar la comunicación interna y la satisfacción de todos los miembros de la empresa, sin dejar atrás la dotación de herramientas necesarias para poder brindar un buen servicio a las personas que tienen el contacto con el cliente final, en busca de un común acuerdo efectivo que incremente de forma gradual la productividad.
- b. Es claro que la compañía necesita la creación de estrategias orientadas a la seguridad y bienestar de sus repartidores, aún más en la situación actual ocasionada por la pandemia Covid 19, puesto que ellos son los que directamente entran en contacto personal con los clientes que solicitan el servicio a través de la plataforma, hay que dejar a un lado las diferencias que tuvieron anteriormente, lo primordial es abogar por la imagen de Rappi y por la salud de sus colaboradores.
- c. Las condiciones laborales de las personas que realizan las entregas de domicilios para esta empresa son ajenas a la organización y están muy distantes de aceptarlos como sus trabajadores para mejorar su bienestar, la única opción latente es la regulación y reglamentación por parte del ministerio de trabajo que ya ha observado esta situación y se ha manifestado acerca del tema, pero hasta este momento lo único es realizar un consenso entre las partes para no afectar el servicio y por supuesto las garantías de los trabajadores.
- d. Las economías colaborativas en Colombia han creado un mercado abierto de consumo de bienes y servicios, que facilita la oferta del comercio por medio de las plataformas digitales, esta situación es un reto para los países en donde manejan reglamentaciones tradicionales, y la llegada de esta forma de negocio ha dejado en evidencia muchas inconsistencias a estas normas en su manera de adaptación, si bien, han traído consigo varios efectos positivos, también efectos contrarios al mercado laboral de las personas que trabajan en estas.

## Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. México: Netbiblo: Editorial Gesbiblo, S.L.
- Angulo, E. (2011). *Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. Un estudio de caso* (Tesis). Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán, México.
- Arango, A. (2019). *El tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/contratos-de-trabajo-de-empleados-de-rappi-385746>
- Arias, E. (2020). *Bienestar y Calidad Laboral en la Implementación de Comercio Electrónico* (Trabajo de grado). Institución Universitaria Politécnico Gran colombiano, Bogotá, Colombia.
- Bonilla, M., & Pinzon, T. (2020). *Rappitenderos, sus condiciones laborales y redes de Apoyo en Medios Masivos* (Trabajo de grado). Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Borrero, S. (2018). (13/01/2018). *Cómo nació Rappi explicado por su fundador Simon Borrero* [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://blog.rappi.com/como-nacio-rappi/>.
- Castillero, O. (2019). *psicologiyamente.com*. Obtenido de [psicologiyamente.com: https://psicologiyamente.com/organizaciones/teoria-de-relaciones-humanas](https://psicologiyamente.com/organizaciones/teoria-de-relaciones-humanas)
- Castillo, M. (2004). *Guía para la Formulación de Proyectos de Investigación*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Celis, M. (2014). *Importancia del Clima Organizacional en la Productividad Laboral*. Universidad Nueva Granada, Medellín, Colombia.
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación Vol.9*, pp. 25-34.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos humanos, El Capital Humano de las Organizaciones 7 Edición*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Denzin, N. (2009). *On Understanding Emotion*. New Brunswick, Canada: Transaction Publishers.
- Dessler, (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. New Jersey, EEUU: Prentice Hall internacional.
- Fernandez, B. (2013). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>

- Rosario, L. (2019). Estudio reveló las difíciles condiciones laborales de Rappitenderos en Colombia. lafm.com. Recuperado de: [www.lafm.com.co/economia/estudio-revelo-las-dificiles-condiciones-laborales-de-rappitenderos-en-colombia](http://www.lafm.com.co/economia/estudio-revelo-las-dificiles-condiciones-laborales-de-rappitenderos-en-colombia).
- García, J. (2015). Tipos de Motivación. *psicología y mente*. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/psicologia/tipos-de-motivacion>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, Vol 42, pp. 43-61.
- González, H., & González, L. (2010). *Clima Organizacional*. Memoria Académica compartimos lo que somos. Recuperado de: <https://www.aacademica.org/000-027/323.pdf?view>
- Helms, B. (2016). *Economía colaborativa en América latina*. IE BUSINESS SCHOOL, 11. Madrid, pp. 2-21.
- Hernandez, M. & Rojas, F. (2011). *Propuesta de creación de un Instrumento de Medición de clima organizacional para una industria Farmacéutica* (Tesis). Universidad ICESI. Santiago de Cali, Colombia.
- Hidalgo, A. & Valverde, J. (2019). La Economía Colaborativa, Análisis Conceptual. *Espacios*, Vol 40, p. 30.
- Jaureguiberry, M. (2012). ¿Qué es la Capacitación?. *Revista unicen*, 23, pp. 15-19.
- Salazar, J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, Vol. 20(4), pp. 67-75.
- López, E. (2012). Inteligencia emocional y la actitud de los colaboradores en el ambiente laboral(Tesis). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Martínez, C. (2019). *Caracterización del mercado laboral en las economías en Bogotá* (Trabajo de grado). Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia.
- Maxwell, J. (2006). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Garden City, EEUU: Grupo Nelson.
- Mejía, T. (2020). Investigación explicativa: características, técnicas, ejemplos. *lifeder*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/investigacion-explicativa/>.
- Mendez, M. & Daniel, R. (2017). *Análisis económico de la economía colaborativa; el caso de algunas actividades de transporte y acomodación* (Trabajo de grado). Universidad EAFIT. Medellín, Colombia.

- Montero, Y. (2020). *Percepción del clima organizacional en los funcionarios de planta y contratistas de la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca 2020* (Trabajo de grado). Universitaria Uniagustiniana. Bogotá, Colombia.
- Munch, L. (2013). *Liderazgo y dirección: El liderazgo del siglo XXI*. Ciudad de México, México: Editorial Mad.
- Pacheco, J. (2019). Clima Organizacional (definición, efectos, características). *webyempresas*. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/clima-organizacional/#> Características del clima organizacional.
- Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 38(128), pp. 78-86.
- Ramírez, M. (2018). Economías colaborativas, nuevas tendencias de consumo y retos. *Campos en Ciencias*, 6(2), pp. 95-118.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje* (Trabajo de grado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Fusagasugá - Cundinamarca, Colombia.
- Robbins. (1996). *Fundamentos de Administración*. Ciudad de México, México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Sierra, G. (2020). Las plataformas de economía colaborativa frente al derecho laboral colombiano. *Revista Nova et Vetera*, 6 (64), pp. 16-22.
- Sordo, A. (2017). Reconocimiento laboral: por qué deberías practicarlo desde hoy [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/service/reconocimiento-laboral>.
- Soriano, V. (2018). *Economía colaborativa, concepto y negocio* (Tesis). Universidad Pontificia ICAI ICADE. Madrid, España.
- Valdes, C. (2020). Qué es la motivación, su importancia y sus principales teorías. *Gestiopolis*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>
- Yanitza, G. (2019). La economía colaborativa en Colombia: una nueva vía de informalidad en las relaciones. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*. 9 (03), pp. 154-171.

## 6. Anexos

N°	Título	Descripción	Fecha	Referencia	Resumen
1	Rappitenderos, sus condiciones laborales y redes de apoyo en medios masivos.	Formas de empleo y condiciones laborales de los trabajadores.	5/05/2020	Bonilla, M., Carrillo, T., & Pinzon, K. (2020). Rappitenderos, sus condiciones laborales y redes de apoyo en medios masivos. Bogotá. Recuperado el 17 de 05 de 2020, de <a href="https://repository.javeriana.edu.co">https://repository.javeriana.edu.co</a> .	Con la aparición de las plataformas digitales surgió una nueva forma de empleo para una gran parte de la población nacional y extranjera, creando un vínculo laboral poco favorable para los que deciden trabajar con estas aplicaciones. Se ha recopilado información de diferentes periódicos y portales confiables para realizar un análisis y establecer la flexibilidad que existe en este tipo de contrataciones en donde no se generan garantías para los trabajadores domiciliarios.
2	Plan de Intervención de Clima Organizacional.	Enmarca la generación de acciones y espacios para medir y mejorar las actividades laborales.	10/11/2016	Invima. (2016). <i>Plan de Intervención de Clima Organizacional</i> . Bogotá. Obtenido de <a href="https://www.invima.gov.co/documents/20143/522909/Plan+de+intervencion+de+Clima+Organizacional.pdf/b917cd">https://www.invima.gov.co/documents/20143/522909/Plan+de+intervencion+de+Clima+Organizacional.pdf/b917cd</a>	Invima quiere propiciar un espacio en donde pueda lograr que los funcionarios públicos que trabajan en esta entidad tengan un bienestar general, para que sean claves en el logro de los objetivos institucionales, por medio de una medición del clima organizacional en el cual tuvieron en cuenta variables como la adaptabilidad, la comunicación, las condiciones de trabajo, liderazgo, relaciones interpersonales,

				<a href="https://doi.org/10.1111/b9-f0b4-bae4-bada-3cf29c8a3758">b9-f0b4-bae4-bada-3cf29c8a3758.</a>	entre otras para conocer de primera mano la percepción que tienen sus colaboradores con respecto a sus puestos de trabajo.
3	Derecho Laboral en Colombia.	Situación actual del derecho laboral en Colombia, leyes y normas.	01/06/2018	Diazgranados, L., Vallecilla, L., Diazgranados, C., Gomez, S., & Montenegro, J. (2018). <i>Derecho Laboral en Colombia</i> . Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Obtenido de <a href="https://publicaciones.ucatolica.edu.co/pdf/derecho-laboral-en-colombia-cato.pdf">https://publicaciones.ucatolica.edu.co/pdf/derecho-laboral-en-colombia-cato.pdf</a> .	Integra los diferentes aportes jurídicos que da explicación a lo que se debe hacer con respecto a lo laboral, instruye todo lo referente con la aplicación del derecho de trabajo en la sociedad colombiana, dando una mejor perspectiva al debido proceso disciplinario laboral, la intermediación y tercerización laboral, ajustándose a las nuevas dinámicas en donde se originan la movilidad, los vínculos laborales temporales, la intermediación, entre otros.

4	<p>Relaciones laborales emergentes por uso de las tecnologías digitales en el marco de la legislación laboral colombiana en el año 2021, en el estudio del “caso Rappi”.</p>	<p>Análisis de la normatividad colombiana frente a las relaciones entre Rappitenderos y la empresa Rappi.</p>	2021	<p>Navas, Jorge Ernesto (2021) Relaciones Laborales por su uso de las tecnologías digitales en el marco de la legislación laboral colombiana en el año 2021, en el estudio del "caso rappi". Bogotá: Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A.</p> <p><a href="https://repository.udca.edu.co/bitstream/handle/11158/3900/PedrazaCasta%F1eda.pdf;jsessionid=B11856D08C7ADB20F787E9D35E11D040?sequence=1">https://repository.udca.edu.co/bitstream/handle/11158/3900/PedrazaCasta%F1eda.pdf;jsessionid=B11856D08C7ADB20F787E9D35E11D040?sequence=1</a>.</p>	<p>En la actualidad, la relación laboral existente entre los administradores del App y los trabajadores en plataformas electrónicas habilitadas para el comercio electrónico, carece de regulación o norma que otorgue derechos y garantías en cumplimiento a la constitución nacional y las normas en materia laboral. Es por esto por lo que en la presente monografía se busca precisar un tema significativo como lo son los derechos laborales que deberán gozar el personal domiciliario de Rappi, procurando establecer ideas y propuestas que permiten delimitar los derechos y garantías que los trabajadores digitales son acreedores dentro de la relación laboral existente configurado en una vinculación comercial de asociación.</p>
5					<p>A partir de la Cuarta Revolución Industrial y de la aparición de las plataformas digitales como</p>

	Rappitenderos, sus condiciones laborales y redes de apoyo en medios masivos.	Las condiciones laborales actuales de los Rappitenderos.	Mayo 2021	Bonilla, M. A., Carrillo, T., & Karen., P. (2020). <i>Rappitenderos, sus condiciones laborales y redes de apoyo</i> . Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana <a href="https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/51868/Tesis%20Mario%20Bonilla%2c%20Tatiana%20Diaz%20y%20Karen%20Pinzon%20%281%29.pdf?sequence=2&amp;isAllowed=y">https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/51868/Tesis%20Mario%20Bonilla%2c%20Tatiana%20Diaz%20y%20Karen%20Pinzon%20%281%29.pdf?sequence=2&amp;isAllowed=y</a> .	formas de empleo para los trabajadores, se han generado nuevas dinámicas en torno a las condiciones laborales y la construcción de redes de apoyo dentro del trabajo. En este trabajo se indaga acerca de la información suministrada por diferentes medios de comunicación masiva escrita colombiana como los periódicos El Tiempo, Publimetro y Portafolio, sobre las condiciones laborales y redes de apoyo dentro de la plataforma Rappi. Una vez realizada la investigación y el análisis, se resalta la forma en que la flexibilización del trabajo y el poco reconocimiento de las características de estas dinámicas trae consigo la precarización de las condiciones laborales y de la calidad de vida de los nuevos trabajadores; así como la falta de apoyo y participación del Gobierno Nacional para una garantizar una mínima protección al trabajador.
6	La contratación de	La condición laboral de la	07/08/2019	El Tiempo. (8 de julio de 2019). "Contratación	Ministra de Trabajo, Alicia Arango Olmos, se pronunció sobre las protestas de los rappitenderos, quienes exigían mejoras en su

	rappitenderos es legal.	compañía es legal.		de rappitenderos es legal". p. 2 <a href="https://www.portafolio.co/economia/empleo/contratacion-de-rappitenderos-es-legal-mintrabajo-531353">https://www.portafolio.co/economia/empleo/contratacion-de-rappitenderos-es-legal-mintrabajo-531353</a> .	condición laboral, y manifiesta que: “los contratos realizados con la plataforma “son contratos independientes que hace el trabajador con la empresa o plataforma y ese contrato no implica, por parte de la plataforma, la obligación de pagar seguridad social y pensión”.
7	Rappi pone en marcha su nuevo servicio ‘Pit Stops’ para Rappitenderos.	Rappi instala los primeros 4 puntos de descanso para Rappitenderos.	15/07/2019	El Tiempo. (12 de septiembre de 2019). Rappi pone en marcha su nuevo servicio ‘Pit Stops’ para Rappitenderos. p. 3. <a href="https://www.eltiempo.com/bogota/rappi-pit-stops-estacionamiento-para-rappitenderos-es-solucion-para-desorden-412404">https://www.eltiempo.com/bogota/rappi-pit-stops-estacionamiento-para-rappitenderos-es-solucion-para-desorden-412404</a> .	Con la puesta en marcha de los cuatro primeros pit stops o sitios de parada para que los domiciliarios de la empresa Rappi puedan descansar, almorzar, cargar el celular, parquear la moto o bicicleta, tomar café e ir al baño, se da un paso hacia la organización de este exitoso servicio que por su dinámica también ha estado en el ojo de las críticas de los ciudadanos y de los expertos, que piden soluciones de fondo.
8	¿Cómo hace Rappi para crecer al 25% mensual?.	Rappi pretende expandir su	26/07/2019	El Tiempo, (26 de julio de 2019). <i>¿Cómo hace</i>	Rappi viene con un crecimiento cercano a 25% mensualmente, muy apalancados en lanzamientos de nuevas ciudades, nuevos

		posición regional e innovar en nuevas alianzas.		<i>Rappi para crecer al 25% mensual?</i> , p. 2. <a href="https://www.eltiempo.com/economia/empresas/por-que-rappi-crece-al-25-mensual-393334">https://www.eltiempo.com/economia/empresas/por-que-rappi-crece-al-25-mensual-393334</a> .	aliados y más clientes en los países en los que operamos”, señaló la compañía en entrevista con Portafolio.co.
9	'Rappitenderos no son empleados de Rappi, son usuarios.	Los Rappitenderos se reconocen en la compañía como usuarios.	19/07/2019	El Tiempo. (19 de julio de 2019). 'Rappitenderos' no son empleados de Rappi, son usuarios. p. 2. <a href="https://www.eltiempo.com/economia/rappitenderos-no-son-empleados-de-rappi-son-usuarios-390362">https://www.eltiempo.com/economia/rappitenderos-no-son-empleados-de-rappi-son-usuarios-390362</a>	En entrevista con Portafolio.co, Alejandro Galvis, Chief Of Staff de Rappi y Sebastián Rúales, Director Comercial Rappi LatAm, hablaron del modelo de negocio de la compañía, sobre si existe o no una relación laboral con los Rappitenderos, y qué pasaría en caso de que fueran obligados a pagarles seguridad social.
10	Principios y derechos fundamentales de los trabajadores en Colombia, inclusión en	Se exponen los principios y derechos fundamentales del trabajo en Colombia y su	27/03/2013	Gomez, D. (2013). Principios y Derechos Fundamentales de los Trabajadores de Colombia, Inclusión en tratados de libre	Este artículo contiene los principios y derechos fundamentales en el trabajo, en Colombia se construyen cuatro principios, la Libertad de asociación, libertad sindical y reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva, Eliminación de todas las

	tratados de libre comercio y breve comparación con los de otros países iberoamericanos.	referencia en los tratados de libre comercio que ha celebrado.		comercio. Revista del Instituto de Ciencia Jurídicas de Puebla, pp. 98-160. Obtenido de <a href="http://www.scielo.org.mx/pdf/rrius/v8n33/v8n33a6.pdf">http://www.scielo.org.mx/pdf/rrius/v8n33/v8n33a6.pdf</a> .	formas de trabajo forzoso u obligatorio, Abolición efectiva del trabajo infantil y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación. A partir de estos se establece una relación con los tratados de libre comercio que tiene Colombia y como se establecen los vínculos laborales de los que participan en estos acuerdos.
11	Código Sustantivo Del Trabajo.	Normas que regulan la relación entre los trabajadores y empleadores.	14/02/2011	Social, M. d. (14 de 02 de 2011). <a href="https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf">.ilo.org</a> . Obtenido de <a href="https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf">https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf</a> .	Contempla todas las normas que establecen relación entre trabajadores y empleadores, sus deberes y obligaciones, los órganos de control, contratos de trabajo y todos los efectos que puedan ocurrir en el término de la vinculación laboral, sirve como orientación para cualquier persona a que aclare los términos y definiciones laborales y así mismo la forma de todos los aspectos laborales.
12	Estudio reveló las condiciones laborales de	Encuesta para trabajadores y	S.F	FM., L. (20 de septiembre de 2019). Estudio reveló las condiciones laborales de	El Observatorio Laboral de la Universidad del Rosario, el Centro de Solidaridad, la organización Defens y la Escuela Nacional

	Rappitenderos en Colombia.	trabajadoras Rappitenderos.		Rappitenderos en Colombia. p. 2. <a href="https://www.lafm.com.co/economia/estudio-revelo-las-dificiles-condiciones-laborales-de-rappitenderos-en-colombia">https://www.lafm.com.co/economia/estudio-revelo-las-dificiles-condiciones-laborales-de-rappitenderos-en-colombia</a> .	Sindical realizaron la “Encuesta para trabajadores y trabajadoras de Rappi” entre los meses de julio y agosto de 2019, en la que se evidenció las difíciles condiciones laborales que enfrenta estos trabajadores, la mayoría migrantes.
13	¿Por qué es importante un buen clima organizacional en entornos virtuales?.	La importancia del clima organizacional para las nuevas economías colaborativas .	2021	Pinto Penagos, J. C. (2021). ¿Por qué es importante un buen clima organizacional en entornos virtuales? Bogotá: Universidad Nueva Granada. <a href="https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38005/PInt0%20Penagos%20Juan%20Camilo%202021.pdf?sequence=3&amp;isAllowed=y">https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38005/PInt0%20Penagos%20Juan%20Camilo%202021.pdf?sequence=3&amp;isAllowed=y</a>	El clima laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo.

14	¿Cuánto dinero gana un rappidendo en Bogotá?.	Entrevista a un rappidendo.	S.F	Publimetro. (s.f). ¿Cuánto dinero gana un rappidendo en Bogotá? <a href="https://www.publimetro.co/co/bogota/2019/07/10/cuanto-dinero-gana-un-rappidendo-en-bogota.html">https://www.publimetro.co/co/bogota/2019/07/10/cuanto-dinero-gana-un-rappidendo-en-bogota.html</a>	El Tiempo resaltó la historia de Ricardo Castro, un colombiano de 22 años, trabaja como Rappidendo desde hace siete meses. El joven contó que suele pedalear por la avenida La Esperanza, calle 26 y carrera 68 durante 10 y 12 horas al día para generar ingresos aproximados a los 40.800 pesos
15	Domiciliarios de Rappi protestan y bloquean el norte de Bogotá.	Manifestaciones por exigencias laborales.	S.F	Publimetro. (s.f de s.f). Domiciliarios de Rappi protestan y bloquean el norte de Bogotá.	Una manifestación de domiciliarios de Rappi frente a la sede de la empresa ha provocado fuertes trancones.

Nota: Elaboración propia