

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO EN NETLOGISTIK
COLOMBIA: ANÁLISIS Y PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS

BLANCA MIREYA BONILLA LEÓN

PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
MAGISTER EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

DIRECTOR

NICOLÁS AFANADOR CUBILLOS, DBA (C)
MAGISTER EN FISICA Y ADMINISTRACIÓN

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.

2025

NOTA DE ACEPTACIÓN

Dr. Mario Posada García Peña
Firma del Director

Nombre
Firma del Presidente Jurado

Nombre
Firma del Jurado

Nombre
Firma del Jurado

Bogotá D.C., marzo 2025

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada Garcia Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada Garcia Peña

Vicerrectora Académica

Dra. María Fernanda Vega de Mendoza

Vicerrectora de Investigaciones y Extensiones

Dra. Susan Margarita Benavidez Trujillo

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ramiro Augusto Forero Corzo

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decana Facultad Ciencias Económicas y Administrativas

Dra. Magaly Faride Herrera Giraldo

DEDICATORIA

A mi hermosa familia, fuente de inspiración, amor y fortaleza.

Blanca Mireya Bonilla León.

AGRADECIMIENTOS

Precioso Dios, gracias por esta maravillosa oportunidad de abrir caminos, bendecirnos como familia, y sobre todo porque tu hermosa presencia siempre nos acompaña, tu tiempo y amor incondicional es perfecto, y por todo lo experimente a través de este proceso, siempre fuiste mi guía.

Profesor Nicolas, gracias por tu invaluable apoyo, retroalimentación y guía durante el desarrollo de mi trabajo de grado, por enriquecer mi vida con tu conocimiento y experiencia.

Fundación Universidad de América, gracias por su dirección y apoyó.

Las directivas de la Fundación Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCION	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. OBJETIVOS	22
3.1. Objetivo general	22
3.2. Objetivos específicos	22
4. DISEÑO METODOLOGICO	23
4.1. Enfoque metodológico	23
4.2. Recolección de datos	24
4.2.1. Fase Cualitativa	24
4.2.2. Fase Cuantitativa	25
4.3. Análisis de datos:	26
4.4. Limitaciones de la metodología	26
5. MARCO CONCEPTUAL	28
5.1. Comportamiento Organizacional	33
5.2. Liderazgo Situacional	36
5.3. Inteligencias Múltiples	40
5.4. Liderazgo e Inteligencias Múltiples	41
5.5. Cultura Organizacional	45
5.6. Cultura de Efectividad en Netlogistik	45
5.7. Resumen	48
6. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	50
6.1. Perfiles según Humantelligence: Los superpoderes de la compañía	51
6.1. ¿Qué me motiva a trabajar?	53
6.2. ¿Comportamiento Estable vs Independiente vs Reflexivo?	55
6.3. Energía y satisfacción: El trabajo ideal	57
6.4. Liderazgo Netlogistik: Entrevista al director general	64
6.4.1. Plan de carrera (Desarrollo planificado)	66

6.4.2. <i>Retención de Talento (Inteligencia visionaria)</i>	68
6.4.3. <i>Formación y Competencias</i>	68
6.5. Comportamiento Organizacional y su Impacto	69
6.5.1. <i>Valores y Cultura Organizacional</i>	70
6.5.2. <i>Motivadores y Satisfacción Laboral</i>	71
6.5.3. <i>Comunicación y Liderazgo</i>	71
7. CONCLUSIONES	72
7.1. Estrategias para fortalecer la cultura de la efectividad y la productividad	75
7.2. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación	77
8. RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS	82
ANEXOS	85

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Disciplinas que intervienen en el campo del comportamiento organizacional	35
Figura 2. Teoría del liderazgo situacional	39
Figura 3. Cultura de la Efectividad 2.0	47
Figura 4. Modelo conceptual	49
Figura 5. Superpoder dominante	52
Figura 6. Superpoder dominante por área	53
Figura 7. Motivador laboral	54
Figura 8. Motivador laboral por área	55
Figura 9. Comportamiento laboral	56
Figura 10. Comportamiento laboral por área	57
Figura 11. Trabajo ideal	58
Figura 12. Trabajo ideal por áreas	59
Figura 13. Prioridades de vida	60
Figura 14. Prioridades de vida por área	61
Figura 15. Estilos de aprendizaje	62
Figura 16. Estilos de aprendizaje por generación	63
Figura 17. Formato entrevista semiestructurada	86
Figura 18. Planeación estratégica Netlogistik	89
Figura 19. Modelo de planeación estratégica Netlogistik	90
Figura 20. Simbología competencias diplomado Líderes Netlogistik	96
Figura 21. Personal total	97
Figura 22. Rango de edad	97
Figura 23. Nivel ocupacional	98
Figura 24. Antigüedad personal	98
Figura 25. Modalidad laboral	99
Figura 26. Nivel educativo	99
Figura 27. Preferencias académicas	99
Figura 28. Descripción motivadores laborales	102

Figura 29. Descripción comportamientos laborales	103
Figura 30. Descripción trabajo ideal	104

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Codificación Abierta de la Entrevista	65
Tabla 2. Factores de evaluación de desempeño	92
Tabla 3. Competencias laborales Netlogistik	93
Tabla 4. Diversidad generacional	101

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Formato entrevista semiestructurada	86
Anexo 2. Contexto de la compañía	87
Anexo 3. Caracterización del personal	97
Anexo 4. Diversidad generacional	100
Anexo 5. Variables medición plataforma humantelligence	102

RESUMEN

Esta investigación profundiza en el análisis de los factores clave que impulsan el desarrollo de competencias laborales en Netlogistik, adoptando un enfoque integral que considera el comportamiento organizacional, las inteligencias múltiples y el liderazgo situacional. A través de una metodología mixta, se buscó comprender cómo la interacción de estos elementos influye en el crecimiento individual de los colaboradores, la cultura organizacional y, en última instancia, en el éxito de la empresa. Se realizaron entrevistas semiestructuradas al director general y a la líder de capital humano en Colombia para obtener su perspectiva sobre la gestión del talento, la formación y el desarrollo de competencias dentro de Netlogistik.

Complementariamente, se aplicaron encuestas a los 140 empleados de la compañía en Colombia utilizando la plataforma Humantelligence, que, mediante inteligencia artificial, evalúa la personalidad, los motivadores laborales, los estilos de aprendizaje y otras variables relevantes para el comportamiento organizacional. Además, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de documentos internos, incluyendo el manual de valores, el plan estratégico y los informes de desempeño, para contextualizar el estudio y obtener una comprensión más profunda de la cultura y las prácticas de Netlogistik.

Uno de los hallazgos más significativos de la investigación fue la identificación de una discrepancia entre la cultura organizacional deseada por la dirección, descrita como "democrática", y la percibida por los empleados, quienes mostraron una mayor inclinación hacia el trabajo individual. Este contraste plantea interrogantes sobre la efectividad de la comunicación interna y la necesidad de fortalecer los valores de colaboración y trabajo en equipo. Además, se identificaron las competencias clave para el desempeño exitoso en los diferentes roles dentro de Netlogistik, lo que proporciona una base para el diseño de programas de formación y desarrollo más específicos.

El análisis de los motivadores laborales y los estilos de aprendizaje predominantes en los colaboradores ofrece información adicional para la creación de estrategias que

impulsen la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral. En conjunto, los resultados de esta investigación brindan a Netlogistik una valiosa base para el desarrollo de estrategias de gestión del talento humano más efectivas, que promuevan una cultura organizacional alineada con sus objetivos, impulsen el crecimiento profesional de sus empleados y contribuyan a la mejora de la productividad y la consecución de sus metas a largo plazo.

Palabras clave: Comportamiento organizacional, e inteligencias múltiples, competencias laborales y liderazgo situacional.

INTRODUCCION

En el actual mercado laboral, marcado por la constante evolución tecnológica y la aparición de nuevos modelos de negocio, la gestión del talento humano se ha convertido en un factor crítico para el éxito de las organizaciones (Harvard Deusto, 2022). Atraer, desarrollar y retener talento, así como fomentar una cultura organizacional que impulse el crecimiento y la innovación, son esenciales para la sostenibilidad y la competitividad en este entorno dinámico. El capital humano, considerado una ventaja competitiva fundamental (Sirkin, Hemerling, & Arindam, 2008, pág. 133), requiere una gestión estratégica que se centre en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la alineación de sus competencias con los objetivos de la empresa y la creación de un ambiente laboral positivo y productivo.

En este contexto, comprender los factores que determinan el comportamiento organizacional y su impacto en el desarrollo de competencias laborales se vuelve esencial para el éxito de cualquier organización. Netlogistik, una empresa latinoamericana líder en soluciones tecnológicas para la gestión de la cadena de suministro, enfrenta el desafío de gestionar su talento humano en un contexto de rápido crecimiento y expansión internacional. Con presencia en América, Europa y Medio Oriente, y casa matriz en México, Netlogistik opera en diversos países, incluyendo Colombia, Brasil, Argentina y Estados Unidos. Su enfoque se centra en atraer y fidelizar colaboradores, promoviendo su desarrollo profesional mediante la implementación de tecnología de vanguardia en áreas como puntos de venta, aprovisionamiento, almacenaje, transporte y retail (Netlogistik, 2024).

Esta investigación se centra en Netlogistik Colombia y tiene como propósito identificar y analizar los factores que determinan el comportamiento organizacional y su impacto en el desarrollo de las competencias laborales, así como la importancia del liderazgo para el logro de los objetivos organizacionales. Para ello, se utilizará una metodología mixta, combinando análisis cualitativos, como entrevistas a la dirección, y cuantitativos, como

encuestas a los empleados utilizando la plataforma Humantelligence, para examinar las variables de liderazgo situacional, inteligencia emocional y desempeño laboral.

Además, se describirán las características del personal, las competencias laborales establecidas y los factores que impactan en la productividad. Finalmente, con base en los hallazgos, se generarán conclusiones y recomendaciones para fortalecer la gestión del talento humano en Netlogistik y optimizar su desempeño.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el actual escenario globalizado, la gestión estratégica del capital humano se ha convertido en un factor determinante para la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Las empresas enfrentan el desafío constante de adaptarse a un entorno dinámico y complejo, caracterizado por la rápida evolución tecnológica, la creciente competencia y las cambiantes demandas de los clientes. En este contexto, la capacidad de atraer, desarrollar y retener talento, así como de fomentar una cultura organizacional que promueva la innovación, la productividad y el compromiso, se vuelve esencial para alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Catmull & Wallage, 2024, pág. 67). Sin embargo, la gestión efectiva del capital humano no se limita a la implementación de prácticas aisladas, sino que requiere una comprensión profunda de los factores que influyen en el comportamiento organizacional y su impacto en el desarrollo de competencias laborales.

El comportamiento organizacional, como campo de estudio, se centra en la comprensión de cómo las personas y los grupos interactúan dentro de las organizaciones, influyendo en su desempeño individual y colectivo. Factores como la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo, entre otros, juegan un papel crucial en la creación de un ambiente laboral productivo y en el desarrollo de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos empresariales. Un liderazgo efectivo, por ejemplo, no solo inspira y motiva a los empleados, sino que también promueve su desarrollo profesional, fomenta la colaboración y facilita la adaptación al cambio (Goleman, Liderazgo El poder de la inteligencia emocional, 2013, pág. 34).

Asimismo, una cultura organizacional sólida, basada en valores compartidos y un propósito común, puede fortalecer el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores, creando un entorno propicio para la innovación y el alto desempeño. En este sentido, la presente investigación se centra en la influencia del liderazgo en el desarrollo de competencias laborales dentro de Netlogistik Colombia, una empresa multinacional del sector logístico con un enfoque en tecnología. Netlogistik, con

casa matriz en México y operaciones en Norteamérica, Suramérica y Europa, enfrenta el desafío de gestionar su talento en un contexto de rápida expansión y transformación digital. Su misión es transformar la cadena de suministro digital de las empresas a nivel global, ofreciendo soluciones de software y hardware de vanguardia. Para lograrlo, Netlogistik se basa en la experiencia, la integridad, el compromiso y el trabajo en equipo de sus colaboradores, reconociendo la importancia del capital humano en la identificación de nuevas oportunidades de negocio y en el desarrollo, implementación, soporte y mejora continua de sus soluciones tecnológicas.

El crecimiento acelerado de Netlogistik, su enfoque en la innovación y su presencia internacional plantean desafíos específicos en cuanto a la gestión del talento humano. La compañía necesita atraer, desarrollar y retener profesionales altamente calificados, capaces de adaptarse a las demandas de un mercado dinámico y competitivo. Además, la diversidad cultural y geográfica de sus operaciones requiere un liderazgo adaptable y estrategias de gestión del talento que consideren las particularidades de cada región. En este contexto, comprender la dinámica del comportamiento organizacional en Netlogistik Colombia, así como la influencia del liderazgo en el desarrollo de competencias laborales, se vuelve crucial para el éxito a largo plazo de la compañía.

La presente investigación busca responder las siguientes preguntas:

- I. ¿Cómo se alinea el estilo de liderazgo actual en Netlogistik Colombia con las necesidades de desarrollo de competencias de sus empleados, considerando sus perfiles de comportamiento organizacional?
- II. ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional percibida por los empleados de Netlogistik Colombia y sus motivadores laborales, y cómo esta relación influye en su compromiso con la empresa?
- III. ¿Qué estrategias de gestión del capital humano puede implementar Netlogistik Colombia para fortalecer el compromiso de su personal, fomentar el desarrollo de competencias laborales y mejorar la productividad?

Para responder a estas preguntas, se utilizará una metodología mixta, que incluye entrevistas a la dirección, encuestas a empleados y análisis de documentos internos. Se analizarán los factores que determinan el comportamiento organizacional en Netlogistik Colombia y su impacto en el desarrollo de las competencias laborales, identificando las competencias clave que impulsan la productividad. Finalmente, con base en los hallazgos, se generarán conclusiones y recomendaciones para fortalecer la gestión del talento humano en Netlogistik Colombia, optimizar su cultura organizacional y contribuir al logro de sus objetivos estratégicos.

2. JUSTIFICACIÓN

En el marco del desarrollo de la presente investigación, la compañía Netlogistik, enfrenta importantes desafíos en la estandarización de sus procesos a nivel global, realizando un esfuerzo coordinado con todos los países que la conforman bajo la dirección de su casa matriz en México. Debido a su ambiciosa expansión hacia un mayor número de empresas cliente, Netlogistik se encuentra en una situación crítica con respecto a su capital humano, que es fundamental para garantizar un crecimiento sostenible. Ya que existen brechas significativas en la capacitación del personal que no cuentan con habilidades técnicas de dominio propio de los software desarrollados por la compañía; así como, del manejo de una segunda lengua (*actualmente inglés y portugués*), de retención del talento que si cuenta con estas cualidades y que puede fugarse por mejores oportunidades laborales ofrecidas por empresas del sector, esto se evidencia en la alta tasa de rotación de personal en lo que lleva del año 2024 se encuentra en un 28,45%, lo que impacta negativamente la continuidad de los procesos, los recursos invertidos en capacitación, en su curva de aprendizaje con relación a los productos y servicios ofrecidos, al afianzamiento de un nuevo idioma, y a la conformación de los equipos de trabajo responsables de proyectos específicos e influyendo en la calidad del producto y/o servicio ofrecido.

Adicionalmente, según las evaluaciones de desempeño realizadas, se ha identificado que muchas de las competencias clave requeridas para enfrentar la competitividad global aún no están completamente desarrolladas en el personal, y la escasez de habilidades y preparación en el liderazgo de la organización limita el potencial de los colaboradores repercutiendo directamente en la capacidad de la compañía para cumplir sus objetivos estratégicos.

Es crucial abordar estas necesidades para evitar consecuencias hostiles, como la disminución de la productividad y la pérdida de talento, lo que podría afectar la competitividad de Netlogistik en el mercado. Por lo tanto, identificar las características del capital humano actual, sus comportamientos, aptitudes y destrezas es vital para

implementar estrategias efectivas de gestión y desarrollo del talento, lo que permite invertir en la formación y en el fortalecimiento de competencias clave que le permitan a la compañía estar preparada y mejor posicionada para enfrentar los retos actuales y futuros, garantizando así un crecimiento óptimo y sostenible en el ámbito laboral.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Analizar el comportamiento organizacional, el liderazgo y las competencias laborales en Netlogistik Colombia, para proponer estrategias de gestión del talento humano que mejoren el desempeño de la empresa y contribuyan al logro de sus objetivos estratégicos.

3.2. Objetivos específicos

- I. Identificar las características predominantes del comportamiento organizacional en el personal de Netlogistik Colombia para analizar su relación con los valores y la cultura organizacional de la empresa.
- II. Identificar las competencias laborales clave para el desempeño exitoso en Netlogistik Colombia para analizar su alineación con las necesidades del mercado y los objetivos estratégicos de la empresa.
- III. Describir el estilo de liderazgo actual en Netlogistik Colombia y explorar las percepciones de los colaboradores sobre su influencia en la motivación, el desarrollo de competencias y la productividad, contrastándolas con la teoría de liderazgo situacional.
- IV. Proponer estrategias de gestión del talento humano que se ajusten a las necesidades de Netlogistik, y que contribuyan al crecimiento profesional y personal de los colaboradores, fortaleciendo su compromiso con la compañía y la consecución de los objetivos organizacionales.

4. DISEÑO METODOLOGICO

4.1. Enfoque metodológico

Esta investigación utiliza un enfoque metodológico mixto (Hernández Sampieri, 2014, pág. 534), combinando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más holística del fenómeno estudiado. El enfoque cuantitativo, basado en la medición numérica y el análisis estadístico, permite identificar patrones de comportamiento en la población. El enfoque cualitativo, por su parte, se centra en la descripción detallada y la observación de los actores involucrados, lo que facilita la comprensión profunda de las experiencias y perspectivas.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante tres métodos principales. Primero, se realizó una entrevista semiestructurada al director general; la entrevista, se define como una interacción donde se formulan preguntas sobre aspectos puntuales (Gómez Sanabria, 2020, pág. 15), para este caso se busca comprender la visión del liderazgo sobre el desarrollo de competencias y el comportamiento organizacional dentro de la compañía. Segundo, se aplicó al personal encuestas a través de la plataforma online Humantelligence (Humantelligence, 2024), que utiliza la inteligencia artificial para evaluar la personalidad, los motivadores laborales, los estilos de aprendizaje y otras variables relevantes de los 140 empleados de Netlogistik en Colombia. Esta plataforma proporciona "*consejos personalizados para una mejor colaboración individual y en equipo*", lo que permite obtener datos cuantitativos sobre el comportamiento organizacional. Tercero, se realizó una revisión de literatura académica y documentos internos de Netlogistik, como el manual de valores y el plan estratégico, para contextualizar el estudio y obtener una comprensión más profunda de la cultura y las prácticas de la compañía.

El análisis de datos se realizó en dos etapas. Primero, se efectuó un análisis temático de las transcripciones de las entrevistas, identificando los temas y patrones recurrentes. Segundo, se analizaron los datos cuantitativos de Humantelligence mediante estadística

descriptiva (*frecuencias, porcentajes*), y finalmente, se realizó una triangulación de los datos cualitativos y cuantitativos para validar las interpretaciones y obtener una visión más completa del fenómeno estudiado. Esta versión es más concisa y directa, eliminando la redundancia y utilizando un lenguaje más académico. Se describe claramente el enfoque mixto y se detallan los métodos de recolección y análisis de datos, mencionando las fuentes y justificando su uso. Además, se incluye la URL de Humantelligence y se enfatiza la triangulación de datos.

4.2. Recolección de datos

A continuación, se exponen los resultados obtenidos a través de la recolección de datos cualitativos y cuantitativos, con el fin de proporcionar una visión integral de los aspectos claves estudiados en esta investigación.

4.2.1. Fase Cualitativa

Los datos cualitativos fueron recolectados mediante una entrevista en un ambiente natural y cotidiano de la empresa, esta fue realizada con el objetivo de obtener una comprensión profunda de la perspectiva y experiencia del director general de Netlogistik frente a la gestión del capital humano, el desarrollo de competencias, el comportamiento organizacional y, la proyección y posicionamiento futuro que se quiere para la compañía. La entrevista fue realizada de forma semiestructurada combinando una serie de preguntas preestablecidas (*Anexo 1*), con preguntas originadas en el flujo de la conversación permitiendo hacer algunas en función de las respuestas obtenidas y del objetivo de la investigación, lo que favoreció una discusión más profunda sobre ciertos temas. La entrevista tuvo duración aproximada de una hora, fue grabada en voz (*con consentimiento del entrevistado*) a través de un dispositivo celular; con el fin de garantizar precisión en la transcripción literal de la misma, utilizando la herramienta ofrecida en la plataforma web: <https://turboscribe.ai/es/> para su posterior análisis.

Se entrevistó al director general, quien es ingeniero mecánico, cofundador de la empresa Netlogistik en Colombia con conocimientos en cargos de alta gerencia y dirección de proyectos de alta ingeniería, cuenta con más de quince (15) años de experiencia al interior de la compañía, y actualmente se encuentra estructurando su propio plan de desvinculación laboral, desde su percepción y visión holista se obtuvieron los resultados de análisis. Adicionalmente, se dialogó con la líder de capital humano quien a nivel descriptivo orientó la ubicación de los documentos que contienen el proceso de evaluación de competencias, y el desarrollo de las mismas al interior de la compañía; lo cual fue fundamento para el posterior análisis y relación de datos.

4.2.2. Fase Cuantitativa

Los datos cualitativos fueron recolectados mediante encuestas estructuradas a través de la plataforma Humantelligence <https://www.humantelligence.com/>, lo que facilitó la obtención de medidas numéricas que respaldan los hallazgos y permiten analizar los datos generados sobre las características del comportamiento organizacional de los empleados. Humantelligence, es una herramienta en plataforma web (*Licencia adquirida por Netlogistik para fomentar la conexión entre sus colaboradores, ya que está brinda consejos personalizados para una mejor colaboración individual y en equipo*), donde cada colaborador puede conocer las características predominantes de otros colaboradores; esto lo logra, a través de aplicar una serie de encuestas a cada colaborador evaluando determinadas situaciones que permiten generar resultados característicos, los cuales de una manera clara, confiable y precisa se enfocarán en dirección al tema a investigar. Las encuestas miden variables como valores, comportamiento laboral, motivadores laborales, trabajo ideal, y formas de aprendizaje.

Aunque en el diligenciamiento de las encuestas participan todos los empleados de la compañía a nivel global para efectos de la presente investigación solo se tomaron los datos generados por 140 colaboradores de Netlogistik, representando el total de la plantilla vinculada por contratación laboral con Colombia; así como, sus datos del perfil sociodemográfico que forma parte de su base de datos.

4.3. Análisis de datos:

Para los datos cualitativos, se realizó un análisis temático de la transcripción de la entrevista, utilizando los códigos definidos en la Tabla 1 (*Codificación Abierta de la Entrevista*), con el fin de identificar patrones, temas y categorías relevantes con relación a los factores que impactan el comportamiento organizacional y el desarrollo de competencias; se recopiló, organizo e interpreto la información recibida dando sentido y alineándola al objeto de la investigación, valorando no solo el contenido escrito de las preguntas sino también el contexto empresarial, la percepción y experiencia del entrevistado.

Mientras que, para los datos cuantitativos obtenidos se recopilaron y organizaron en una base de datos revisando que estuvieran completos, que no presentaran errores o faltantes en la información, esto para garantizar la precisión y disposición total para ser analizados; posteriormente se calcularon las frecuencias y porcentajes de cada variable medida a través de las encuestas de Humantelligence, adicionalmente se utilizaron gráficos y tablas para visualizar los resultados y lograr una interpretación más sencilla de los resultados, y seleccionar las variables más características de la población estudiada.

Para aumentar la validez y confiabilidad de los resultados se realizó una triangulación de datos, contrastando los resultados de la entrevista con los datos cuantitativos de Humantelligence identificando los patrones y tendencias característicos de la población; así como, validando las interpretaciones realizadas. De esta forma se confirmaron los hallazgos identificados y se redujo el sesgo que pudiera surgir de por depender de una sola fuente cualitativa de información.

4.4. Limitaciones de la metodología

La limitación más evidente en relación con el planteamiento del problema, el tamaño de la población, y el estudio realizado es que los datos cualitativos únicamente fueron recopilados desde la perspectiva del director general, sin tener en cuenta los mandos

superiores de las diversas áreas; futuros estudios podrían ampliar la muestra para incluir la perspectiva de otros directivos u otros miembros de la compañía. El uso de una única entrevista restringe la representación general limitándola a los pensamientos e ideales del cofundador de la compañía dejando posibles desviaciones en la realidad del día a día que puede ser más tangible por los directos líderes quienes tienen diferentes perspectivas, experiencias o conocimientos al respecto, y sus aportes serán factores importantes para futuras investigaciones.

Por otra parte, la selección de los datos susceptibles de análisis a través de una plataforma externa como lo es Humantelligence limita las variables al diseño y configuración propia del proveedor, lo que puede excluir otras variables relevantes que no son consideradas en la investigación, existiendo la posibilidad de que los datos recogidos no reflejen con precisión el comportamiento de los colaboradores de la compañía o lo limiten a un estándar previamente definido.

5. MARCO CONCEPTUAL

En el contexto empresarial actual, caracterizado por la globalización, la innovación tecnológica y la creciente competitividad, el éxito de las organizaciones depende en gran medida de su capacidad para atraer, desarrollar y retener talento. La transformación digital, la disrupción tecnológica constante y la creciente demanda de innovación obligan a las empresas a adaptarse a un nuevo paradigma donde la eficiencia de los procesos ya no es suficiente. La clave para el éxito reside en la construcción de una cultura empresarial que valore al capital humano como un activo fundamental para alcanzar el éxito. La gestión del talento humano se ha convertido en una disciplina estratégica crucial para las empresas. Esta disciplina integra conocimientos de diferentes áreas como la psicología, la sociología, el derecho laboral, la ingeniería y otras, con el objetivo de optimizar el desempeño individual y el trabajo en equipo. La gestión de recursos humanos ha evolucionado desde un enfoque administrativo, centrado en la gestión de nóminas y el control de personal, hacia un enfoque estratégico, donde el personal es visto como un activo fundamental para el éxito de la empresa (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 10). La administración del recurso humano es sensible a la mentalidad y cultura que predomina en cada organización, la estructura organizacional adoptada, el contexto ambiental del negocio, las características internas, sus funciones y procesos, y un sinnúmero de variables importantes, donde las personas dejan de ser simples recursos (*humanos*) organizacionales y son considerados como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011, pág. 8). La gestión por competencias ha emergido como un enfoque estratégico para el desarrollo y la gestión del talento humano. Las competencias se refieren a los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a las personas alcanzar resultados exitosos en su trabajo, cuando las personas identifican su propósito y lo conectan con sus competencias elevan su nivel de productividad manteniendo todos los aspectos de su vida en equilibrio, generando un crecimiento personal que fomenta la inteligencia emocional y el bienestar mental; lo que permite un desempeño organizacional óptimo, donde la gestión, el conocimiento y la conducta materializan el crecimiento profesional que fomenta la

capacidad de lograr esa meta deseada; todo esto converge en la necesidad para las organizaciones de transformar a su liderazgo en líderes situacionales que identifiquen los comportamientos, habilidades y destrezas de sus equipos de trabajo y logren modelar comportamientos y desarrollar competencias potenciales en ellos; a través de relaciones interpersonales sólidas, de autoconciencia, autogestión y conciencia social, fortaleciendo la cultura organizacional fomentada en valores con verdaderos líderes sensibles al cambio no solo en el hacer sino también en el ser. Estudios refieren la aplicación en el trabajo y desarrollo humano a la evolución de la administración empresarial a través de las diversas teorías administrativas desde sus inicios como las científicas de Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y William Gilbreth, la funcional de Henry Fayol, la estructuralista de Max Weber, y las de Relaciones Humanas de Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor. Mary Parker Follett, Frederick Herzberg (Hernández Palma, 2011, pág. 38); donde muestran cómo la evolución de los nuevos conceptos y teorías se iban acoplando y aplicando a las organizaciones conforme al desarrollo humano y necesidades propias del mercado en su momento. En detalle Frederick Winslow Taylor conocido como el padre de la Administración Científica a través de sus principios y exposición teórica abordó de cierta forma el estudio del comportamiento humano y competencias laborales con miras al aumento en la productividad de la industria a través del foco en las tareas con el fin de alcanzar una elevada eficiencia en la producción, lo que fue ampliamente utilizado en las empresas a finales del Siglo XIX y principios del Siglo XX (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009, pág. 47). Su postulado exponía que el dinero era el principal motivador de los trabajadores y era necesario pagar más para que el operario fuera más productivo, que los empleados debían ser científicamente ubicados en cargos de trabajo de acuerdo a sus aptitudes, que la holgazanería reducía la producción normal, que la gerencia debía conocer la actividad y el tiempo necesario para realizarla; así como otras variables, en las que se evidencia la influencia del comportamiento del trabajador, sus aptitudes para el cargo y cómo estas impactan la productividad laboral. De la mano con Taylor durante catorce años trabajó Henry L. Gantt, quién mostró especial interés por el ser humano enfatizando la importancia de la capacitación y el entrenamiento como parte del desarrollo de los trabajadores.

Desde la administración organizacional las teorías de Frederick Taylor y Henry Fayol identificaron al ser humano como parte de una maquinaria productiva, mientras George Elton Mayo en su teoría de las relaciones humanas rescató que en una organización la parte humana es la más importante, postuló que los grupos informales en el lugar de trabajo tiene influencia directa en el comportamiento del trabajador, demostrando que los trabajadores establecían grupos informales y esto afectaba la satisfacción laboral y su eficacia en la organización (Newstrom, 2011, pág. 299). Su acercamiento humanístico permite ver al ser humano integralmente conectado con el grupo o ámbito al que pertenece, con el bienestar que lo rodea y que este aumenta en la medida de su relacionamiento social, los vínculos afectivos de lealtad, la interacción con su entorno favorece las dinámicas grupales dando como resultado a mayor interacción mayor capacidad productiva.

Por otra parte, Jules Henri Fayol Le Maire desarrolló la teoría clásica de la administración abarcando la organización en su estructura y forma, caracterizando jerarquías y líneas de autoridad, especificando posiciones, subordinación, departamentalización, división del trabajo y especialización de tareas; así como, la coordinación planteada como la reunión, unificación y armonización de todo trabajo y esfuerzo realizado. También definió los elementos: planeación, organización, dirección, coordinación y control como funciones propias del administrador en la organización (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009, pág. 59), planteando así entre sus catorce principios administrativos un acercamiento al comportamiento organizacional desde la equidad, disciplina, orden, estabilidad, iniciativa, espíritu de equipo, como bases o fortalezas fundamentales, lo que hoy por hoy es definido como competencias de alto impacto en la organización. Mientras, Douglas McGregor en 1957 presentó una argumentación decisiva de que la mayor parte de las acciones de la administración se proceden directamente de cualquier teoría de conducta humana que sostengan los administradores volcando su atención en modelos de comportamiento organizacional. Su mayor aportación fueron las teorías X y Y, donde en la teoría X se asume al individuo como un ser básicamente inmaduro que necesita dirección y control, y que no es capaz de asumir responsabilidades; mientras tanto en la teoría Y lo muestra en una búsqueda

permanente de auto realización, auto respecto, donde el individuo ejerce su dirección y control propio al servicio de los objetivos con los que está comprometido. Con estos postulados llevó a entender mejor la conducta humana, introducir las primeras teorías de motivación y a reflexionar sobre la necesidad de equilibrar los valores humanos con los de la organización (Newstrom, 2011, pág. 31).

Otro exponente en el tema organizacional y humano fue Frederick Herzberg, quien desarrolló un modelo bifactorial de la motivación descubriendo que los empleados marcaban diferentes tipos de condiciones que les producían sentimientos de bienestar y de malestar, dando como resultado de sus estudios dos factores que cada ser humano quiere suplir y que orientan su comportamiento. Por una parte, los factores higiénicos o factores extrínsecos son los mínimos a cumplir y cuando estos son óptimos evitan la insatisfacción del empleado; por otra parte, los factores motivacionales o factores intrínsecos que involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización del individuo en el marco personal y laboral (Newstrom, 2011, pág. 113).

A medida que los estudios se hacían más específicos al análisis del ser humano y su contribución con el trabajo, surgían nuevos componentes; entre ellos, la expresión recursos humanos, talento humano o capital humano, refiriéndose a las personas que forman parte de las organizaciones desempeñando determinadas funciones para dinamizar los recursos. Siendo la administración del recurso humano bastante sensible a la mentalidad y cultura que predomina en cada organización; así como, de la estructura organizacional adoptada, del contexto ambiental del negocio, de las características internas, de sus funciones y procesos, y de un sinnúmero de variables importantes, donde las personas dejan de ser simples recursos (*humanos*) organizacionales y son considerados como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, entre otras características (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009, pág. 62).

Con respecto a la función del área de recursos humanos se desagregan tres enfoques diferentes, uno administrativo, que se relaciona con retribuciones salariales, beneficios, y control de personal, otro frente a las relaciones laborales como responsabilidades patronales, cobertura personal y familiar, desarrollo potencial del trabajador, y otro de cara a la estrategia de la organización, donde el personal debe contribuir exitosamente con la estrategia organizacional; teniendo como objetivos implícitos la productividad laboral, el cumplimiento de la legislación laboral y la calidad de vida del empleado (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 12).

En efecto, el área de recursos humanos se convierte en un área interdisciplinaria: que integra conocimientos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, entre otros; convirtiéndose en un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables no solo para las empresas sino también para que los trabajadores logren sus objetivos individuales (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009, pág. 96). Por otra parte, Martha Alles indica que gestionar el recurso humano por competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias -a su vez- son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar resultados (Alles, 2005, pág. 15); a partir de esta premisa, una adecuada estructura en el área de capital humano, una comprensión más profunda de cómo es el comportamiento del ser humano, de cómo evaluar y desarrollar las competencias de los colaboradores y de sus líderes, permitirá realizar mejoras importantes en el desarrollo personal y profesional de los mismos, establecer parámetros de calidad para desempeñar su rol y sus relaciones en el entorno laboral; así como en los procesos y resultados de la compañía, estando más capacitada para enfrentar los constantes retos y cambios del mercado laboral. Así mismo, las contribuciones individuales de cada colaborador determinan en sus equipos de trabajo la productividad y contribución colectiva a la compañía, Stephen Robbins afirma que parte del desempeño de un equipo depende de algunas características esenciales como el conocimiento, las aptitudes, y las habilidades de sus miembros; que no solo es la suma de sus particularidades individuales

sino como estas compaginan en la relación de equipos. Sin embargo, estas características fijan los parámetros de lo que los integrantes son capaces de hacer y la eficacia con que se desempeñan en un equipo de trabajo (Robbins & Judge, 2009, pág. 323), siendo de vital importancia para la compañía esta caracterización y contar con herramientas que propendan el desarrollo de su personal garantizando los resultados esperados, y cómo la productividad del equipo es fundamental para cada uno de sus miembros.

No obstante, el liderazgo juega un papel significativo en estos propósitos, lograr niveles más altos de productividad del personal es una verdadera ventaja competitiva que se logra a través de un capital humano guiado y/o inspirado por un liderazgo enfocado en lo importante, que escucha y motiva a sus equipos de trabajo para que también sean exitosos, generando confianza y un ambiente de conciencia colectiva que permita actuar en diferentes niveles y afrontar problemas complejos (Goleman, Focus, El Motor Oculto de la Excelencia, 2018, pág. 295). Donde el liderazgo no es sinónimo de dominación, sino el arte de convencer a la gente que colabore para alcanzar un objetivo en común (Goleman, Liderazgo El poder de la inteligencia emocional, 2013, pág. 13).

Ahora bien, el campo de acción del capital humano siendo tan amplio permite identificar conceptos más claros que se complementan entre sí, los cuales son descritos a continuación:

5.1. Comportamiento Organizacional

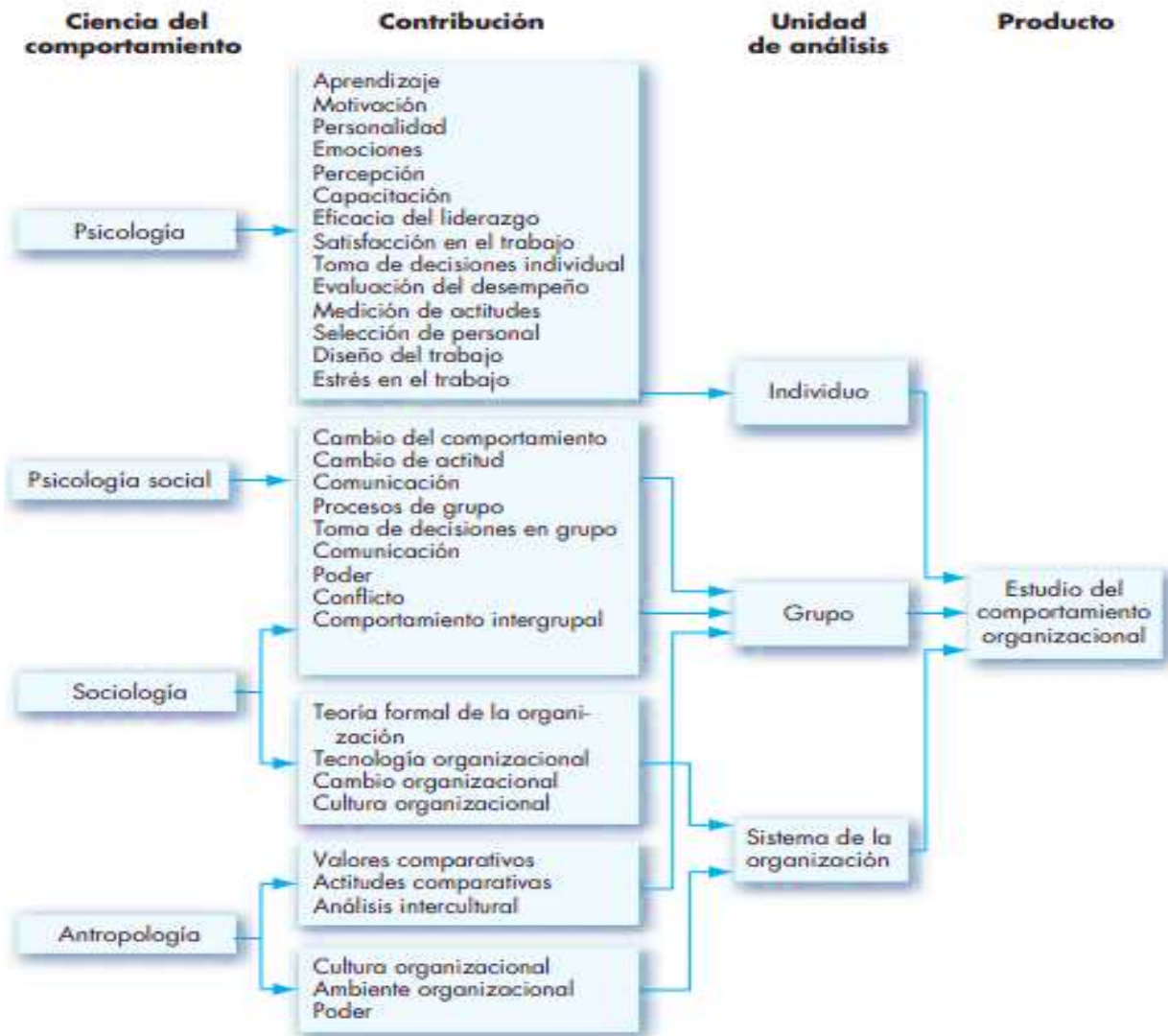
Daniel Goleman enseña que las reglas del trabajo están cambiando, ya no solo importa la sagacidad, preparación y experiencia, sino también cómo el ser humano se maneja a sí mismo y con los demás, siendo una norma que se aplica para el personal desde antes de su contratación donde las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y otras competencias deben ser identificadas; la nueva empresa organizada con inteligencia emocional es el camino actual para las organizaciones (Goleman, La Inteligencia Emocional, 2018, pág. 184); siendo la inteligencia emocional

parte fundamental que direcciona el comportamiento humano. En esta misma línea, Idalberto Chiavenato muestra que el ser humano, su comportamiento definido por su racionalidad y el manejo de sus emociones modelan su actuar al interior de las organizaciones, entendiendo el Comportamiento Organizacional como el estudio de las personas, de su actuar, de la influencia que ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009, pág. 158); y los hermanos Giral fundadores de la compañía Netlogistik analizan como el dinamismo del entorno actual supone retos, exigencias y oportunidades distintas, demanda nuevas habilidades, propuestas y actitudes, donde es necesario ser flexible, acelerar el ritmo del negocio y tomar en cuenta las emociones del personal, pues es el disparador – ejecutor de las acciones que generan los resultados en la compañía (Francisco Giral, Adela Giral, José Giral, 2017, pág. 19).

Por otra parte, John W. Newstrom describe el comportamiento organizacional (CO) como el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente, individuos y grupos, actúan en las organizaciones (Newstrom, 2011, pág. 3). Mientras, Stephen Robbins define el comportamiento organizacional (CO) como un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones (Robbins & Judge, 2009, pág. 10), también muestra que disciplinas como la psicología, psicología social, sociología y antropología contribuyen profundamente en el estudio del comportamiento organizacional; cuya distribución se observa en la Figura 1.

Figura 1.

Disciplinas que intervienen en el campo del comportamiento organizacional



Nota. Esta gráfica muestra las disciplinas que intervienen en el campo del Comportamiento Organizacional. Tomada de: Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional. México, D.F.: Pearson Educación, Inc.

Asimismo, Stephen Robbins indica que entender el comportamiento organizacional actualmente es un reto y una oportunidad dada por los cambios que tienen las organizaciones a partir de la globalización, donde las organizaciones ya no están limitadas por las fronteras nacionales, donde la fuerza laboral es diversa lo que significa que las organizaciones tienen una mezcla más heterogénea de personas, en términos

de género, edad, raza, origen étnico, entre otros factores (Robbins & Judge, 2009, pág. 16).

Analizar el comportamiento organizacional de Netlogistik permite comprender la conexión existente entre el personal (*sus deseos, motivaciones, actitudes, su desempeño laboral, entre otros aspectos*), y la compañía misma; si la persona contratada se identifica y forma parte activa de la cultura organizacional proyectando su desarrollo y crecimiento allí, o si solo está de paso, y sus motivaciones no se alinean con los principios, valores, cultura, con el ser de la compañía. Así mismo, este análisis da las bases para orientar el aprendizaje, desarrollo y desempeño laboral de sus colaboradores.

5.2. Liderazgo Situacional

La teoría del liderazgo situacional (TLS) se dio a conocer en 1969, se enfoca en un liderazgo basado en la situación y momento en el que se presenta, lo que hace dinámico el comportamiento del líder y del equipo liderado ante el accionar o la toma de decisiones con respecto a la circunstancia presentada, generando así una interacción permanente, que hace al líder efectivo frente a algunas situaciones y frente a otras no tan efectivo como se requiere; esto por ser situaciones diferentes que involucra nuevos comportamientos adaptados a cada una. Los doctores Paul Hersey y Kenneth Blanchard muestran que los líderes exitosos pueden adaptar su comportamiento de acuerdo a la situación en la que se encuentran, que el liderazgo efectivo rara vez ocurre por accidente y no se transmite a través del ADN, que es el resultado de habilidades relevantes y probadas que pueden ser aprendidas y aplicadas por casi cualquier persona que esté tratando de influir en los demás en cualquier organización. También declaran la importancia del líder en la estabilidad del personal en una compañía, la mayoría de los talentos renuncian a las empresas debido a no contar con líder idóneos que apoyen su desarrollo y actual laboral (Hersey & Blanchard, 1972, pág. 1).

La TLS presenta la interacción entre el comportamiento del líder y la disposición del seguidor, y como se identifica la eficacia del líder. Un estudio de la TSL realizado a ciento

cincuenta y un (151) ejecutivos en un ambiente real, quienes eran líderes y seguidores de alto nivel de una empresa de servicios y fabricación que integra la lista Fortune 100 reveló que el nivel adecuado de comportamiento en tareas y relaciones coincide con el nivel de preparación de los seguidores, a medida que cambia el nivel de preparación deben cambiarse las tareas siendo este un proceso de adaptación, indicando que los altos niveles de preparación pueden obviar la necesidad de supervisión en lugar de especificar un estilo de supervisión concreto. Aunque el estudio no puede concluir el estilo de supervisión necesario de acuerdo a los niveles de preparación, ya que su resultado fue mixto; sí concluye que el comportamiento de alta relación con el líder es el mejor comportamiento en el liderazgo (Estudio de la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, 2012, pág. 11).

Según sus autores, la TLS es una teoría sobre el liderazgo y no sobre la dirección, muestra que el director es un individuo que ocupa una posición formal en una organización y es responsable del trabajo de al menos una persona y tiene autoridad formal sobre ésta; mientras que, el liderazgo es un concepto más amplio, dado que incluye tanto los contextos formales como los informales, el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”. El liderazgo situacional a nivel de resultados se orienta hacia la influencia que un líder tiene sobre su seguidor, a la gestión del individuo, su conocimiento, y comportamiento. Hersey y Blanchard reconocieron que el nombre de su teoría se inspiró en la necesidad de los padres de cambiar su estilo de “liderazgo” de acuerdo al crecimiento de sus hijos desde la infancia y adolescencia a la edad adulta; también, visualizaron su aplicación al contexto académico, y laboral, sugiriendo un ciclo vital del liderazgo con base en la madurez y conocimiento de los implicados, lo que indica tres factores importantes: el estilo del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo (Santa Bárbara & Rodríguez Fernández, 2010, pág. 12).

La TLS indica que el líder debe evaluar y reconocer el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige, y modificar su estilo de liderazgo fomentando la participación y la comunicación, cada líder puede tener un estilo de liderazgo definido

pero su efectividad depende de la capacidad con la que cuente de adaptación a la situación presente.

La TLS define cuatro estilos de liderazgo:

- I. **Directivo – E1:** un comportamiento alto en tarea y bajo en relación, dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño.
- II. **Persuasivo – E2:** ambos comportamientos están por encima del promedio, explicar las decisiones y dar la oportunidad de hacer aclaraciones.
- III. **Participativo – E3:** un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo, compartir ideas y facilitar la toma de decisiones.
- IV. **Delegativo – E4:** tanto el comportamiento de tarea como el de relación están por debajo del promedio, ceder la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica.

De la misma forma, la TLS clasifica la madurez (*preparación*) del seguidor en cuatro niveles:

- I. **M1 o madurez baja:** tanto la motivación como la capacidad son bajas.
- II. **M2 o madurez de baja a moderada:** la capacidad es baja y la motivación es alta.
- III. **M3 o madurez de moderada a alta:** poca motivación y mucha capacidad.
- IV. **M4 o madurez alta:** el seguidor cuenta con alta capacidad y alta motivación.

La TLS muestra que a través del comportamiento del líder se contribuye al desarrollo de la preparación (*madurez*) de los integrantes de su equipo con el objetivo de alcanzar un buen desempeño, a través de un cambio sucesivo y gradual dando como resultado un crecimiento consciente y planeado, generando un ambiente de confianza y respeto mutuo (Santa Bárbara & Rodríguez Fernández, 2010, pág. 9). Por otra parte, Daniel Goleman muestra que el líder que enfoca su atención hacia su interior (*autoconocimiento*), hacia los demás (*empatía*), y hacia el medio que lo rodea (*conciencia sistemática*), y desarrolla equilibrio entre estas tres facetas, tiene un nivel de alto

desempeño que le permite guiar y lo motiva a ayudar a que otras personas sean exitosas (Goleman, Focus, El Motor Oculto de la Excelencia, 2018, pág. 263), lo que resalta la contribución que la TLS hace al desarrollo de habilidades en el personal liderado permitiendo así mejorar las competencias laborales de sus equipos y en esa misma dirección el desempeño laboral en la compañía.

Los estilos de liderazgo definidos por la teoría del liderazgo situacional se ilustran en la Figura 2.

Figura 2.
Teoría del liderazgo situacional



Nota. Esta gráfica muestra la dinámica de las diferentes variables que intervienen en la teoría del liderazgo situacional expuesta por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, 1972. Tomada de: <https://elwinston.io/que-es-el-liderazgo-situacional-y-como-se-practica/>.

5.3. Inteligencias Múltiples

Howard Gardner presenta en 1983 una teoría de inteligencias múltiples donde establece que cada persona posee un perfil característico de acuerdo a su inteligencia, reconociendo la diversas capacidades y habilidades que posee el ser humano, identificadas a través del aprendizaje y del estudio del funcionamiento del cerebro; define inteligencia la capacidad de resolver problemas o crear productos que sean valiosos en uno o más ambientes culturales, como un conjunto de capacidades cognitivas independientes y relacionadas entre sí que permiten a las personas crear, innovar y destacar en diferentes áreas de la vida, describiendo diversas capacidades humanas en función de la inteligencia predominante en el individuo. En su teoría, Gardner plantea ocho inteligencias existentes: lógico-matemática, lingüística, espacial, musical, corporal-kinestésica, intrapersonal, interpersonal y naturalista (Gardner, 2022, pág. 29).

Listado de las inteligencias múltiples:

- I. **Inteligencia lógico-matemática**, relacionada con la capacidad de resolver cálculos matemáticos, experimentos, poner en práctica un razonamiento lógico, y medir el nivel o coeficiente intelectual de la persona.
- II. **Inteligencia lingüística-verbal**, relacionada con la capacidad desarrollar la comunicación utilizando el lenguaje en sus expresiones orales y escritas.
- III. **Inteligencia espacial**, relacionada con la capacidad para percibir el entorno visual y espacial a través de imágenes y expresiones graficas.
- IV. **Inteligencia musical**, relacionada con la capacidad, con el talento de percibir y expresar con creatividad y emoción los sentimientos y pensamientos de forma musical.
- V. **Inteligencia corporal-kinestésica**, relacionada con la capacidad para expresar ideas, emociones y sentimientos a través del cuerpo.

VI. **Inteligencia intrapersonal**, relacionada la capacidad para el autoconocimiento, la reflexión, el control de sentimientos y pensamientos.

VII. **Inteligencia interpersonal**, relacionada la capacidad para comprender y comunicarse con las personas, teniendo una alta percepción de lo que los motiva, su temperamento, como se sienten, como actúan; desarrollando empatía e interacción social.

VIII. **Inteligencia naturalista**, relacionada con la capacidad de observar y estudiar los elementos que componen la naturaleza; de distinguir, clasificar y utilizar elementos del medio ambiente tales como objetos, animales o plantas, pertenecientes al ambiente urbano como suburbano o rural.

La inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal se encuentran en la inteligencia emocional mostrando la capacidad para dirigir la vida de manera satisfactoria; enfatizando que la inteligencia emocional es base para el éxito en el desarrollo de las demás habilidades, a través de ella es evidente la capacidad de reconocer las propias emociones y las de los otros, para motivarnos y manejarlas de manera efectiva, en nosotros mismos y en los demás. Una competencia emocional es una capacidad aprendida, basada en inteligencia emocional que contribuye a un desempeño efectivo en el trabajo (Francisco Giral, Adela Giral, José Giral, 2017, pág. 95).

5.4. Liderazgo e Inteligencias Múltiples

El liderazgo suele tener dos connotaciones, una a nivel jerárquico y otra a nivel de influencia social; la Real Academia de la Lengua define líder a una persona que dirige u orienta a un grupo, el cual reconoce su autoridad; mientras que, Stephen Robbins define el término liderazgo como la aptitud para influir en un grupo de personas o equipo de trabajo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. Esta capacidad se da

en forma independiente de la estructura formal de la organización; el liderazgo tiene especial importancia en los equipos múltiples, donde diversas personalidades necesitan coordinar sus esfuerzos para producir el resultado que se busca, allí los líderes necesitan dar poder a sus equipos al delegar en ellos las responsabilidades, adoptar el papel de facilitadores para asegurar que coordinen efectivamente sus esfuerzos generando confianza, elemento fundamental que permite al equipo estar dispuesto a aceptar y comprometerse con las metas y decisiones que el líder toma, siendo un apoyo para la gerencia de la organización que ejerce su influencia en el comportamiento del grupo por medio del liderazgo (Robbins & Judge, 2009, pág. 329).

Una de las características esenciales de un líder es el autodesarrollo, quien no cree en el desarrollo para sí mismo tampoco lo considera valioso para otros, suele resultarle molesto y amenazante que los demás aprendan, especialmente cuando son colaboradores o compañeros; quien no se ocupa por su desarrollo personal o profesional, normalmente bloquea el desarrollo y el acceso al conocimiento de otros (Francisco Giral, Adela Giral, José Giral, 2017, pág. 54).

Aunque el principal trabajo del líder es conseguir resultados, también debe ser capaz de notar y comprender los puntos de vista de todo el personal que tiene a su cargo, o de sus seguidores, y afectar positivamente el clima laboral a través de su estilo de liderazgo, obteniendo mejoras en la productividad y a su vez resultados económicos superiores; esta capacidad la genera gracias a su inteligencia emocional (Goleman, Liderazgo El poder de la inteligencia emocional, 2013, pág. 35).

Entre los principales estilos de liderazgo se encuentran:

- I. **Estilo autoritario**, tiene visión de futuro y motiva a los trabajadores, dejando claro cómo cada uno encaja su función en la visión general de la organización; potencia al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa.

- II. **Estilo coach**, ayuda a sus subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los vinculan a sus aspiraciones personales y profesionales. Animam a los trabajadores a marcarse objetivos de desarrollo a largo plazo y a conceptualizar un plan para alcanzarlos; fomentan el aprendizaje a largo plazo.

- III. **Estilo conciliador**, se centra en la gente, valoran a los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos; busca que los trabajadores estén contentos y exista armonía entre ellos. Crear fuertes vínculos emocionales y luego recoger los frutos de ese planteamiento, en concreto una enorme lealtad; construyen identidad laboral.

- IV. **Estilo democrático**, fomenta la flexibilidad y la responsabilidad; al escuchar las preocupaciones de los demás descubre qué hacer para mantener alta la moral, tienen a ser muy realistas sobre lo que puede conseguirse y lo que no dado que tienen voz en la definición de los objetivos y de los parámetros para evaluar el éxito.

- V. **Estilo ejemplarizante**, establece unos niveles de rendimiento altísimos y los ilustra personalmente; demuestra una obsesión por hacer las cosas mejor y más rápido y pide lo mismo de todos los que lo rodean; identifica a quienes rinden poco y les exige más, si no se ponen a la altura necesaria, los sustituye por alguien que sí sea capaz de ello. Por lo general destruye el clima laboral.

- VI. **Estilo coercitivo**, es un liderazgo dominante, da ordenes sin participación del equipo, las decisiones son tomadas sin sensibilidad, los trabajadores sienten arbitrariedad; sofoca el clima laboral.

El líder conciliador destaca en tres competencias de la inteligencia emocional: la empatía, el establecimiento de relaciones y la comunicación (Goleman, Liderazgo El poder de la inteligencia emocional, 2013, pág. 41).

En cuanto a la efectividad del líder Peter Drucker señala que está es un hábito, una suma de acciones repetidas, que un líder es responsable de los actos y decisiones que propenden al mejor funcionamiento de alguna empresa, que debe planificar, organizar, integrar, motivar, y evaluar todo su trabajo y el de su equipo; no solo se centra en el desarrollo y crecimiento de este, sino en el suyo propio. Lidera con el ejemplo y aprende a través de los hábitos y transformaciones en su comportamiento, sabe exactamente en que se gasta el tiempo, llevando el control del mismo, definiendo prioridades, delegando con responsabilidad y optimizándolo al máximo, necesita auto disciplinarse; tener un enfoque especial en la contribución, en entender el propósito para contribuir de manera importante a la organización. Así mismo, en construir sobre sus fortalezas enfocándose en mejorar continuamente en lo que es bueno, en lo fundamental e importante con el fin de tomar decisiones efectivas, fundamentales para mover la organización hacia la visión proyectada (Drucker, 2012, pág. 157).

Por otra parte, Daniel Goleman profundiza ampliamente en el concepto de inteligencia emocional definiéndolo como la capacidad de reconocer los sentimientos propios, refrenando el impulso emocional, la capacidad de interpretar los sentimientos más íntimos del otro, la capacidad de motivarnos y la capacidad de manejar relaciones de manera fluida. También indica que las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida y de dominar los hábitos mentales que favorecen su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y de pensar con claridad (Goleman, La Inteligencia Emocional, 2018, pág. 57). El arte de dirigir y liderar personas, son ingredientes necesarios para todo directivo, el líder que deseé crear un equipo emocionalmente inteligente debe comenzar aumentando la confianza que tiene de sí mismo, ayudar a la gente a alcanzar la zona cerebral donde pueda dar lo mejor de sí, y a permanecer en ella es clave para el liderazgo y desarrollo del personal y de la efectividad en el cumplimiento de las metas; un bajo nivel de inteligencia emocional en el trabajo tiene un coste inevitable en los resultados económicos (Goleman, Liderazgo El poder de la inteligencia emocional, 2013, pág. 13).

5.5. Cultura Organizacional

La cultura en una organización refleja las creencias y valores de sus fundadores y de su personal, donde la dinámica social influye directamente en la colaboración y sinergia que hay los equipos de trabajo. Esta cultura ofrece indicios directos e indirectos sobre cómo alcanzar el éxito, integrando elementos como la filosofía, los valores, la visión, la misión y las metas propuestas, tanto expresas como implícitas de la compañía. Así mismo, la calidad del liderazgo, el asertividad en la comunicación y la dinámica de grupo, junto con la naturaleza de las estructuras formales e informales y el contexto social, juegan un papel crucial; la interacción de estos factores genera un entorno en el que las actitudes personales de los colaboradores, junto con los factores situacionales, fomentan la motivación y el logro de metas (Newstrom, 2011, pág. 92).

5.6. Cultura de Efectividad en Netlogistik

Cultura de la efectividad se refiere a un conjunto de valores, creencias y comportamientos dentro de una organización que promueven el logro de objetivos de manera eficiente y armoniosa, se centra en crear un ambiente donde todos los miembros se alinean con el propósito y la visión de la empresa, fomentando la claridad organizacional, la comunicación abierta y la colaboración efectiva. En Netlogistik, la cultura de la efectividad se manifiesta en el equilibrio y la armonía entre el propósito, la claridad organizacional, la conducta, el conocimiento y la comunicación, enfocada en el logro de resultados, haciendo las cosas bien a través de la gente que conforma la compañía, constituyendo así la columna vertebral de la misma; con base en principios fundamentales como tener un propósito claro, alinear el esfuerzo de todas las personas dando una claridad organizacional, desarrollando una conducta adecuada en los miembros del equipo, creando y transmitiendo el conocimiento necesario a la gente a través de una comunicación clara y precisa (Francisco Giral, Adela Giral, José Giral, 2017, pág. 15).

5.6.1. Principios fundamentales Netlogistik:

- I. **Propósito**, es un sentido claro de la misión y visión de la compañía que guía sus acciones y es un factor esencial en la toma de las decisiones estratégicas.

- II. **Claridad organizacional**, es contar con estructuras y roles bien definidos que facilitan la comprensión de las expectativas y responsabilidades de la compañía y de sus colaboradores para identificar y aprovechar el gran potencial de cada uno.

- III. **Conducta**, son las normas y comportamientos que se esperan de todos los colaboradores que promueven un ambiente saludable de respeto y apoyo mutuo.

- IV. **Conocimiento**, es fomentar el aprendizaje y desarrollo continuo, asegurando que cada colaborador desarrolle habilidades y competencias necesarias donde el crecimiento es primordial, y el conocimiento uno de los medios para obtenerlo, motivando al personal a documentar y trascender todo lo que aprende.

- V. **Comunicación**, es el proceso de expresión donde la información clara, asertiva y con transparencia fortalece la colaboración y la obtención de resultados en la compañía.

Figura 3.
Cultura de la Efectividad 2.0



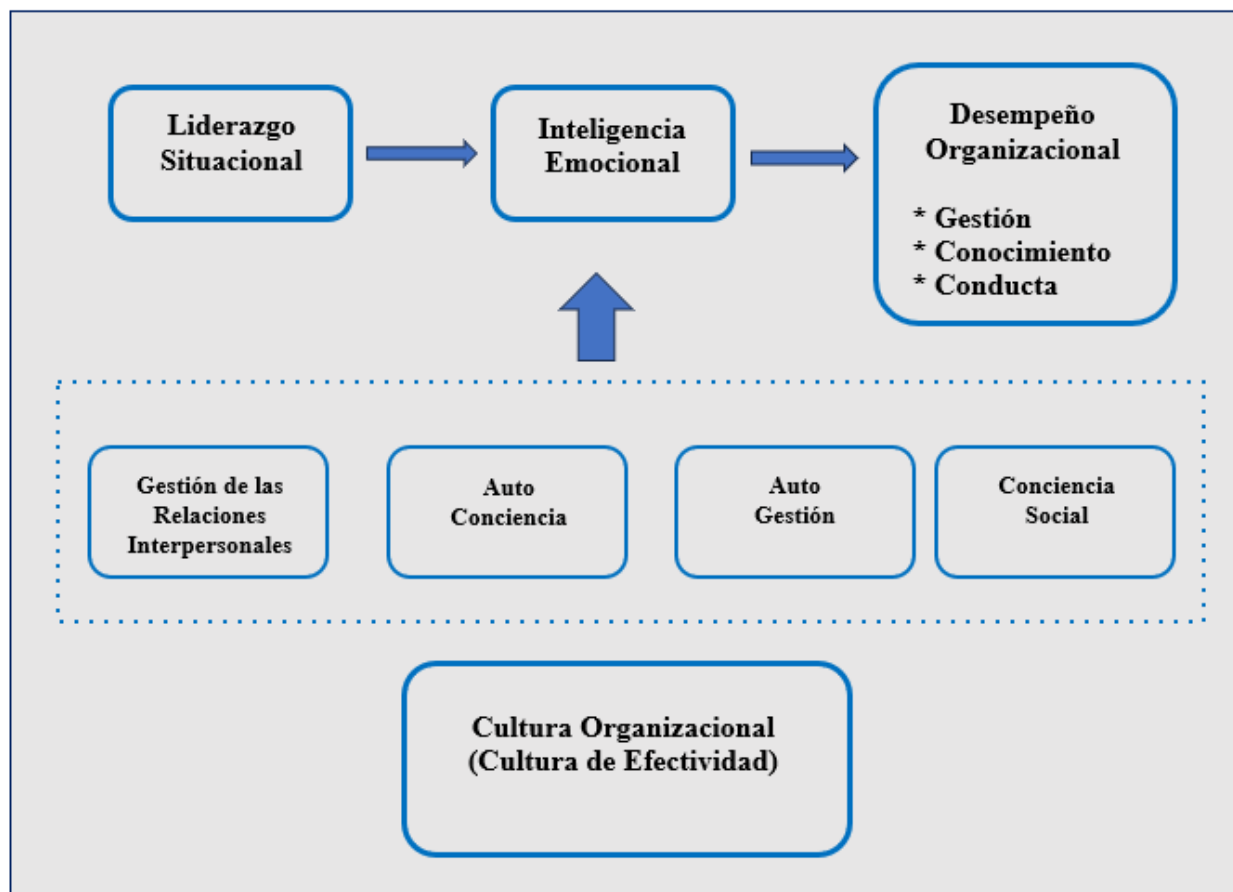
Nota. Esta gráfica muestra la sincronía de los principios fundamentales de Netlogistik. Tomada de: Francisco Giral, Adela Giral, José Giral. (2017). *Cultura de la Efectividad*. México D.F.: LID Editorial Mexicana.

Las personas son la clave de la organización, atraer personas con potencial y cuya esencia se alinee con la cultura que se quiere desarrollar en la empresa y con el propósito y objetivos de la organización es la mejor forma de hacerla crecer; los equipos diversos producen los mejores resultados (Francisco Giral, Adela Giral, José Giral, 2017, pág. 54).

5.7. Resumen

Este capítulo aborda la importancia del liderazgo situacional, la inteligencia emocional y el desempeño organizacional en el contexto empresarial contemporáneo, donde la globalización y la innovación son fuerzas predominantes; argumentando que el éxito de las organizaciones depende de su capacidad para atraer, desarrollar y retener talento, lo que requiere una transformación en la gestión del capital humano, pasando de un enfoque administrativo a uno estratégico que reconozca a las personas como activos esenciales. Se destaca la gestión de competencias como un enfoque clave, al permitir que los individuos alineen su propósito personal con sus habilidades, lo que no solo mejora su productividad, sino que también promueve su bienestar y desarrollo personal. Esto se relaciona con la inteligencia emocional, que es crucial para que los líderes modelen comportamientos y desarrollen las competencias de sus equipos. Donde el liderazgo situacional se presenta como un modelo efectivo para adaptar el estilo de liderazgo a las necesidades específicas del equipo, fomentando relaciones interpersonales sólidas y una cultura organizacional basada en valores. En conjunto, estos elementos no solo mejoran el desempeño organizacional, sino que también facilitan la creación de un ambiente de trabajo más dinámico y resiliente, capaz de enfrentar los desafíos del entorno actual enfatizando la necesidad de transformar el liderazgo y la cultura organizacional para lograr un rendimiento laboral óptimo y sostenible. El liderazgo situacional permite a los líderes adaptar su estilo de dirección a las necesidades y características de sus equipos, lo que potencia el desempeño organizacional. Este desempeño se manifiesta a través de la gestión, el conocimiento y la conducta de los empleados, siendo estos aspectos clave para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Además, se pone énfasis en la gestión de relaciones interpersonales, la autoconciencia, la autogestión y la conciencia social como habilidades esenciales que promueven una cultura organizacional sólida. Al fomentar un entorno donde estos elementos interactúan, las organizaciones pueden desarrollar competencias que no solo benefician a los individuos, sino que también contribuyen al crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en su conjunto, Figura 4.

Figura 4.
Modelo conceptual



Nota. Esta gráfica muestra un modelo conceptual elaborado de las variables presentes en la presente investigación.

6. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La teoría de las inteligencias múltiples expuesta por Howard Gardner amplía el entendimiento de la inteligencia humana con una definición más allá del enfoque tradicional de coeficiente intelectual (CI) que se utiliza para medir el factor de inteligencia de las personas. Gardner, identificó diversas formas de inteligencia que permiten a los individuos desarrollar competencias en diferentes contextos (Gardner, 2022, pág. 29); siendo para el ámbito organizacional relevante, ya que la comprensión de las distintas inteligencias puede enriquecer el comportamiento organizacional y fomentar un ambiente de trabajo más inclusivo y productivo. Cada tipo de inteligencia posee características (*expuestas anteriormente*), que pueden influir en la cultura de la organización y en la gestión laboral, y que permiten entender cómo la capacidad humana es diversa y cómo está impacta el comportamiento organizacional.

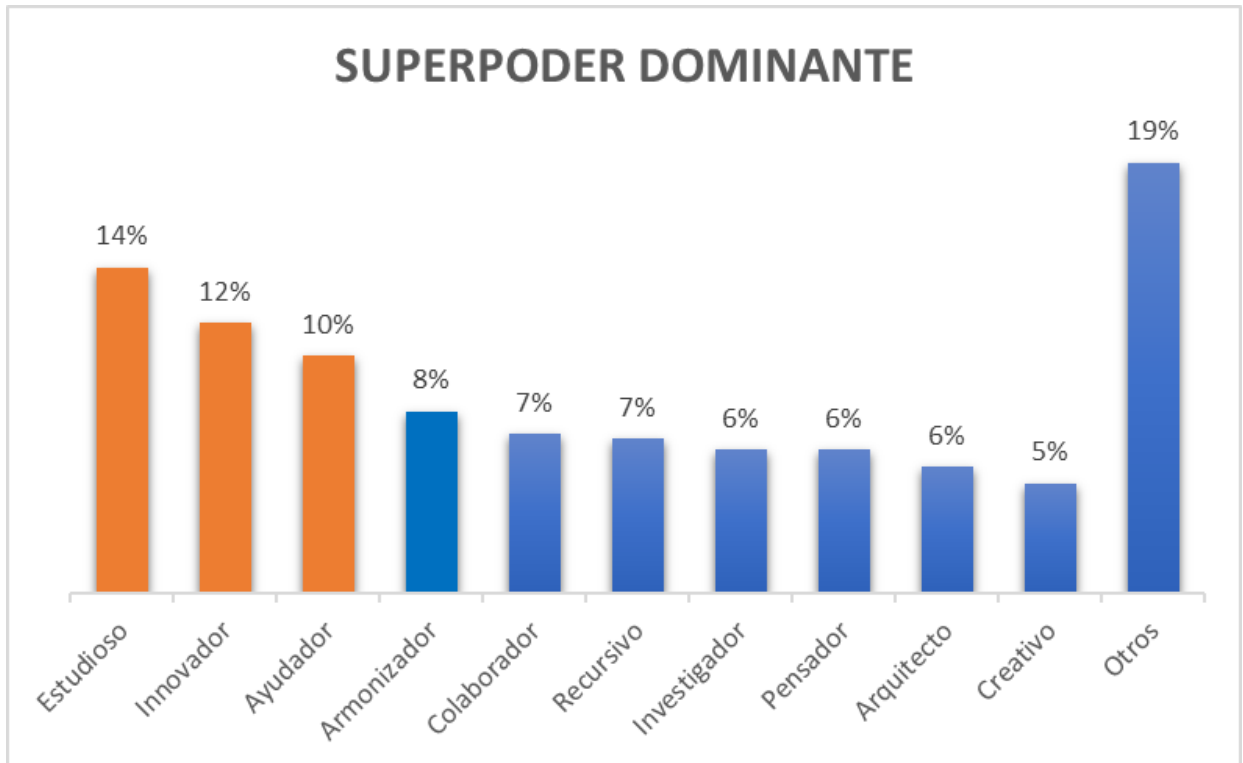
Netlogistik cuenta con la licencia de una herramienta llamada Humantelligence como parte de sus procesos de administración del personal, la cual a través de una serie de encuestas evalúa la personalidad y las competencias comportamentales de sus colaboradores basada en la comprensión integral del ser humano en el entorno laboral, permitiendo identificar diversas habilidades y características, proporcionando a cada colaborador una visión clara de su perfil de personalidad, y generando información relevante para que la compañía pueda potenciar y desarrollar las competencias de su personal identificando no solo sus comportamientos laborales, sino sus motivaciones, prioridades de vida, trabajo ideal, y formas de aprendizaje. Como medio para identificar las características del comportamiento organizacional de Netlogistik se analizaron los datos generados por la plataforma Humantelligence en el periodo comprendido entre los años 2023 y 2024; los valores más predominantes para cada encuestado Humantelligence los denomina “Súper poderes”, término acogido también por la compañía. Adicionalmente, la plataforma proporciona consejos personalizados con respecto a cómo interactuar con otros colaboradores, sus gustos, motivaciones, retos, formas de comunicación, entre otros (Humantelligence, Smarter Collaboration, 2024). La

descripción de las variables de medición utilizadas por Humantelligence para la clasificación del personal se encuentran en el Anexo 5.

6.1. Perfiles según Humantelligence: Los superpoderes de la compañía

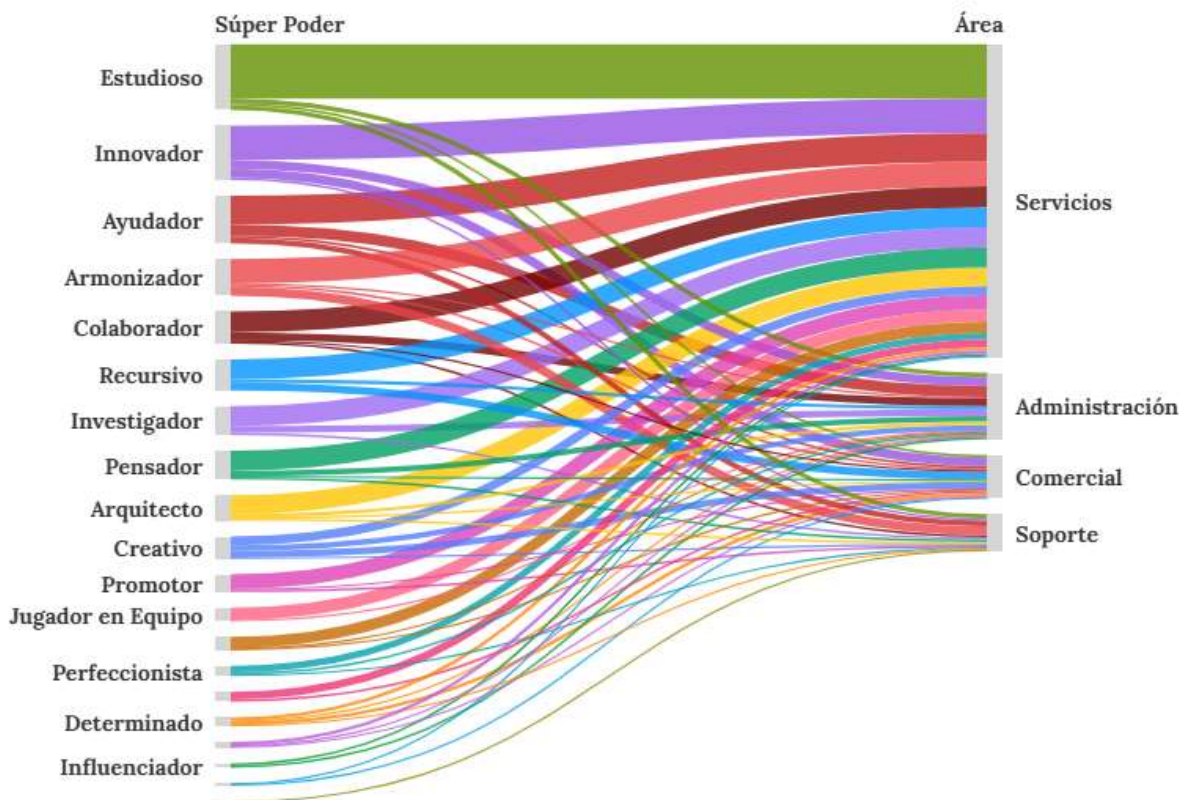
Tal como se ha comentado previamente, Humantelligence define un conjunto de arquetipos soportados bajo el esquema de las inteligencias múltiples previamente discutidas. Para el caso de Netlogistik, los datos proporcionados por Humantelligence evidencian que, el 19% del personal que participó en la investigación presenta una variedad de "superpoderes", entre los cuales se destacan habilidades como el trabajo en equipo, la negociación, el perfeccionismo, la influencia y la autonomía, todos ellos con porcentajes inferiores al 5% en la valoración. Sin embargo, los tres (3) súper poderes predominantes que caracterizan a los colaboradores de Netlogistik son estudioso, innovador y ayudador, que en conjunto representan un total del 36% del personal. Mientras, el 45% restante del personal cuenta con superpoderes cuyos resultados oscilan entre el 8% y el 5%, Figura 5 y Figura 6.

Figura 5.
Superpoder dominante



Nota. Esta gráfica muestra los resultados de las encuestas individuales realizadas al personal de Netlogistik con el fin de identificar su superpoder dominante a través de la plataforma Humantelligence durante los años 2023 y 2024.

Figura 6.
Superpoder dominante por área



Source: Netlogistik

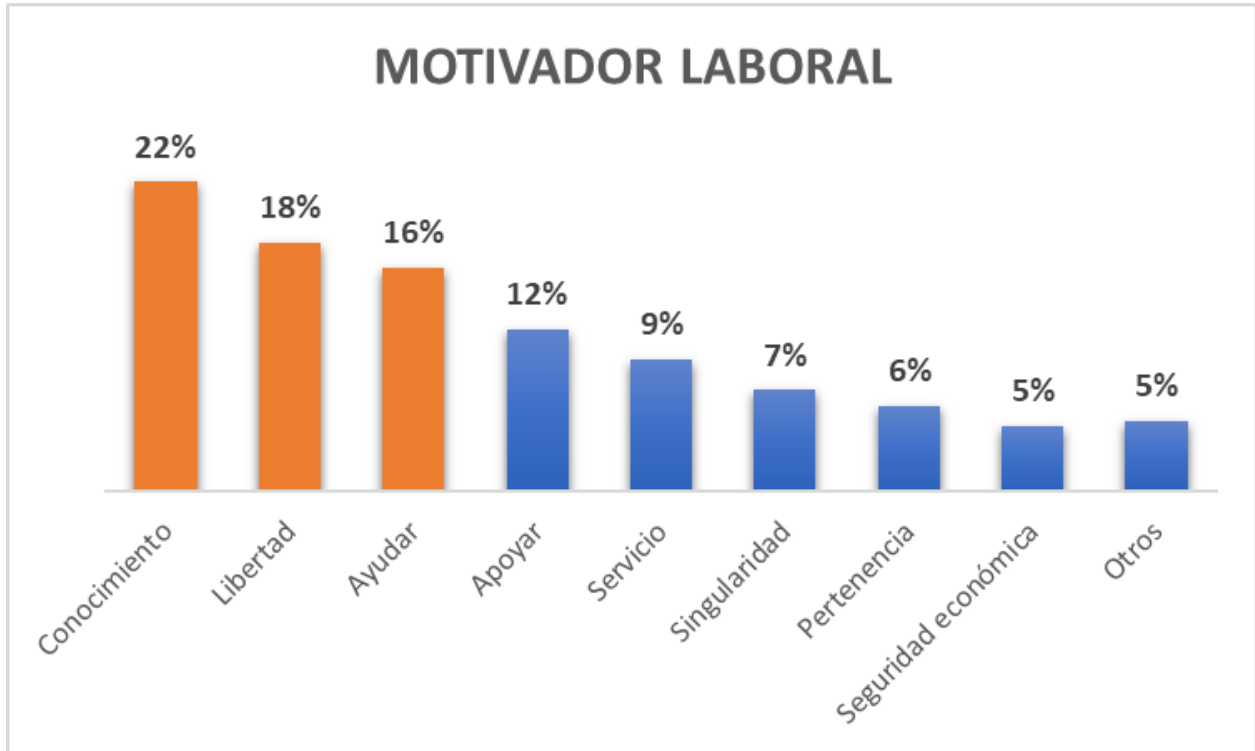


Nota. Esta gráfica muestra los resultados de las encuestas individuales realizadas al personal de Netlogistik con el fin de identificar su superpoder dominante a través de la plataforma Humantelligence durante los años 2023 y 2024.

6.1. ¿Qué me motiva a trabajar?

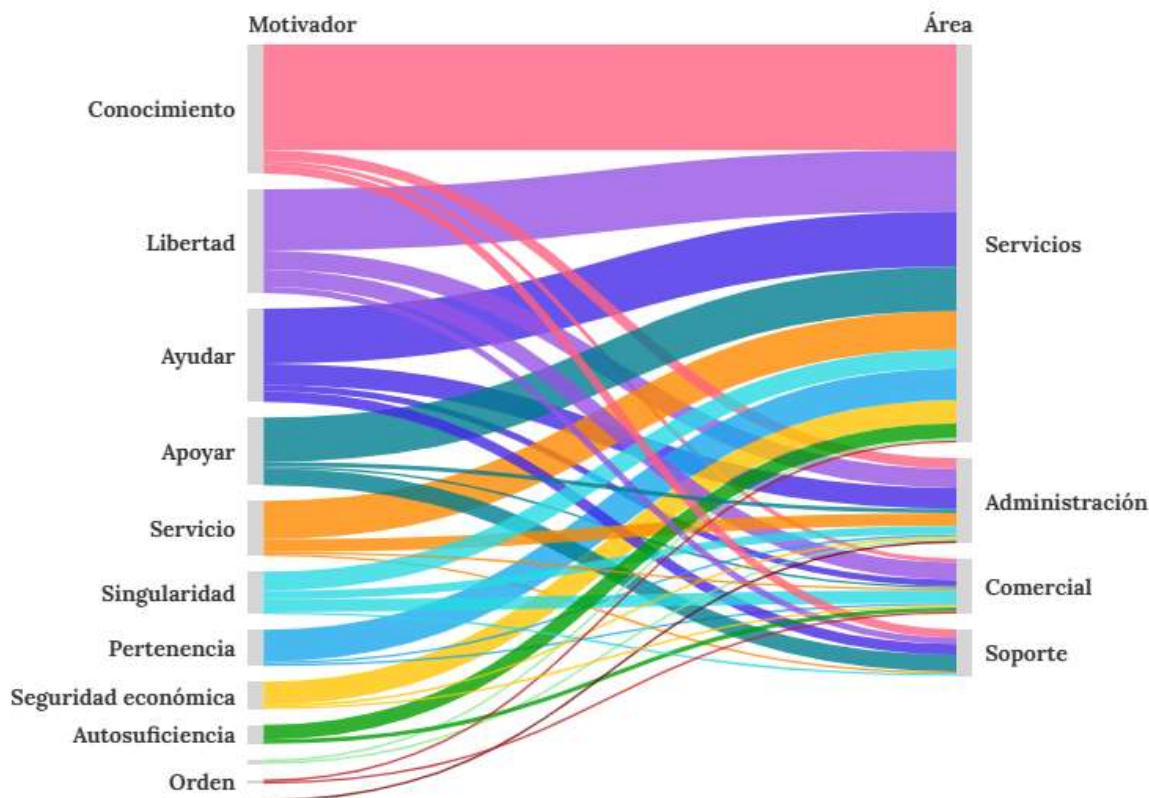
Los motivadores laborales se definen como estímulos ocultos, fundamentados en valores personales, que impulsan el comportamiento en el trabajo y ayudan a entender las razones detrás del desempeño laboral (Humantelligence, 2024). En el caso de los colaboradores de Netlogistik, el conocimiento es el principal motivador, representando el 22% del personal, seguido por la libertad con un 18% y el deseo de ayudar con un 16%. Asimismo, el 44% de los colaboradores se siente motivado por factores como el apoyo, el servicio, la singularidad, la pertenencia, la seguridad económica y otros aspectos, Figura 7 y Figura 8.

Figura 7.
Motivador laboral



Nota. Esta gráfica muestra los resultados de las encuestas individuales realizadas al personal de Netlogistik con el fin de identificar su motivador laboral a través de la plataforma Humantelligence durante los años 2023 y 2024.

Figura 8.
Motivador laboral por área



Source: Netlogistik

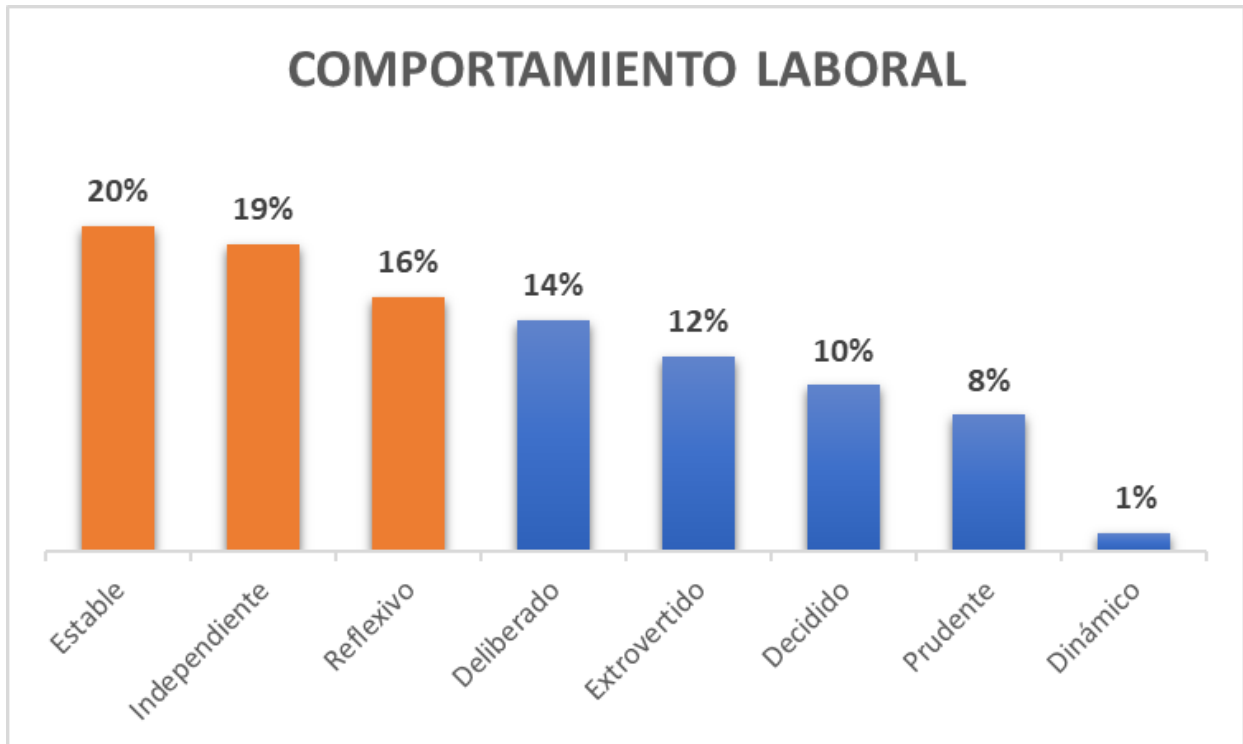


Nota. Esta gráfica muestra los resultados de las encuestas individuales realizadas al personal de Netlogistik con el fin de identificar su motivador laboral a través de la plataforma Humantelligence durante los años 2023 y 2024.

6.2. ¿Comportamiento Estable vs Independiente vs Reflexivo?

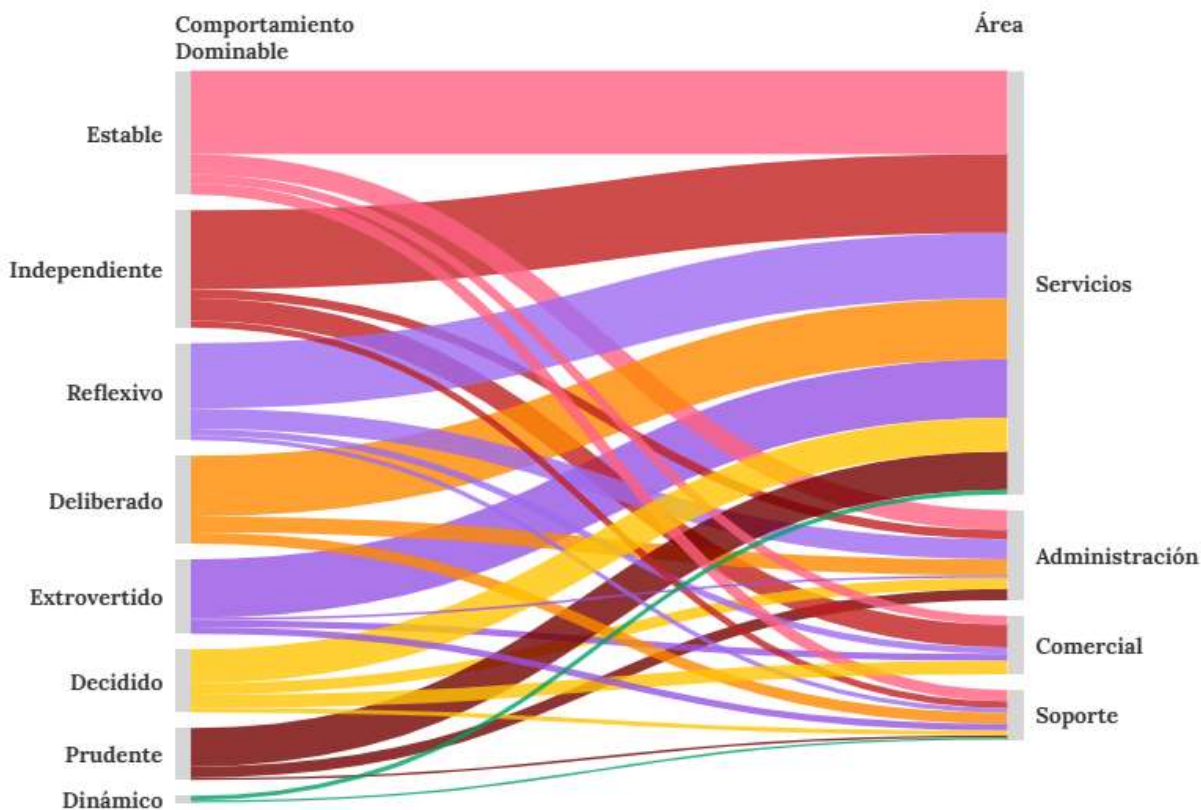
Los comportamientos laborales que se refieren a las maneras típicas en que una persona aborda su trabajo y se comporta en diversas situaciones (Humantelligence, 2024). En Netlogistik, se observa una diversidad de comportamientos laborales, destacando el comportamiento estable, independiente y reflexivo, representando al 57% del personal total, Figura 9 y Figura 10.

Figura 9.
Comportamiento laboral



Nota. Esta gráfica muestra los resultados de las encuestas individuales realizadas al personal de Netlogistik con el fin de identificar su comportamiento laboral a través de la plataforma Humantelligence durante los años 2023 y 2024.

Figura 10.
Comportamiento laboral por área



Source: Netlogistik

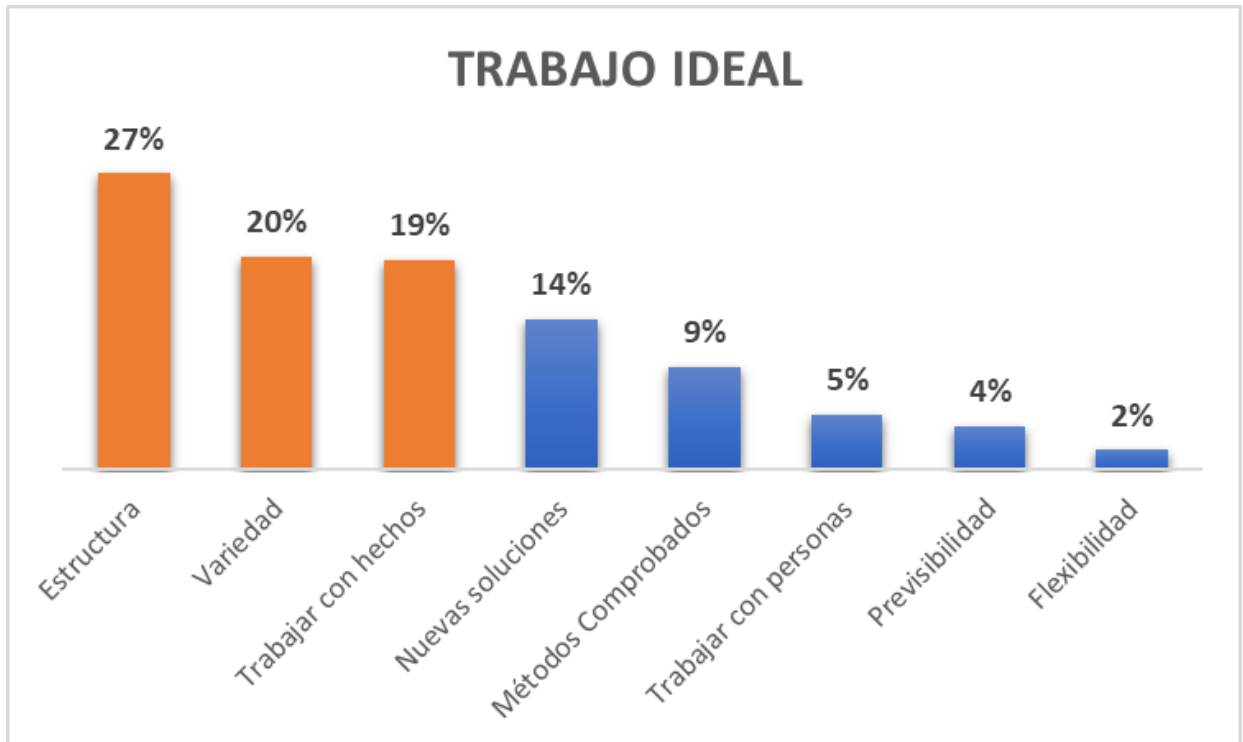


Nota. Esta gráfica muestra los resultados de las encuestas individuales realizadas al personal de Netlogistik con el fin de identificar su comportamiento laboral a través de la plataforma Humantelligence durante los años 2023 y 2024.

6.3. Energía y satisfacción: El trabajo ideal

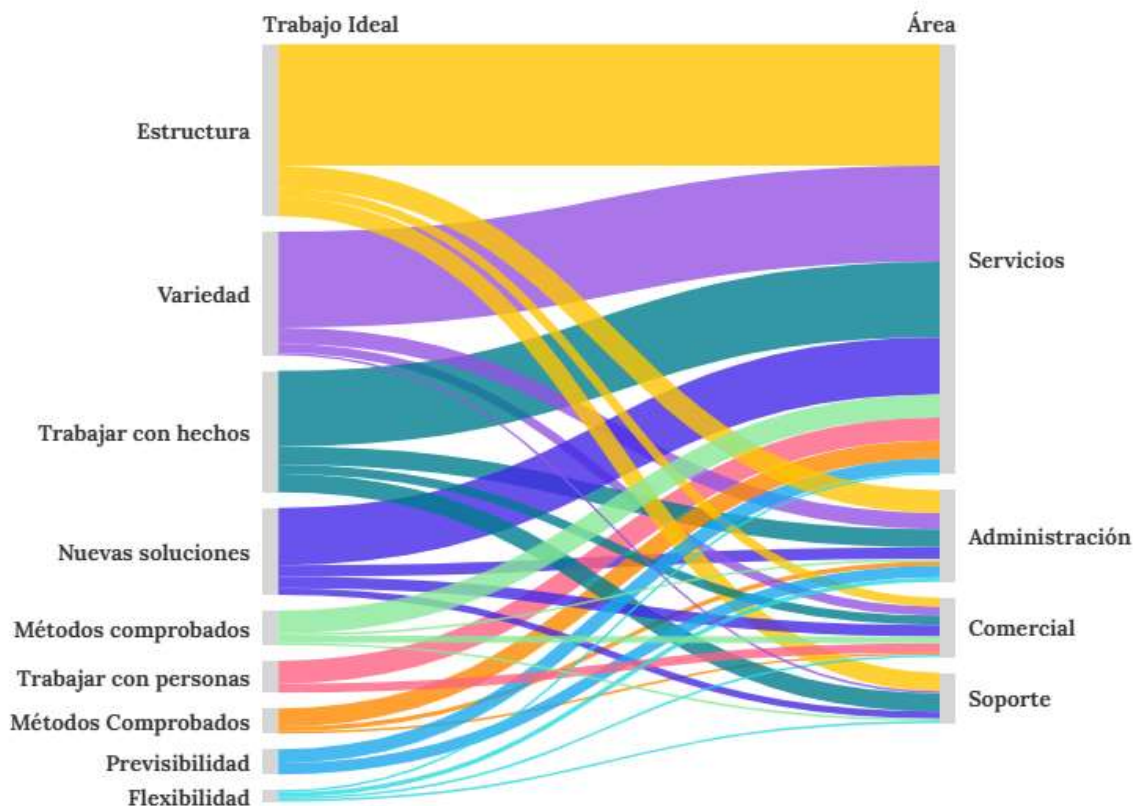
Las características del empleo que generan energía y satisfacción en una persona, así como a lo que le agrada de su labor (Humantelligence, 2024). Para los colaboradores de Netlogistik, el trabajo ideal se asocia principalmente con contar con una estructura definida 27%, variedad 20%, y un trabajo basado en hechos 19%; lo cual indica, que estas son bases para un desempeño laboral exitoso. Estas características son especialmente relevantes para aquellos que lideran equipos de trabajo, ya que su comprensión contribuye al éxito en la gestión del equipo (Goleman, Focus, El Motor Oculto de la Excelencia, 2018), Figura 11 y Figura 12.

Figura 11.
Trabajo ideal



Nota. Esta gráfica muestra los resultados de las encuestas individuales realizadas al personal de Netlogistik con el fin de identificar su trabajo ideal a través de la plataforma Humantelligence durante los años 2023 y 2024.

Figura 12.
Trabajo ideal por áreas



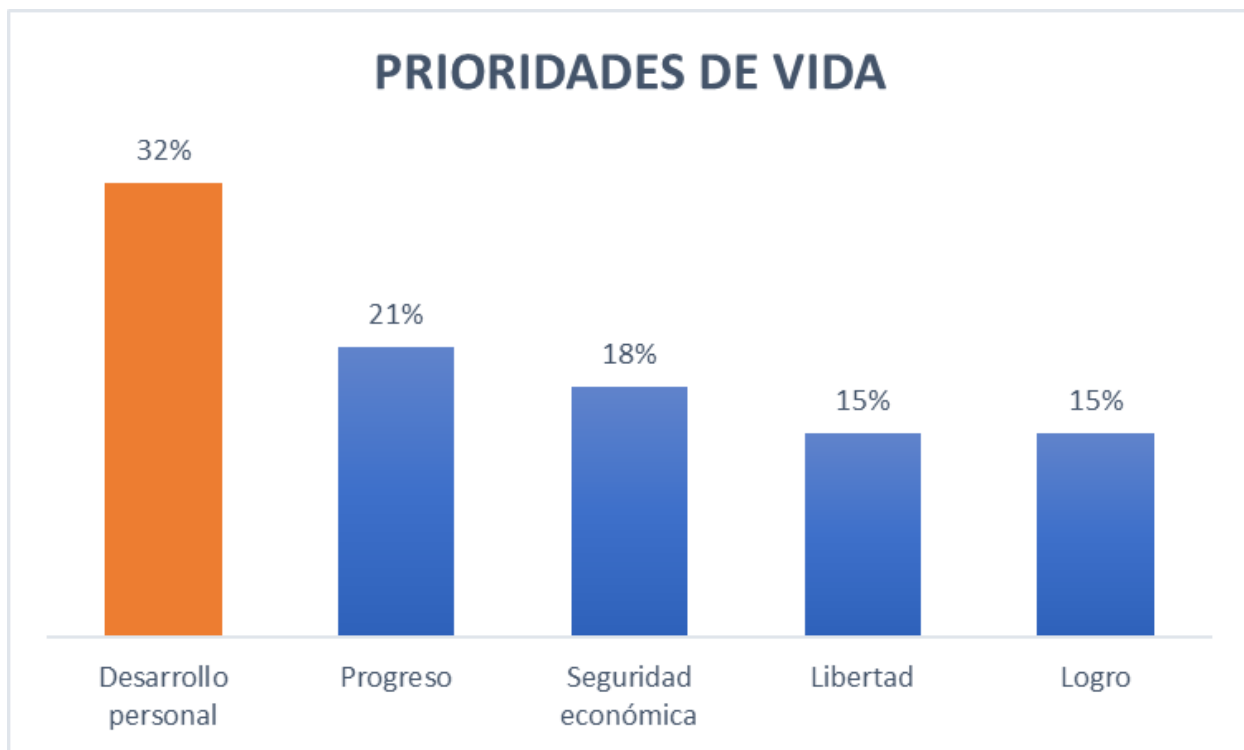
Source: Netlogistik



Nota. Esta gráfica muestra los resultados de las encuestas individuales realizadas al personal de Netlogistik con el fin de identificar su trabajo ideal a través de la plataforma Humantelligence durante los años 2023 y 2024.

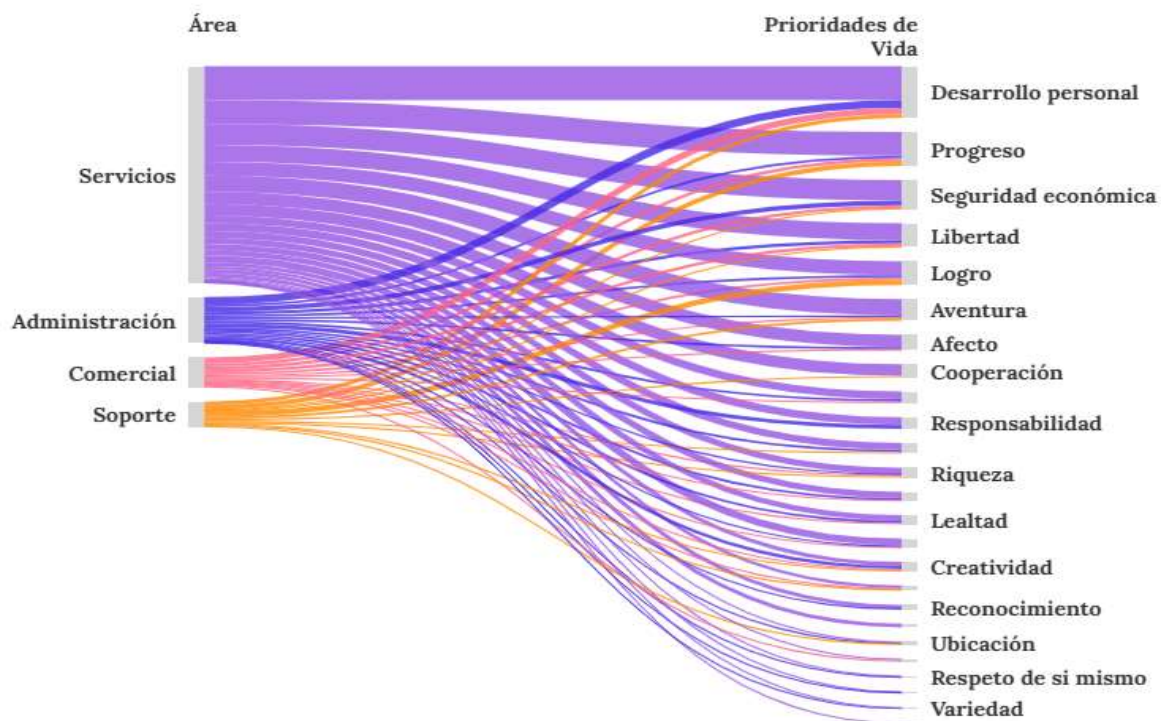
En cuarto lugar, las prioridades de vida son aquellos temas de valor personal que sirven como guía o filtro para que cada colaborador tome decisiones importantes que afectan todas las áreas de su vida (Humantelligence, 2024). En Netlogistik, los colaboradores presentan una amplia variedad de preferencias en cuanto a sus prioridades de vida, destacando el desarrollo personal como la más relevante, con un 32% de participación; factor que se alinea totalmente con los objetivos significativos de la compañía, Figura 13 y Figura 14.

Figura 13.
Prioridades de vida



Nota. Esta gráfica muestra los resultados de las encuestas individuales realizadas al personal de Netlogistik con respecto a las prioridades de vida a través de la plataforma Humantelligence durante los años 2023 y 2024.

Figura 14.
Prioridades de vida por área



Source: Netlogistik

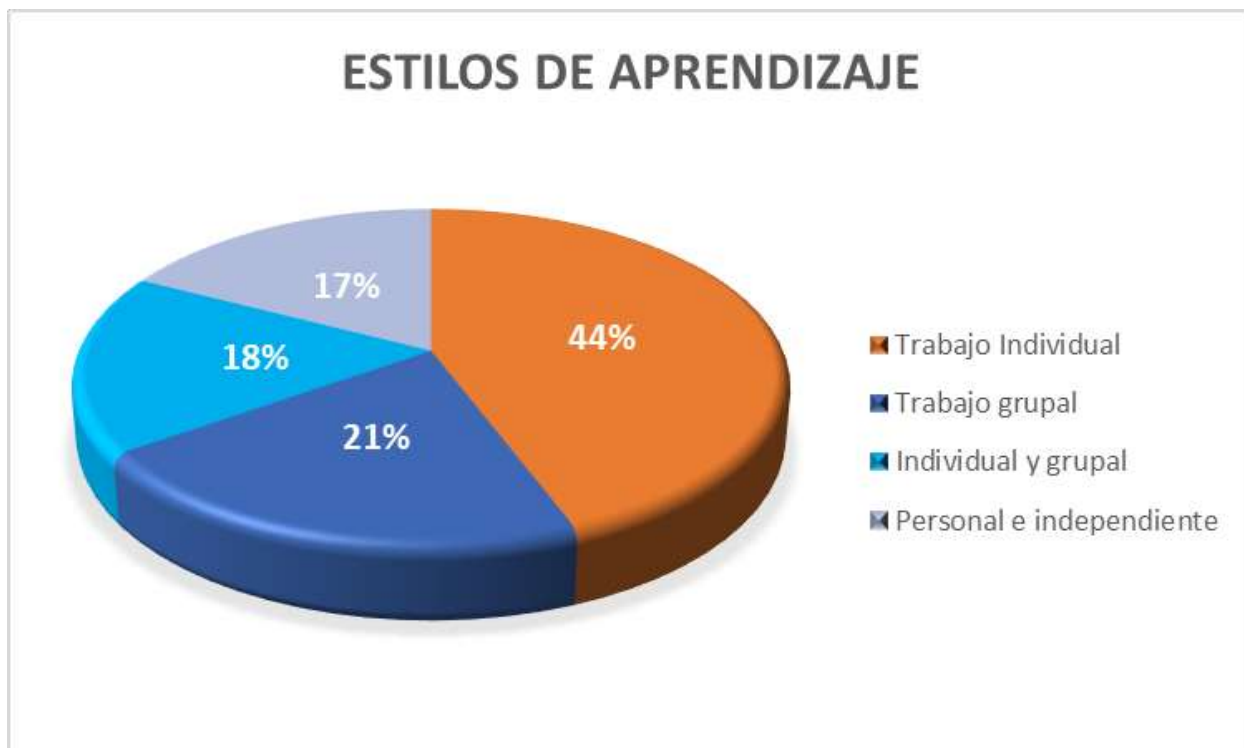


Nota. Esta gráfica muestra los resultados de las encuestas individuales realizadas al personal de Netlogistik con respecto a las prioridades de vida a través de la plataforma Humantelligence durante los años 2023 y 2024.

Finalmente, Humantelligence identifica cuatro estilos de aprendizaje entre los colaboradores, los cuales se definen por su enfoque como prefieren o desarrollan su aprendizaje, a través de actividades o relaciones interpersonales (Humantelligence, 2024). Estos estilos son: 1) flexible y participativo, que busca un equilibrio entre el trabajo individual y grupal, mostrando paciencia en tareas especializadas; 2) personal e independiente, que prefiere claridad y actividades de estudio personalizadas; 3) grupal, que favorece el aprendizaje en equipo y valora el apoyo de colegas; y 4) individual, que se inclina por el trabajo solitario y tiene altas expectativas de desempeño. Ninguno de estos estilos minimiza el valor de los otros; más bien, ofrece una guía para maximizar el aprendizaje y el desarrollo personal.

En Netlogistik, el estilo más prevalente es el aprendizaje individual, con un 44% de participación, seguido por el aprendizaje grupal con un 21%, Figura 15.

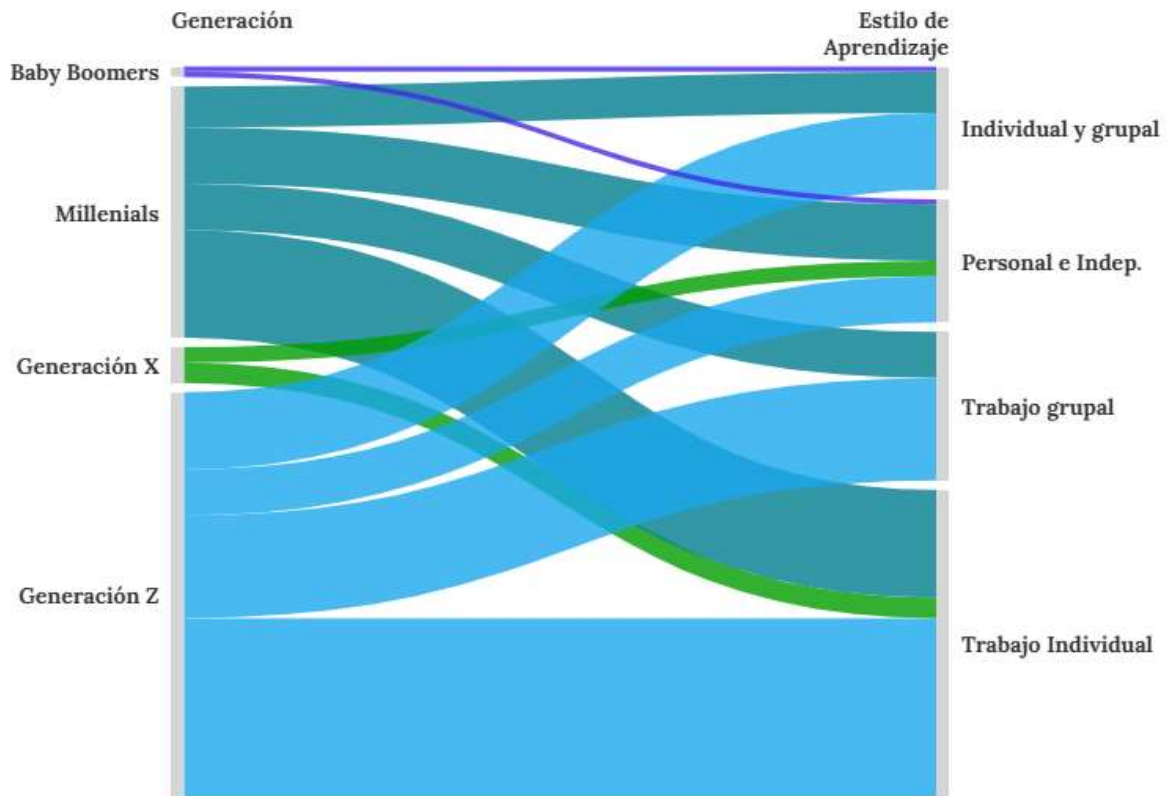
Figura 15.
Estilos de aprendizaje



Nota. Esta gráfica muestra los resultados de las encuestas individuales realizadas al personal de Netlogistik con respecto a los estilos de aprendizaje a través de la plataforma Humantelligence durante los años 2023 y 2024.

En este sentido, uno de los valores significativos para Netlogistik es el trabajo en equipo; sin embargo, se identifica que predomina en la compañía como una forma de aprendizaje el trabajo individual, lo que convierte al trabajo en equipo en un factor relevante de desarrollo en los colaboradores de la compañía. Aunque desde la perspectiva del análisis generacional el componente en el balance individual y grupal es un factor sobresaliente en los colaboradores que integran la generación Z, quienes se caracterizan por exploración, autonomía, y el compartir sus ideas, Figura 16.

Figura 16.
Estilos de aprendizaje por generación



Source: Netlogistik



Nota. Esta gráfica muestra los resultados de las encuestas individuales realizadas al personal de Netlogistik con respecto a los estilos de aprendizaje a través de la plataforma Humantelligence durante los años 2023 y 2024.

Este reconocimiento que cada integrante de la compañía realiza de sus súper poderes, motivadores laborales, comportamiento laboral, trabajo ideal, prioridades de vida, y estilos de aprendizaje permite abordar de manera efectiva sus propias habilidades, identificando fortalezas y oportunidades de mejora en su perfil laboral, formando parte del desarrollo de la inteligencia intrapersonal; así como, el saber entender y relacionarse con otras personas, percibiendo sus emociones y motivaciones personales.

6.4. Liderazgo Netlogistik: Entrevista al director general

El presente análisis examina la transcripción de la entrevista al director general de Netlogistik, con el objetivo de comprender su perspectiva sobre la gestión del talento humano, el desarrollo de competencias y el comportamiento organizacional dentro de la compañía. Esta información cualitativa se contrastó con los datos recolectados a través de encuestas y la plataforma Humantelligence, permitiendo una comprensión más profunda del fenómeno estudiado. La Tabla 1, presentada a continuación, resume los códigos clave utilizados para analizar la transcripción y proporciona ejemplos de los fragmentos que los ilustran.

Tabla 1.

Codificación Abierta de la Entrevista

Código	Fragmento de la Transcripción	Interpretación
Inteligencia Visionaria	"Para nosotros el perder una persona significa la perdida de una gran inversión. Entonces diseñamos estrategias muy atractivas para que la gente se quede permanentemente en la compañía."	Anticipa la pérdida de inversión por rotación y diseña estrategias para la retención del personal, demostrando una visión a largo plazo. También se ve reflejada en la planificación de carrera a 8-10 años.
Desarrollo Planificado	"Entonces ese plan está diseñado por persona y durante esa carrera vamos determinando quiénes son, tenemos dos líneas de crecimiento, uno ejecutivo y otro técnico."	La planificación de carrera con diferentes ramas muestra una anticipación de las necesidades futuras de la empresa y una estrategia para el desarrollo del talento para cubrirlas.
	"(...) y esos planes de carrera inician desde que ellos entran en la compañía como consultor junior o analista junior y se convierten en socios y directores de la compañía. Son planes de 8 o 10 años."	Describe un plan de carrera claro y estructurado, con etapas definidas y una proyección a largo plazo, indicando una estrategia de desarrollo profesional bien definida.
	"(...) Hay oportunidades, la gente tiene un plan de carrera como te decía anteriormente de unos 8 o 10 años, arrancan como consultor junior, después consultores senior, después se pasan a líder de proyecto..."	Refuerza la existencia de un plan de carrera con etapas de crecimiento específicas, demostrando una planificación detallada del desarrollo profesional.
Formación Interna	"Entonces lo que hacemos en ellos es formarlos en las herramientas y formarlos también en ciertas habilidades blandas para poderse enfrentar a un cliente"	Se invierte en la formación de los empleados en herramientas técnicas y habilidades blandas, lo que indica un enfoque en el desarrollo de competencias internas.
	"Entonces hemos hecho, tenemos unos diplomados internos de liderazgo, tenemos algo que se llama Net Academy, que es la academia de formación de logística dentro de la compañía."	Se menciona la existencia de programas de formación interna como diplomados y una academia de logística, reforzando el compromiso con el desarrollo de competencias dentro de la empresa.
Formación Externa	"y buscamos formaciones complementarias en las universidades."	Se complementa la formación interna con formaciones externas en universidades, lo que demuestra una visión integral del desarrollo profesional.
	"La brecha más importante es el inglés, el resto se puede manejar, pero el inglés en Colombia es muy complicado con ser muchachos bilingües."	Se identifica una brecha en las habilidades de inglés y se reconoce la dificultad del contexto colombiano, sugiriendo una posible búsqueda de formaciones externas para abordar esta necesidad (aunque no se explicita directamente).

Nota. Esta tabla muestra resume los códigos clave utilizados para analizar la transcripción de la entrevista realizada al director general de Netlogistik Colombia.

Profundizando en el análisis de la entrevista, el director general tiene seguridad total en la importancia del desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la compañía, y su contribución al éxito en la ejecución de la planeación estratégica; así como, el correcto desarrollo de competencias laborales contribuye en gran medida al crecimiento no solo del personal sino de la empresa en general, identificando la necesidad de adaptar continuamente los modelos de evaluación y de formación del personal, brindando planes de carrera que garantizan crecimiento y estabilidad laboral con el fin de ser competitivos en el mercado y evitar la fuga del talento. Entre las variables más reconocidas se encuentran:

6.4.1. Plan de carrera (*Desarrollo planificado*)

El director general describe un plan de carrera estructurado para los empleados de Netlogistik: “[...] esos planes de carrera inician desde que ellos entran en la compañía [...] como consultor junior [...] y se convierten en socios y directores [...] Son planes de 8 o 10 años”. Este enfoque a largo plazo, evidenciado bajo el código *Desarrollo planificado*, se alinea con la visión estratégica de la empresa - Figura 18, que destaca la importancia del capital humano. Sin embargo, contrasta con la preferencia por el aprendizaje individual mostrada en la Figura 15, lo que sugiere una posible tensión entre el discurso de la colaboración y la práctica individualista. Adicionalmente, interioriza uno de los mayores desafíos que enfrenta Netlogistik, la tendencia actual en las nuevas generaciones de buscar resultados inmediatos y evitar compromisos a largo plazo; por lo cual, es clave interiorizar la cultura organizacional donde los valores, honestidad, compromiso, trabajo en equipo, innovación, orientación a resultados y pasión, juegan un papel significativo guiando el comportamiento diario de los colaboradores. Así mismo, anticipándose a las necesidades de la compañía, se cuenta con un plan de carrera estructurado que permite a cada colaborador alinear su propósito personal con el propósito de la compañía y proyectarse a un nivel profesional en un tiempo definido (8 a 10 años) en conjunto con las responsabilidades y los beneficios que este conlleva.

El plan de desarrollo profesional estructurado por Netlogistik permite a cada colaborador crecer de manera progresiva, clara y escalonada hasta donde cada uno de ellos quiera crecer, el director general muestra el diseño: “[...] ese plan está diseñado por persona y durante esa carrera vamos determinando quiénes son, tenemos dos líneas de crecimiento, uno ejecutivo y otro técnico. El ejecutivo es el que tiene habilidades muy fuertes de relacionamiento y que podría gerenciar proyectos, inclusive relacionarse con los clientes e inclusive ser director de una oficina. Y el técnico, hay personas que son técnicas, que no les interesa relacionarse sino tienen un conocimiento técnico muy fuerte, ellos tienen otro plan de carrera diferente que los lleva a hacer hasta Solution Architect, que es también un plan de carrera bien bonito [...]” En detalle el plan de carrera inicia en el cargo de “Associate” donde el perfil profesional son estudiantes de ingeniería o áreas afines que inician su vida laboral e ingresan al “Semillero Netlogistik”, allí aprenden los fundamentos del negocio, los conocimientos básicos sobre las herramientas y procesos, las bases y el manejo fundamental de los softwares utilizados por la compañía por un término de seis (6) meses. Posteriormente, se les evalúan las habilidades técnicas y conceptuales; así como, la línea de interés por la cual cada colaborador quieren continuar para ubicarlo en la unidad estratégica de negocio – UEN donde desarrollará su potencial. En la UEN de Desarrollo e Innovación ascienden a los roles Inter, Software Developer, Sr. Software Developer, Solución Architect, Sr. Solución Architect, Technical Manager, Director. En la UEN de Servicios ascienden a los roles Inter, Junior Analyst, Software Consultant, Sr. Software Consultant, Solución Architect, Sr. Solución Architect, Delivery Manager, Director. En la UEN de soporte global ascienden en la misma línea de roles de la UEN de servicios con responsabilidades de apoyo y atención a clientes. En cuanto a las líneas soporte, mesa de ayuda, administración, marketing, y comercial, en el momento del desarrollo de la presente investigación no se encuentra definido un plan de carrera específico. Cada cargo está proyectado para una duración entre uno (1) y dos (2) años, para cargos de dirección entre tres (3) y cuatro (4) años, dependiendo de las habilidades y los resultados obtenidos por cada integrante; para lograr el reconocimiento y posterior ascenso a cada nuevo rol se toman en cuenta las evaluaciones de desempeño anuales, el cumplimiento del plan de capacitación, y de los objetivos trazados en cada uno de los roles desempeñados, y en la planeación de personal se seleccionan a las

personas que darán ese nuevo paso en su carrera profesional. El plan de carrera no solo se encuentra estructurado para obtener el ascenso profesional requerido o deseado sino también cuenta con herramientas disponibles en formación interna y externa para que ese crecimiento sea tangible con el objetivo de que las competencias internas de la compañía sean desarrolladas de acuerdo al rol de responsabilidad asumido (Tabla 3).

6.4.2. Retención de Talento (*Inteligencia visionaria*)

El director general destaca la importancia de contar con planes de carrera individuales anticipando posibles pérdidas en la inversión, proyectando a largo plazo crecimiento y estabilidad en la compañía; esto no solo implica la selección e incorporación de personal idóneo, sino también la inversión en su formación y la posibilidad de ascensos al interior de la compañía conforme se van cumpliendo las metas y desarrollando habilidades propicias para el manejo de equipos de trabajo y gestión de proyectos, asegurando el bienestar del colaborador e incrementando el sentido de pertenencia al interior de Netlogistik. "El director también expresa su preocupación por la rotación de personal: "Para nosotros el perder una persona [...] significa [...] la pérdida de una gran inversión"; esta preocupación, codificada como *Inteligencia visionaria* ya que anticipa un problema futuro y busca soluciones, se relaciona con la alta tasa de rotación mencionada en la justificación del estudio (página 18). Por lo cual, la implementación de "estrategias atractivas" para retener o fidelizar el talento humano, según menciona el director, parece ser crucial para el éxito a largo plazo de Netlogistik, siendo fundamental realizar acciones concretas que fomenten la formación y el desarrollo del personal como diversificar las líneas de negocio en línea con la demanda del mercado e intereses profesionales de los colaboradores, en conjunto con el desarrollo de planes individuales alineados a los gustos y competencias, y apoyados en recursos formativos que permitan materializarse.

6.4.3. Formación y Competencias

El director general, resalta la importancia de contar con formación interna en habilidades técnicas propias de las soluciones y servicios ofrecidos, y en habilidades blandas,

resaltando el liderazgo y la formación de equipos, como base para el desarrollo profesional de cada colaborador, implementando programas formativos como Net Academy, que cuenta con un diplomado donde se desarrollan las competencias laborales establecidas por la compañía, y diversas capacitaciones en temas relevantes para la ejecución de las actividades. Así mismo, evalúa la posibilidad de contar con perfiles profesionales de otras áreas interdisciplinarias que se encuentren interesados en direccionar su profesión en el campo logístico y tecnológico, lo cual permite mayor diversidad en la perspectiva laboral contribuyendo a la formación de equipos de alto desempeño integrales y competitivos. De la misma forma, la brecha de inglés identificada por el director “La brecha más importante es el inglés [...]”, plantea un desafío para el desarrollo de competencias globales, especialmente considerando la expansión internacional de la compañía, ratificando su compromiso con la formación profesional externa donde en alianza con universidades y otras entidades educativas ofrece programas de formación complementarios para el desarrollo óptimo de las actividades que refuerzan el idioma y enriquecen el plan de carrera, con el fin de desarrollar y mejorar diversas habilidades alineadas a cada rol de responsabilidad. En este sentido, subraya la coordinación efectiva de la formación tanto interna como externa: “[...] formamos en las herramientas [...] y [...] en ciertas habilidades blandas.” Este énfasis en formación interna se complementa con la búsqueda de formaciones complementarias en las universidades.” En este particular, la formación también es tomada como componente de los factores de evaluación de desempeño relacionados en la tabla 2, directamente en el “*Autodesarrollo y apoyo al desarrollo de otros*” cuya medida se da a través del cumplimiento con el indicador de capacitación.

6.5. Comportamiento Organizacional y su Impacto

La conducta, las acciones, actitudes, e interacciones del personal de cada compañía definen su comportamiento organizacional, y este impacta positiva o negativamente en la cultura, productividad, éxito y crecimiento de la misma. El director general comparte que los valores fundamentan el comportamiento diario al interior de Netlogistik siendo el camino a las competencias clave para desempeñar la estratégica y propósito de la

compañía, “Las competencias claves, nosotros, en Net Logistik tienes siete valores principales, [...] honestidad, compromiso, trabajo en equipo, desarrollo humano, innovación, orientación a resultados, y pasión [...], nosotros basamos todo el desarrollo de la compañía en siete valores y esos siete valores nos llevan a las competencias que buscamos de la gente, nos gusta buscar gente que tenga la actitud correcta para desempeñar los trabajos que estamos desarrollando, nos gusta buscar la gente que acepte retos, [...] nos gusta la gente que quiera crecer, que tenga actitud para crecer, la aptitud podemos desarrollarla, la actitud es algo de la persona y básicamente eso.”, *(estos valores fueron unificados meses antes de finalizar la investigación, se detallan más adelante)*; esta línea de pensamiento contrarresta los resultados de Humantelligence, toda vez que, aunque los valores mencionados forman parte del grupo de súper poderes (Figura 5) no tienen una muestra significativa en los resultados dominantes en el personal de la compañía.

6.5.1. Valores y Cultura Organizacional

Los valores en Netlogistik son un principio fundamental que orienta la planeación estratégica de la compañía (Figura 18), “*Resultado, Integridad, Compromiso, y Trabajo en Equipo*”, esto son los valores actuales de la compañía que a su vez forman parte de su cultura organizacional. Donde el resultado, se refiere a la orientación hacia el logro de objetivos específicos y medibles, reflejando la capacidad para cumplir con las metas y objetivos significativos de Netlogistik generando un valor tangible. La integridad, contiene el actuar con honestidad, transparencia y ética, asegurando que las decisiones y acciones se realicen con bajo principios morales. El compromiso, hace referencia al nivel de dedicación y responsabilidad que los colaboradores de Netlogistik asumen hacia sus tareas, objetivos y el desarrollo de las actividades en la compañía, con excelencia en el desempeño. Y el trabajo en equipo, implica colaboración y cooperación entre los colaboradores de la compañía, fomentando un ambiente en el que se comparten habilidades y conocimientos (Netlogistik, 2024). Por otra parte, el director describe la cultura de Netlogistik como una 'democrática', donde 'todo el mundo participa'; sin embargo, los datos de Humantelligence (Figura 5) muestran una predominancia de los

súper poderes 'estudioso', 'innovador' y 'ayudador'. Esto podría indicar que, a pesar del discurso de la participación, la cultura real de la empresa se inclina hacia un individualismo productivo que no necesariamente fomenta la colaboración.

6.5.2. *Motivadores y Satisfacción Laboral*

El nivel de motivación y satisfacción se refleja en el sentir de los colaboradores, su interacción, relacionamiento social, y cómo se sienten con el entorno laboral; componentes como el reconocimiento, las recompensas, la cultura organizacional, las oportunidades de crecimiento y el balance entre trabajo y vida personal influyen sustancialmente en el comportamiento de cada colaborador. Si bien el director general se centra en el desarrollo de la gente como un factor motivador clave, los datos de Humantelligence (Figura 7 y Figura 8) revelan que los principales motivadores del personal son el 'conocimiento', la 'libertad' y 'ayudar'. Esta diferencia puede ser significativa a la hora de diseñar estrategias para aumentar la satisfacción laboral.

6.5.3. *Comunicación y Liderazgo*

A pesar de que el director menciona la importancia de la 'participación', los datos sobre los estilos de aprendizaje (Figura 10) indican una preferencia por el trabajo individual. Este contraste sugiere una posible desconexión entre el discurso del liderazgo y la práctica cotidiana, lo que podría afectar la comunicación efectiva y la colaboración dentro de los equipos. Por otra parte, aunque el director también menciona que “[...] la comunicación tiene un componente de competencias y habilidades”, y que es una variable importante en el desarrollo de sus líderes y en el conocimiento de toda la compañía del plan estratégico, “[...], todo el mundo se le comparte la estrategia, los propósitos, los números, los resultados, la visión, la misión de la compañía. Y todo el mundo está enterado de eso”; esto no garantiza la interiorización del mismo y su correcta ejecución.

7. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este estudio fue analizar el comportamiento organizacional, el liderazgo y las competencias laborales en Netlogistik Colombia, para proponer estrategias que mejoren el desempeño de la empresa y contribuyan al logro de sus objetivos estratégicos; para lo cual, se identificó y dio una descripción de las características del comportamiento organizacional predominante en el personal de Netlogistik, analizando su relación con las variables de satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño individual, definiendo y analizando las competencias laborales clave para el desempeño exitoso de los roles dentro de la compañía, considerando las necesidades del mercado y los objetivos estratégicos de Netlogistik. Además, se evaluó la influencia del estilo de liderazgo actual en la motivación, el desarrollo de competencias y la productividad del personal, considerando las perspectivas del director general de la compañía, y de los resultados de las encuestas realizadas por Humantelligence; con el fin de proponer estrategias que se ajusten a las necesidades de Netlogistik, y que contribuyan al crecimiento profesional y personal de los colaboradores, fortaleciendo su compromiso, sentido de pertenencia con la compañía y la consecución de los objetivos organizacionales.

Los hallazgos de esta investigación destacan la importancia de los factores clave que influyen en el comportamiento organizacional y su impacto en el desarrollo de competencias laborales, tales como la comunicación, el liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo. Estos elementos no solo determinan el ambiente laboral, sino que también impactan directamente en la productividad y el rendimiento de la compañía. Se observa que una comunicación efectiva y un liderazgo situacional son fundamentales para alinear los esfuerzos de los colaboradores de Netlogistik con sus objetivos estratégicos, promoviendo un entorno laboral de colaboración y compromiso. Un liderazgo efectivo contribuye a que los sesgos de comunicación se eliminen dando claridad a los procesos, y fomentando una cultura de respeto, confianza y colaboración entre los equipos de trabajo. Con base en los resultados obtenidos, se recomienda fortalecer los canales de comunicación interna, invertir en la capacitación de líderes y

fomentar una cultura organizacional inclusiva que valore el trabajo en equipo, con el fin de mejorar el desempeño general y alcanzar los objetivos de manera más efectiva y sostenible.

Las conclusiones que se presentan a continuación se basan en el análisis de los resultados obtenidos a través de la entrevista al director general, las encuestas a los empleados y la plataforma Humantelligence, contrastándolos con el marco conceptual desarrollado previamente, que abarca el comportamiento organizacional, el liderazgo situacional, las inteligencias múltiples y la cultura de la efectividad.

Si bien la dirección promueve una cultura "democrática", los datos de Humantelligence sugieren una inclinación hacia el trabajo individual, lo que podría indicar una discrepancia entre los valores declarados y la práctica cotidiana. Esta discrepancia se alinea con la teoría de (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009, pág. 72) sobre la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento, ya que la cultura real de la compañía, aunque no explícita, puede estar fomentando el individualismo. Sin embargo, vale la pena resaltar que el porcentaje significativo que se caracteriza en el grupo de trabajo individual en su mayoría son las personas pertenecientes a la generación Z (un 60% de la población sujeta de estudio) que, a pesar de su preferencia por la autonomía, también valoran la colaboración en entornos de trabajo. Son conscientes de que, para tener éxito en muchos ámbitos, la colaboración y el trabajo en equipo son fundamentales. Por tanto, en el contexto laboral, pueden ser tanto, individualistas como colaborativos, dependiendo de la situación.

Adicionalmente, al analizar la diversidad generacional en Netlogistik (Tabla 3), y la necesidad de un liderazgo situacional que se adapte a las características de cada generación, la predominancia de las generaciones X y Z en Netlogistik requieren un liderazgo capaz de adaptarse a sus necesidades y expectativas, tal como lo plantea la Teoría del Liderazgo Situacional (Hersey & Blanchard, 1972, pág. 12). La necesidad de flexibilidad y desarrollo personal expresada por estas generaciones debe ser considerada en las estrategias de liderazgo de la compañía.

En este mismo sentido, la visión del director sobre el liderazgo se alinea con el concepto de inteligencia emocional (Goleman, Liderazgo El poder de la inteligencia emocional, 2013, pág. 54), que destaca la importancia de la empatía, la autoconciencia y la gestión de las relaciones interpersonales para un liderazgo efectivo. Sin embargo, la aparente discrepancia entre la cultura "democrática" y la predominancia del aprendizaje individual sugiere que la inteligencia emocional de los líderes podría no estar siendo plenamente aprovechada para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

Se observa una alineación parcial entre las competencias deseadas por la empresa, como 'decidir e iniciar acciones' y 'dirigir y supervisar', y los súper poderes 'innovador' y 'estudioso' presentes en un porcentaje significativo de los colaboradores; de igual manera, las competencias 'Crear y contextualizar' se encuentra alineada con 'innovador', 'Apoyar y cooperar' con 'ayudador', y 'Analizar e interpretar' con 'estudioso'. Esto sugiere que Netlogistik atrae y selecciona personas con habilidades que se ajustan a sus necesidades, cuando los colaboradores tienen las habilidades adecuadas, pueden realizar sus actividades más eficiente y efectivamente contribuyendo al rendimiento laboral. Adicionalmente, cuando tienen las habilidades adecuadas para su rol, es más probable que experimenten un mayor nivel de satisfacción en su trabajo, se sienten más competentes y valorados, lo que aumenta su compromiso con la empresa; un empleado comprometido es más productivo, motivado y leal a la compañía.

Por otra parte, el predominio del 'conocimiento' como motivador laboral, se alinea con la visión del director sobre la importancia del desarrollo personal. Sin embargo, la necesidad de 'libertad' expresada por los empleados podría estar en tensión con la estructura y los procedimientos de la compañía, lo que se relaciona con el concepto de "trabajo ideal", y la preferencia por trabajar en una 'estructura definida'.

Mientras, los principios de la cultura de la efectividad, como el propósito, la claridad organizacional, la conducta, el conocimiento, y la comunicación, se alinean parcialmente con la cultura "democrática" descrita por el director. Sin embargo, la discrepancia entre los valores declarados y los comportamientos observados sugiere la necesidad de

fortalecer esta cultura para mejorar la productividad. Para fortalecer la cultura de la efectividad, se recomienda implementar programas de desarrollo de liderazgo que se enfoquen en la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. Además, se sugiere revisar los procesos de comunicación interna para asegurar que se alineen con los valores y la cultura deseada por la empresa. Finalmente, es crucial fomentar un ambiente de confianza y transparencia que promueva la participación y la colaboración de todos los empleados.

7.1. Estrategias para fortalecer la cultura de la efectividad y la productividad

Se relacionan las estrategias sugeridas para fortalecer la cultura de la efectividad y la productividad:

I. Estrategia 1: Desarrollo del liderazgo con enfoque en inteligencia emocional.

✓ Justificación:

Como señala Goleman, la inteligencia emocional es fundamental para un liderazgo efectivo. Los líderes con alta inteligencia emocional son más capaces de motivar, inspirar y gestionar equipos de alto rendimiento (Goleman, Liderazgo El poder de la inteligencia emocional, 2013, pág. 20). Considerando la diversidad generacional en Netlogistik y la necesidad de un liderazgo adaptable (Hersey & Blanchard, 1972, pág. 5), el desarrollo de la inteligencia emocional en los líderes es crucial.

✓ Acciones concretas:

- Implementar programas de formación en inteligencia emocional para líderes, que incluyan talleres, coaching y evaluaciones 360°.
- Incorporar la inteligencia emocional como un criterio de evaluación del desempeño de los líderes.

II. Estrategia 2: Fortalecimiento del trabajo en equipo.

✓ Justificación:

A pesar de que la dirección promueve una cultura "democrática", los resultados indican una preferencia por el trabajo individual. Para fomentar una verdadera cultura de colaboración, es necesario fortalecer las habilidades de trabajo en equipo, lo que a su vez contribuirá a la productividad (Robbins & Judge, 2009, pág. 322).

✓ Acciones concretas:

- Implementar talleres y dinámicas de equipo para mejorar la comunicación, la colaboración y la resolución de conflictos.
- Asignar proyectos que requieran trabajo en equipo y evaluar el desempeño del equipo como un todo.
- Incorporar métricas de colaboración en la evaluación del desempeño individual.

III. Estrategia 3: Alineación de la comunicación interna con la cultura de la efectividad.

✓ Justificación:

La comunicación interna juega un papel crucial en la construcción de una cultura organizacional sólida. Es necesario asegurar que los mensajes y canales de comunicación se alineen con los valores de la cultura de la efectividad, como la transparencia, el respeto y la colaboración.

✓ Acciones concretas:

- Revisar los canales y la frecuencia de la comunicación interna.
- Implementar una estrategia de comunicación transparente que incluya la participación de los empleados.
- Fomentar la retroalimentación y la escucha activa.
- Utilizar un lenguaje inclusivo y respetuoso en todas las comunicaciones.

IV. Estrategia 4: Implementación de un sistema de reconocimiento que refuerce los valores deseados.

✓ Justificación:

Considerando que el 'conocimiento' es un motivador clave para los empleados de Netlogistik, un sistema de reconocimiento que valore el aprendizaje y el desarrollo personal podría ser una estrategia efectiva para aumentar la motivación y el compromiso.

✓ Acciones concretas:

- Implementar un programa de reconocimiento que premie el aprendizaje continuo, la innovación y la colaboración.
- Reconocer públicamente los logros de los empleados que demuestran los valores de la cultura de la efectividad.

7.2. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

Una limitación de este estudio es la falta de datos sobre los resultados de las evaluaciones de desempeño de los colaboradores, lo que impide establecer una correlación directa entre el comportamiento organizacional, las competencias laborales y la productividad.

La limitación más evidente en relación con el planteamiento del problema, el tamaño de la población, y el estudio realizado es que los datos cualitativos únicamente fueron recopilados desde la perspectiva del director general, sin tener en cuenta los mandos superiores de las diversas áreas; futuros estudios podrían ampliar la muestra para incluir la perspectiva de otros directivos u otros miembros de la compañía.

La selección de los datos susceptibles de análisis a través de una plataforma externa como lo es Humantelligence limita las variables al diseño y configuración propia del proveedor, lo que puede excluir otras variables relevantes que no son consideradas en la investigación, existiendo la posibilidad de que los datos recogidos no reflejen con

precisión el comportamiento de los colaboradores de la compañía o lo limiten a un estándar previamente definido.

Se recomienda realizar futuros estudios que analicen la relación entre la cultura de la efectividad, el liderazgo situacional y el desempeño individual, utilizando datos cuantitativos sobre la productividad.

8. RECOMENDACIONES

Con base en los hallazgos obtenidos en la presente investigación se sugiere implementar acciones que permitan fomentar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, potenciar su compromiso, sentido de pertenencia con la compañía y la consecución de los objetivos organizacionales; así como, fortalecer la integración y colaboración de los equipos de trabajo de Netlogistik. Se enlista algunas acciones recomendadas:

I. Fomentar la comunicación transparente y bidireccional.

✓ Justificación:

La comunicación transparente construye confianza y facilita la colaboración entre los equipos. Un diálogo abierto entre la dirección y los colaboradores permite identificar y abordar los problemas de manera oportuna.

II. Promover una cultura de feedback y feedforward, y de reconocimiento que permita fortalecer la cultura de la efectividad.

✓ Justificación:

Una cultura de feedback continuo permite a los empleados comprender sus fortalezas y debilidades mejorando el rendimiento futuro basándose en las experiencias previas; mientras, una cultura de feedforward permite identificar lo que la persona puede hacer para mejorar o tener éxito en el futuro, anticipándose y orientándose hacia acciones o comportamientos futuros más efectivos. Los colaboradores necesitan saber cómo están desempeñando sus actividades y cómo pueden mejorar, lo que aumenta el compromiso con la compañía y, ayuda a los líderes a ajustar su estilo de acuerdo a las necesidades y desafíos específicos de cada miembro del equipo. Adicionalmente, una cultura de reconocimiento refuerza los comportamientos deseados y promueve la motivación.

III. Implementar un enfoque de liderazgo situacional que permita maximizar el rendimiento en los equipos de trabajo.

✓ Justificación:

El liderazgo situacional propone que no existe un estilo de liderazgo único que sea eficaz en todas las circunstancias laborales; por lo cual, los líderes deben adaptar su estilo en función de la madurez, habilidades y motivación de sus seguidores o integrantes de sus equipos de trabajo. Implementar este enfoque permite a los líderes ajustar su comportamiento según las necesidades del equipo y las actividades laborales, mejorando la motivación y el rendimiento de los colaboradores, al proporcionar un tipo de liderazgo que requieren para cada situación.

IV. Implementar programas de formación en liderazgo situacional e inteligencia emocional para todos los niveles de la compañía, ofreciendo oportunidades de coaching y mentoring para el desarrollo individual.

✓ Justificación:

El liderazgo efectivo es fundamental para el éxito de cualquier organización. Un liderazgo adaptable e inteligente emocionalmente permite a los líderes gestionar equipos diversos y responder a los desafíos del entorno actual.

V. Diseñar e implementar talleres y actividades que fomenten la comunicación, la colaboración y la resolución de conflictos dentro de los equipos.

✓ Justificación:

El trabajo en equipo es esencial para la innovación y la productividad. Fortalecer las habilidades de trabajo en equipo permitirá a Netlogistik aprovechar al máximo el potencial de sus colaboradores.

VI. Implementar programas de capacitación y desarrollo con un enfoque en habilidades interpersonales y trabajo en equipo.

✓ Justificación:

La cultura de la efectividad se basa en la creación de equipos de trabajo altamente funcionales. El desarrollo de habilidades interpersonales, como la comunicación efectiva, la empatía y la resolución de conflictos, es fundamental para crear una cultura que promueva la colaboración y la productividad. Los equipos que se sienten conectados y apoyados son más eficientes y pueden lograr metas organizacionales de manera más efectiva.

VII. Promover el desarrollo de las inteligencias múltiples en los colaboradores para mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral.

✓ Justificación:

La teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner sugiere que existen diferentes tipos de inteligencia (lingüística, lógico-matemática, espacial, interpersonal, intrapersonal, musical, corporal-cinestésica y naturalista), fomentar el desarrollo de estas inteligencias en los empleados puede contribuir a mejorar su rendimiento en diversas áreas, pues permite a los trabajadores usar sus fortalezas cognitivas y emocionales de manera más efectiva, promoviendo un ambiente inclusivo y diverso que apoya la innovación y la creatividad.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias, evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A. books.google.com.gi:
<https://books.google.com.gi/books?id=HYGSeoWISbYC&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Catmull, E., & Wallage, A. (2024). *Creatividad*, S.A. Bogotá D.C., Colombia: Penguin Random House Grupo Editorial S.A.S.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGrawHill.
https://www.academia.edu/45524883/Chiavenato_Idalberto_2009_Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_El_capital_humano_de_las_organizaciones_9_ed_McGraw_Hill
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. México D.F.: McGraw Hill Education.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)*. (22 de marzo de 2023).
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. F. (2012). *El ejecutivo eficaz*. México D.F.: Random House Mondadori S.A. de C.V.
- Estudio de la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. (2012). *Leadership and Organization Development Journal*.
- Francisco Giral, Adela Giral, José Giral. (2017). *Cultura de la Efectividad*. México D.F.: LID Editorial Mexicana.

Indeed, Orientación Profesional. (30 de julio de 2024). <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/caracteristicas-trabajar-millennials>

Martínez García, B., & Novo Varela, L. (2015). *Gestión de la Diversidad Generacional.*

Netlogistik (septiembre de 2024). Netlogistik SharePoint:

https://netlogistik.sharepoint.com/sites/CHGlobal/_layouts/15/search.aspx/siteall?q=nuestras%20competencias

Netlogistik. (2024). <https://www.netlogistik.com/es/acerca-de-quienes-somos>

Netlogistik. (01 de julio de 2024). <https://www.netlogistik.com>

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* México, D.F.: McGraw Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México, D.F.: Pearson Educación, Inc.

Santa Bárbara, E. S., & Rodríguez Fernández, A. (2010). *40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión.* Revista Latinoamericana de Psicología, Fundación Universitaria Konrad Lorenz: <https://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf>

Sirkin, H., Hemerling, J., & Arindam, B. (2008). *Globality.* Bogotá D.C.: Grupo Editorial Norma.

ANEXOS

ANEXO 1.

FORMATO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Figura 17.

Formato entrevista semiestructurada

 <p>Universidad de América</p>	<p>FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS Maestría en Gerencia del Talento Humano</p>
<p>ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA <i>Entrevista a Directores, líder de área seleccionados para el estudio de caso</i></p>	
<p>La siguiente entrevista hace parte de un trabajo de investigación de la Maestría en Gerencia del Talento Humano en la que se busca identificar los factores que determinan el comportamiento organizacional, habilidades y desarrollo de competencias laborales en la productividad de los colaboradores de la compañía Net Logístik Colombia S.A.S. en la ciudad de Bogotá D.C. durante el 2023.</p> <p style="text-align: center;"><i>"La información suministrada será solamente con propósitos académicos y manejada con estricta confidencialidad."</i></p>	
<p>Lugar: <u>Bogotá D.C., oficinas Net Logístik Colombia S.A.S.</u></p>	<p>Fecha: _____ Hora: _____</p>
<p>DATOS DEL ENTREVISTADO</p>	
<p>NOMBRE:</p>	_____
<p>CARGO:</p>	_____
<p>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:</p>	_____
<p>AÑOS DE EXPERIENCIA:</p>	_____
<p>PREGUNTAS</p>	
1	¿Cuál es tu cargo y la responsabilidad principal en la compañía?
2	¿Qué cargos integran tu equipo de trabajo?
3	¿Cuáles son las principales responsabilidades de los cargos de tu equipo de trabajo?
4	¿Cuál es el objetivo primordial del área liderada?
5	¿El equipo de trabajo conoce la estrategia organizacional, el propósito, los objetivos estratégicos y significativos de la compañía?
6	¿Cuáles son las competencias clave necesarias para desempeñar cada cargo de manera efectiva?
7	¿Cuáles son los desafíos actuales que enfrenta tu área de responsabilidad y qué competencias podrían ayudar a superarlos?
8	¿Qué habilidades o conocimientos adicionales son necesarios para mejorar el desempeño de los integrantes del equipo de trabajo?
9	¿En qué competencias puede ser mayor el beneficio del desarrollo profesional de los colaboradores?
10	¿Tu equipo de trabajo ha recibido retroalimentación o evaluación de desempeño que indique áreas en las que podrías mejorar o desarrollar nuevas competencias?
11	¿Qué oportunidades de desarrollo profesional te gustaría tener disponibles en la compañía?
12	¿Has identificado alguna brecha o vacío en las habilidades o conocimientos básicos en el equipo de trabajo?
13	¿Hay algún proyecto o tarea específica que necesita más capacitación o apoyo para mejorar las competencias?
14	¿Tienes algún comentario o sugerencia adicional?
<p>Entrevistado por: _____</p>	

Nota. Esta grafica muestra el formato utilizado como guía para realizar la entrevista semiestructurada al director general de Netlogistik.

ANEXO 2.

CONTEXTO DE LA COMPAÑÍA

La compañía Net Logistik Colombia S.A.S. – Netlogistik, busca ser un aliado tecnológico de sus empresas clientes, implementando y mejorando sus prácticas operativas a nivel logístico mediante soluciones de software y hardware que se adapten al nivel de complejidad de las operaciones de aprovisionamiento, almacenaje, transporte y venta omnicanal. Su casa matriz se encuentra ubicada en México como grupo empresarial cuenta con sedes en Colombia, Estados Unidos, España, Medio Oriente, Brasil, y Argentina; con miras a continuar su expansión a nivel global en Norte América, Latinoamérica y Europa, a través de su experiencia, tecnología de punta, profesionalismo y pasión por la logística (Netlogistik, 2024).

Ahora bien, los directivos de Netlogistik reconocen el cambio en la forma y la velocidad en que las organizaciones desarrollan su objeto social y su cultura; razón por la cual, incluyen nuevas variables en su planeación estratégica, entendiendo planeación estratégica como el proceso esencial de la compañía donde se trazan los objetivos por alcanzar y las directrices para definir y lograr el cumplimiento de los planes de acción generando ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo; donde es vital identificar recursos potenciales, crear y alinear capacidades, reconociendo fortalezas y debilidades, y sobre todo estableciendo el conjunto de medidas integradas que aseguren que la compañía alcance los resultados planeados (Chiavenato, Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones, 2016, pág. XVIII). Las variables que Netlogistik integra son **el ritmo de negocio**, donde la compañía tendrá su propio ritmo de planear, ejecutar, monitorear y corregir el rumbo, tienen presentes las actividades a realizar en cada uno de los tres tiempos (*estratégico, táctico y operativo*) asegurando que lleven al ritmo adecuado, **una estructura organizacional más flexible** en la ejecución para responder de manera ágil a las necesidades de los clientes finales, **el factor emocional**, entendiendo al hombre como un ser fundamentalmente dinámico, libre y creativo, como un ser en continuo movimiento hacia su propia realización, capaz de desarrollar integralmente el potencial que emana de su naturaleza y responsable de hacerlo

(Francisco Giral, Adela Giral, José Giral, 2017, pág. 121). Sin embargo, esta planeación estratégica, solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica (Chiavenato, Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones, 2016, pág. XVIII).

El modelo de planeación estratégica de Netlogistik se difunde a todos los niveles de la organización. El plan estratégico, el propósito, la misión, la visión y los objetivos estratégicos a nivel empresa son definidos cada cinco (5) años, ilustrados en la Figura 18; así como los valores que definen a la compañía.

Figura 18.
Planeación estratégica Netlogistik

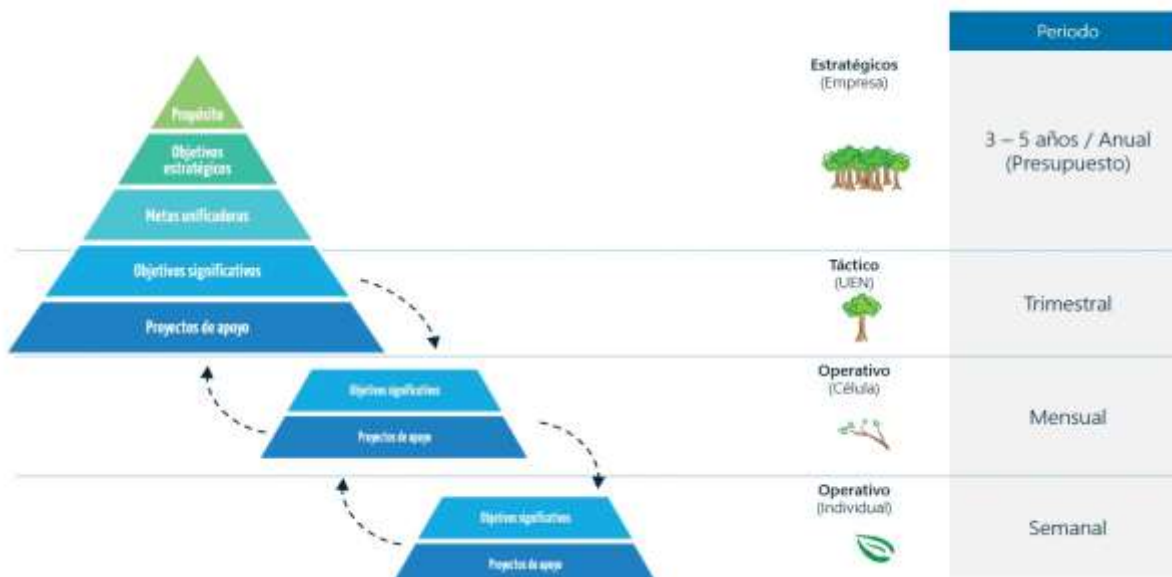


Nota. Esta grafica muestra la planeación estratégica base del proceso de transformación. Tomado de: <https://www.netlogistik.com/es/acerca-de-quienes-somos>.

Las metas unificadoras, objetivos significativos y proyectos de apoyo de cada unidad estratégica de negocio (UEN) a nivel táctico y operativo son definidos anualmente; para el momento en que se desarrolla la investigación la planeación estratégica de la compañía, Figura 19.

Figura 19.
 Modelo de planeación estratégica Netlogistik

Nuestro Modelo de Planeación Estratégica



Nota. Esta figura muestra el modelo de planeación estratégica de la compañía. Tomado de: “Planeación Estratégica Netlogistik, 2024.”

Otra pasión de Netlogistik es desarrollar a sus colaboradores para que sean capaces de resolver los problemas de la cadena de suministro de sus clientes, brindando un plan de crecimiento interno hasta donde cada uno de ellos quiera crecer, enfocándose en el desarrollo humano y el logro de resultados, estableciendo una cultura de efectividad (Francisco Giral, Adela Giral, José Giral, 2017, pág. 74), con principios fundamentales como: *“Tener un propósito claro, alinear y dar una claridad organizacional, desarrollar la conducta adecuada en los miembros del equipo, crear y transmitir el conocimiento necesario a la gente, y comunicar con claridad.”*

En sintonía, Netlogistik actualmente cuenta con más de quinientos (500) colaboradores activos a nivel global, el equipo de trabajo de Colombia lo conforman aproximadamente ciento cuarenta (140) colaboradores contratados directamente; la gestión del capital humano de Netlogistik Colombia juega un papel vital de ejecución en la planeación estratégica enfrentando grandes desafíos entre los que se encuentran:

- I. Facilitar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores en cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- II. Alinear los procesos a nivel global a través de la integración cultural.
- III. Promover crecimiento de la planta de personal en un veintiocho (28%) con respecto a la cifra actual.
- IV. Lograr la interacción y conexión de todos los colaboradores del grupo empresarial a nivel global.

En el marco del desarrollo personal y profesional de sus colaboradores Netlogistik a través de un proceso de evaluación identifica su potencial y el aporte de valor que cada uno proporciona a la compañía, alineando su talento con la estrategia de la compañía. La evaluación de desempeño es una herramienta que la compañía utiliza para cumplir este propósito, se realiza anualmente, inicia con la autoevaluación donde cada colaborador reflexiona y manifiesta que hizo bien y que puede mejorar en el siguiente periodo, esto servirá al evaluador para conocer cuál es la visión personal del colaborador evaluado; posteriormente, se agenda la evaluación con cada colaborador donde participan su líder o gerente en el rol de evaluador y el colaborador en el de evaluado, midiendo tres (3) factores: resultados económicos (*relacionados con su cargo de responsabilidad*), autodesarrollo y apoyo al desarrollo de otros (*relacionados con su capacitación*), y aportes estratégicos (*relacionados con actividades y proyectos adicionales del área*).

Tabla 2.

Factores de evaluación de desempeño

Ítem a evaluar	Indicador
Resultados económicos	KPI´s por cargo – 70%
Autodesarrollo y apoyo al desarrollo de otros	Indicador de capacitación – 20%
Aportes estratégicos	Proyectos o actividades adicionales – 10%

Nota. Esta tabla muestra los factores de desempeño evaluados y el peso del indicador a cumplir en cada rol. Tomado de: Netlogistik 2024 https://netlogistik.sharepoint.com/sites/CHGlobal/_layouts/15/search.aspx/siteall?q=nuestras%20competencias.

Finalmente, se evalúan las competencias laborales establecidas por Netlogistik (Tabla 3) de acuerdo a cada perfil y su funcionalidad en el cargo laboral, brindando retroalimentación sobre cómo puede mejorar y desarrollarse de acuerdo con sus competencias y las de su cargo, y se trazarán los objetivos que ayudarán a mejorar el cumplimiento de los indicadores (KPI´s) y las competencias del evaluado (Netlogistik SharePoint, 2024).

El detalle de las competencias a evaluar por Netlogistik se describen en la siguiente tabla:

Tabla 3.*Competencias laborales Netlogistik*

Competencia	Descripción	Evidencia
Dirigir y decidir	Decidir e iniciar acciones	Asume la responsabilidad de las acciones, los proyectos y las personas; toma la iniciativa y trabaja bajo su propia dirección; inicia y genera actividades e introduce cambios en los procesos de trabajo; toma decisiones rápidas y claras que pueden implicar elecciones difíciles o riesgos considerados.
	Dirigir y supervisar	Proporciona una dirección clara a los demás; motiva y delega responsabilidad a los demás; contrata personal de alto nivel; ofrece al personal capacitación y oportunidades de desarrollo; establece las normas apropiadas de conducta.
Apoyar y cooperar	Trabajar con personas	Muestra respeto por las opiniones y contribuciones de otros miembros del equipo; muestra empatía; escucha y apoya a los demás y se preocupa por ellos; consulta a los demás y comparte información y experiencia con ellos; crea espíritu de grupo y resuelve los conflictos; se adapta al equipo y se integra bien.
	Respetar los principios y valores	Defiende la ética y los valores; demuestra integridad; promueve y defiende la igualdad de oportunidades, construye diversos equipos; fomenta la responsabilidad organizacional e individual hacia la comunidad y el medio ambiente.
Interactuar y presentar	Relacionarse y crear redes	Establece buenas relaciones con los clientes y el personal; se relaciona bien con la gente en todos los niveles; construye redes amplias y eficaces de contactos; usa el humor de forma apropiada para mejorar las relaciones con los demás.
	Persuadir e influenciar	Logra acuerdos y compromisos claros con los demás mediante la persuasión, el convencimiento y la negociación; hace uso efectivo de los procesos políticos para influir y persuadir a los demás; promueve ideas, en nombre de sí mismo o de otros; genera un fuerte impacto personal en los demás; se ocupa de gestionar su propia impresión en los demás.
	Presentar y comunicar la información	Habla con fluidez; expresa claramente opiniones, informaciones y puntos clave de una discusión; hace presentaciones y se encarga de hablar en público con habilidad y confianza; responde rápidamente a las necesidades de un público, a sus reacciones y a su retroalimentación; proyecta credibilidad.

Competencia	Descripción	Evidencia
Adaptar y enfrentar	Adaptar y responder al cambio	Se adapta a las circunstancias cambiantes; tolera la ambigüedad; acepta nuevas ideas e iniciativas de cambio; adapta su estilo interpersonal para ajustarse a diferentes personas o situaciones; muestra interés por las experiencias nuevas.
	Enfrentar las presiones y los reveses	Mantiene una actitud positiva en el trabajo; trabaja de manera productiva en un ambiente de alta presión; mantiene las emociones bajo control en situaciones difíciles; maneja bien las críticas y aprende de ellas; equilibra las exigencias del trabajo con la vida personal.
Analizar e interpretar	Redactar e informar	Escribe convincentemente; redacta de manera clara, concisa y correcta; evita el uso innecesario de la jerga o de lenguaje complicado; redacta de manera bien estructurada y lógica; estructura la información para satisfacer las necesidades y la comprensión de la audiencia a la que va dirigida.
	Aplicar experiencia y tecnología	Aplica conocimientos técnicos especializados y detallados; usa la tecnología para alcanzar los objetivos laborales; desarrolla conocimiento y experiencia laboral (teórica y práctica) a través del desarrollo profesional continuo.
	Analizar	Analiza datos numéricos y todas las demás fuentes de información, para desglosarla en sus componentes, patrones y relaciones; busca información adicional o una mayor comprensión de un problema; hace juicios racionales de la información y los análisis disponibles; demuestra una comprensión de cómo un elemento puede ser parte de un sistema mucho más grande.
Crear y contextualizar	Aprender e investigar	Aprende rápidamente nuevas tareas y memoriza la información de manera rápida; demuestra una rápida comprensión de la nueva información presentada; recopila información global para sustentar la toma de decisiones; alienta un enfoque de aprendizaje organizacional.
	Crear e innovar	Produce nuevas ideas, enfoques o perspectivas; crea productos o diseños innovadores; produce una variedad de soluciones para los problemas.
	Formular estrategias y conceptos	Trabaja estratégicamente para alcanzar los objetivos de la organización; establece y desarrolla estrategias; identifica y desarrolla visiones positivas y convincentes del potencial futuro de la organización; tiene en cuenta una amplia gama de tópicos en toda la organización, y en relación con ella.

Competencia	Descripción	Evidencia
Organizar y ejecutar	Planear y organizar	Establece objetivos claramente definidos; planea actividades y proyectos con mucha antelación y tiene en cuenta las posibles circunstancias cambiantes; identifica y organiza los recursos necesarios para realizar las tareas; maneja el tiempo de forma efectiva; monitorea el desempeño de acuerdo a los plazos e hitos.
	Obtener resultados y satisfacer las expectativas de los clientes	Se centra en las necesidades y la satisfacción del cliente; establece altos estándares de calidad y cantidad; controla y mantiene la calidad y la productividad; trabaja de una manera sistemática, metódica y ordenada; logra constantemente los objetivos del proyecto.
	Seguir instrucciones y procedimientos	Sigue adecuadamente instrucciones de otros sin desafiar innecesariamente a la autoridad; sigue procedimientos y políticas; cumple con los horarios; llega puntual al trabajo y a las reuniones; demuestra compromiso con la organización; cumple con las obligaciones legales y con los requisitos de seguridad de la función.
Capacidad emprendedora y de desempeño	Lograr las metas y objetivos personales de trabajo	Acepta y aborda los objetivos exigentes con entusiasmo; trabaja duro y dedica horas extra cuando es necesario; busca progresar hacia funciones de mayor responsabilidad e influencia; identifica sus propias necesidades de desarrollo y aprovecha las oportunidades de desarrollo o de capacitación.
	Pensamiento empresarial y comercial	Se mantiene al día con información de la competencia y las tendencias del mercado; identifica oportunidades de negocio para la organización; es consciente de los desarrollos en la estructura organizacional y política; demuestra conocimiento financiero; controla los costos y piensa en términos de beneficios, pérdidas y valor agregado.

Nota. Esta tabla muestra la descripción de las competencias a evaluadas en el desempeño laboral de los colaboradores de Netlogistik. Tomado de: Netlogistik 2024 https://netlogistik.sharepoint.com/sites/CHGlobal/_layouts/15/search.aspx/siteall?q=nuestras%20competencias.

El detalle del arquetipo de las competencias establecidas que se desarrollan en el diploma de la compañía para los roles y liderazgo y superior por Netlogistik, se ilustra en la Figura 20.

Figura 20.
Simbología competencias diplomado líderes Netlogistik



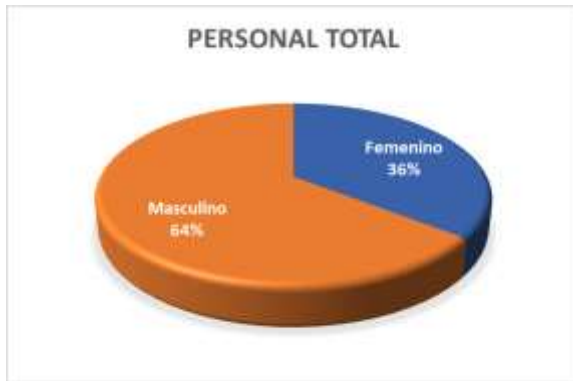
Nota. Este gráfico muestra los símbolos utilizados por la compañía para definir e identificar las competencias ideales a desarrollar en sus líderes. Tomado de: Netlogistik 2024 https://netlogistik.sharepoint.com/sites/CHGlobal/_layouts/15/search.aspx/siteall?q=nuestras%20competencias

ANEXO 3.

CARACTERIZACION DEL PERSONAL

La población analizada en Netlogistik se compone de 51 mujeres (36%), y 92 hombres (64%); datos tomados del registro en su documento de identidad personal, Figura 21.

Figura 21.
Personal total



Nota. Esta gráfica muestra la distribución del personal total de Netlogistik.

El promedio general de edad del personal es de 29 años donde el mayor porcentaje de la población se encuentra en un rango de edad entre los 21 y 30 años, siendo el 64% de población, Figura 22.

Figura 22.
Rango de edad



Nota. Esta gráfica muestra el rango de edad del personal total de Netlogistik.

El nivel ocupacional de la población muestra que el 3% del personal masculino ocupa cargos directivos; mientras, que el personal femenino aún no forma en estos puestos de responsabilidad. Sin embargo, sí ocupan cargos de dirección y liderazgo en un 6%, Figura 23.

Figura 23.
Nivel ocupacional



Nota. Esta gráfica muestra el nivel ocupacional del personal total de Netlogistik.

El promedio de antigüedad laboral del personal es de 2,69 años, la mayor parte de la población que es el 40% tienen 1 y 3 años de vinculación, Figura 24.

Figura 24.
Antigüedad personal



Nota. Esta gráfica muestra la antigüedad personal total de Netlogistik.

La modalidad de trabajo predominante es el trabajo híbrido con un 85% de participación de todos los colaboradores, dos (2) días trabajan desde casa y tres (3) presencialmente en las oficinas de la compañía; un 10% del personal realiza sus laborales totalmente desde casa, un 3% aún no se integran a la modalidad laboral debido a que cuentan con contrato de aprendizaje en etapa lectiva, y solo una (1) persona está 100% de su tiempo laboral en las instalaciones de la compañía debido a que sus funciones no son viables para considerar trabajo remoto o híbrido, Figura 25.

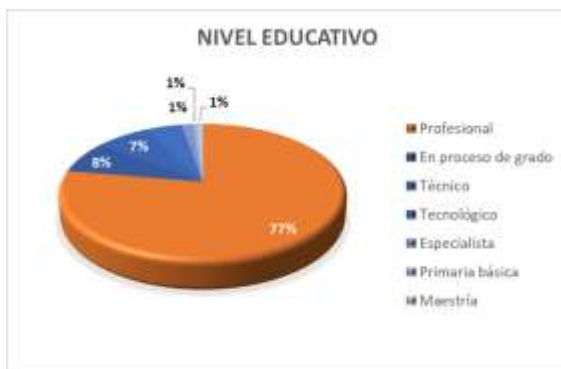
Figura 25.
Modalidad laboral



Nota. Esta gráfica muestra el trabajo híbrido en Netlogistik.

El 77% del personal de la compañía cuenta con educación a nivel profesional, mientras el otro 23% se distribuye entre los niveles maestría, tecnológico, técnico, y primaria básica, Figura 26.

Figura 26.
Nivel educativo



Nota. Esta gráfica muestra la distribución del nivel educativo del personal de Netlogistik.

La preferencia en cuanto a formación académica se encuentra en programas de ingeniería con un 71%, en programas administrativos un 13%, y en otras áreas del conocimiento también es del 16%, Figura 27.

Figura 27.
Preferencias académicas



Nota. Esta gráfica muestra las preferencias académicas del personal total de Netlogistik.

ANEXO 4.

DIVERSIDAD GENERACIONAL

El concepto de generación hace referencia a un grupo de individuos que nacieron en un mismo periodo de tiempo, compartiendo un determinado rango de edad, suelen compartir diversos acontecimientos sociales y culturales que tuvieron una significación, y características similares en sus comportamientos que los distinguen de sus predecesores (Martínez García & Novo Varela, 2015, pág. 5). Actualmente, la diversidad generacional que se presenta en las organizaciones la componen los **Baby Boomers**, nacidos entre 1946 y 1964 quienes se han adaptado a las nuevas tecnologías, poseen gran experticia, son leales, tienen énfasis en el logro y éxito material, enseñados a tener estabilidad laboral por décadas en la misma empresa; sin embargo, desconfían de la autoridad y no temen correr riesgos para perseguir sus objetivos mostrando gran dedicación en su trabajo para lograr el éxito en su estilo de vida, ellos al estar cerca de su jubilación generalmente tienen un rol de dirección y/o mentoría (Robbins & Judge, 2009, pág. 442).

La **Generación X**, nacidos entre 1965 y 1980 su vida ha sido moldeada por la globalización valoran la flexibilidad en sus opciones de vida, la satisfacción en el trabajo, las relaciones sociales, la familia; el dinero es un indicador importante de desempeño en su carrera profesional, buscan el balance entre el trabajo y su vida personal (Robbins & Judge, 2009, pág. 120). Mientras que, la **Generación Y** o **Millenials** son aquellos nacidos entre 1981 y 1996 crecieron en tiempos prósperos, son expertos en tecnología, buscan el significado en la realización de su trabajo, en donde puedan desarrollar sus habilidades creativas, tienen grandes expectativas, buscan la felicidad, la conexión, orientados al logro y al trabajo en equipo, varían de acuerdo a sus condiciones económicas, la cultura y el ambiente en el que interactúan (Indeed, Orientación Profesional, 2024). Y la **Generación Z** o **Centennials** son aquellos nacidos a partir del año 1997 quienes priorizan la autenticidad, son nativos digitales, defienden la

transparencia de su trabajo y el buen ambiente laboral, valoran el reconocimiento por innovar, y buscan el crecimiento personal (Indeed, Orientación Profesional, 2024).

Por consiguiente, identificar la diversidad generacional toma un valor significativo por cuanto un equipo de trabajo heterogéneo permite una mayor amplitud de pensamiento, palabra, capacidad de discusión y discernimiento que enriquece al equipo y así mismo, al servicio que presta la compañía (Martínez García & Novo Varela, 2015, pág. 6). En Netlogistik el mayor porcentaje de la población se ubica entre la generación Y, y la generación X; la Tabla 4 describe el porcentaje del personal de Netlogistik en cada generación:

Tabla 4.

Diversidad generacional

Generación	Año nacimiento	Edad	Porcentaje Netlogistik
Tradicionalistas o Builders	Entre 1928 y 1945	Entre 79 y 96 años	0%
Baby Boomers	Entre 1946 y 1964	Entre 60 y 78 años	1%
Generación X	Entre 1965 y 1980	Entre 44 y 59 años	5%
Generación Y o Millenials	Entre 1981 y 1995	Entre 29 y 43 años	34%
Generación Z o Centennials	A partir de 1996	28 años y menos	60%

Nota. Esta tabla muestra la descripción de la diversidad generacional del personal que integra la compañía.

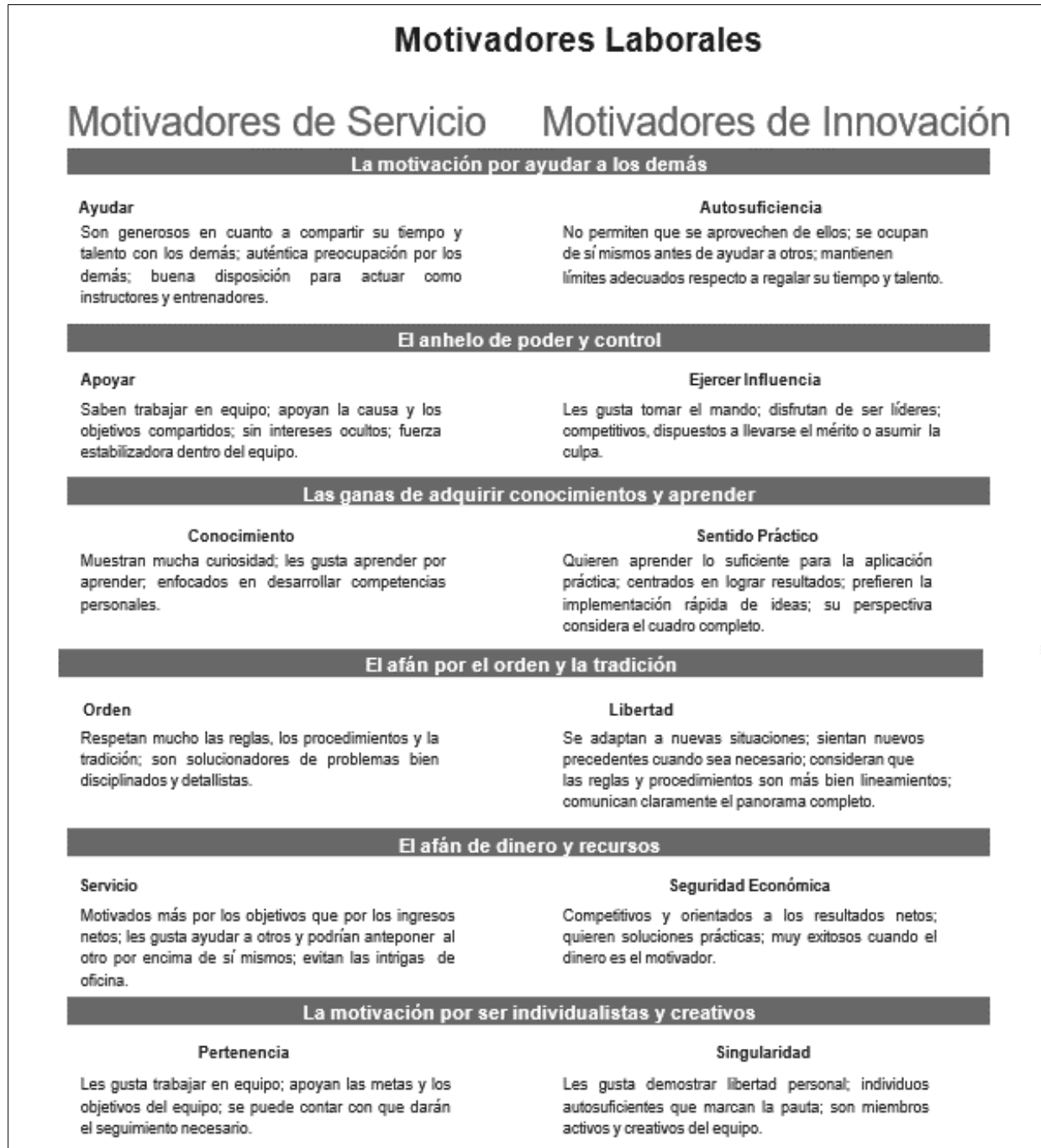
A propósito, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), estima una proyección demográfica en Colombia para el año 2035 de 55.990.158 personas, con base en el Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) del año 2018 realizado a la población residente habitual en el territorio colombiano; donde el grupo promedio de población que se encuentra en edades propicias para laboral lo componen el 62,7%; lo que indica que la diversidad generacional de la fuerza laboral en Colombia para el año 2035 estaría compuesta en su mayoría por las Generaciones Millenials y Centennials (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2023). Dato clave para las empresas, toda vez que sus dinámicas productivas deben ajustarse con respecto a la población que las integra en su momento.

ANEXO 5.

VARIABLES MEDICIÓN PLATAFORMA HUMANTELLIGENCE

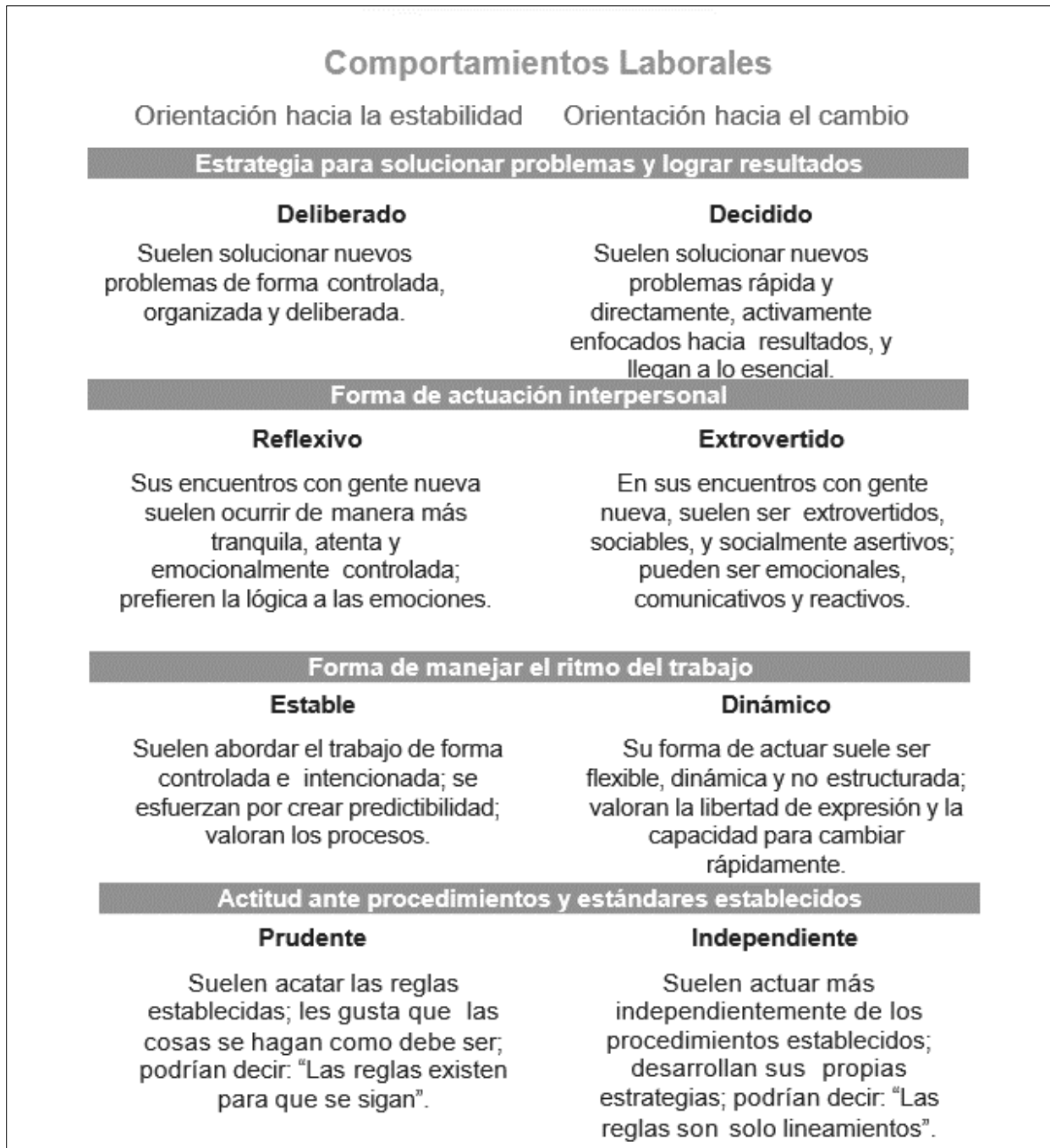
Figura 28.

Descripción motivadores laborales



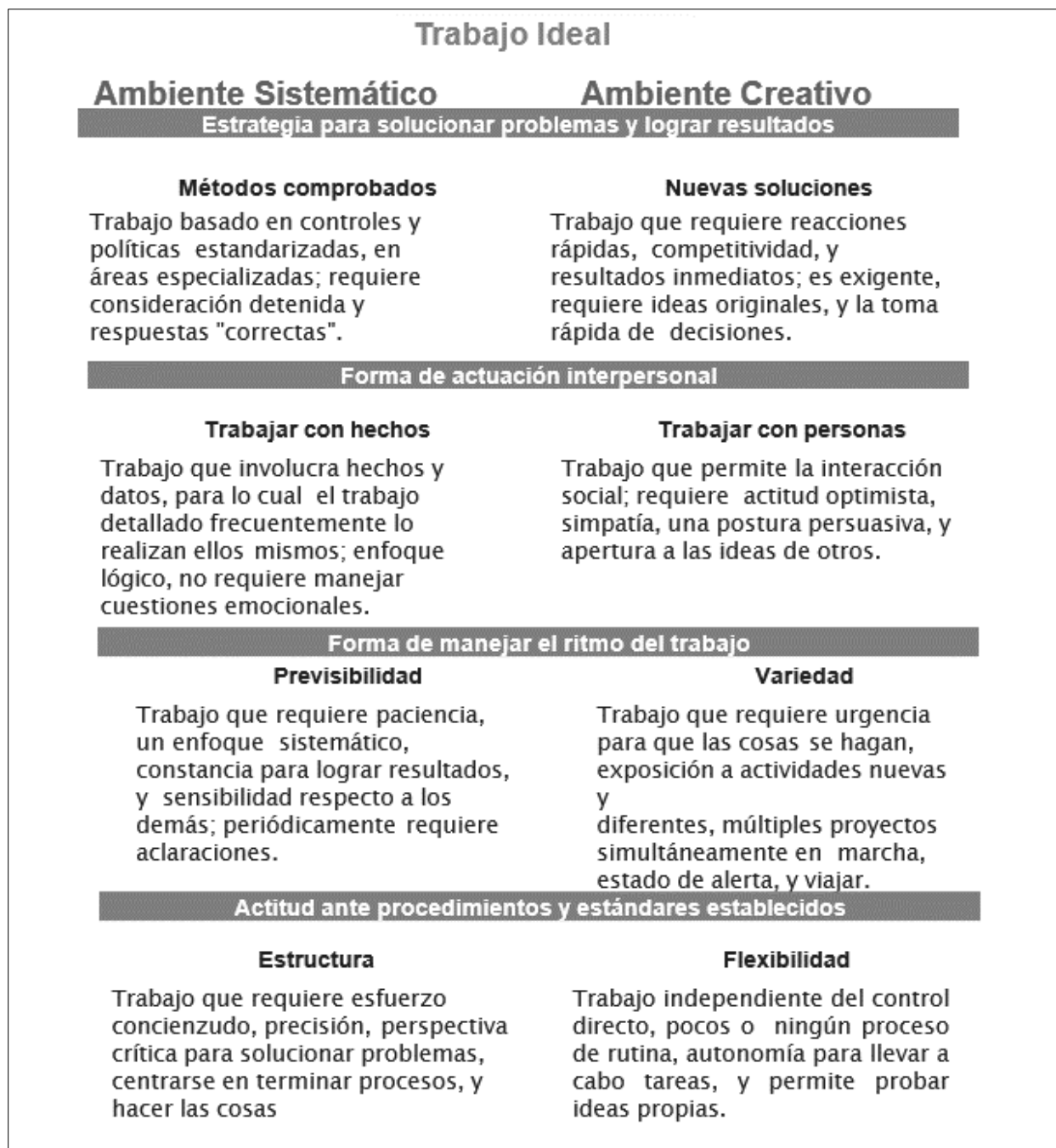
Nota. Esta grafica describe los motivadores laborales que identifican los ítems evaluados. Tomado de: Humantelligence, 2024 <https://portal.humantelligence.com>.

Figura 29.
Descripción comportamientos laborales



Nota. Esta grafica describe los comportamientos laborales que identifican los ítems evaluados. Tomado de: Humantelligence, 2024 <https://portal.humantelligence.com>.

Figura 30.
 Descripción trabajo ideal



Nota. Esta grafica describe los motivadores laborales que identifican los ítems evaluados. Tomado de: Humantelligence, 2024 <https://portal.humantelligence.com>.