

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: UN ENLACE CRUCIAL ENTRE CONDICIONES LABORALES Y PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Alejandra Sarahy Alamo Cataño
Psicóloga
alejandrasara210803@gmail.com

Resumen

La problemática central de este estudio radica en la desconexión existente entre la administración del personal y el desarrollo de condiciones de trabajo óptimas, un escenario donde la gestión humana suele reducirse a trámites operativos o punitivos, ignorando el bienestar del trabajador y generando un ambiente de desmotivación constante. El objetivo del artículo es divulgar los resultados de la evaluación de la gestión de talento humano mediante las condiciones laborales y la productividad organizacional en una empresa privada del sector industrial, manufacturero y de logística de distribución, ubicada en el Municipio Mariño, Estado Aragua. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo, diseño de campo, no experimental y de corte transversal. Para la recolección de datos, se aplicó una encuesta mediante un cuestionario dicotómico de 14 ítems estructurado en torno a dos dimensiones esenciales: Condiciones Laborales y Productividad Organizacional, dirigido a una muestra censal de 50 trabajadores de la institución. Los hallazgos evidencian que, en promedio, el 65,53% de la fuerza laboral percibe deficiencias críticas en su relación con la organización. Específicamente, en la dimensión de Condiciones Laborales, el 80% de los encuestados considera que su salario y beneficios no son acordes a sus responsabilidades y el 70% afirma no haber recibido una inducción adecuada. En la dimensión de Productividad Organizacional, el 68% percibe falta de objetividad en la evaluación de desempeño y el 50% ha contemplado la posibilidad de renunciar a su puesto actual. Se concluye que la organización atraviesa una crisis de compromiso derivada de la precariedad de su sistema de recompensas y la carencia de procesos formalizados para el desarrollo humano. Por lo tanto, se requiere de manera inmediata una reestructuración integral del esquema de compensación y la implementación de programas efectivos de formación para mitigar la rotación del personal y garantizar la sostenibilidad operativa.

Palabras clave: Condiciones laborales, Gestión del talento humano, Productividad organizacional.

HUMAN TALENT MANAGEMENT: A CRUCIAL LINK BETWEEN WORKING CONDITIONS AND ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY

Abstract

The central problem addressed in this study lies in the disconnect between personnel administration and the development of optimal working conditions. In this context, human resource management is often reduced to operational or punitive procedures, ignoring employee well-being and generating an environment of constant demotivation. The objective of this article is to present the results of an evaluation of human talent management through working conditions and organizational productivity in a private company in the industrial, manufacturing, and logistics distribution sector, located in the Mariño Municipality, Aragua State. The study was conducted using a quantitative approach, with a descriptive level, a field design, and a non-experimental, cross-sectional design. For data collection, a survey was administered using a dichotomous questionnaire of 14 items structured around two essential dimensions: Working Conditions and Organizational Productivity. The survey was administered to a census sample of 50 employees of the institution. The findings show that, on average, 65.53% of the workforce perceives critical deficiencies in their relationship with the organization. Specifically, in the Working Conditions dimension, 80% of respondents believe their salary and benefits are not commensurate with their responsibilities, and 70% report not having received adequate onboarding. In the Organizational Productivity dimension, 68% perceive a lack of objectivity in performance evaluations, and 50% have considered resigning from their current position. It is concluded that the organization is experiencing a crisis of commitment stemming from the inadequacy of its reward system and the lack of formalized processes for human development. Therefore, an immediate and comprehensive restructuring of the compensation scheme and the implementation of effective training programs are required to mitigate staff turnover and ensure operational sustainability.

81

Keywords: Working conditions, Human talent management, Organizational productivity.

GESTION DES TALENTS HUMAINS : UN LIEN ESSENTIEL ENTRE LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA PRODUCTIVITÉ ORGANISATIONNELLE

Résumé

Cette étude aborde un problème central : le manque de communication entre la gestion du personnel et le développement de conditions de travail optimales. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines se réduit souvent à des procédures opérationnelles ou punitives, négligeant le bien-être des employés et engendrant un climat de démotivation constante. Cet article présente les résultats d'une évaluation de la gestion des talents humains, à travers l'analyse des conditions de travail et de la productivité organisationnelle, au sein d'une entreprise privée du secteur industriel, manufacturier et logistique, située dans la municipalité de Mariño, dans l'État d'Aragua. L'étude a été menée selon une approche quantitative descriptive, avec un plan d'étude de terrain et une méthodologie transversale non expérimentale. Les données ont été recueillies au moyen d'un

questionnaire dichotomique de 14 items, structuré autour de deux dimensions essentielles : les conditions de travail et la productivité organisationnelle. Ce questionnaire a été administré à un échantillon représentatif de 50 employés de l'entreprise. Les résultats montrent qu'en moyenne, 65,53 % des employés perçoivent des lacunes importantes dans leur relation avec l'organisation. Plus précisément, concernant les conditions de travail, 80 % des répondants estiment que leur salaire et leurs avantages sociaux ne sont pas à la hauteur de leurs responsabilités, et 70 % indiquent ne pas avoir bénéficié d'une formation d'intégration adéquate. Concernant la productivité organisationnelle, 68 % perçoivent un manque d'objectivité dans les évaluations de performance, et 50 % ont envisagé de démissionner. Il en ressort que l'organisation traverse une crise d'engagement due à l'inadéquation de son système de rémunération et à l'absence de processus formalisés pour le développement des compétences. Par conséquent, une restructuration immédiate et globale du système de rémunération et la mise en œuvre de programmes de formation efficaces sont nécessaires pour réduire le roulement du personnel et garantir la pérennité opérationnelle.

Mots-clés: Conditions de travail, Gestion des talents, Productivité organisationnelle.

Introducción

En el contexto empresarial contemporáneo, el deber ser de las organizaciones radica en comprender que el talento humano es su activo más valioso y el motor indiscutible de su éxito (Chiavenato, 2020). Una Gestión de Talento Humano (GTH) eficiente y estratégica debe funcionar como el puente fundamental que garantiza condiciones laborales óptimas: físicas, psicológicas, tecnológicas y económicas, para fomentar un entorno de bienestar integral. Idealmente, cuando los colaboradores se desenvuelven en un clima laboral favorable, respaldados por líderes empáticos, políticas de conciliación y recursos adecuados, se genera un fuerte sentido de pertenencia y motivación (Dessler, 2015). Esta sinergia se traduce directamente en altos niveles de compromiso, innovación y una productividad organizacional sostenible que eleva la competitividad de la empresa en el mercado.

Sin embargo, la realidad que impera en múltiples escenarios corporativos actuales dista significativamente de este modelo ideal. El hecho observado es que existe una desconexión crítica y generalizada entre la administración del personal y el desarrollo de verdaderas condiciones de trabajo que impulsen el rendimiento. En lugar de actuar como un socio estratégico y un enlace crucial, la gestión del talento humano a menudo se reduce a trámites netamente administrativos, operativos o punitivos, ignorando el bienestar

holístico del trabajador. Se observa que los empleados son sometidos a dinámicas de trabajo donde prevalece la exigencia constante de resultados y cumplimiento de metas, sin que la organización proporcione el soporte, la flexibilidad, el reconocimiento o el ambiente adecuado para alcanzarlos (Alles, 2016).

Las evidencias de esta problemática son tangibles, medibles y se reflejan directamente en las métricas diarias de las dinámicas empresariales. Entre ellas destacan los elevados índices de rotación de personal, un ausentismo laboral recurrente y la caída drástica en los indicadores de encuestas de clima y satisfacción organizacional. Asimismo, el problema se evidencia a través del estancamiento o retroceso en los Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) de productividad individual y por equipos, quejas formales ante los departamentos de recursos humanos por sobrecarga de tareas, y un aumento alarmante en las bajas por razones de salud mental, reportes de estrés laboral crónico o síndrome de burnout (Neffa, 2015).

Al indagar en las raíces de este fenómeno, emergen múltiples causas estructurales y gerenciales estrechamente interconectadas. Principalmente, destaca la persistencia de culturas organizacionales rígidas y estilos de liderazgo autocráticos o transaccionales, los cuales priorizan la rentabilidad a corto plazo e ignoran las necesidades humanas de su plantilla (Robbins & Judge, 2017). Otra causa fundamental es la falta de presupuesto e inversión, tanto de capital como de tiempo, en programas integrales de salud ocupacional, modernización de espacios, capacitación continua y planes de carrera. Adicionalmente, existe una deficiencia profunda en los canales de comunicación interna, lo que impide a los departamentos de GTH identificar de manera oportuna y resolver proactivamente las verdaderas inconformidades de los colaboradores.

Las consecuencias de esta deficiente interrelación entre la gestión humana y las condiciones laborales impactan, en primer lugar, al componente humano de manera severa. Los trabajadores experimentan una desmotivación crónica, frustración y una evidente fatiga física y mental, lo que erosiona velozmente su compromiso con la misión y visión de la empresa. Al deteriorarse la calidad del entorno de trabajo, se fractura el contrato psicológico entre el empleado y el empleador, generando un ambiente tenso donde

proliferan los conflictos interpersonales, la desconfianza, la baja moral y la nula colaboración en equipo (Blanch, 2003).

A nivel macroestructural, estas repercusiones internas desencadenan consecuencias devastadoras para la productividad y la supervivencia global de la organización. La incapacidad para construir un clima laboral atractivo imposibilita la retención de talentos clave, obligando a las empresas a incurrir en altísimos e incesantes costos ocultos asociados al reclutamiento, selección, contratación y curva de aprendizaje de nuevo personal. A largo plazo, esta fuga de conocimiento, sumada a la caída sostenida en la calidad de los procesos y del servicio al cliente final, merma drásticamente la competitividad de la organización, resultando en mermas financieras significativas que pueden poner en riesgo la rentabilidad y viabilidad del negocio. De allí que el objetivo del artículo es divulgar los resultados de la evaluación de la gestión de talento humano mediante las condiciones laborales y la productividad organizacional en una empresa privada del sector industrial, manufacturero y de logística de distribución, ubicada en el Municipio Mariño, Estado Aragua.

Revisión de la Literatura

La gestión del talento humano (GTH) ha evolucionado de ser un departamento puramente administrativo y transaccional a convertirse en el núcleo estratégico que alinea las capacidades individuales con los objetivos organizacionales. Según Chiavenato (2020), la GTH moderna se define como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos gerenciales relacionados con las personas, abarcando procesos de integración, organización, retención, desarrollo y auditoría del talento. Esta transición epistemológica implica abandonar la concepción del trabajador como un simple recurso consumible para entenderlo como un socio estratégico que aporta capital intelectual, creatividad y valor diferenciador a la institución. Bajo esta premisa, la administración efectiva del personal no se limita a la contratación y el pago de nómina, sino que exige una comprensión profunda del comportamiento humano dentro del ecosistema empresarial.

En este sentido, la literatura contemporánea subraya que la gestión del talento debe estar intrínsecamente ligada a la estrategia corporativa global. Dessler (2015) argumenta que las prácticas de recursos humanos deben diseñar métricas que anticipen las

necesidades de capital humano, estableciendo planes de carrera que fomenten la lealtad y reduzcan la rotación. Cuando una organización implementa políticas de GTH proactivas, logra construir una marca empleadora (employer branding) fuerte que atrae a los perfiles más calificados del mercado. Por el contrario, la ausencia de una planificación estructurada en esta área condena a la empresa a un ciclo reactivo, donde se invierten recursos desmesurados en cubrir vacantes temporales en lugar de consolidar equipos de alto rendimiento.

Asimismo, el enfoque basado en competencias se ha consolidado como el estándar metodológico para maximizar el potencial del personal. Alles (2016) postula que la gestión por competencias permite identificar de manera objetiva los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para cada puesto, facilitando procesos de selección más justos y evaluaciones de desempeño orientadas al desarrollo continuo. Este modelo erradica la subjetividad en la promoción interna y garantiza que las capacitaciones estén alineadas con las brechas de conocimiento reales de los colaboradores. La implementación de un sistema de GTH basado en competencias transforma la cultura organizacional, promoviendo la meritocracia y el aprendizaje continuo como pilares del éxito a largo plazo.

Finalmente, el rol del profesional de recursos humanos se ha redefinido para actuar como un agente de cambio y un defensor del empleado. Ulrich (2013) enfatiza que los líderes de talento humano deben equilibrar las demandas de eficiencia operativa de la alta gerencia con la imperiosa necesidad de abogar por el bienestar y el desarrollo de la fuerza laboral. Esta dualidad convierte a la GTH en el puente crítico que media en los conflictos, diseña sistemas de compensación equitativos y asegura que el contrato psicológico entre ambas partes se mantenga intacto. En definitiva, la madurez de los procesos de GTH determina en gran medida la capacidad de una organización para adaptarse a las fluctuaciones del mercado y sostener su ventaja competitiva.

En estrecha relación con la gestión del personal, las condiciones laborales emergen como el entorno tangible e intangible que determina la calidad de vida de los trabajadores. Neffa (2015) define las condiciones y medio ambiente de trabajo como el conjunto de variables físicas, psíquicas, sociales y organizacionales en las que se desarrolla la actividad laboral. Estas variables no solo influyen en la prevención de accidentes y

enfermedades ocupacionales, sino que configuran la percepción de seguridad y dignidad que el empleado experimenta diariamente. Una organización que ignora la calidad de sus espacios de trabajo, la ergonomía de sus herramientas o la distribución equitativa de las jornadas vulnera los derechos fundamentales del trabajador y compromete su integridad integral.

Más allá de los aspectos físicos, los factores psicosociales juegan un papel determinante en la configuración del clima laboral. Blanch (2003) señala que las condiciones psicológicas, que incluyen la autonomía en la toma de decisiones, el apoyo social por parte de supervisores y la claridad en el rol, son esenciales para prevenir patologías como el estrés crónico y el síndrome de burnout. Cuando el diseño del trabajo implica altas exigencias psicológicas combinadas con un bajo nivel de control sobre las tareas, se genera un entorno tóxico que erosiona velozmente la salud mental. Por ende, la mejora de las condiciones laborales requiere una intervención profunda en la cultura del liderazgo y en los flujos de comunicación interna, erradicando prácticas de microgestión y fomentando la confianza mutua.

Desde una perspectiva institucional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) ha enfatizado la urgencia de promover el 'trabajo decente', el cual sintetiza las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Este concepto implica oportunidades de empleo productivo que generen un ingreso justo, seguridad en el lugar de trabajo, protección social para las familias y libertad para que los individuos expresen sus preocupaciones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas. Las empresas que alinean sus normativas internas con estos estándares internacionales no solo cumplen con sus responsabilidades legales y éticas, sino que blindan sus operaciones ante posibles sanciones y fortalecen su reputación corporativa en la sociedad.

La relación entre las condiciones laborales y la motivación del empleado ha sido ampliamente estudiada desde la teoría de los dos factores. Herzberg (2003) estableció que los factores higiénicos como el salario, la seguridad laboral y las políticas de la empresa, no generan satisfacción por sí mismos, pero su ausencia o precariedad causa una profunda insatisfacción. Esto significa que una remuneración injusta o un entorno físico deficiente anulan cualquier intento de motivación intrínseca. Para que los trabajadores alcancen su

máximo potencial, las organizaciones deben asegurar primero que estas condiciones básicas e higiénicas estén cubiertas de manera óptima, sentando así las bases para implementar estrategias de reconocimiento, crecimiento profesional y autorrealización que verdaderamente impulsen el compromiso.

Como resultado de una GTH efectiva y de condiciones laborales óptimas, se materializa la productividad organizacional, entendida como el indicador definitivo de la eficiencia y eficacia corporativa. Robbins y Judge (2017) explican que la productividad no se limita a la mera cuantificación del output generado por unidad de tiempo, sino que abarca la calidad del producto final y la optimización de los recursos invertidos. En el sector industrial y de servicios contemporáneo, la eficacia operativa está directamente correlacionada con la capacidad de los equipos de trabajo para resolver problemas complejos, innovar en sus procesos y mantener estándares de calidad rigurosos. Por lo tanto, medir la productividad exige trascender las métricas puramente financieras para incorporar indicadores de capital humano, como el valor agregado por empleado y la tasa de innovación interna.

El talento humano se erige, por tanto, como el principal catalizador de los resultados productivos. Cejas et al. (2019) sostienen que el conocimiento empírico, las habilidades técnicas y la inteligencia emocional de los trabajadores constituyen los recursos más difíciles de imitar por la competencia. Cuando una empresa invierte sistemáticamente en la capacitación de su personal y garantiza herramientas tecnológicas actualizadas, reduce exponencialmente los tiempos de inactividad, los errores operativos y el desperdicio de materias primas. Esta inversión en el desarrollo de competencias se traduce en una fuerza laboral ágil, capaz de adaptarse a las disrupciones tecnológicas y de mantener la fluidez operativa incluso en contextos macroeconómicos adversos.

Adicionalmente, la productividad sostenible es incompatible con altas tasas de rotación y ausentismo. Drucker (1999), en sus análisis sobre el trabajador del conocimiento, advirtió que la pérdida de un empleado experimentado representa una fuga irreparable de capital intelectual que ralentiza severamente la maquinaria organizacional. Las disrupciones causadas por la constante salida y entrada de personal obligan a los equipos a reiniciar sus curvas de aprendizaje, afectando negativamente los plazos de entrega y la satisfacción

del cliente final. En consecuencia, las estrategias de retención, ancladas en un sistema de recompensas justas y un clima de respeto, no son simples iniciativas de bienestar, sino pilares fundamentales para proteger la rentabilidad y el ritmo productivo del negocio.

En conclusión, la interdependencia de estos tres elementos es ineludible para la supervivencia corporativa a largo plazo. Porter (2015) argumenta que la ventaja competitiva de una nación o de una empresa no se hereda, sino que se crea a través de un ecosistema que fomenta la mejora continua y la innovación. Las organizaciones que logran integrar una gestión estratégica del talento humano con el diseño de condiciones laborales dignas y estimulantes, desencadenan un círculo virtuoso de productividad. Este enfoque integral permite a las empresas no solo maximizar sus márgenes de beneficio, sino también consolidarse como agentes de desarrollo social, demostrando que el éxito económico y el progreso humano son metas absolutamente convergentes.

Metodología

El artículo es producto de una investigación cuantitativa, de nivel descriptivo, de campo, no experimental y de corte transversal (Hernández-Sampieri et al., 2014). El objetivo fue evaluar la gestión de talento humano mediante las condiciones laborales y la productividad organizacional en una empresa privada del sector industrial, manufacturero y de logística de distribución, con un enfoque directo en la cadena de suministros industriales, ubicada en el Municipio Mariño, Estado Aragua. Los datos se recolectaron directamente de la realidad laboral en un momento único y sin manipular intencionalmente las variables, con el fin de ofrecer un diagnóstico objetivo de la situación institucional actual.

Para la recolección de la información se empleó la técnica de la encuesta, aplicando un cuestionario de catorce (14) ítems estructurado y agrupado estratégicamente en función de las dos dimensiones centrales objeto de estudio: 1) Condiciones Laborales (evaluando aspectos de selección, inducción, compensación, carga de trabajo, comunicación interna y satisfacción general) y 2) Productividad Organizacional (evaluando evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo profesional, reconocimiento del esfuerzo, intención de permanencia/renuncia y recomendación institucional). Este instrumento fue de opción de respuesta dicotómica (Sí y No) y se aplicó a una muestra censal de 50 trabajadores.

Finalmente, los datos empíricos obtenidos fueron tabulados y procesados mediante técnicas de estadística descriptiva, calculando las frecuencias relativas (porcentajes) para cada indicador y dimensión (Hernández-Sampieri et al., 2014). Este análisis porcentual permitió visualizar con precisión la distribución de las respuestas e identificar los patrones en la percepción de los trabajadores en torno a las Condiciones Laborales y la Productividad Organizacional, estableciendo una base sólida para diagnosticar las deficiencias organizacionales y formular futuras estrategias de mejora.

Resultados y Discusión

Se diseñó una encuesta dirigida a 50 empleados de una empresa privada del sector industrial, manufacturero y de logística de distribución, con un enfoque directo en la cadena de suministros industriales, ubicada en el Municipio Mariño, Estado Aragua. El objetivo central consistió en evaluar la gestión del talento humano a través de sus dos dimensiones fundamentales: las Condiciones Laborales y la Productividad Organizacional, examinando su impacto en el funcionamiento y clima institucional.

Tabla 1

Resultados de la Encuesta Agrupados por Dimensiones de la Gestión del Talento Humano

Dimensión	Ítem	Pregunta	SÍ	NO
Condiciones Laborales	1	¿Considera que el proceso de selección de personal fue claro?	45%	55%
	2	¿Percibe que los criterios de contratación aplicados son justos?	40%	60%
	3	¿Recibió un proceso de inducción adecuado al momento de ingresar?	30%	70%
	7	¿Considera que su salario y beneficios son acordes a sus responsabilidades?	20%	80%
	8	¿Considera que existen incentivos que motivan al personal?	20%	80%
	10	¿Siente que su carga de trabajo está distribuida de manera equitativa?	38%	62%
	12	¿Considera que los canales de comunicación interna son efectivos?	38%	62%
	13	¿Considera que se están atendiendo los factores clave para mejorar su satisfacción?	35%	65%
Promedio CL			33.25%	66.75%

Productividad Organizacional	4	¿Considera que el sistema de evaluación de desempeño es justo y objetivo?	32%	68%
	5	¿Recibe capacitación frecuente para el desarrollo de sus funciones?	35%	65%
	6	¿Siente que la institución promueve activamente su desarrollo profesional?	32%	68%
	9	¿Ha considerado renunciar a su puesto de trabajo actual?	50%	50%
	11	¿Percibe que su esfuerzo y dedicación son reconocidos por la organización?	42%	58%
	14	¿Recomendaría esta organización como un buen lugar para trabajar?	40%	60%
Promedio PO			35.17%	64.83%
Promedio Gral			34.47%	65.53%

En promedio, el 65.53% de la fuerza laboral percibe deficiencias críticas en los procesos internos y en su relación con la organización. Los resultados se analizan exhaustivamente en función de las dos dimensiones fundamentales del estudio:

90

Dimensión Condiciones Laborales

Esta dimensión refleja la percepción del trabajador sobre el entorno operativo, contractual, comunicacional y de compensación que le provee la organización. En promedio, un alarmante 66.75% de los colaboradores evalúa negativamente las condiciones laborales presentes en la institución:

Precariedad económica e incentivos: Se observa que la dimensión de remuneración y recompensas constituye el punto de mayor insatisfacción: un categórico 80% del personal indica que su salario y beneficios no se corresponden con sus responsabilidades (Ítem 7), sumado a un 80% que afirma la inexistencia de incentivos que motiven su labor (Ítem 8). Esta precariedad económica e insostenibilidad del esquema de recompensas rompe el principio de equidad.

Integración y claridad organizacional: Desde el ingreso del trabajador, se evidencia una deficiencia estructural: el 70% señala no haber recibido un proceso de inducción adecuado (Ítem 3), mientras que el 55% y el 60% expresan dudas sobre la claridad del

proceso de selección y la justicia de los criterios de contratación aplicados (Ítems 1 y 2). Esto demuestra la falta de formalización en los procesos de integración.

Clima y carga laboral: El 62% del personal manifiesta que la carga de trabajo no está distribuida de manera equitativa (Ítem 10), una proporción idéntica (62%) señala la ineffectividad de los canales de comunicación interna (Ítem 12), y un 65% siente que la empresa no atiende los factores clave para su satisfacción (Ítem 13). Estos hallazgos confirman la presencia de un entorno laboral estresante, desinformado y desatendido.

Dimensión Productividad Organizacional

Esta dimensión evalúa el impacto de la gestión humana sobre la eficiencia, el desarrollo profesional, la motivación, el compromiso y la retención del talento dentro de la empresa. En promedio, el 64.83% de las respuestas reflejan barreras severas para el alcance de una alta productividad organizacional:

Capacitación y Desarrollo Profesional: El 65% de la plantilla reporta no recibir capacitación frecuente para el cumplimiento de sus funciones (Ítem 5), mientras que un 68% considera que la empresa no promueve activamente su desarrollo profesional (Ítem 6). La falta de actualización y planes de carrera limita la eficiencia operativa y genera un riesgo constante de obsolescencia de competencias.

Evaluación del Desempeño y Reconocimiento: Un 68% de los encuestados sostiene que el sistema de evaluación del desempeño carece de justicia y objetividad (Ítem 4), y un 58% percibe que su esfuerzo y dedicación no son reconocidos por la organización (Ítem 11). La ausencia de mérito y valoración objetiva socava la motivación intrínseca necesaria para sostener altos niveles de rendimiento.

Compromiso y Retención del Talento: Como consecuencia directa del deterioro en las condiciones laborales y la falta de estímulos al rendimiento, el 50% de los colaboradores ha considerado renunciar a su puesto de trabajo actual (Ítem 9), y un 60% no recomendaría a la organización como un buen lugar para trabajar (Ítem 14). Esta alta disposición a la rotación y el bajo engagement corporativo amenazan la continuidad del negocio y elevan los costos de reclutamiento.

A partir de la articulación de ambas dimensiones, se identifican los siguientes nodos críticos para la gestión institucional:

-Riesgo de rotación y fuga de talento: La combinación de condiciones laborales precarias (80% insatisfacción salarial y 62% sobrecarga) actúa como detonante directo sobre los indicadores de productividad y retención, conduciendo a una intención de renuncia masiva (50%).

-Compromiso con la eficiencia operativa: La falta de inducción (70%) e ineffectividad comunicacional (62%) merman la fluidez operativa, incrementan el margen de error en la cadena de suministros industriales y reducen la efectividad global de los procesos.

-Clima de apatía y desmotivación: La percepción mayoritaria de injusticia en la evaluación del desempeño (68%) y falta de reconocimiento (58%) genera apatía y un clima de desconfianza que inhibe la iniciativa individual y el logro de metas colectivas.

Los resultados obtenidos convergen plenamente con los postulados teóricos sobre gestión del talento humano (Chiavenato, 2020; Ulrich, 2013), los cuales advierten que la eficiencia organizacional depende intrínsecamente de la estandarización de los procesos de selección, inducción y capacitación. La literatura especializada subraya que las instituciones con estrategias formales de desarrollo humano y esquemas de compensación bien estructurados logran índices superiores de retención, compromiso e impulso sostenido de la productividad (Dessler, 2015; Robbins & Judge, 2017).

Al analizar los hallazgos en función de las dos dimensiones clave —Condiciones Laborales y Productividad Organizacional—, se evidencia una brecha significativa entre la teoría y la práctica corporativa. La insatisfacción generalizada en las condiciones laborales (66.75%), caracterizada por la escasez de incentivos y salarios desajustados, actúa como el principal factor higiénico insatisfecho que desencadena el deterioro de la productividad organizacional (64.83% de deficiencia percibida). En comparación con los estándares competitivos del sector industrial y logístico, la empresa presenta una marcada vulnerabilidad en la retención de su capital humano, consecuencia directa de un entorno de trabajo que no logra reconocer ni compensar equitativamente el esfuerzo del personal (Herzberg, 2003).

En consecuencia, los hallazgos demuestran que el abordaje de esta problemática exige un cambio estratégico e integrado. Resulta perentoria la implementación de un

sistema integral que articule la mejora continua de las condiciones laborales (reestructuración salarial, comunicación efectiva y equidad en cargas de trabajo) con el fortalecimiento de la productividad organizacional (programas de formación continua, evaluación objetiva del desempeño y planes de incentivos). La institucionalización de estas acciones correctivas es fundamental para revertir la intención de rotación, mitigar la apatía organizacional y garantizar la sostenibilidad operativa y productiva de la empresa a largo plazo (Porter, 2015; Cejas et al., 2019).

Referencias

- Alles, M. A. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias (3a ed.). Ediciones Granica.
- Blanch, J. M. (2003). Teoría de las relaciones laborales: Fundamentos. Editorial UOC.
- Cejas, M., Rivas, G., Pérez, M., & Cerrada, K. (2019). La gestión del talento humano y su impacto en la productividad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 405-420.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (5a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos (14a ed.). Pearson Educación.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Factorial (2024). Guía completa sobre la gestión del talento humano. Factorial. Recuperado el 23 de marzo de 2025 de <https://factorial.es/blog/guia-gestion-talento/>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96. (Trabajo original publicado en 1968).
- Neffa, J. C. (2015). Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio. CEIL-CONICET.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). El trabajo decente y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Oficina Internacional del Trabajo.
- Porter, M. E. (2015). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria. (Trabajo original publicado en 1985).
- Pucho, L. (2007). Dirección de Gestión y Recursos Humanos (7a ed.). Díaz de Santos.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17a ed.). Pearson Educación.
- Somanathan, S. (2024). 25 preguntas de la encuesta de satisfacción de los empleados para tomar el pulso a su equipo. Clickup. Recuperado el 23 de marzo de 2025 de <https://clickup.com/es-ES/blog/167128/25-preguntas-de-la-encuesta-de-satisfaccion-de-los-empleados>
- Ulrich, D. (2013). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business Press. (Trabajo original publicado en 1997).