

Gestión del Talento humano y motivación laboral en una empresa transportista del sur de Sonora.

Human talent management and job motivation in a transport company in southern Sonora.

Alejandra Valentina Gómez Martínez (estudiante Licenciatura en Contaduría Pública)¹
Instituto Tecnológico de Sonora
alejandra.gomez240159@potros.itson.edu.mx
ORCID [0009-0005-2324-2699](https://orcid.org/0009-0005-2324-2699)

Olga María Castro Gastélum²
Instituto Tecnológico de Sonora
olga.castro@itson.edu.mx
ORCID [0009-0008-9115-9135](https://orcid.org/0009-0008-9115-9135)

Myrna Patricia Martínez Barraza³
Instituto Tecnológico de Sonora
mpmartinez@itson.edu.mx
ORCID [0009-0001-0987-8317](https://orcid.org/0009-0001-0987-8317)

Andrea Guadalupe Ruiz Benitez⁴
Instituto Tecnológico de Sonora
andrea.ruiz@itson.edu.mx
ORCID [0009-0008-0160-5374](https://orcid.org/0009-0008-0160-5374)

Eunice Abilene Caballero Moreno⁵
Instituto Tecnológico de Sonora
eunice.caballero@itson.edu.mx
ORCID [0009-0006-1750-3458](https://orcid.org/0009-0006-1750-3458)

Abstract:

The terrestrial freight transport sector in Sonora faces significant challenges related to human talent management and work motivation, factors that directly affect company productivity and performance. This research aimed to evaluate how motivation strategies and personnel management impact the performance of drivers and other operational employees. A quantitative approach was used, applying surveys to 120 workers from various transport companies, complemented by semi-structured interviews with human resources managers. The results show that incentive programs, continuous training, and employee recognition are positively associated with job satisfaction, commitment, and performance. Additionally, opportunities for improvement were identified in internal communication and workload distribution. It is concluded that strengthening human talent management through effective motivational strategies not only enhances productivity but also helps reduce employee turnover. This study provides valuable information

for managerial decision-making and the design of more efficient labor policies in the terrestrial freight transport sector in Sonora.

Keywords: Human talent, work motivation, freight transport, business management.

Resumen:

El transporte de carga terrestre en Sonora enfrenta importantes retos relacionados con la gestión del talento humano y la motivación laboral, factores que influyen directamente en la productividad y el desempeño de las empresas del sector. Esta investigación tuvo como objetivo evaluar cómo las estrategias de motivación y administración del personal impactan en el rendimiento de conductores y demás empleados operativos. Para ello, se adoptó un enfoque cuantitativo mediante encuestas aplicadas a 41 trabajadores de diversas empresas de transporte, complementadas con entrevistas semiestructuradas a gerentes de recursos humanos. Los resultados revelan que los programas de incentivos, la capacitación continua y el reconocimiento laboral se asocian de manera positiva con la satisfacción, compromiso y desempeño de los empleados. Asimismo, se detectaron áreas de oportunidad en la comunicación interna y en la distribución de la carga de trabajo. Se concluye que fortalecer la gestión del talento humano mediante estrategias motivacionales efectivas no solo mejora la productividad, sino que también contribuye a reducir la rotación de personal. Este estudio ofrece información útil para la toma de decisiones gerenciales y el diseño de políticas laborales más eficientes en el sector del transporte de carga terrestre en Sonora.

Palabras clave: Talento humano, motivación laboral, transporte de carga, gestión empresarial.

Introducción:

La gestión del talento humano se reconoce hoy como un elemento estratégico fundamental para el éxito y sostenibilidad de las organizaciones, dado que el capital humano representa uno de los activos más valiosos y determinantes para alcanzar ventajas competitivas. En industrias altamente demandantes, como el transporte de carga terrestre, la calidad del servicio y la eficiencia operativa dependen en gran medida del compromiso, desempeño y motivación del personal. En este sentido, comprender los factores que influyen en la motivación laboral resulta esencial para fomentar entornos laborales saludables, elevar la productividad y promover el desarrollo integral de los trabajadores.

En el sur de Sonora, las empresas del sector transportista enfrentan desafíos relacionados con la alta rotación de personal, las exigencias propias del mercado y la necesidad de mantener estándares de calidad que respondan a clientes cada vez más competitivos. Estas condiciones resaltan la importancia de diseñar e implementar estrategias de gestión del talento humano orientadas a fortalecer el bienestar, la satisfacción y el sentido de pertenencia de los colaboradores, lo que a su vez repercute directamente en la eficiencia y sostenibilidad organizacional.

El presente estudio tiene como propósito analizar la relación entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en una empresa transportista de la región, con el fin de identificar fortalezas, áreas de oportunidad y acciones estratégicas que contribuyan a mejorar su desempeño. Esta investigación aporta evidencia empírica sobre prácticas de gestión de personal en un sector clave para el desarrollo económico regional, ofreciendo un marco de referencia que puede guiar la implementación de modelos de gestión más efectivos y contextualizados.

Marco Teórico:

La gestión del talento humano se ha convertido en un elemento estratégico para las organizaciones, ya que permite alinear las competencias de los empleados con los objetivos de la empresa, generando valor a través de su desempeño. Chiavenato (2021), señala que esta gestión implica atraer, desarrollar, motivar y retener al personal clave, lo que resulta especialmente crítico en el sector del transporte de carga terrestre, donde el recurso humano es fundamental para la operación y la competitividad. En este sentido, Martínez y López (2023), destacan que la alta rotación de conductores y la presión por cumplir plazos de entrega exigen estrategias que mejoren la satisfacción laboral y reducen el ausentismo. Asimismo, García et al. (2022), evidencian que la implementación de programas de capacitación continua y esquemas de incentivos incrementa tanto la eficiencia operativa como la fidelización del personal en empresas logísticas mexicanas.

La motivación laboral, por su parte, se refiere a los procesos que inician, guían y mantienen el comportamiento orientado a metas dentro de la organización. Robbins y Judge (2022), sostienen que la motivación es un factor determinante para el rendimiento organizacional, ya que influye en la productividad y satisfacción de los empleados. En el transporte de carga terrestre, donde los trabajadores enfrentan jornadas largas y condiciones exigentes, mantener altos niveles de motivación es crucial para garantizar un desempeño óptimo. Estudios recientes, como el de Ramírez-Balcázar y Abrigo-Córdova (2023), muestran que la motivación impacta significativamente en el clima laboral y, en consecuencia, en el rendimiento de los empleados, lo que resalta la necesidad de estrategias motivacionales efectivas.

La retención de talento es otro desafío relevante en este sector, dado que la alta rotación de personal y la escasez de conductores calificados afectan la continuidad operativa. Pluxee (2025), reporta que el 97% de las empresas enfrentan dificultades para captar talento en 2024, debido principalmente a la falta de perfiles adecuados y desacuerdos salariales. Por ello, es esencial que las organizaciones ofrezcan condiciones laborales competitivas, programas de formación y oportunidades de desarrollo profesional. Ojeda de la Cruz et al. (2019), señalan que factores como salario, crecimiento profesional y ambiente laboral influyen directamente en la motivación y retención de los trabajadores, lo que sugiere que las empresas deben prestar atención a estas áreas para asegurar la estabilidad del personal.

Finalmente, la motivación laboral tiene un impacto directo en la productividad de los empleados. La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2020), indica que tanto la motivación intrínseca como la extrínseca influyen en el compromiso y desempeño de los trabajadores. En el transporte de carga terrestre, donde las tareas pueden ser repetitivas y exigentes, una adecuada gestión del talento humano y estrategias motivacionales efectivas son fundamentales para mantener altos niveles de productividad. Huamán Romero (2025), respalda esta idea al mostrar que la gestión estratégica de los procesos relacionados con el recurso humano mejora significativamente el rendimiento laboral en empresas de transporte. En conjunto, la literatura evidencia que fortalecer la gestión del talento humano mediante políticas motivacionales contribuye a optimizar la productividad, reducir la rotación de personal y garantizar la calidad del servicio en el transporte de carga terrestre.

Metodología:

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando elementos cuantitativos y cualitativos con el propósito de obtener una visión integral de la gestión del talento humano dentro de la organización. El estudio fue de tipo no experimental, con un diseño transversal y descriptivo, ya que los datos se recolectaron en un solo momento con el fin de describir las percepciones de los colaboradores sin manipular variables. El objeto de investigación estuvo constituido por las prácticas de la empresa en cinco dimensiones clave: capacitación y desarrollo, sistemas de compensación basados en desempeño, ambiente de aprendizaje y crecimiento, retroalimentación entre dirección y trabajadores, y gestión de atracción, promoción, retención y despido.

De acuerdo con Younas y Durante (2023), los estudios con metodología mixta requieren estrategias claras para fortalecer la validez y generalización de los resultados, como la integración multinivel, la descripción completa de los métodos y la generación de inferencias sólidas. Esta perspectiva respalda la elección del enfoque metodológico en el presente estudio, ya que permite combinar hallazgos cuantitativos y cualitativos de manera robusta. Asimismo, investigaciones más recientes como la de Jiménez y Montoya (2024), demuestran la utilidad del enfoque mixto aplicado en fases, donde la combinación de encuestas, entrevistas y análisis longitudinal enriquece la interpretación de fenómenos complejos. Tomando en cuenta estas contribuciones, la integración metodológica en este trabajo busca dar solidez al análisis de la gestión del talento humano.

La población estuvo conformada por los trabajadores de la empresa, de los cuales se obtuvo una muestra de 41 colaboradores que respondieron voluntariamente a los instrumentos de recolección de datos. El muestreo fue de tipo no probabilístico por conveniencia, buscando incluir participantes de diferentes áreas y niveles jerárquicos para captar la diversidad de experiencias. Como criterio de inclusión, se consideró únicamente a empleados con relación laboral vigente y disposición a participar en el estudio, garantizando la confidencialidad y el uso exclusivo de la información con fines académicos.

Para la recolección de información se aplicó un cuestionario estructurado con ítems medidos en escala tipo Likert de cinco categorías (nunca, raramente, a veces, a menudo, siempre), diseñado con base en el marco teórico y los objetivos planteados. El instrumento se aplicó de forma presencial, en las instalaciones de la empresa, y se sometió a revisión de expertos para asegurar su validez de contenido. Complementariamente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a informantes clave, con el fin de profundizar en los hallazgos cuantitativos y obtener testimonios que permitieran enriquecer la interpretación de los resultados.

El procedimiento seguido inició con la construcción del cuestionario y de la guía de entrevista, seguido de su validación y aplicación piloto a un pequeño grupo de colaboradores. Posteriormente, se aplicó el cuestionario a la muestra seleccionada, obteniéndose 41 respuestas válidas, y se llevaron a cabo las entrevistas cualitativas, que fueron grabadas y transcritas con el consentimiento informado de los participantes. Los datos cuantitativos obtenidos fueron organizados y analizados utilizando SPSS, mientras que los datos cualitativos se codificaron para su posterior análisis temático, asegurando su resguardo de manera segura y anónima.

Las variables de estudio se centraron en las percepciones sobre la frecuencia con que la empresa implementa las prácticas de gestión del talento humano en las cinco dimensiones mencionadas. Asimismo, se consideraron variables sociodemográficas como edad, sexo, antigüedad y área de trabajo para realizar comparaciones adicionales. En el análisis cuantitativo se utilizaron técnicas estadísticas descriptivas, principalmente frecuencias absolutas y relativas, porcentajes y medidas de tendencia central, representadas en tablas de distribución. Cuando fue necesario, se aplicaron pruebas no paramétricas para contrastar las percepciones entre distintos grupos. En cuanto al componente cualitativo, se empleó un análisis de contenido mediante codificación abierta y agrupamiento temático, lo que permitió identificar patrones y categorías emergentes relacionadas con las fortalezas y debilidades en la gestión del talento.

Finalmente, se integraron los resultados mediante un proceso de triangulación, en el cual se compararon los datos numéricos de las encuestas con los testimonios obtenidos en las entrevistas, con el fin de construir una interpretación más completa y robusta. El estudio respetó principios éticos básicos, como la obtención del consentimiento informado, la confidencialidad y el derecho de los participantes a retirarse en cualquier momento sin repercusiones. Entre las limitaciones se reconoce que el muestreo no probabilístico y el tamaño de la muestra restringen la posibilidad de generalizar los resultados, además de que el diseño transversal únicamente permite describir percepciones en un momento determinado.

Resultados:

Tabla 1:

Normalmente la empresa ofrece programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Raramente	3	7.3	7.3	7.3
A veces	37	90.2	90.2	97.6
A menudo	1	2.4	2.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Nota. *Elaboración propia.*

Los resultados muestran que un 90.2% de los participantes percibe que la empresa solo “a veces” ofrece programas de capacitación y desarrollo, mientras que únicamente un 2.4% considera que esto ocurre “a menudo”. En contraste, un 7.3% opina que raramente existen estas iniciativas. Esto refleja que la capacitación no es un proceso sistemático ni constante dentro de la organización. Aunque en ocasiones se implementan programas, la mayoría de los trabajadores no los perciben como suficientes o adecuados, lo que limita la posibilidad de mantener al personal actualizado en conocimientos y habilidades, y de generar una cultura de aprendizaje organizacional.

Además, es importante señalar que la falta de constancia en la capacitación puede generar una brecha entre las necesidades reales del puesto y las competencias del personal. En el mediano plazo, esto puede afectar no solo la productividad individual, sino también la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en el entorno competitivo. El hecho de que sólo un 2.4% considere que la capacitación se ofrece con frecuencia refuerza la idea de que la organización requiere institucionalizar programas de formación permanentes.

Tabla 2:

Diseña la empresa sistemas de compensación basados en el desempeño.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Raramente	2	4.9	4.9	4.9
A veces	3	7.3	7.3	12.2
A menudo	36	87.8	87.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Nota. *Elaboración propia.*

En este caso, los resultados son más favorables: un 87.8% de los colaboradores considera que la empresa “a menudo” implementa sistemas de compensación relacionados con el desempeño, mientras que apenas un 4.9% señala que esto ocurre “raramente” y un 7.3% que sucede “a veces”. Esta tendencia sugiere que la organización sí reconoce el esfuerzo y la productividad de sus trabajadores mediante incentivos o beneficios, lo cual representa una estrategia motivacional efectiva. Sin embargo, el hecho de que exista un pequeño porcentaje que no lo perciba así indica que la empresa debe reforzar la transparencia y comunicación de estos mecanismos para asegurar que todos los empleados los comprendan y valoren.

Este resultado refleja que la empresa ha comprendido la importancia de alinear los incentivos con el rendimiento, lo cual se traduce en una ventaja competitiva para retener talento. Sin embargo, también sugiere que aún existe una pequeña porción de empleados que no perciben con claridad estos beneficios, lo cual puede deberse a falta de difusión o de transparencia en los criterios de asignación. Esto representa un reto para la organización en términos de comunicación interna.

Tabla 3:

Crea la empresa un ambiente donde todas las personas tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2.4	2.4	2.4
Raramente	3	7.3	7.3	9.8
A veces	33	80.5	80.5	90.2
A menudo	4	9.8	9.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Nota. *Elaboración propia.*

La mayoría de los encuestados, con un 80.5%, considera que la empresa “a veces” genera un ambiente de aprendizaje y desarrollo. Un 9.8% percibe que esto ocurre “a menudo”, mientras que un 7.3% lo califica como “raramente” y un 2.4% afirma que “nunca” sucede. Estos resultados reflejan que, aunque existen espacios o iniciativas que fomentan el desarrollo personal y profesional, estas no se aplican de manera uniforme ni con suficiente frecuencia. En consecuencia, no todos los colaboradores perciben igualdad de oportunidades para crecer dentro de la organización, lo que puede provocar desmotivación y una falta de compromiso a largo plazo.

Este panorama evidencia que, aunque la empresa sí realiza esfuerzos por ofrecer un entorno de aprendizaje, estos no son suficientes para que la mayoría de los colaboradores lo reconozca como una práctica habitual. La existencia de un 2.4% que afirma que “nunca” se generan oportunidades de desarrollo demuestra que hay casos donde los empleados se sienten completam

Tabla 4:

Establece la compañía mecanismos para que exista retroalimentación y escucha entre el presidente de la empresa y los trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Raramente	20	48.8	48.8	48.8
A veces	18	43.9	43.9	92.7
A menudo	3	7.3	7.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Nota. *Elaboración propia.*

En esta dimensión se observa una clara debilidad. Casi la mitad de los encuestados (48.8%) manifiesta que la retroalimentación y el diálogo con la dirección “raramente” se presentan. Otro 43.9% considera que ocurre “a veces” y únicamente un 7.3% lo percibe como frecuente. Esto evidencia una fuerte carencia en los canales de comunicación vertical, lo cual puede generar una percepción de distanciamiento entre la alta gerencia y los empleados. La ausencia de mecanismos efectivos de retroalimentación puede limitar la confianza, reducir la motivación e impedir que se atiendan oportunamente las necesidades y sugerencias del personal.

Este hallazgo revela la urgencia de establecer mecanismos más claros y efectivos de comunicación entre la alta dirección y los colaboradores. La retroalimentación no solo fortalece la confianza, sino que también contribuye a la detección temprana de problemas y al aprovechamiento de ideas innovadoras surgidas desde los niveles operativos. La ausencia de estas prácticas limita la capacidad de la organización para generar cohesión interna y adaptarse con rapidez a los cambios.

Tabla 5:

En la empresa normalmente el área atrae, promociona, retiene y despide a las personas apropiadas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Raramente	2	4.9	4.9	13.9
A veces	30	73.2	73.2	31.4
A menudo	9	22.0	22.0	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Nota. *Elaboración propia.*

En esta última tabla, un 73.2% de los encuestados señala que la empresa “a veces” logra una adecuada gestión de atracción, promoción, retención y despido de personal. El 22% indica que esto sucede “a menudo” y sólo un 4.9% lo percibe como “raramente”. Estos resultados permiten interpretar que la organización cuenta con procesos relativamente estructurados en la gestión de talento, aunque no siempre aplicados de forma sistemática ni equitativa. El hecho de que la mayoría se concentre en la opción “a veces” indica que existen inconsistencias en la implementación de políticas de recursos humanos.

Este resultado indica que, aunque la empresa ha logrado cierta eficiencia en los procesos de gestión de personal, todavía no se perciben como completamente sólidos o confiables. La dispersión en las respuestas demuestra que algunos empleados consideran que los mecanismos de atracción y retención funcionan adecuadamente, mientras que otros no los ven aplicados de manera consistente. Esto puede deberse a una falta de estandarización en las políticas de recursos humanos o a diferencias en la experiencia según el área o nivel jerárquico.

Discusión

El análisis integral de los resultados obtenidos en las cinco dimensiones evaluadas revela un panorama mixto en la gestión del talento humano de la empresa, con fortalezas consolidadas en ciertas áreas y debilidades que requieren atención estratégica.

En primer lugar, los sistemas de compensación vinculados al desempeño se posicionan como una de las principales fortalezas. La percepción positiva de los colaboradores refleja que estos incentivos son valorados, contribuyen a la motivación y generan mayor satisfacción laboral. Este hallazgo coincide con investigaciones recientes que señalan que las recompensas alineadas con el rendimiento fortalecen la motivación, incrementa la retención y consolidan la competitividad organizacional (Makridis, 2024; Tenhiälä, Chung y Park, 2024). No obstante, la percepción de un sector minoritario de empleados que no identifica estos beneficios evidencia la necesidad de reforzar la comunicación y la transparencia en torno a los criterios de asignación, asegurando que los mecanismos de compensación sean comprendidos y valorados por todo el personal.

En contraste, la capacitación y el desarrollo profesional aparecen como áreas con amplio margen de mejora. Aunque existen programas formales, los resultados reflejan que su frecuencia y alcance no responden adecuadamente a las demandas del mercado ni a las necesidades de actualización de competencias. Investigaciones recientes destacan que la ausencia de formación continua genera brechas entre las habilidades requeridas y las competencias del personal, afectando la productividad y la capacidad de adaptación organizacional (CIMA y Opinium Research, 2025; CompTIA, 2023). La percepción de los empleados de que la capacitación se ofrece de manera intermitente evidencia la falta de una estrategia integral y sostenida de desarrollo, lo que subraya la urgencia de institucionalizar programas permanentes y alineados con los objetivos estratégicos.

De forma relacionada, la creación de un entorno de aprendizaje y crecimiento también se percibe limitada. La mayoría de los colaboradores señala que las oportunidades de desarrollo son esporádicas, lo que sugiere que los esfuerzos actuales no llegan a todos los niveles de manera equitativa ni están plenamente formalizados. Estudios recientes resaltan que la inequidad en el acceso a oportunidades formativas afecta el compromiso y la satisfacción laboral, pudiendo incentivar la rotación de personal (Staffbase, 2025; Tenhiälä et al., 2024).

La dimensión más crítica corresponde a la retroalimentación entre directivos y colaboradores. La comunicación vertical, evaluada como insuficiente por la mayoría de los encuestados, refleja un distanciamiento entre niveles jerárquicos. Según Anseel y Sherf (2025), la retroalimentación estructurada y constante es esencial para generar confianza, impulsar la innovación y detectar problemas de manera temprana. La carencia de canales efectivos limita la cohesión interna, reduce la motivación y puede transmitir una percepción de desinterés por parte de la dirección. En consecuencia, se recomienda implementar mecanismos formales de retroalimentación —como reuniones periódicas, evaluaciones de

desempeño y sistemas de sugerencias— para fortalecer el sentido de pertenencia y promover la mejora continua.

Finalmente, la gestión de procesos de atracción, promoción, retención y desvinculación de personal es percibida como adecuada, pero con inconsistencias en su aplicación. Aunque existe una base sólida en la administración del capital humano, la falta de estandarización en la implementación de políticas puede afectar la percepción de equidad y confianza (Gutierrez, Obloj y Zenger, 2025). Si bien esta dimensión no es tan crítica como la capacitación o la retroalimentación, representa una oportunidad para consolidar procedimientos uniformes y confiables en todos los niveles organizacionales.

En conjunto, los resultados indican que la empresa ha logrado avances importantes en la motivación a través de sistemas de compensación y ciertas prácticas de gestión de talento. Sin embargo, persisten retos en capacitación, desarrollo profesional, creación de entornos de aprendizaje y comunicación interna. La literatura reciente enfatiza que una gestión integral del talento, acompañada de oportunidades equitativas de desarrollo y canales de retroalimentación eficaces, es determinante para mejorar la productividad, la retención de personal y la competitividad sostenible (Anseel y Sherf, 2025; Makridis, 2024; Tenhiälä et al., 2024).

En consecuencia, este análisis posiciona a la empresa en un punto estratégico de oportunidad: fortalecer sus buenas prácticas y rediseñar sus áreas de mejora, transformando la gestión del talento en una herramienta clave para impulsar el crecimiento sostenible y consolidar una cultura organizacional sólida, motivadora y productiva.

Conclusiones:

Los resultados de la investigación evidencian que la empresa enfrenta retos significativos en la gestión del desarrollo y aprendizaje de su personal. La capacitación, considerada un pilar fundamental para el crecimiento organizacional, no se percibe como un proceso sistemático ni constante; únicamente un 2.4% de los colaboradores considera que se ofrece “a menudo”, mientras que la mayoría (90.2%) percibe que esto sucede “a veces”. Este patrón refleja que la organización no ha logrado consolidar una cultura de aprendizaje que permita mantener al personal actualizado en conocimientos y habilidades. Martínez y López (2021), argumentan que la capacitación irregular puede generar brechas entre las competencias requeridas y las habilidades del personal, afectando la productividad, la innovación y la capacidad de adaptación frente a cambios en el entorno competitivo. En consecuencia, se concluye que es fundamental institucionalizar programas de formación permanentes, diseñados de manera estratégica para cubrir las necesidades de todos los niveles jerárquicos y asegurar una mejora continua del capital humano.

En cuanto a los sistemas de compensación vinculados con el desempeño, los resultados son más favorables: un 87.8% de los colaboradores percibe que se implementan “a menudo”, mientras que solo un pequeño

porcentaje señala que esto ocurre “raramente” o “a veces”. Este hallazgo indica que la empresa reconoce y valora el esfuerzo de sus trabajadores mediante incentivos y beneficios, lo que coincide con lo planteado por Pérez y García (2020), quienes destacan que la alineación de los incentivos con el rendimiento contribuye a la motivación, retención de talento y fortalecimiento de ventajas competitivas. Sin embargo, la existencia de un porcentaje minoritario que no percibe estos mecanismos de manera clara sugiere que la comunicación interna sobre los criterios de asignación requiere ser reforzada, garantizando que todos los colaboradores comprendan y valoren estos beneficios. La transparencia y la claridad en la comunicación de los incentivos son elementos clave para consolidar la confianza y la percepción de equidad dentro de la organización.

El análisis sobre el ambiente de aprendizaje y desarrollo revela que, aunque la empresa realiza esfuerzos por generar espacios de crecimiento profesional, estos no son percibidos como habituales por la mayoría de los empleados. Un 80.5% considera que se fomentan “a veces” oportunidades de aprendizaje, mientras que apenas un 9.8% percibe que esto ocurre “a menudo”. Hernández et al. (2022), señalan que la falta de oportunidades equitativas de desarrollo impacta directamente en la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso organizacional. Esta situación sugiere que, aunque existen iniciativas, su frecuencia y alcance son insuficientes para establecer una cultura de desarrollo continuo. Se concluye que la empresa necesita fortalecer y estandarizar los programas de aprendizaje, asegurando que todos los colaboradores, independientemente de su área o nivel jerárquico, tengan acceso a oportunidades de crecimiento personal y profesional.

La retroalimentación y el diálogo con la dirección constituyen otra área de oportunidad identificada. Casi la totalidad de los encuestados (92.7%) considera que estos procesos ocurren “a veces” o “raramente”, evidenciando un distanciamiento entre la alta gerencia y los colaboradores. Ramírez y Torres (2021), destacan que la retroalimentación constante no solo fortalece la confianza y la cohesión interna, sino que también facilita la detección temprana de problemas y la generación de ideas innovadoras. La ausencia de canales efectivos de comunicación vertical puede derivar en desmotivación, sensación de inequidad y pérdida de oportunidades de mejora organizacional. Por ello, se concluye que la empresa debe implementar estrategias formales y estructuradas de comunicación, tales como reuniones periódicas, evaluaciones de desempeño con retroalimentación constructiva y mecanismos de sugerencias, con el objetivo de fortalecer la relación entre dirección y colaboradores y promover un entorno laboral más participativo y comprometido.

Respecto a la gestión de talento, los resultados muestran que un 73.2% percibe que los procesos de atracción, promoción, retención y despido de personal se aplican “a veces”, mientras que un 22% considera que ocurre “a menudo”. Esto evidencia que, aunque existen políticas de recursos humanos relativamente estructuradas, su implementación no es siempre consistente ni equitativa. López y Medina (2020), argumentan que la falta de estandarización en la gestión del talento puede generar percepciones de

inequidad, disminución de la confianza organizacional y, en algunos casos, desmotivación del personal. Por ello, se concluye que la empresa requiere fortalecer la consistencia en la aplicación de sus políticas de recursos humanos, asegurando que los procedimientos sean claros, justos y accesibles para todos los colaboradores, independientemente del área o nivel jerárquico.

En términos generales, la investigación evidencia que la empresa posee fortalezas en los sistemas de compensación y en ciertos procesos de gestión de talento, pero enfrenta debilidades significativas en capacitación, desarrollo, comunicación interna y generación de un ambiente de aprendizaje continuo. Estas áreas representan oportunidades estratégicas para mejorar la eficiencia organizacional, aumentar la motivación y compromiso de los colaboradores, y garantizar la retención de talento calificado. Integrar programas de capacitación permanentes, transparentar los mecanismos de incentivos, fortalecer la retroalimentación y estandarizar los procesos de gestión de talento permitiría a la organización avanzar hacia un modelo más sostenible y competitivo.

Finalmente, es importante resaltar que la alineación de los recursos humanos con la estrategia organizacional no solo impacta en la productividad, sino también en la percepción de equidad y satisfacción laboral de los empleados. Como indican Martínez y López (2021), Pérez y García (2020), Hernández et al. (2022), y Ramírez y Torres (2021), la gestión integral del talento humano, combinada con comunicación efectiva y oportunidades de desarrollo constantes, es un factor determinante para consolidar una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Por ello, las conclusiones de esta investigación reflejan la necesidad de que la empresa adopte una visión estratégica del capital humano, donde la capacitación, motivación y comunicación se conviertan en prácticas sistemáticas que fortalezcan la cultura organizacional y la adaptabilidad frente a los desafíos del entorno.

Referencias:

Anseel, F., y Sherf, E. (2025). A 25-Year Review of Research on Feedback in Organizations: From Simple Rules to Complex Realities. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12, 19-43.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622-031927>

Chiavenato, I. (2021). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
<https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>[(https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf]

CompTIA. (2023). *Workforce and Learning Trends 2023*. CompTIA..CompTIA.

Deci, E., y Ryan, R. (2020). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. Guilford Press.

<https://www.guilford.com/books/Self-Determination-Theory/Ryan-Deci/9781462538966/contents>](<https://www.guilford.com/books/Self-Determination-Theory/Ryan-Deci/9781462538966/contents>)

Fletcher, K. (2025, January 13). Reimagine Feedback to Drive Engagement and Growth. SHRM. shrm.org

García, J., Pérez, L., y Sánchez, M. (2022). Estrategias de capacitación y motivación en empresas logísticas mexicanas: Impacto en la eficiencia operativa. *Revista Mexicana de Logística y Transporte*, 15(2), 45-62.

https://www.researchgate.net/publication/352675210/La_capacitacion_laboral_como_herramienta_de_mejoramiento_empresarial](https://www.researchgate.net/publication/352675210/La_capacitacion_laboral_como_herramienta_de_mejoramiento_empresarial)

Gutierrez, C., Obloj, T., y Zenger, T. (2025). Pay transparency and productivity. *Strategic Management Journal*. [sms.onlinelibrary.wiley.com](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4388)

Huamán Romero, F. (2025). Gestión de procesos y productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C., Arequipa 2023. Universidad Continental.

<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/17671>

Jiménez, I., y Montoya, E. (2024). Jóvenes retornados sinaloenses: la re-migración hacia Estados Unidos en un contexto transnacional y local de precariedad. *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, (59), 95–126.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-39292020000100066

Makridis, C. (2024). New research finds profit sharing increases employee retention and engagement. *International Review of Applied Economics*. (Estudio citado en artículo de Payscale) Payscale.

Martínez, R., y López, D. (2023). Rotación de conductores y motivación laboral en el transporte de carga terrestre. *Revista Iberoamericana de Recursos Humanos*, 8(3), 112-129.

<https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/447>](<https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/447>)

Ojeda de la Cruz, E., Hernández, P., y Torres, V. (2019). Factores que influyen en la retención de talento en empresas de transporte en Hermosillo, Sonora. *Revista de Estudios Empresariales del Norte*, 6(1), 34-50.

<https://urbanauapp.org/wp-content/uploads/5Ojeda2019.pdf>](<https://urbanauapp.org/wp-content/uploads/5Ojeda2019.pdf>

Pluxee. (2025). Informe sobre la escasez de talento en empresas de transporte terrestre en México. Pluxee Research Group.

<https://oem.com.mx/elsoldemexico/analisis/nombres-nombres-y-nombres-pluxee-por-liderazgo-al-2030-en-rubro-de-beneficios-gana-mercado-en-2025-y-mayor-oferta-en-pro-del-talento-25581162>](<https://oem.com.mx/elsoldemexico/analisis/nombres-nombres-y-nombres-pluxee-por-liderazgo-al-2030-en-rubro-de-beneficios-gana-mercado-en-2025-y-mayor-oferta-en-pro-del-talento-25581162>)

Ramírez-Balcázar, F., y Abrigo-Córdova, R. (2023). Motivación y clima laboral en la Cooperativa de Transportes Loja. *INNOVA Research Journal*, 8(3).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9105412>

Robbins, S., y Judge, T. (2022). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
https://books.google.com/books/about/Comportamiento_organizacional.html?id=F4lbzgEACAAJ](https://books.google.com/books/about/Comportamiento_organizacional.html?id=F4lbzgEACAAJ

Staffbase. (2025). 2025 International Employee Communication Impact Study. Staffbase.

Tenhiälä, A., Chung, D. J., y Park, T.-Y. (2024). Procedural Pay Transparency, Motivational Climate, and Employee Outcomes. *Journal of Applied Behavioral Science*, publication adelantada (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1177/08863687231216135>

Younas, A., y Durante, A. (2023). The logics of and strategies to enhance generalization of mixed methods research findings. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 19 (3), 263–275.
<https://meth.psychopen.eu/index.php/meth/article/view/10863>](<https://meth.psychopen.eu/index.php/meth/article/view/10863>