



Organizational management model for strengthening the job performance of human talent in a Venezuelan food company: a hermeneutic-phenomenological study

Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del talento humano en una empresa venezolana de alimentos: estudio fenomenológico-hermenéutico

Betania Andara¹ 

Mariolga García¹ 

¹ Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales "Rómulo Gallegos". San Juan de los Morros, Venezuela.

Recibido: 15-06-2026 | Revisado: 19-08-2026 | Aceptado: 25-09-2026 | Publicado: 26-09-2026

ABSTRACT

Introduction: When a company lacks an explicit management model, its organizational philosophy, human talent practices and job performance tend to operate separately. The problem is sharper in unstable economies such as Venezuela. The aim was to identify the elements that an organizational management model should include to strengthen the job performance of human talent in a Venezuelan food company. **Methods:** Qualitative, interpretive study using a hermeneutic-phenomenological method in a food company in Aragua State. Three purposively selected managers were interviewed in depth, and participant observation was conducted. Data were categorized, structured, contrasted with theory and triangulated. **Results:** Three categories emerged: competency-based hiring policies; staff training and updating; and performance, motivation and professional growth. Written job profiles exist, but two informants reported that they are not always applied in hiring. Training was perceived differently depending on the informant's position, and all three called for continuous evaluation, feedback and non-monetary recognition. **Conclusions:** The proposed model is built on a documented organizational philosophy and has four dimensions: competency-based hiring, continuous training, performance management, and motivation and labor relations. Leadership and communication cut across all four. The model is reviewed annually, with quarterly follow-up.

Keywords: organizational management; human talent; job performance; competency-based management; qualitative research

RESUMEN

Introducción: Cuando una empresa no cuenta con un modelo de gestión explícito, la filosofía organizacional, las prácticas de talento humano y el desempeño laboral tienden a funcionar por separado. El problema se agrava en economías inestables como la venezolana. El propósito del estudio fue develar los elementos que debe considerar un modelo de gestión organizacional para fortalecer el desempeño laboral del talento humano en una empresa venezolana de alimentos. **Métodos:** Estudio cualitativo, interpretativo, con método fenomenológico-hermenéutico, realizado en una empresa de alimentos del estado Aragua. Se entrevistó en profundidad a tres directivos seleccionados de forma intencional y se hizo observación participante. La información se categorizó, se estructuró, se contrastó con la teoría y se trianguló. **Resultados:** Emergieron tres categorías: políticas de ingreso por competencias; formación y actualización del personal; y desempeño, motivación y crecimiento profesional. Los perfiles de cargo existen por escrito, pero dos informantes señalaron que no siempre se aplican al contratar. La formación se percibió de modo distinto según el cargo del informante, y hubo coincidencia en pedir evaluación continua, retroalimentación y reconocimiento no monetario. **Conclusiones:** El modelo propuesto toma como eje la filosofía organizacional documentada y se organiza en cuatro dimensiones: incorporación por competencias, formación continua, gestión del desempeño, y motivación y relaciones laborales. El liderazgo y la comunicación atraviesan las cuatro. El modelo se revisa cada año, con seguimiento trimestral.

Palabras clave: gestión organizacional; talento humano; desempeño laboral; gestión por competencias; investigación cualitativa

INTRODUCCION

En el ámbito empresarial, la gestión organizacional se entiende como el proceso que articula la estrategia, la estructura y las personas para que las actividades cotidianas contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Dentro de este proceso, el desempeño laboral, definido como la eficacia con la que el trabajador cumple las responsabilidades asignadas y aporta a las metas comunes, depende de sus competencias y de las condiciones que la organización dispone para desarrollarlas. En este sentido, las prácticas de talento humano no operan de manera uniforme, dado que el contexto condiciona su aparición, su significado y su implementación [1].

En cuanto a la evidencia regional, diversos estudios realizados en América Latina han documentado la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño. En una universidad ecuatoriana, con una muestra de 163 trabajadores, se identificaron tres dimensiones asociadas significativamente con el desempeño organizacional: reclutamiento y retención, desarrollo, y evaluación y mejora [2]. De igual forma, en servicios de salud de la región se ha examinado esta relación mediante diseños no experimentales [3]. Por otra parte, una revisión sistemática reciente señala que la gestión de recursos humanos se vincula positivamente con la satisfacción, el compromiso y el desempeño, aunque también puede generar efectos adversos como el agotamiento, de modo que el liderazgo y el bienestar del trabajador actúan como mediadores de dicha relación [4].

Desde la perspectiva teórica, cuatro ámbitos de la gestión del talento humano resultan pertinentes para este estudio. En primer lugar, la gestión por competencias en el ingreso del personal, cuyo fundamento empírico indica que los procedimientos estructurados y basados en el contenido del puesto presentan mayor validez predictiva del desempeño [5]. En segundo lugar, la formación en el trabajo, cuya eficacia depende de la detección de necesidades, del diseño instruccional y de la transferencia de lo aprendido al puesto [6]. En tercer lugar, la gestión del desempeño, en la que la frecuencia de la retroalimentación se asocia con mejores resultados individuales [7]. En cuarto lugar, la motivación, explicada por la teoría de la autodeterminación a partir de la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y vinculación [8].

Es importante resaltar que buena parte de la evidencia disponible procede de diseños cuantitativos que miden asociaciones entre variables, pero aportan escasa información sobre la forma en que los directivos interpretan las prácticas de gestión y toman decisiones sobre ellas. Asimismo, en el caso venezolano, las organizaciones productivas operan bajo condiciones de alta inestabilidad económica y en un marco normativo, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), que regula de forma específica las relaciones laborales, la contratación colectiva y la participación sindical [9]. Estas condiciones confieren particularidades al ingreso, la formación y la permanencia del personal, que no siempre se recogen en los modelos de gestión desarrollados en otros contextos.

Con relación al escenario de estudio, la empresa se dedica a la elaboración de alimentos en el estado Aragua. Mediante una entrevista exploratoria con la coordinación de talento humano se constató que la organización había definido de forma explícita su misión, su visión y su estructura, pero no disponía de un documento que integrara sus valores, objetivos y estrategias. De igual forma, se determinó que la empresa no había realizado un diagnóstico de su situación organizacional y que la difusión de la filosofía institucional se limitaba a la inducción de ingreso, sin procesos posteriores orientados al bienestar del personal.

En consecuencia, la ausencia de un modelo de gestión explícito afectaba la toma de decisiones del personal, que carecía de un marco de referencia sobre los procedimientos apropiados en las distintas situaciones de la dinámica organizacional. Por lo antes expuesto, el propósito del estudio fue develar los elementos que debe considerar un modelo de gestión organizacional orientado al fortalecimiento y la promoción del desempeño laboral del talento humano de dicha empresa, a partir de la interpretación de quienes la dirigen.

METODOS

Diseño

En atención a la naturaleza del propósito, se desarrolló un estudio cualitativo de enfoque interpretativo, sustentado en el método fenomenológico-hermenéutico. Este método se orienta a comprender el significado que los sujetos atribuyen a su experiencia, mediante un movimiento circular entre las partes del discurso y su totalidad, en el que el investigador explicita sus propios presupuestos [10]. En este sentido, el trabajo de campo se realizó durante el año 2025 y se organizó

en cuatro fases: revisión documental; acercamiento al escenario mediante observación e interacción con los informantes; reconocimiento de los presupuestos de las investigadoras y de los informantes; e interpretación teórica de los hallazgos.

Escenario e informantes clave

En cuanto al escenario, se trató de una empresa venezolana de alimentos de gran tamaño, ubicada en el estado Aragua, cuyo personal se agrupa en tres niveles: nómina diaria, empleados y alto nivel. Para la selección de los informantes se aplicó un criterio intencional, con los siguientes requisitos: ejercer un cargo directivo con capacidad de decisión sobre la gestión del personal, contar con al menos diez años de servicio en la empresa y poseer formación de postgrado.

De acuerdo con estos criterios, participaron el director general (I1), ingeniero mecánico con maestría y 22 años de servicio; el gerente de planta (I2), ingeniero industrial con maestría en gerencia y 15 años de servicio; y la gerente de talento humano (I3), administradora con maestría en desarrollo de personal y 12 años de servicio. Es importante resaltar que la suficiencia de la muestra se valoró según el criterio de “poder informativo”, que justifica un número reducido de participantes cuando el propósito es específico, los informantes poseen un conocimiento denso del fenómeno y el diálogo analítico es sólido[11].

Técnicas de recolección de la información

Para la recolección de la información se aplicó la entrevista en profundidad de tipo semiestructurado, con un guion de seis preguntas referidas a las competencias empleadas en el ingreso del personal de nómina diaria, empleados y alto nivel; la aplicación de los perfiles de cargo; los planes de adiestramiento y capacitación; la participación del informante en su planificación; las estrategias orientadas al desempeño; y la conveniencia de incorporar nuevas estrategias y su periodicidad. De igual forma, se realizó observación participante no encubierta en las instalaciones de la empresa, con el fin de contrastar el discurso de los informantes con las prácticas observables.

Análisis de la información

En cuanto al procesamiento, las entrevistas se transcribieron y se numeraron por líneas para cada informante. El análisis siguió cuatro procedimientos sucesivos. En primer lugar, la categorización, mediante la codificación de unidades de significado y su agrupación en categorías. En segundo lugar, la estructuración, para integrar las categorías en una red de relaciones. En tercer lugar, la contrastación, mediante la confrontación de los hallazgos con los referentes teóricos. En cuarto lugar, la triangulación entre informantes, observación y documentación institucional.

Cabe destacar que se procuró la transparencia del proceso analítico y la reflexividad de las investigadoras como criterios de calidad[12]. Asimismo, dado que los tres participantes ocupaban posiciones directivas, la triangulación se empleó para atenuar el sesgo propio de las entrevistas a élites organizacionales, en las que el discurso tiende a reproducir la versión institucional de los hechos[13].

Consideraciones éticas

Con relación a los aspectos éticos, el estudio contó con el aval académico de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales «Rómulo Gallegos». Los tres informantes firmaron un consentimiento informado tras recibir información sobre el propósito del estudio, el carácter voluntario de su participación y el uso exclusivamente académico de la información. De igual forma, se asignaron códigos (I1, I2 e I3) para preservar la confidencialidad de los participantes y se omitió la razón social de la empresa.

RESULTADOS

En primer término, del proceso de categorización emergieron tres categorías: políticas de ingreso por competencias; formación y actualización del personal; y desempeño, motivación y crecimiento profesional. En la Tabla 1 se sintetizan las subcategorías emergentes y la posición de cada informante.

Políticas de ingreso por competencias

En cuanto a esta categoría, los informantes coincidieron en que la empresa dispone de

criterios formales de ingreso, aunque discreparon sobre su aplicación. I3 describió un catálogo de competencias diferenciado por nivel de responsabilidad: para la nómina diaria, competencias técnicas, seguridad industrial, trabajo en equipo y cumplimiento de estándares de calidad; para los empleados, planificación, motivación, manejo de herramientas tecnológicas, comunicación asertiva y orientación al servicio; y para el alto nivel, liderazgo estratégico, toma de decisiones bajo presión, visión de negocio y gestión del cambio.

Tabla 1. Categorías, subcategorías y posición de los informantes clave

Categoría	Subcategorías emergentes	Posición de los informantes
Políticas de ingreso por competencias	Catálogo de competencias por nivel; perfil de cargo; factores de ingreso; ingreso por convenio sindical	I3: catálogo y perfiles vigentes. I1 e I2: el perfil no siempre se aplica en la práctica
Formación y actualización del personal	Planes de adiestramiento; actualización legal; procedimiento administrativo; financiamiento de estudios	I2 e I3: planes técnicos y de postgrado. I1: sin procedimiento escrito ni formación periódica
Desempeño, motivación y crecimiento profesional	Evaluación continua; retroalimentación de múltiples fuentes; reconocimiento; clima organizacional; crecimiento profesional	Coinciden en innovar; proponen periodicidad trimestral y revisión anual

Nota: I1 = director general; I2 = gerente de planta; I3 = gerente de talento humano. Fuente: elaboración propia.

De igual forma, I3 indicó que cada cargo dispone de un “perfil de cargo” que estipula los conocimientos académicos y las competencias actitudinales requeridas, si bien admitió la necesidad de que estas competencias «no se queden solo en el papel del manual de cargos, sino que se vivan en el desempeño diario». Por su parte, I2 consideró que el área de talento humano evalúa las competencias y los perfiles, en especial en los cargos operativos; no obstante, señaló que en la captación «no hay un filtro como tal», pues ingresan trabajadores sin dominio pleno de la materia y otros por convenios entre el gremio sindical y el patrono.

En contraste, I1 afirmó que en la práctica no se consideran el perfil ni las competencias para evaluar el ingreso del personal, aun cuando reconoció la existencia de protocolos y criterios preestablecidos. En este sentido, se interpreta una brecha entre la gestión por competencias prescrita en los documentos de la empresa y la ejercida en las decisiones de contratación, brecha que se amplía en las vías de ingreso derivadas de la contratación colectiva.

Formación y actualización del personal

Con relación a la formación, la percepción de los informantes varió según su posición en la estructura. I3, como responsable del área de capital humano con acceso a la detección de necesidades de capacitación, refirió planes «robustos» de adiestramiento técnico para el personal de nómina diaria, centrados en el manejo de maquinaria y en las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO), así como actualizaciones legales, administrativas y de liderazgo para empleados y directivos. Asimismo, mencionó su participación en la planificación de talleres sobre la LOTT, la prevención de conflictos y la mejora del clima organizacional.

Por su parte, I2 confirmó la existencia de estos planes, afirmó haber participado en el 90 % de las actividades de adiestramiento promovidas por la gerencia de talento humano y destacó el financiamiento de estudios de maestría y diplomados, así como el otorgamiento de permisos para la formación de cuarto y quinto nivel. En cambio, I1 indicó que no existe un procedimiento escrito ni una exigencia formal de actualización permanente y que, más allá de los cursos obligatorios de seguridad laboral, la única actividad formativa en la que participó se realizó seis años antes.

Es importante resaltar que I1 e I2 coincidieron en proponer actividades formativas con periodicidad trimestral. En el caso de I1, la propuesta incluyó el establecimiento de alianzas con instituciones externas, como el Cuerpo de Bomberos, Protección Civil y el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL), para desarrollar cursos y talleres en distintas áreas del conocimiento.

Desempeño, motivación y crecimiento profesional

En cuanto a la tercera categoría, I3 calificó las estrategias vigentes de «sólidas y tradicionales», centradas en la operatividad, y planteó la necesidad de innovar ante los cambios del entorno mediante «evaluación continua y feedback 360°», además de «programas de reconocimiento no solo monetario, sino emocional». De igual forma, propuso una revisión anual de las estrategias con

un seguimiento trimestral, para ajustar las tácticas según el desempeño observado en la planta.

Por otra parte, I2 vinculó la actualización periódica del personal con la reducción de debilidades y con la motivación al logro, y señaló que los procesos de aprendizaje deben mantenerse a la par de la innovación del conocimiento. En contraste, I1 advirtió la ausencia de estrategias de crecimiento profesional, situación que, a su juicio, deja al personal en desventaja frente a las exigencias del contexto actual.

Modelo de gestión organizacional propuesto

A partir de la estructuración de las categorías se configuró el modelo que se presenta en la Figura 1. Su eje rector es la filosofía organizacional explícita, que integra la misión, la visión, los valores y los objetivos en un documento difundido de forma permanente y no solo durante la inducción. Sobre este eje se articulan cuatro dimensiones operativas, dos componentes transversales y un ciclo de revisión.

En este sentido, la primera dimensión, incorporación por competencias, hace trazables los perfiles de cargo en todas las vías de ingreso, incluidas las derivadas de la contratación colectiva. La segunda, formación continua, se basa en la detección de necesidades y en un plan escrito de periodicidad trimestral, con alianzas interinstitucionales y apoyo al estudio de postgrado. La tercera, gestión del desempeño, se sustenta en la evaluación continua y en la retroalimentación de múltiples fuentes. La cuarta, motivación, reconocimiento y relaciones laborales, combina el reconocimiento no monetario, el crecimiento profesional y la prevención de conflictos.

De igual forma, el liderazgo y la comunicación actúan como componentes transversales a las cuatro dimensiones, y el conjunto se ajusta mediante un ciclo de revisión anual con seguimiento trimestral. En la Tabla 2 se detallan, para cada componente, las acciones propuestas, su periodicidad y la instancia responsable.

Figura 1. Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del talento humano.



Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos.

Tabla 2. Componentes del modelo, acciones propuestas, periodicidad y responsables

Componente	Acciones propuestas	Periodicidad	Responsable
Eje rector: filosofía organizacional	Documentar misión, visión, valores y objetivos; difundirlos en inducción, cartelera y reuniones de área	Anual (actualización)	Dirección general
D1. Incorporación por competencias	Aplicar el perfil de cargo y entrevista estructurada en todas las vías de ingreso, incluida la contratación colectiva	En cada ingreso	Gerencia de talento humano
D2. Formación continua	Detectar necesidades; elaborar plan escrito; establecer alianzas interinstitucionales; financiar estudios de postgrado	Trimestral	Gerencia de talento humano y gerencia de planta
D3. Gestión del desempeño	Evaluar de forma continua; aplicar retroalimentación de múltiples fuentes; definir indicadores por nivel de cargo	Trimestral (seguimiento) y anual (evaluación)	Supervisores y gerencia de talento humano
D4. Motivación, reconocimiento y relaciones laborales	Implementar reconocimiento no monetario; realizar talleres sobre la LOTTT y prevención de conflictos	Trimestral	Gerencia de talento humano
Transversales: liderazgo y comunicación	Formar a supervisores en liderazgo; establecer canales de comunicación interna	Semestral	Dirección general

Nota: LOTTT = Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Fuente: elaboración propia.

DISCUSION

En términos generales, los hallazgos indican que el principal obstáculo para el desempeño se ubica en la débil articulación de los instrumentos de gestión existentes y en su apropiación desigual dentro de la organización. En este sentido, la divergencia entre los informantes coincide con lo descrito en un estudio cualitativo con 31 participantes en universidades públicas brasileñas, en el que directivos y equipos percibieron de manera distinta las mismas prácticas de recursos humanos[14]. En consecuencia, el modelo propuesto antepone una filosofía organizacional común a la incorporación de nuevas prácticas, en concordancia con el carácter contextual de la gestión del talento[1].

En cuanto al ingreso del personal, la brecha entre el perfil prescrito y la contratación efectiva tiene implicaciones directas para el desempeño, dado que los procedimientos estructurados basados en el contenido del puesto, como la entrevista estructurada, se encuentran entre los predictores de mayor validez en la selección de personal[5]. Es importante resaltar que, en el contexto venezolano, una parte del ingreso se canaliza mediante acuerdos con la organización sindical en el marco de la LOTTT[9]. Por ello, la dimensión de incorporación por competencias se formula como un criterio de transparencia que se aplica también a dichos ingresos, con el fin de verificar el ajuste entre el trabajador y el puesto, sin sustituir lo pactado en la contratación colectiva.

De igual forma, la percepción heterogénea de la formación sugiere que la existencia de planes no garantiza su efecto sobre el desempeño. La evidencia sobre aprendizaje en el trabajo muestra que la eficacia de la formación depende de su diseño, de la detección previa de necesidades y de las condiciones que favorecen la transferencia de lo aprendido al puesto [6]. Por consiguiente, el modelo propone un plan escrito, con periodicidad definida y responsables asignados, que responde a la ausencia de procedimientos señalada por I1 y a la frecuencia trimestral sugerida por dos de los informantes.

Con relación a la gestión del desempeño, la demanda de evaluación continua y retroalimentación encuentra respaldo en un estudio de campo realizado en diversas organizaciones, según el cual una mayor frecuencia de retroalimentación se asocia con mejor desempeño y mayor satis-

facción, sin evidencia de un punto de declive en las frecuencias más altas[7]. Asimismo, la retroalimentación de múltiples fuentes propuesta por I3 permite contrastar la valoración del supervisor con la de pares y colaboradores, lo que resulta coherente con la divergencia de percepciones encontrada en este estudio.

En cuanto a la motivación, el reconocimiento no monetario planteado por I3 se sustenta en la teoría de la autodeterminación, que atribuye a la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y vinculación un papel central en la motivación intrínseca[8]. De igual forma, se ha demostrado que el reconocimiento incrementa el significado atribuido al trabajo y la implicación conductual del empleado[15]. En América Latina, una revisión de 60 estudios ubica la implementación del denominado “salario emocional” en un nivel intermedio e identifica el reconocimiento y el crecimiento como dos de sus componentes[16], lo que coincide con el financiamiento de estudios descrito por I2.

Por otra parte, el carácter transversal atribuido al liderazgo y a la comunicación se apoya en la evidencia acumulada sobre la eficacia del liderazgo transformacional [17]. En este sentido, en un estudio con 845 empleados del sector hotelero, el efecto de este estilo de liderazgo sobre el desempeño estuvo mediado en parte por el compromiso del trabajador [18], y en otro estudio su relación con la satisfacción laboral se produjo a través del clima de relaciones laborales [19]. Asimismo, en una empresa manufacturera mexicana se observó una correlación de 0,797 entre el clima organizacional y el desempeño laboral [20]. Estos resultados justifican la inclusión de la prevención de conflictos y de las relaciones laborales en la cuarta dimensión del modelo.

En cuanto a las limitaciones, el estudio se basó en tres informantes de nivel directivo, de modo que no recoge la perspectiva del personal de nómina diaria ni de los empleados, cuya interpretación de las mismas prácticas podría diferir [14]. De igual forma, el modelo constituye una propuesta derivada de la interpretación de los hallazgos y no ha sido validado empíricamente. Por consiguiente, se recomienda que futuras investigaciones incorporen a trabajadores de los distintos niveles, sometan el modelo a juicio de expertos y evalúen su aplicación mediante indicadores de desempeño.

CONCLUSIONES

En síntesis, la empresa estudiada dispone de componentes de gestión del talento humano, como el catálogo de competencias, los perfiles de cargo y los planes de adiestramiento, pero estos carecen de una integración explícita y se perciben de forma desigual según el nivel jerárquico de quien los describe. Asimismo, la brecha entre lo prescrito y lo practicado se concentra en el ingreso del personal y en la periodicidad de la formación.

En consecuencia, los elementos que debe considerar el modelo de gestión organizacional son la filosofía organizacional documentada y difundida como eje rector; la incorporación por competencias con criterios trazables; la formación continua planificada; la gestión del desempeño basada en evaluación continua y retroalimentación; y la motivación, el reconocimiento y la atención a las relaciones laborales. Es importante resaltar que el liderazgo y la comunicación operan como componentes transversales, y que el modelo se ajusta mediante un ciclo de revisión anual con seguimiento trimestral. Por último, la validación del modelo con trabajadores de todos los niveles constituye el paso previo a su aplicación en la empresa.

REFERENCIAS

1. Gallardo-Gallardo E, Thunnissen M, Scullion H. Talent management: context matters. *Int J Hum Resour Manag.* 2020;31(4):457-73. doi:10.1080/09585192.2019.1642645
2. Saltos García P, Barcia Maridueña AM, D'Armas Regnault M, González González NJ. Gestión de talento humano y desempeño organizacional: análisis de dimensiones esenciales. *Rev Venez Gerenc.* 2025;30(Esp 14):1412-27. doi:10.52080/rvgluz.30.especial14.34
3. García Dávila JD. Human talent management and job performance: a non-experimental study in an inter-regional clinic. *Sapienza Int J Interdiscip Stud.* 2023;4(4):e23054. doi:10.51798/sijis.v4i4.711
4. Diep TPT, Horváthová P. Human resource management, employee well-being, and performance: a systematic review. *Hum Syst Manag.* 2026;45(1):89-108. doi:10.1177/01672533251355886
5. Sackett PR, Zhang C, Berry CM, Lievens F. Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: addressing systematic overcorrection for restriction of range. *J Appl Psychol.* 2022;107(11):2040-68. doi:10.1037/apl0000994
6. Kraiger K, Ford JK. The science of workplace instruction: learning and development applied to work. *Annu Rev Organ Psychol Organ Behav.* 2021;8:45-72. doi:10.1146/annurev-orgpsych-012420-060109
7. Mertens S, Schollaert E, Anseel F. How much feedback do employees need? A field study of absolute feedback frequency reports and performance. *Int J Sel Assess.* 2021;29(3-4):326-35. doi:10.1111/ijsa.12352
8. Ryan RM, Deci EL. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: definitions, theory, practices, and future directions. *Contemp Educ Psychol.* 2020;61:101860. doi:10.1016/j.cedpsych.2020.101860
9. Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 6.076 (Extraordinario)*, 7 de mayo de 2012.
10. Alsaigh R, Coyne I. Doing a hermeneutic phenomenology research underpinned by Gadamer's philosophy: a framework to facilitate data analysis. *Int J Qual Methods.* 2021;20. doi:10.1177/16094069211047820
11. Malterud K, Siersma VD, Guassora AD. Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qual Health Res.* 2016;26(13):1753-60. doi:10.1177/1049732315617444
12. Braun V, Clarke V. One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qual Res Psychol.* 2021;18(3):328-52. doi:10.1080/14780887.2020.1769238
13. Natow RS. The use of triangulation in qualitative studies employing elite interviews. *Qual Res.* 2020;20(2):160-73. doi:10.1177/1468794119830077
14. Storti BC, Sticca MG, Pérez-Nebra AR. Production and reception of human resource management practices for health promotion. *Front Psychol.* 2023;14:1104512. doi:10.3389/fpsyg.2023.1104512
15. Montani F, Boudrias JS, Pigeon M. Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: test of a moderated mediation model. *Int J Hum Resour Manag.* 2020;31(3):356-84. doi:10.1080/09585192.2017.1288153
16. Bravo-Espinoza MBM, Vargas-Rojas DM, Amaya-Arana GR. Salario emocional: perspectiva organizacional en países de América Latina. *Rev Venez Gerenc.* 2024;29(107):1130-43. doi:10.52080/rvgluz.29.107.9
17. Deng C, Gulseren D, Isola C, Grocutt K, Turner N. Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Hum Resour Dev Int.* 2023;26(5):627-41. doi:10.1080/13678868.2022.2135938
18. Wang J, Wang Z, Alam M, Murad M, Gul F, Gill SA. The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: the mediating role of employee engagement. *Front Psychol.* 2022;13:831060. doi:10.3389/fpsyg.2022.831060
19. Chen C, Ding X, Li J. Transformational leadership and employee job satisfaction: the mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *Int J Environ Res Public Health.* 2022;19(1):233. doi:10.3390/ijerph19010233
20. Rojas Estrada E, Marín Villanueva JL, Ramos Yáñez AM, Alonso Reyes A. El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral: estudio de caso en empresa fabricante de empaques corrugados del Estado de México. *Ibero Ciencias.* 2026;5(2):1951-66. doi:10.63371/ic.v5.n2.a1121

AGRADECIMIENTOS

Las autoras agradecen a los informantes clave por su participación y al Dr. Raúl J. Bello F. por la tutoría del trabajo de grado del que deriva este artículo.

FINANCIACIÓN

La investigación no recibió financiamiento externo.

CONFLICTOS DE INTERÉS

Las autoras declaran no tener conflictos de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización, investigación, análisis formal y redacción del borrador original: Betania Andara
Metodología, investigación, análisis formal y revisión y edición del manuscrito: Mariolga García.
Redacción - borrador original: Betania Andara, Mariolga García.
Redacción - revisión y edición: Betania Andara, Mariolga García.
Ambas autoras aprobaron la versión final.