

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i4.1890>

## **Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral: factores claves para los equipos de trabajo en empresas de carga portuaria de guayaquil**

*Human Talent Management and Job Performance: Key Factors for Teams in Port Cargo Companies in Guayaquil*

**Maria Isabel Juca Cajamarca**

[maria.jucacajamarca2801@upse.edu.ec](mailto:maria.jucacajamarca2801@upse.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0003-6745-8147>

Universidad Estatal Península de Santa Elena  
Ecuador – La Libertad

**Arturo Gustavo Benavides Rodríguez**

[abenavides@upse.edu.ec](mailto:abenavides@upse.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-4664-0615>

Universidad Estatal Península de Santa Elena  
Ecuador – La Libertad

*Artículo recibido: 10 noviembre 2025 -Aceptado para publicación: 18 diciembre 2025*  
*Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.*

### **RESUMEN**


El presente estudio analiza la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los equipos operativos en empresas de estiba portuaria de la ciudad de Guayaquil. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, mediante la aplicación de encuestas al personal operativo de tres empresas de estiba portuaria y una entrevista a la coordinación de Talento Humano, con el fin de contrastar las percepciones de los trabajadores con las prácticas de gestión implementadas. Los resultados muestran que, aunque los equipos reportan niveles favorables de cumplimiento de objetivos, productividad y compromiso, persisten brechas asociadas a la comunicación interna, la aplicación práctica de la capacitación y la percepción homogénea del impacto de la gestión del talento humano en la dinámica de las cuadrillas. Asimismo, se evidencia que los procesos de selección, formación y evaluación del desempeño no siempre se encuentran plenamente alineados con las condiciones reales de la operación portuaria. Se concluye que una gestión del talento humano orientada estratégicamente y adaptada al contexto operativo del sector portuario influye de manera significativa en el desempeño de los equipos de trabajo, lo que resalta la necesidad de fortalecer los subsistemas de talento humano para generar impactos sostenibles en la eficiencia operativa y en el compromiso del personal.

*Palabras clave:* gestión del talento humano, desempeño laboral, empresas de estiba, capacitación, evaluación del desempeño

## ABSTRACT

This study analyzes the relationship between human talent management and job performance of operational teams in port stevedoring companies in the city of Guayaquil. The research was conducted using a mixed-methods approach, through the application of surveys to operational personnel from three port stevedoring companies and an interview with the Human Talent Management coordination, with the aim of contrasting workers' perceptions with the management practices implemented. The results show that, although teams report favorable levels of goal achievement, productivity, and commitment, there are persistent gaps related to internal communication, the practical application of training, and a homogeneous perception of the impact of human talent management on team dynamics. Likewise, the findings indicate that selection, training, and performance evaluation processes are not always fully aligned with the real conditions of port operations. It is concluded that strategically oriented human talent management, adapted to the operational context of the port sector, significantly influences team performance, highlighting the need to strengthen human talent subsystems in order to generate sustainable impacts on operational efficiency and employee commitment.

*Keywords:* human talent management, job performance, stevedoring companies, training, performance evaluation

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano se ha consolidado como un componente estratégico para la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones, en particular en sectores caracterizados por una alta exigencia operativa, como el portuario. En un entorno marcado por la globalización, la integración de redes logísticas y el cumplimiento de normativas internacionales cada vez más estrictas, las empresas de estiba enfrentan desafíos que trascienden la dimensión tecnológica y obligan a replantear de manera profunda la forma en que se administra el recurso humano (Chiavenato, 2009; Pinedo, 2025).

En este marco, la presente investigación se orienta a analizar la influencia que ejerce la gestión del talento humano sobre el desempeño de los equipos de trabajo en empresas de estiba portuaria de Guayaquil. Se parte del supuesto de que una gestión de talento humano que se articula con las necesidades reales del sector incide de manera significativa en el desempeño de los equipos. Se plantea, además, que los enfoques administrativos tradicionales resultan limitados y que es necesario transitar hacia un modelo integral que conecte los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño con indicadores concretos como la productividad, el compromiso y la comunicación interna (Riascos Eras, 2017). Con este propósito, se adopta una aproximación metodológica rigurosa que no solo describe la situación actual, sino que también explora los mecanismos mediante los cuales las prácticas de talento humano repercuten en el rendimiento operativo (Macías y García, 2025).

Es preciso recalcar que en el sector portuario persisten brechas entre las prácticas formales de gestión del talento humano y las condiciones reales en las que se desarrolla la operación diaria. Las dinámicas propias de la estiba portuaria, caracterizadas por una alta presión operativa, rotación frecuente, heterogeneidad en los niveles de formación del personal y exigencias crecientes en materia de seguridad, dificultan la aplicación efectiva de modelos tradicionales de gestión. En este contexto, resulta necesario profundizar en el análisis de cómo los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño se relacionan con el rendimiento de los equipos de trabajo, particularmente desde la percepción del personal operativo que ejecuta las actividades de carga y descarga.

Por lo tanto, el objetivo general del estudio consiste en analizar de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los equipos de trabajo en empresas de estiba portuaria de Guayaquil, considerando tanto las condiciones estructurales del sector como las percepciones de los trabajadores operativos. El análisis se enfoca en el personal logístico, grupo que se enfrenta a problemáticas como bajos niveles de escolaridad, alta rotación, ausentismo recurrente y, además, a la amenaza de infiltración del crimen organizado en las operaciones portuarias (Primicias, 2024).

La metodología se sustenta en un diseño no experimental, de tipo descriptivo y correlacional, orientado a observar los fenómenos en su contexto natural sin manipulación de variables. Se utiliza un enfoque mixto que integra técnicas cuantitativas y cualitativas, lo que permite captar tanto las percepciones del talento humano como los efectos observables en el rendimiento laboral. La población está conformada por el personal operativo de empresas de estiba portuaria de Guayaquil; se emplea un muestreo probabilístico simple, garantizando que todos los trabajadores de la población tuvieran la misma probabilidad de ser incluidos en el estudio. Para la recolección de información se aplican encuestas estructuradas con escala tipo Likert y entrevistas semiestructuradas; el procesamiento de datos se realiza mediante el software SPSS v.31, a través de análisis descriptivos y correlacionales, y se verifica la confiabilidad de los instrumentos por medio del coeficiente alfa de Cronbach.

En el ámbito regional, Pibaque y Mera (2025), en su artículo “La gestión del talento humano y su aporte en el desempeño laboral”, tuvieron como propósito analizar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SERVIPUERTOS S.A., operadora del puerto de Manta. Su estudio se desarrolló con una metodología cuantitativa y descriptiva, aplicando una encuesta estructurada a 15 colaboradores. Los datos se tabularon mediante Excel, utilizando una escala Likert para evaluar dimensiones de gestión del talento humano y su relación con el desempeño. Entre sus principales conclusiones, los autores señalan una relación directa entre una adecuada gestión del talento, en especial en los procesos de selección, capacitación y motivación, y la mejora significativa del desempeño laboral, recomendando fortalecer las políticas de recursos humanos con un enfoque más estratégico y orientado al bienestar integral del trabajador.

De manera complementaria, García (2021) en la tesis titulada “Gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa industrial Don Martín S.A.C. en la ciudad de Huacho”, busca analizar la relación entre las prácticas de gestión del talento humano y el desempeño laboral en una organización industrial. Se trata de un estudio con diseño correlacional y enfoque cuantitativo, en el que se aplicaron encuestas estructuradas a 31 empleados para evaluar su percepción sobre las prácticas de gestión de personal y su impacto en el desempeño. La confiabilidad del instrumento se determinó mediante el alfa de Cronbach. Los hallazgos muestran que la implementación de incentivos, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional mantiene una fuerte asociación con altos niveles de desempeño, concluyendo que las empresas que impulsan estrategias efectivas de gestión del talento humano logran mejorar tanto el rendimiento de sus colaboradores como su competitividad.

En la misma línea, Vera et al. (2021), en su investigación “Desempeño y gestión por competencias del talento humano en la Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio”, se plantean identificar el desempeño y la gestión por competencias del talento humano con el fin de proponer mejoras en la productividad laboral y empresarial. A través de una metodología cuali-

cuantitativa, se utilizaron métodos teóricos como análisis-síntesis e inducción-deducción, complementados con encuestas aplicadas a 17 empleados. Los hallazgos indican que la organización carece de un diseño sólido para la gestión del talento humano: se identifican deficiencias en los procesos de selección, capacitación y sistemas de incentivos, lo que provoca falta de satisfacción laboral y deficiencias en las competencias del personal. Como resultado, se sugiere un departamento de talento humano estructurado y un sistema de gestión de competencias que mejore el clima organizacional.

Estos antecedentes otorgan un marco de referencia significativo para el presente estudio, pues ponen de relieve la relevancia de un sistema organizado de gestión del talento humano y su impacto directo en el desempeño de los equipos. Dichas consideraciones resultan especialmente pertinentes en las empresas de carga portuaria, donde la gestión eficiente del personal es determinante para el logro de los objetivos organizacionales, la mejora del ambiente de trabajo y el incremento del compromiso de los colaboradores.

Desde el punto de vista literario, la gestión del talento humano (GTH) se reconoce como uno de los pilares de la dirección estratégica en las organizaciones. Chiavenato (2009), define la administración de personas como un proceso que integra prácticas de selección, capacitación, motivación y evaluación, articuladas con los objetivos de la organización. Desde esta perspectiva, la GTH supera el rol meramente administrativo y se convierte en un motor de competitividad.

Las personas aportan, conservan y desarrollan conocimientos y habilidades que conforman su capital humano, el cual, a su vez, sostiene la generación de capital intelectual dentro de la organización. Este capital humano funciona como un vínculo entre las prácticas de gestión del talento y el desempeño empresarial, constituyéndose en un activo estratégico más que en un simple componente operativo (Armstrong y Taylor, 2014).

En sectores como el portuario, caracterizados por exigencias físicas intensas y una elevada carga operativa, este enfoque exige la formulación de estrategias que refuercen la productividad y, al mismo tiempo, favorezcan el involucramiento, la estabilidad y el compromiso del personal con la organización, asimismo, este sector se enfrenta a retos derivados de la globalización, de la presión regulatoria internacional y de la amenaza de infiltración del crimen organizado (Primicias, 2024). Bajo estas condiciones, la gestión del talento humano se transforma en un factor crítico para resguardar la seguridad y asegurar la eficiencia de las operaciones. En el estudio de Pibaque y Mera (2025), realizado en empresas portuarias de Manta, se concluye que una adecuada gestión del talento humano mejora de manera significativa el desempeño laboral, en especial cuando se fortalecen los procesos de selección y capacitación.

Dessler (2015) subraya que la gestión estratégica de recursos humanos se centra en diseñar e implementar políticas y acciones que desarrollen en los colaboradores las capacidades y conductas necesarias para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, alineando al talento con las prioridades del negocio. Esta orientación constituye un factor decisivo para la evolución

de la cultura interna y la adaptación efectiva a contextos cambiantes y de alta demanda. En ciudades como Guayaquil, donde la rotación de personal y el ausentismo son dificultades recurrentes, la gestión del talento humano debe priorizar estrategias que promuevan la permanencia, el impulso motivacional y el fortalecimiento del compromiso organizacional.

Con tales antecedentes, la forma en que los colaboradores comprenden las políticas y estrategias del área de talento humano influye de manera directa en su percepción de la gestión organizacional. Cuando el personal identifica con claridad las acciones del área, aumenta la alineación entre los objetivos individuales y los organizacionales, lo que favorece la colaboración y el clima laboral (Ramírez-Torres, 2023).

La satisfacción con la gestión del talento humano refleja la medida en que los colaboradores perciben que las políticas implementadas contribuyen a su desarrollo profesional. Una gestión percibida como justa, oportuna y orientada al crecimiento tiende a incrementar la motivación, la retención y el compromiso con la organización. Sacta y Carvallo (2024) señalan que esta percepción positiva incide en la mejora del clima organizacional y en el fortalecimiento de la cultura corporativa.

En el contexto ecuatoriano, Santander-Salmon (2023) advierte que la falta de inversión en desarrollo profesional y la persistencia de estructuras jerárquicas tradicionales limitan la construcción de percepciones favorables hacia la gestión del talento humano. De forma concordante, Pibaque y Mera (2025) documentan en una empresa portuaria ecuatoriana que la ausencia de sistemas formales de capacitación, incentivos y reconocimiento repercute negativamente en la productividad y en el desempeño laboral.

En este sentido, la selección de personal se ha configurado como un subproceso clave para asegurar la productividad y la eficiencia organizacional. En una revisión sistemática, Nolzco et al. (2023) concluyen que hasta el 80 % de los errores organizacionales se asocian a procesos deficientes de selección y que una selección rigurosa incrementa la adecuación del perfil al puesto, reduciendo a su vez la rotación de personal operativo. Este hallazgo cobra especial relevancia en contextos logísticos, donde los errores en la contratación generan elevados costos operativos y afectan la continuidad del servicio.

Asimismo, la capacitación permanente constituye una estrategia esencial para el fortalecimiento de las competencias y del rendimiento de los colaboradores en entornos exigentes. Monrroy Incio (2023), en un estudio desarrollado en empresas de servicios de Lima con metodología no experimental, diseño explicativo y enfoque cuantitativo, encuentra que aquellas organizaciones que implementan programas de capacitación actualizados y alineados con competencias laborales reportan un rendimiento significativamente mayor. Se concluye que superar la visión de la capacitación como gasto y asumirla como inversión estratégica contribuye al desarrollo de habilidades individuales y al aumento de la productividad organizacional.

Complementando estos planteamientos, Dessler (2015) sostiene que el desempeño laboral se evalúa mediante sistemas de gestión del rendimiento que permiten identificar fortalezas, debilidades y necesidades de capacitación, asegurando que las personas trabajen de manera eficaz y eficiente. De Araújo et al. (2024) agregan que un sistema de evaluación con criterios claros, metodología precisa y percepción de equidad actúa como mediador entre las prácticas de recursos humanos y las mejoras sostenibles del desempeño organizativo, al fortalecer las decisiones sobre promoción, formación y retención del talento.

Derivado de lo anterior, la posibilidad de llevar a cabo estrategias de mejora en la gestión del talento humano depende de diversos factores internos y externos que condicionan su éxito. Uno de los aspectos más relevantes es la preparación para el cambio o *readiness for change*. Caci et al. (2025) indican que esta preparación contiene una cultura receptiva, un liderazgo comprometido y una clara definición del propósito del cambio; cuando estos elementos están presentes, aumenta de forma significativa la probabilidad de implementación efectiva.

Otro factor clave se vincula con la disponibilidad de recursos financieros, técnicos, tecnológicos y humanos. Georgescu et al. (2024) señalan que el alineamiento estratégico de los recursos —es decir, que el área de talento humano disponga de presupuesto, competencias técnicas y apoyo estructural— se relaciona con mayores niveles de éxito en programas de capacitación, evaluación y retención. En el sector portuario, donde la operación requiere precisión y seguridad, la disponibilidad de recursos resulta indispensable para asegurar que las estrategias de mejora se traduzcan en impactos reales sobre el desempeño laboral.

Finalmente, la alineación entre las prácticas de talento humano y los objetivos estratégicos de la organización constituye un elemento fundamental para garantizar coherencia y sostenibilidad. Alqudah et al. (2022) destacan que cuando las iniciativas de talento humano se integran a la estrategia corporativa, los resultados en desempeño, innovación y resiliencia organizacional mejoran de manera significativa. Esto implica que las empresas portuarias deben concebir la gestión del talento humano no como una función aislada, sino como un componente central de la estrategia global, capaz de generar ventajas competitivas en contextos altamente regulados y competitivos.

En este contexto, Dessler (2015) plantea que el desempeño laboral es uno de los pilares fundamentales para evaluar la eficacia de los equipos de trabajo en cualquier organización. En el caso del sector portuario, donde las operaciones requieren precisión, coordinación y cumplimiento estricto de cronogramas, el desempeño se constituye en un indicador crítico de competitividad y sostenibilidad.

El desempeño laboral suele medirse mediante indicadores como el cumplimiento de metas, la calidad de los resultados, la eficiencia en el uso del tiempo y la productividad grupal. Estos elementos reflejan la capacidad de los equipos para alcanzar los objetivos organizacionales en los parámetros establecidos (Robbins y Coulter, 2010). En el ámbito portuario, cumplir los tiempos



de carga y descarga es vital, pues los retrasos generan costos logísticos adicionales y afectan la cadena de suministro internacional.

El cumplimiento de metas permite observar el grado de efectividad con que los trabajadores responden a sus responsabilidades. La calidad del trabajo implica que los resultados no solo se entreguen a tiempo, sino que también cumplan estándares técnicos y operativos elevados. La eficiencia en el uso del tiempo apunta a optimizar recursos sin sacrificar el rendimiento, aspecto clave en empresas de carga donde los procesos deben ser ágiles y precisos. La productividad grupal, por su parte, se refiere a la capacidad del equipo para generar resultados de manera colaborativa, aprovechando las fortalezas de cada integrante.

De manera complementaria, el compromiso constituye una dimensión central del desempeño, puesto que condiciona la actitud de los trabajadores frente a sus funciones y su permanencia en la organización. Este compromiso se manifiesta a través de indicadores como puntualidad, asistencia regular, involucramiento con las tareas y participación en la toma de decisiones (Meyer y Allen, 1997).

Una alta puntualidad y asistencia expresan responsabilidad y disciplina; el involucramiento denota identificación emocional con las labores del cargo. La permanencia indica satisfacción y disposición a seguir creciendo dentro de la organización. La participación en decisiones, finalmente, contribuye a construir sentido de pertenencia y empoderamiento. Coronado et al. (2020) sostienen que estos elementos son reconocidos como indicadores de compromiso organizacional, entendido como una actitud positiva y sostenida de los trabajadores hacia su entorno laboral y hacia la organización en su conjunto.

Por lo tanto, la comunicación entre los miembros del equipo es esencial para el funcionamiento eficaz de cualquier grupo de trabajo. La fluidez de los intercambios, la claridad de los mensajes, la frecuencia adecuada de la información y la capacidad para resolver conflictos oportunamente constituyen indicadores clave en esta dimensión (Robbins y Judge, 2009).

En el sector portuario, donde las operaciones implican la coordinación de múltiples actores, operadores de grúas, supervisores, estibadores, personal de seguridad, entre otros, una comunicación clara y constante es indispensable para evitar errores y garantizar la seguridad. Armstrong y Taylor (2014) sostienen que la comunicación efectiva es una parte integral de la gestión del rendimiento, porque permite alinear expectativas y fortalecer la confianza entre los equipos.

Una comunicación fluida y clara disminuye la probabilidad de errores, refuerza la coordinación y genera confianza. La frecuencia de la información ayuda a mantener al equipo alineado y actualizado respecto de las tareas. La resolución oportuna de conflictos, por su parte, evita la acumulación de tensiones que pueden perjudicar el clima laboral y los resultados. Quezada et al. (2020) identifican estos elementos como factores clave de la comunicación organizacional



que inciden directamente en el desempeño laboral, al facilitar la cohesión de los equipos y mejorar la eficiencia operativa.

A partir de lo expuesto, se plantea como hipótesis que la gestión del talento humano influye de manera significativa en el desempeño laboral de los equipos de trabajo en empresas de estiba portuaria de Guayaquil.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La investigación se desarrolló con un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, de tipo descriptivo y correlacional, bajo un diseño no experimental, orientado a analizar los fenómenos en su contexto natural sin manipulación de variables. La población de estudio estuvo conformada por 150 trabajadores operativos de empresas de estiba portuaria de la ciudad de Guayaquil. Dado que se conocía el tamaño de la población, el tamaño de la muestra se determinó mediante un cálculo para población finita, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, obteniéndose una muestra de 108 trabajadores. Para la selección de los participantes se utilizó un muestreo probabilístico simple, garantizando que todos los trabajadores de la población tuvieran la misma probabilidad de ser incluidos en el estudio.

La recolección de información se realizó mediante la aplicación de encuestas estructuradas dirigidas a los trabajadores operativos, utilizando una escala tipo Likert de cuatro puntos para medir percepciones relacionadas con la gestión del talento humano y el desempeño laboral. De manera complementaria, se llevó a cabo una entrevista semiestructurada a una coordinadora de Talento Humano de una de las empresas participantes, con el propósito de obtener información cualitativa que permitiera profundizar en la interpretación de las prácticas de gestión implementadas y su relación con el desempeño de los equipos de trabajo.

Para el análisis de la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral se empleó el coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho$ ), considerando la naturaleza ordinal de las variables y el uso de escalas tipo Likert. Este estadístico resulta adecuado en estudios con diseño correlacional que buscan establecer asociaciones entre variables sin manipularlas directamente, conforme a lo señalado por Alcivar (2022) y permitió identificar el grado y sentido de asociación entre las variables analizadas sin asumir normalidad en la distribución de los datos.

## **RESULTADOS**

El análisis de los datos se realizó a partir de las encuestas aplicadas al personal operativo y de la entrevista a la coordinadora de Talento Humano, complementado con el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho$ ) para examinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

El análisis de fiabilidad del instrumento, realizado mediante el coeficiente alfa de Cronbach, arrojó un valor de  $\alpha = 0,939$ , lo que indica una consistencia interna excelente. Este

resultado confirma que los ítems utilizados permiten medir de manera adecuada las dimensiones consideradas en el estudio.

### Figura 1

#### *Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,939	21

Fuente: Elaboración propia

Las encuestas recogen percepciones sobre distintos componentes de la gestión del talento humano y del desempeño de los equipos de trabajo, tales como los subprocesos de selección, capacitación y evaluación, así como aspectos asociados al compromiso, la comunicación interna y el cumplimiento de objetivos. A continuación, se presentan los principales hallazgos del estudio.

### Figura 2

#### *Perfil sociodemográfico*

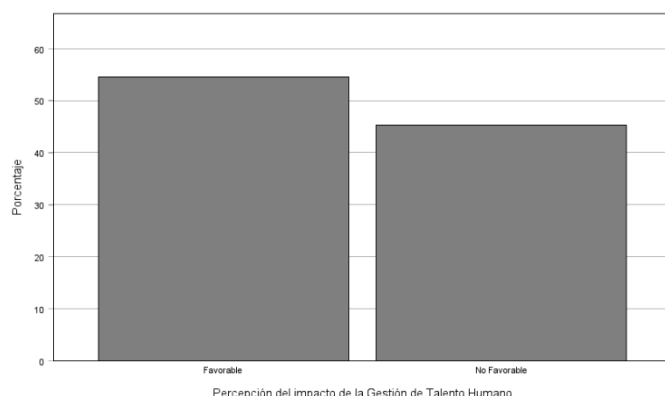
		Frecuencia	Porcentaje
Edad	18-25 años	38	35.19%
	26-35 años	54	50.00%
	36-45 años	14	12.96%
	46-55 años	2	1.85%
Género	Hombre	78	72.22%
	Mujer	29	26.85%
	Prefiero no decirlo	1	0.93%
Función dentro de equipos de trabajo	Estibador/ Personal operativo	96	88.89%
	Líder /Supervisor de equipo	12	11.11%
Tpo de contrato	Contrato de tarea	26	24.07%
	Contrato indefinido	74	68.52%
	Contrato productivo	8	7.41%

Fuente: Elaboración propia

La muestra estuvo compuesta por 108 trabajadores portuarios pertenecientes a empresas de estiba en Guayaquil. En cuanto a la edad, el grupo predominante se ubica entre los 26 y 35 años (50,00 %), seguido por el rango de 18 a 25 años (35,19 %), lo que evidencia una fuerza laboral mayoritariamente joven. Respecto al género, el 72,22 % se identifica como hombre, el 26,85 % como mujer y el 0,93 % prefirió no especificarlo. En relación con las funciones, el 88,89 % se desempeña en labores operativas como estibadores, mientras que el 11,11 % ejerce roles de liderazgo o supervisión. En cuanto al tipo de contrato, el 63,89 % posee contrato indefinido, el 24,07 % contrato por tarea y el 7,41 % contrato productivo. Esta caracterización permite contextualizar los resultados analizados en las secciones posteriores.

**Figura 3**

*Percepción del impacto de la Gestión de Talento Humano*

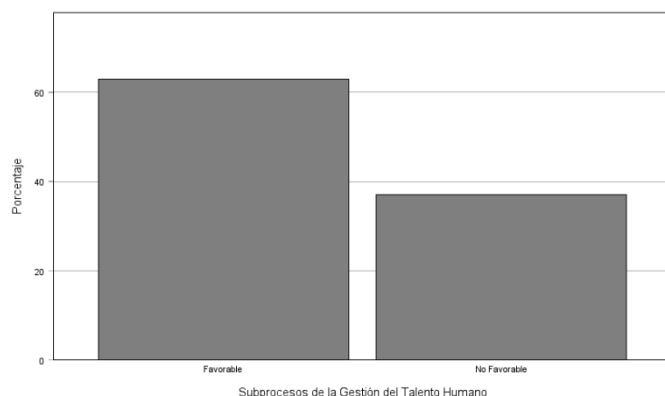


Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que el 55 % de los encuestados valora de manera positiva el impacto de la Gestión del Talento Humano en la empresa. Una mayoría reconoce las acciones impulsadas por el área, expresa satisfacción con su gestión y percibe mejoras en la dinámica del trabajo en equipo. En contraste, el 45 % restante mantiene una percepción menos favorable, lo que refleja que una parte importante del personal no identifica con claridad dichas acciones o no percibe de forma consistente su aporte al funcionamiento del equipo. Esto señala oportunidades de mejora en la visibilidad y en la efectividad de la gestión del área.

**Figura 4**

*Subprocesos de la gestión del Talento Humano*

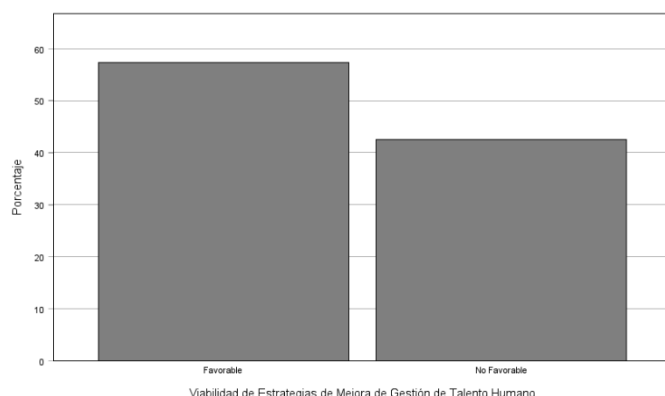


Fuente: Elaboración propia

En los subprocesos de Gestión del Talento Humano, el 63 % de los participantes expresa una percepción positiva, destacando la claridad en el proceso de selección, el aporte de la capacitación al desempeño y la utilidad de la evaluación. No obstante, el 37 % manifiesta una opinión menos favorable, lo que evidencia que estos subprocesos no son valorados de manera uniforme por todo el personal. Las principales observaciones se relacionan con la imparcialidad, el impacto formativo y la aplicación práctica, aspectos que señalan oportunidades de mejora en su diseño y ejecución.

**Figura 5**

*Viabilidad de estrategias de mejora en Gestión de Talento Humano*



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la viabilidad de implementar estrategias de mejora, el 57 % de los encuestados muestra una percepción positiva. Esto refleja que existen condiciones básicas dentro de la organización para impulsar cambios en los subprocesos de Talento Humano, como la disposición de la empresa a invertir, la apertura del equipo frente al cambio y la expectativa de que dichas acciones ayuden a resolver problemas actuales. Sin embargo, el 43 % restante mantiene una percepción menos favorable, lo que evidencia resistencias, dudas o limitaciones que, de no ser atendidas de manera estratégica, podrían afectar la efectividad de futuras intervenciones.

Los hallazgos cuantitativos se complementan con la información obtenida a partir de la entrevista realizada a la coordinadora de Talento Humano. Desde su perspectiva, uno de los principales desafíos identificados es la dificultad para que las acciones del área sean percibidas de manera homogénea por todo el personal operativo, especialmente en contextos de alta rotación y presión operativa. Asimismo, señaló que los procesos de selección y capacitación se encuentran formalmente definidos, aunque su impacto depende en gran medida de la adaptación de los contenidos a las condiciones reales de trabajo en las cuadrillas.

En relación con la viabilidad de implementar estrategias de mejora, la entrevistada destacó que existe apertura institucional para introducir cambios; no obstante, reconoció limitaciones asociadas a la disponibilidad de recursos, la resistencia al cambio en algunos equipos y la necesidad de fortalecer la comunicación interna para asegurar la sostenibilidad de dichas iniciativas.

En conjunto, los resultados descriptivos reflejan percepciones diversas entre los encuestados, lo que confirma la existencia de variabilidad suficiente en las dimensiones analizadas. Este escenario permite avanzar hacia el análisis de las relaciones entre la gestión del talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo mediante técnicas correlacionales.

Para contrastar la hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, un método no paramétrico adecuado para analizar asociaciones entre variables de nivel ordinal, como las escalas tipo Likert, sin demandar supuestos de normalidad. Hernández et al. (2014) destacan que

este coeficiente es particularmente útil en estudios correlacionales, pues permite identificar la fuerza y dirección de la relación entre dos variables sin manipularlas. En este estudio se aplicó el estadístico  $\rho$  de Spearman para determinar si existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los equipos que participan en operaciones de carga en empresas de estiba portuaria de Guayaquil.

Los resultados del análisis evidencian una relación positiva moderada entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral ( $\rho = 0,552$ ;  $p < 0,001$ ). Estos hallazgos permiten sostener la hipótesis planteada, al mostrar que mejores prácticas de gestión del talento humano se asocian con un mayor desempeño de los equipos de trabajo en las empresas de estiba portuaria analizadas.

**Figura 6**

*Correlaciones*

		GestionTalento Humano	DesempeñoLa boral
Rho de Spearman	GestionTalentoHumano	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	108
	DesempeñoLaboral	Coeficiente de correlación	,552***
		Sig. (bilateral)	<.001
		N	108

\*\*\*. La correlación es significativa al nivel de 0,001 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

## DISCUSIÓN

En las empresas de carga portuaria de Guayaquil, los resultados muestran que los subprocesos de la gestión del talento humano alcanzan una valoración positiva del 63 %, lo que refleja una percepción mayoritariamente favorable respecto a la claridad del proceso de selección, el aporte de la capacitación y la utilidad de la evaluación del desempeño. Este resultado sugiere que la estabilidad de estos procesos contribuye a fortalecer la cohesión y efectividad de las cuadrillas, en línea con lo planteado por Sardana et al. (2025), quienes, a partir de una muestra de 436 participantes del sector bancario de Bangladesh, demostraron que la claridad y estabilidad de los procesos de GTH fortalecen la identificación social de los empleados y se traducen en incrementos superiores al 20 % en el rendimiento colectivo.

Yupanqui (2022), en una revisión sistemática de más de 40 estudios latinoamericanos, concluye que la gestión del talento humano es un factor determinante para optimizar el desempeño laboral, aunque en el 65 % de los casos se identifican debilidades en comunicación y planificación que dificultan la articulación entre los subsistemas de talento humano. Este patrón se replica en la presente investigación: aunque el impacto de la gestión del talento humano alcanza una valoración positiva del 55 %, una proporción relevante del personal mantiene percepciones menos favorables, particularmente en relación con la visibilidad de las acciones del área y su efecto en la dinámica del trabajo en equipo. Esto evidencia que la comunicación interna continúa siendo un desafío para lograr un impacto homogéneo en la productividad colectiva.

En el contexto ecuatoriano, Pibaque y Mera (2025) determinaron, en un estudio con 15 empleados de SERVIPUERTOS S.A., que el 80 % de los participantes reconocía la influencia positiva de la GTH en su desempeño, aunque el 60 % señalaba la ausencia de estrategias efectivas para alinear las políticas organizacionales con las necesidades del personal. De manera similar, en esta investigación los subprocesos de la gestión del talento humano presentan una valoración positiva del 63 %. No obstante, persiste un grupo significativo de trabajadores que no percibe una conexión directa entre las acciones formativas y las actividades operativas reales, lo que refuerza la idea de que la falta de estrategias ajustadas a la dinámica del trabajo limita el impacto práctico de la GTH.

Complementariamente, Macías y García (2025), estudiaron la cultura organizacional en el terminal portuario de Manta y demostraron que 7 de cada 10 trabajadores percibían una brecha entre lo planificado y lo ejecutado en la operación de carga, atribuida a la inexistencia de un sistema formal de evaluación del desempeño. Los resultados de este estudio confirman esta dinámica, al evidenciar que, pese a que el cumplimiento de objetivos (83 %) y el compromiso con el equipo (84 %) son percibidos de forma positiva, la comunicación interna alcanza un nivel menor de valoración (62 %). Ello indica que los equipos logran sostener el rendimiento operativo en contextos de alta exigencia, aunque la limitada circulación de información, la escasa retroalimentación y la resolución reactiva de conflictos podrían afectar la calidad del trabajo colaborativo y su sostenibilidad en el tiempo.

La evidencia empírica obtenida permite sostener la hipótesis planteada, al mostrar que la gestión del talento humano se asocia de manera significativa con el desempeño laboral de los equipos de trabajo en empresas de estiba portuaria de Guayaquil. La correlación positiva moderada identificada sugiere que la calidad de los procesos de selección, capacitación y evaluación constituye un elemento relevante para el rendimiento colectivo, sin que ello implique una relación causal directa.

Desde el punto de vista del aporte científico, este estudio contribuye con evidencia empírica en un ámbito escasamente abordado por la literatura regional: las empresas de estiba portuaria, caracterizadas por alta presión operativa, exigencias de seguridad y estructuras laborales predominantemente manuales. A diferencia de investigaciones previas centradas en sectores administrativos o de servicios, los resultados evidencian que, incluso en contextos altamente operativos, la gestión del talento humano mantiene una relación significativa con el desempeño del equipo de trabajo. No obstante, los hallazgos también revelan una tensión relevante: mientras el cumplimiento de objetivos y el compromiso del equipo presentan valoraciones elevadas, persisten brechas en la percepción de la comunicación interna y en la visibilidad de las acciones del área de talento humano, lo que invita a cuestionar la suficiencia de los enfoques tradicionales de gestión cuando se aplican en entornos operativos complejos.

Desde una perspectiva práctica, los resultados sugieren que las empresas de estiba portuaria requieren fortalecer la gestión del talento humano no únicamente a través de la formalización de procesos, sino mediante su adaptación a las dinámicas reales de la operación y a las condiciones específicas de trabajo de las cuadrillas. En particular, se vuelve estratégico reforzar los mecanismos de comunicación interna, retroalimentación y seguimiento de la evaluación del desempeño, de modo que los trabajadores puedan identificar con mayor claridad el impacto de estas prácticas en su labor cotidiana. En términos prospectivos, futuras investigaciones podrían incorporar indicadores objetivos de desempeño operativo o enfoques longitudinales que permitan analizar la evolución de estas relaciones en el tiempo, aportando así a una comprensión más integral y contextualizada del rol estratégico del talento humano en entornos portuarios y logísticos.

### CONCLUSIONES

La investigación desarrollada permite concluir que la gestión del talento humano constituye un eje estratégico para el desempeño de los equipos de trabajo en las empresas de estiba portuaria de Guayaquil. Los resultados evidencian que prácticas relacionadas con la selección, la capacitación y la evaluación del desempeño se asocian de manera significativa con el rendimiento colectivo, contribuyendo a la cohesión, la productividad y el cumplimiento de los objetivos operativos en un contexto caracterizado por alta exigencia y presión laboral.

Asimismo, se observa que el efecto de la gestión del talento humano no se manifiesta de manera uniforme en todas las dimensiones del desempeño. Si bien los niveles de compromiso y cumplimiento de objetivos resultan elevados, persisten desafíos vinculados a la comunicación interna y a la adecuación de las acciones formativas a la realidad operativa del sector, lo que limita la percepción de impacto homogéneo de las prácticas de talento humano entre los trabajadores.

En este sentido, el estudio aporta evidencia empírica que refuerza la necesidad de concebir la gestión del talento humano no solo como un conjunto de procesos formales, sino como un sistema dinámico que debe adaptarse a las condiciones reales de la operación portuaria. Fortalecer los mecanismos de comunicación, retroalimentación y seguimiento aparece como un aspecto clave para potenciar el desempeño de los equipos y consolidar ventajas competitivas sostenibles en las empresas de carga portuaria.



## REFERENCIAS

- Alcivar, W. (2022). *Tipos y diseños de la investigación*. Mexico: Adventure Work.
- Alqudah, I., Carballo-Penela, A., & Ruza-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Caci, L., Nyantakyi, E., Clack, L., Blum, K., Sonpar, A., & Albers, B. (2025). Organizational readiness for change: A systematic review of the healthcare literature. *Implementation Research and Practice*, 6. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/26334895251334536>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A., & Alvarado, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *ConCiencia Tecnológica*, 60. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/html/>
- De Araújo, M., Caldas, L., Barreto, B., Menezes, P., Silvério, J., Rodrigues, L., . . . Mendes, N. (2024). How to evaluate the effectiveness of performance management systems? An overview of the literature and a proposed integrative model. *Administrative Sciences*, 14(6), 117. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci14060117>
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.
- García, W. (2021). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa industrial Don Martín S.A.C. en la ciudad de Huacho*. Universidad Alas Peruanas. <https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12990/10118>
- Georgescu, I., Bocean, C., Vărzaru, A., Rotea, C., Mangra, M., & Mangra, G. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, 16(10). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Macías, F., & García, M. (Junio de 2025). Cultura organizacional y su incidencia en la gestión de talento humano del terminal portuario de Manta. *Polo del Conocimiento*, 10(6). <https://doi.org/https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/9916/0>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781452231556>

- Monrroy Incio, J. (2023). *Capacitación y competencias en el rendimiento laboral en empresas de servicios de Chorrillos*. Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Nolazco, F., Menacho, J., Maita, D., & Luque, N. (2023). Systemic review on personnel selection from the perspective of the labor organization and the candidate. *Revista de ciencias sociales*, 29(3), 54-69.
- Pibaque, M., & Mera, N. (2025). a gestión del talento humano y su aporte en el desempeño laboral. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1), 247-254.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2821>
- Primicias. (24 de Octubre de 2024). La infiltración del crimen organizado amenaza a puertos marítimos de Ecuador. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/seguridad/infiltracion-crimen-organizado-amenaza-puertos-maritimos-ecuador-informe-comision-europea-81822/>
- Quezada, M., Quevedo, M., & Torres, M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 5(3).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Ramírez-Torres, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
- Riascos Eras, T. (Febrero de 2017). *LA COMUNICACIÓN INTERNA*,.  
<https://repositorio.uees.edu.ec:8443/server/api/core/bitstreams/1b99d146-252d-4394-b216-0563c88d81fc/content>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. En S. P. Robbins, *Comportamiento organizacional* (págs. 351-352). Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración. En S. Robbins, & M. Coulter, *Administración* (págs. 217-218). PEARSON.
- Sacta, A., & Carvallo, Y. (2024). Gestión del talento humano y su relación con la satisfacción laboral. *Digital Publisher*, 9(3), 312-322.  
<https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2371>
- Santander-Salmon, E. (2023). Gestión del Talento Humano en Empresas Ecuatorianas: Perspectivas y Desafíos. *Revista Científica Zambos*, 2(1), 56-73.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n1/38>
- Sardana, I., Bartram, T., Cavanagh, J., & Dahanayake, P. (2025). The Effects of Human Resource Strength and Social Identification on Employee Performance: The Case of Bangladeshi Private Commercial Banks. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 63 (3).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1744-7941.70024>

Yupanqui, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, 3(3), 61-76.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.119>