



## **TEMA**

**GESTION DE TALENTO HUMANO: INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LAS PYMES COMERCIALES DE  
MANTA.**

**Artículo Profesional de Alto Nivel presentado como  
requisito para optar al título de:**

**Magister en Administración de Empresas, con Mención en  
Innovación Empresarial y Emprendimiento.**

**Autor:**

**Lcda. Cinthia Liseth Segura Montecé**

**Tutor:**

**Ing. Jessica Guadamud Vera Mg.**

**Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí**

**Dirección de Postgrados, Cooperación y Relaciones  
Internacionales**

**Facultad de Ciencias Administrativas**

**Manta – Ecuador**

# **GESTION DE TALENTO HUMANO: INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS PYMES COMERCIALES DE MANTA.**

## **HUMAN TALENT MANAGEMENT: IMPACT IN JOB PERFORMANCE IN THE COMMERCIAL PYMES OF MANTA.**

Lcda. Cinthia Liseth segura Montecé

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

[cinthia.segura@pg.ulead.edu.ec](mailto:cinthia.segura@pg.ulead.edu.ec)

Código ORCID: 0009-0005-9990-4564

Ing. Jessica Geoconda Guadamud Vera Mg.

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

[jessica.guadamud@uleam.edu.ec](mailto:jessica.guadamud@uleam.edu.ec)

Código ORCID: 0000-0001-8407-9323

Código clasificación JEL: M12; F10; J24; M50; L26

### **1. Resumen**

El estudio sobre la gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de la ciudad de Manta resulta crucial para comprender cómo estas empresas pueden prosperar en un entorno competitivo. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son los motores económicos de nuestras comunidades, y su brillo está directamente ligado al talento y la pasión de sus equipos. Para que sigan creciendo y compitiendo, es crucial entender cómo cuidar y potenciar a su gente: una buena Gestión del Talento Humano mejora la productividad y la fortaleza de la empresa. Por eso, investigamos cómo la selección de personal, la formación continua y una compensación justa se conectan con un mejor rendimiento. Los resultados son claros: las Pymes de Manta deben apostar por prácticas sólidas de gestión de talento para asegurar su éxito a largo plazo. Sin embargo, es fundamental abordar esta cuestión desde una perspectiva crítica y analítica para comprender completamente su impacto y sus implicaciones.

**Palabras clave:** gestión del talento humano, desempeño laboral, PYMES, PYMES comerciales, economía regional y urbana (Manta).

## **Abstract**

The study on human talent management and its influence on job performance in commercial SMEs in the city of Manta is crucial for understanding how these companies can thrive in a competitive environment. Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) are the economic engines of our communities, and their brilliance is directly linked to the talent and passion of their teams. For them to continue growing and competing, it is crucial to understand how to care for and empower their people: good Human Talent Management improves productivity and the company's strength. Therefore, we investigate how personnel selection, continuous training, and fair compensation connect with better performance. The results are clear: Manta's SMEs must bet on solid talent management practices to ensure their long-term success. However, it is fundamental to address this issue from a critical and analytical perspective to fully understand its impact and implications.

Keywords: human talent management, job performance, SMEs, commercial SMEs, regional and urban economy (Manta).

## **Introducción**

La gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comerciales de la ciudad de Manta constituye un área de estudio de gran relevancia en la actualidad. En un contexto donde las Pymes desempeñan un papel vital en la economía local y global, comprender cómo la gestión efectiva del talento humano incide en el desempeño laboral es esencial para su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Como expresó acertadamente Peter Drucker, considerado el padre de la gestión moderna, el activo más importante de una empresa son las personas (Herman, 2015). Esta afirmación destaca la importancia central del talento humano en el éxito y la supervivencia empresarial en cualquier entorno.

Desde una perspectiva teórica Chiavenato (2020) define que “La gestión del talento humano (GTH) es la aplicación de los modelos y conceptos de la moderna gestión humana (GH) en las organizaciones. No es la gestión de las personas en sí, sino la gestión de los talentos y competencias” (p. 6). Es decir, la gestión del talento humano se define como los procesos que atraen, seleccionan, desarrollan, motivan y retienen a los empleados, alineando sus habilidades con las metas de la empresa. En el presente estudio, esta variable será medida a través de las dimensiones de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, compensación e incentivos y clima organizacional, considerando indicadores relacionados con la percepción de los colaboradores y las prácticas aplicadas en las Pymes comerciales de la ciudad de Manta.

Por su parte, Robbins & Judge (2024) señalan que el desempeño laboral hace referencia, de cómo los trabajadores ejecutan sus tareas y ayudan a lograr metas personales y de la empresa, valorando cosas como la producción, la eficiencia, la calidad del trabajo y el entusiasmo laboral (p. 36). En este artículo, el desempeño laboral será medido mediante dimensiones como productividad, cumplimiento de metas, calidad del trabajo, responsabilidad y trabajo en equipo, evaluadas a partir de la percepción de los colaboradores encuestados.

En este contexto las variables están bien conectadas, ya que una adecuada planificación y aplicación de prácticas orientadas al desarrollo del talento influyen en la eficiencia, productividad y compromiso de los empleados. La implementación de procesos efectivos de selección, capacitación, evaluación y motivación favorece el rendimiento individual y colectivo, contribuyendo al logro de los objetivos de las Pymes.

Considerando procesos como el reclutamiento, la capacitación, la evaluación del desempeño y los sistemas de incentivos. Como afirma Cabezas & Brito (2021), la gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, así como formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, generando compromiso y sentido de pertenencia (p.749).

Este estudio aporta valor real en distintos niveles, desde lo global hasta lo individual. A nivel macro, queda claro que la gestión del talento humano no es solo un proceso interno, sino un motor de desarrollo económico y competitividad sistémica. Al final del día, el capital humano es el activo que garantiza el crecimiento sostenible y la productividad de un país. Como bien señalan autores como Zahidi (2025) y Escobar et

al. (2025), el conjunto de capacidades y habilidades de las personas es lo que realmente permite elevar la productividad agregada. En un entorno tan cambiante como el de la Cuarta Revolución Industrial, fortalecer ese talento es la mejor estrategia para que las economías sean más competitivas y resilientes. A nivel meso, el análisis se centra en las Pymes comerciales de la ciudad de Manta, donde una gestión del talento humano donde una gestión del talento humano bien estructurada puede mejorar la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad. En este sentido Kaufman (2015) subraya que las estrategias actuales de recursos humanos deben coincidir con el plan de la compañía para impulsar el éxito a largo plazo y superar la competencia.

En el nivel micro, este estudio analiza cómo la gestión de las habilidades de las personas afecta la productividad, centrándose en cosas como lo que les impulsa, cuánto se preocupan por su trabajo y cómo mejoran. Alim (2025), argumenta que las prácticas eficaces en materia de recursos humanos promueven la satisfacción y el compromiso en el empleo, lo que tiene un impacto positivo en la productividad individual.

En el ámbito académico, contribuye significativamente al avance del conocimiento en diversas disciplinas, enriqueciendo la literatura existente en áreas como la gestión de recursos humanos, la economía laboral y la administración de empresas.

Los hallazgos y las conclusiones obtenidas pueden servir como un punto de partida sólido para futuras investigaciones. Además, ofrecen insights valiosos para cualquier estudiante, investigador o profesional que se interese por este campo.

Con base a lo expuesto, este análisis busca determinar cómo influye la gestión del talento humano en el desempeño laboral dentro de las Pymes comerciales de Manta. Nuestra hipótesis general es directa y clara: la gestión del talento humano tiene un impacto significativo en el desempeño laboral de los colaboradores en estas empresas.

A partir de este planteamiento, surge la siguiente interrogante ¿Cuál es la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta? Esta pregunta orientó el desarrollo de este proyecto, para cuyo efecto se llevó a cabo una investigación correlacional no experimental, aplicada a las ciencias administrativas con base a los conceptos ligados a este estudio y sustentados en una investigación documental y de campo mediante la revisión de artículos, revistas, libros y la aplicación de una encuesta a los actores involucrados con el tema en cuestión.

Para el caso se consideró que la ciudad de Manta cuenta aproximadamente con 2.749 Pymes según la base de datos del INEC 2023; así mismo, se llevó a cabo una investigación de campo de enfoque cuantitativo analítico; para la recolección de datos, de manera directa, se contó con el apoyo de la técnica de encuesta mediante cuestionario como medio indispensable para la recolección de datos. La construcción de este instrumento se orientó al análisis de la Gestión del talento humano en cuanto a su desempeño con relación a los objetivos empresariales y su aplicación a una muestra representativa del universo en estudio. Los resultados obtenidos se sistematizaron en el programa SPSS-27; obteniendo resultados de acuerdo a los fundamentos y directrices que forman parte de la base teórica de este estudio y cuyas conclusiones forman parte del aporte fundamental al conocimiento y a la academia.

## **Contenido**

La presente investigación aborda la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de las Pymes comerciales de la ciudad de Manta, teniendo en cuenta el papel estratégico que estas empresas cumplen en la economía local. Muchas de estas organizaciones presentan deficiencias en sus prácticas de gestión del talento humano, incluyendo procesos de reclutamiento y selección inadecuados, limitadas oportunidades de capacitación, evaluaciones de desempeño insuficientes y sistemas de incentivos mal organizados.

Cuando estas debilidades aparecen, el desempeño laboral de los equipos se ve directamente afectado, lo que termina frenando la productividad, debilitando el compromiso organizacional y dificultando que se alcancen los objetivos empresariales esperados. Esta realidad confirma lo necesario que es analizar a fondo este escenario, enfocado específicamente en las Pymes comerciales de la ciudad de Manta.

Bajo esta premisa, el objetivo general de la investigación es determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de las Pymes comerciales de la ciudad de Manta.

Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos: Analizar las prácticas de gestión del talento humano aplicadas en estas organizaciones; Evaluar el nivel de desempeño laboral de sus colaboradores; y Establecer la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral con el fin de aportar evidencia que contribuya a la mejora de la gestión organizacional y al fortalecimiento de la competitividad empresarial.

## Antecedentes

En el artículo realizado por Gaspar (2021) con el tema “La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas”, se analiza la importancia de la gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el logro del éxito empresarial. Por ello el artículo enmarca una metodología de investigación documental, descriptiva, no experimental. Según Gaspar (2021) “La gestión del talento humano es el elemento funcional de la organización, el cual se encarga de la administración eficiente de los recursos humanos y sus capacidades, para la ejecución de sus funciones” (p.318-329). Desde una perspectiva teórica, este planteamiento permite comprender que prácticas como la capacitación, la motivación y la adecuada asignación de funciones influyen directamente en el comportamiento laboral de los colaboradores, fortaleciendo su desempeño individual y colectivo, con el propósito de analizar y describir la importancia de la gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral y logro del éxito en las organizaciones.

En esta misma línea el estudio presentado por Bravo y Damian (2023), cuyo objetivo es “Identificar la incidencia de la Gestión del talento en el desempeño laboral en el Estudio Chávez Tovar S.A.C, Chiclayo, 2020”. Se empleó un estudio de enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Se utilizó la técnica de la encuesta y observación, y como instrumento el cuestionario y guía de observación validado por juicio de expertos y un alfa de Cronbach de 0,892 y 0,861 en cada instrumento. Los resultados evidenciaron que la gestión del talento humano incide en un 41,86% sobre el desempeño laboral en el Estudio Chávez Tovar S.A.C, Chiclayo, 2020.

Así también, Camayo (2023), en su investigación titulada “El talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa TOPITOP, Lima 2019” cuyo objetivo fue: Demostrar como el talento humano se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Topitop en Lima 2019. Método: El nivel de investigación es correlacional y de diseño transversal y no experimental. Los resultados demuestran que las dos variables relacionadas, talento humano, con el de desempeño laboral, tienen un nivel de significación utilizando el estadístico Rho de Spearman de 0.000 menor al 0.05, siendo de alta significación el coeficiente de correlación entre variables en 68.60%, lo que demuestra la existencia de una alta relación o asociatividad entre las variables estudiadas.

En la investigación realizada por Zambrano y Ordoñez (2022) titulado “Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de las MIPYMES del cantón Pasaje” cuyo objetivo fue determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de las MiPymes del cantón Pasaje; para este proyecto se aplicó un tipo de investigación de carácter descriptiva cuantitativa; correlacional transversal de diseño no experimental, de nivel explicativo descriptivo; el método aplicado fue el deductivo; y cuya investigación estuvo orientada a la población de las MiPymes comerciales conformadas por micro, pequeñas y medianas empresas del cantón Pasaje de la provincia de El Oro, donde se encuestó a los empleados que forman parte de las mismas. Desde una perspectiva teórica, este hallazgo explica porque una gestión deficiente del talento humano limita el desarrollo de competencias, afecta la motivación y reduce la productividad laboral, mientras que una gestión estratégica fortalece el desempeño individual y organizacional. Así, desde el criterio de los empleados, en conclusión, se presentan deficiencias en cuanto al manejo del talento humano, las cuales influyen significativamente en el desempeño laboral de sus colaboradores, evidenciándose un bajo nivel de productividad para estas unidades económicas.

Asimismo, (García, 2022) en su trabajo titulado “Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de las Mipymes comerciales en la Ciudad de Guayaquil durante el periodo 2018-2021”. Con su metodología cuantitativa, con alcance descriptivo de tipo no experimental; menciona que, entre los hallazgos encontrados se obtuvo que la gestión del talento humano en el elemento funcional de cada organización, la cual se encarga de la administración del recurso humano para la ejecución de las funciones a cargo y así promover la excelencia en el desempeño laboral de cada colaborador. Como resultado, se establece que la gestión del Talento Humano incrementa el desempeño laboral de las Mipymes comerciales en la ciudad de Guayaquil.

De acuerdo al artículo realizado por Chicaiza et al., (2023) titulado “Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio Lácteos Maribella” determina que el desarrollo del talento humano y la incidencia en el desempeño laboral en las empresas, es por la falta de personal capacitado, incumplimiento en las actividades de la organización, la carencia de los reglamentos del talento humano, el control inoportuno, falta de una comunicación organizativa entre los jefes y colaboradores y poca participación que permita la toma de decisiones adecuadas. Como resultado, los



principales factores de la gestión del talento humano, fue el plan del personal, análisis y diseño de puestos, plan de desarrollo de carrera, plan de sucesiones y gestión del talento.

## **Bases Teóricas**

El presente estudio se centra en analizar teóricamente la relación entre la gestión del talento humano como variable independiente y el desempeño laboral como variable dependiente, con el objetivo de determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de sus colaboradores, a partir de los principales enfoques clásicos y contemporáneos que fundamentan dicha relación.

### ***Gestión del talento humano***

Chiavenato (2009) en su libro "Administración de Recursos Humanos", ubica el origen de la GTH en la Revolución Industrial (siglo XIX). Donde la mecanización y producción en masa generaron condiciones precarias para los trabajadores, impulsando la necesidad de: Regular las condiciones laborales, con las cuales se crean leyes que protegen a los trabajadores y establecen jornadas máximas, seguridad laboral y salario mínimo; así mismo, se crean los sindicatos donde los trabajadores se agrupan para defender sus derechos y mejorar sus condiciones; como también, surge el departamento de personal para gestionar las relaciones laborales, la contratación y el pago de salarios. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2009)

De la misma manera, autores como Dessler (2017), en su obra "Human Resource Management", señalan que la Revolución Industrial marcó un punto de inflexión en la gestión del talento humano, con énfasis en la eficiencia y la productividad. Asimismo, Cascio (2018), describe que la evolución de la gestión del talento humano desde la perspectiva administrativa hasta un enfoque estratégico busca el desarrollo del capital humano como fuente de ventaja competitiva. Pfeffer (1998) en su obra "The Human Equation: Building Profits by Putting People First", argumenta que las prácticas de gestión del talento humano son claves para la rentabilidad y el éxito organizacional. Finalmente, Charam (2003), en su libro "Talent Management: The New Competitive

Advantage", destaca la importancia de la gestión del talento para atraer, retener y desarrollar a los mejores empleados en un mercado globalizado.

Desde las perspectivas y énfasis de estos autores, se puede inferir que la gestión del talento humano se originó en la Revolución Industrial, pero ha evolucionado hacia enfoques estratégicos y actuales que buscan generar valor para la organización mediante el desarrollo del capital humano. En referencia a los métodos implementados en el Departamento de Recursos Humanos, se basa en habilidades en un campo específico, fortaleciendo los procedimientos de desarrollo, proyección y las mejores condiciones tanto individuales como colectivas en el entorno organizacional.

Martínez y Vargas (2019) definen a la gestión del talento humano (GTH) como un proceso estratégico y sistémico que busca atraer, desarrollar, retener y potenciar el talento humano de una organización para alcanzar sus objetivos. Este proceso se fundamenta en la idea de que las personas son el activo más importante de una organización y que su desarrollo alcanza el éxito de la misma.

Desde esta perspectiva teórica, y a partir de la revisión de los aportes de diversos autores, se identifican las principales dimensiones que conforman la variable independiente de esta investigación. En este sentido las dimensiones de la gestión del talento humano consideradas para el presente estudio son:

- Reclutamiento y Selección de Personal, es aquella dimensión en donde las organizaciones cumplen la función de contratar al personal correspondiente al perfil del área solicitante en la empresa; en ese sentido, es importante que el área establezca una estrategia correcta de reclutamiento, puesto que, sin el capital humano idóneo, las compañías no podrían expresar nivel de competencia en el mercado (Martínez y Vargas, 2019).
- Capacitación al Personal, se la considera como una herramienta fundamental, para la adquisición de conocimientos y para el logro de los objetivos empresariales. Un personal adecuadamente capacitado, se convierte en una ventaja competitiva, para enfrentar los nuevos mercados; se motivará al realizar sus actividades, lo que redundará en el incremento de la productividad (Paredes, 2020).
- Compensación al Personal, es el otorgamiento o designación de todo aquello que las personas perciben a cambio de su trabajo como colaboradores de una

organización, principalmente constituido por la remuneración, los incentivos en determinadas situaciones y las prestaciones de forma monetaria o en especie. (Torres, 2019).

Para Chiavenato (2009), existen cuatro dimensiones y sus indicadores para medir la Gestión del talento Humano, las cuales son:

- Adquisición de talento: Reclutamiento, selección e integración de nuevos empleados.
- Aplicación del talento: Desarrollo de las competencias y habilidades del personal.
- Mantenimiento del talento: Retención de los empleados valiosos.
- Control del talento: Evaluación del desempeño y seguimiento de las prácticas de gestión del talento humano.

Así también para Dessler (2017) existen tres dimensiones e indicadores para la medición de la gestión del talento humano, representadas por:

- Capital humano: Conocimientos, habilidades y experiencia de los empleados.
- Capital estructural: Sistemas y procesos que apoyan la gestión del talento humano.
- Capital relacional: Relaciones entre los empleados y con la organización.

### ***Desempeño laboral***

De acuerdo a Taylor (1911), en su obra " Los Principios de la Administración Científica", define el desempeño laboral como la eficiencia en la ejecución de tareas, enfatizando la división del trabajo y la estandarización de procesos. Fayol (1979) en su libro " Administración industrial y general" propone un enfoque administrativo del desempeño laboral, destacando la importancia de la planificación, organización, dirección y control. Para Mayo (1998), el desempeño laboral no solo depende de factores físicos y económicos, sino también de factores sociales y psicológicos. De acuerdo Pink (2009), en su libro "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us", la motivación intrínseca, la autonomía y el propósito son claves para el desempeño y la satisfacción de los empleados. Es así que diversos autores han contribuido a esta evolución, con diferentes perspectivas y énfasis, manifestando que el origen del desempeño laboral se

remonta a la Revolución Industrial, pero ha evolucionado hacia un enfoque multifacético que considera factores físicos, económicos, sociales, psicológicos y motivacionales.

Desde la perspectiva de Calderón et al., (2018) uno de los elementos más importantes para una organización empresarial son las personas que la conforman y su correcta gestión y dirección depende el éxito o fracaso de la misma, especialmente ahora en que nos encontramos en la era del conocimiento generado por el capital humano el cual crea conocimiento, lo transmite y renueva, por tanto, una de las principales fuerzas productivas es el talento humano. Por ello, el desempeño laboral de los individuos se manifiesta por medio de las competencias laborales alcanzadas, las que se integran como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que permiten alcanzar los resultados esperados.

En correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa el desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, sino que para su correcto desempeño son esenciales aspectos como las actitudes manifestadas por la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un tiempo determinado; así mismo, el comportamiento de la disciplina, manifestada por el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargo y cuyos resultados obtenidos, repercuten en el desempeño del trabajo y por ende en la mejora de la productividad.

Las dimensiones del desempeño laboral varían según los diferentes autores y enfoques. Los modelos mencionados a continuación son algunos de los más reconocidos y utilizados en la actualidad. Para el desarrollo del presente estudio se tomaron las siguientes dimensiones:

- Entorno laboral, es el conjunto de factores que establece una gran influencia en el bienestar psicológico y físico de los trabajadores, contextos que se dan dentro del ambiente de trabajo y está constituido por la totalidad de circunstancias que inciden en el desenvolvimiento de las actividades en la organización (Bravo & Damian, 2023)

- Productividad, es un índice que relaciona lo producido por un sistema (Salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos) (Bravo & Damian, 2023).
- Supervisión de labores, implica el acto de vigilar las actividades desarrolladas por el personal, de manera que se ejecuten satisfactoriamente, se utiliza sobre todo el entorno de las empresas, puesto que constituye una actividad técnica y especializada cuya finalidad es el empleo racional de factores productivos (Bravo & Damian, 2023).

De acuerdo al Modelo de las 5 Dimensiones de Campbelland & Wiernik (2015), manifiesta las siguientes dimensiones e indicadores:

- Habilidades y destrezas: Conocimientos y habilidades técnicas del empleado.
- Esfuerzo y dedicación: Nivel de esfuerzo y compromiso del empleado.
- Adaptabilidad y flexibilidad: Capacidad del empleado para adaptarse a los cambios y nuevas situaciones.
- Responsabilidad e iniciativa: Grado de responsabilidad y proactividad del empleado.
- Impacto y resultados: Contribución del empleado a los objetivos de la organización.

Según el Modelo de las 7 Dimensiones de Pulakos et al. (2000) para la medición del desempeño laboral se determina mediante las siguientes dimensiones e indicadores:

- Conocimiento: Comprensión del trabajo y de las tareas a realizar.
- Habilidades: Capacidad para realizar las tareas de forma efectiva.
- Juicio y toma de decisiones: Capacidad para tomar decisiones correctas y resolver problemas.
- Actitud y motivación: Nivel de compromiso y entusiasmo por el trabajo.
- Comportamiento interpersonal: Habilidades para trabajar con otros y colaborar.
- Adaptabilidad y flexibilidad: Capacidad para adaptarse a los cambios y nuevas situaciones.
- Impacto y resultados: Contribución del empleado a los objetivos de la organización.

Los modelos de gestión del talento humano presentados por Chiavenato (2009) y Dessler (2017) se consideran estratégicas para la atracción, desarrollo, retención y evaluación del capital humano ya que el primero organiza la gestión del talento en dimensiones operativa, mientras que el segundo incorpora el capital humano, estructural relacional y alineación de personas. En términos generales, con ambos modelos se puede tener una visión tal que permita explicar la gestión del talento humano como un sistema que impacta positivamente en el desempeño laboral.

Ahora los modelos de desempeño laboral propuestos por Campbell y Wernik (2015) y Pulakos et al. (2000) concuerdan en que el desempeño es mucho más que resultados, ya que está compuesto por conductas, habilidades y actitudes del empleado. El primero enfatiza el desempeño individual a nivel conductual como resultado de la contribución en los resultados organizacionales, mientras que el segundo incorpora este enfoque a la vez que considera la adaptación, la toma de decisiones, y el comportamiento interpersonal en situaciones laborales cambiantes. Así, ambos modelos se complementan para ofrecer una visión integral del desempeño laboral, que permitirá estudiar la influencia de la gestión de los recursos humanos en los resultados organizacionales.

Por ello, el presente estudio adopta elementos de ambos modelos teóricos, considerando que la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral no solo a través del desarrollo de habilidades y el compromiso, sino también mediante la capacidad de los colaboradores para adaptarse, tomar decisiones y mantener actitudes positivas en función de los objetivos organizacionales.

## **Materiales y Métodos**

El presente trabajo investigativo, se desarrolló bajo un diseño correlacional, de tipo descriptivo y no experimental, aplicado al campo de las ciencias administrativas, con el propósito de analizar la relación existente entre Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las pymes comerciales de Manta.

El enfoque descriptivo permitió al investigador describir los elementos relacionados con el objetivo general de la investigación como: las circunstancias, las formas, el estado, o cuanto se puede describir en contexto de las variables dependientes,

mientras que el diseño correlacional posibilitó identificar el grado de relación entre ambas variables, sin pretender establecer relaciones de causalidad. Asimismo, la investigación fue no experimental, ya que las variables no pudieron ser manipuladas, sino que observadas y analizadas en la forma que se manifiestan en la realidad. Finalmente, el estudio tuvo un diseño transversal, ya que la recolección de la información se realizó en un solo momento del tiempo, permitiendo analizar la situación de las variables en un período específico.

El análisis se desarrolló a partir de una investigación bibliográfica, documental mediante la revisión de artículos, revistas y libros para la formulación de los antecedentes investigativos relacionados al tema en estudio, así mismo se llevó a cabo una investigación de campo de enfoque cuantitativo analítico; para la recolección de datos, de manera directa, se contó con el apoyo de la técnica de encuesta mediante cuestionario como medio indispensable para la recolección de datos. La construcción de este instrumento estuvo orientada al análisis de la Gestión del talento humano en cuanto a su desempeño con relación a los objetivos empresariales. Sampieri (2018), define la encuesta como "un procedimiento que utiliza un conjunto de preguntas estandarizadas para recopilar datos de una muestra de sujetos a fin de obtener información sobre las variables que se investigan".

De acuerdo con ello, se aplicó la encuesta tomando en cuenta la variable independiente gestión del talento humano y la variable dependiente desempeño laboral, mediante una escala tipo Likert con varias opciones de respuesta, con lo cual se lograron medir las percepciones de los actores representativos de las Pymes comerciales de la ciudad de Manta. Posteriormente, se procedió al análisis de correlación con las variables en investigación para conocer el nivel de relación entre éstas, y con ello corroborar la aceptación o el rechazo de las hipótesis.

Para efectos del estudio se consideró que la ciudad de Manta cuenta aproximadamente con 2749 Pymes según la base de datos del INEC 2023. No obstante, debido a la inexistencia de una base de datos actualizada y al limitado acceso a la totalidad de las empresas, se trabajó con una muestra conformada por 66 Pymes comerciales, seleccionadas mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Este tipo de muestreo consiste en la selección de las unidades de estudio en función de su accesibilidad y disponibilidad, permitiendo al investigador recopilar información de aquellas empresas que estuvieron dispuestas a participar y que se encontraban al alcance del estudio

Los resultados obtenidos fueron sistematizados en el programa SPSS-27 contrastándose las hipótesis. Cuyos resultados se analizaron y confrontaron con los fundamentos y directrices que forman parte de la base teórica de este estudio, cuyas conclusiones serán el aporte fundamental al conocimiento.

## Resultados

El instrumento de recolección de datos para determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en las pymes comerciales de Manta a través por el proceso de aprobación obteniendo una aceptación favorablemente en la investigación.

Los datos se analizaron en el programa estadístico SPSS/27, evaluando el grado de fiabilidad y de correlación de la encuesta a través del coeficiente Alfa de Cronbach, el mismo que representa un resultado de 0,934 (TABLA 3) resultante de las 66 pymes aplicadas mediante encuesta.

**Tabla 3.**

*Prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,934	20

**Fuente:** Programa Estadístico SPSS

## Hipótesis General

**(X, Y) La gestión de talento humano Incide en el desempeño laboral en las pymes comerciales de Manta.**

**(Ho)** La gestión de talento humano NO Incide en el desempeño laboral en las pymes comerciales de Manta.



**(Hi)** La gestión de talento humano SI Incide en el desempeño laboral en las pymes comerciales de Manta.

**Tabla 4.**

*Comprobación de Hipótesis General*

Correlaciones			X Gestión de talento humano	Y Desempeño laboral
Rho de Spearman	X Gestión de talento humano	Coefficiente de correlación	1,000	,547**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	66	66
	Y Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,547**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	66	66

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Programa Estadístico SPSS

La tabla muestra la variable independiente junto con la variable dependiente, revelando un nivel de significancia de 0,000. Este resultado indica una alta relevancia estadística, ya que el valor de significancia es menor que 0,005, lo que confirma la robustez de las relaciones identificadas. Además, se observa una correlación positiva significativa de 0,547 entre las variables, lo que sugiere una asociación considerable entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en las pymes comerciales de Manta.

Este hallazgo refuta la hipótesis nula (Ho) y respalda la hipótesis alternativa (Hi), la cual postula que la gestión del talento humano sí incide en el desempeño laboral en las pymes de Manta. Los hallazgos de este estudio respaldan la importancia de implementar estrategias efectivas de gestión del talento humano en las pymes comerciales de Manta. Un enfoque adecuado en la gestión del personal puede contribuir significativamente a mejorar el rendimiento laboral y, por ende, el éxito de estas empresas

## Hipótesis Especifica X1

**X1. El reclutamiento incide en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta.**

**(Ho)** El reclutamiento NO incide en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta

**(Hi)** El reclutamiento SI incide en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta.

**Tabla 5:**

*Comprobación de Hipótesis X1*

Correlaciones			X1 Reclutamiento y selección de personal.	Y Desempeño laboral
Rho de Spearman	X1 Reclutamiento y selección de personal.	Coefficiente de correlación	1,000	,445**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	66	66
	Y Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,445**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	66	66

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Programa Estadístico SPSS

La tabla muestra las variables independientes en relación con la variable dependiente, revelando un nivel de significancia extremadamente bajo de 0,000. Este valor sugiere una alta fiabilidad estadística, ya que está por debajo del umbral convencional de 0,005, lo que resalta la solidez de las relaciones identificadas. Además, se observa una correlación positiva significativa de 0,445 entre las variables, lo que indica una asociación sustancial entre el reclutamiento y el desempeño laboral en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comerciales de Manta.

Este análisis contradice la hipótesis nula (Ho) y respalda firmemente la hipótesis alternativa (Hi), la cual postula que el reclutamiento sí tiene un impacto en el desempeño laboral en las Pymes de Manta. Este resultado evidencia que existe una relación directa entre las prácticas de reclutamiento y selección y el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta. Lo que significa que, a mejores prácticas de reclutamiento y selección, mayor será el desempeño laboral de los empleados contratados.

## Hipótesis Específica X2

**X2. Las capacitaciones inciden en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta.**

**(Ho)** Las capacitaciones NO inciden en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta

**(Hi)** Las capacitaciones SI inciden en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta

**Tabla 6:**

*Comprobación de Hipótesis X2*

Correlaciones			X2 Capacitación al personal	Y Desempeño laboral
Rho de Spearman	X2 Capacitación al personal	Coefficiente de correlación	1,000	,396**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	66	66
	Y Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,396**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	66	66

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Programa Estadístico SPSS

La tabla proporcionada muestra las variables independientes en relación con la variable dependiente, con un nivel de significancia de 0,001. Este resultado indica una alta fiabilidad estadística, ya que el valor de significancia es inferior al umbral convencional de 0,005, lo que refleja la robustez de las relaciones identificadas. Además, se observa una correlación positiva significativa de 0,396 entre las variables, lo que sugiere una asociación considerable entre las capacitaciones y el desempeño laboral en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comerciales de Manta.

Este análisis refuta la hipótesis nula (Ho) y respalda la hipótesis alternativa (Hi), que afirma que las capacitaciones tienen un efecto en el desempeño laboral en las Pymes de Manta. Este hallazgo resalta la importancia de invertir en programas de capacitación para mejorar el rendimiento de los empleados en el contexto empresarial de Manta, lo que podría conducir a una mayor productividad y competitividad en el mercado.

### Hipótesis Específica X3

**X3. La compensación al personal incide en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta.**

**(Ho).** La compensación al personal NO incide en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta.

**(Hi)** La compensación al personal SI incide en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta.

**Tabla 7:**

*Comprobación de Hipótesis X3*

Correlaciones			X3 Compensación al personal	Y Desempeño laboral
Rho de Spearman	X3 Compensación al personal	Coefficiente de correlación	1,000	,495**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	66	66
	Y Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,495**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	66	66

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Programa Estadístico SPSS

La tabla presentada ilustra las variables independientes en relación con la variable dependiente, mostrando un nivel de significancia extremadamente bajo de 0,000. Este valor sugiere una alta confiabilidad estadística, ya que está por debajo del umbral convencional de 0,005, lo que indica la solidez de las relaciones identificadas. Además, se observa una correlación positiva significativa de 0,495 entre las variables, lo que apunta a una asociación considerable entre la compensación al personal y el desempeño laboral en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comerciales de Manta.

Este análisis refuta la hipótesis nula (Ho) y confirma la hipótesis alternativa (Hi), que postula que la compensación al personal tiene un impacto en el desempeño laboral en las Pymes de Manta. Este resultado subraya la importancia de una adecuada remuneración para el personal como un factor influyente en la efectividad del rendimiento laboral dentro del contexto empresarial de Manta. Además, es importante destacar que la compensación al personal es un factor importante; ya que, al ofrecer una compensación y beneficios competitivos.

**HIPOTESIS ESPECIFICA Y1**

## **Y1. El entorno laboral incide en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta**

**(Ho)** El entorno laboral NO incide en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta

**(H1)** El entorno laboral SI incide en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta

**Tabla 8.**

*Comprobación de Hipótesis Y1*

Correlaciones			Y Desempeño laboral	Y1 Entorno laboral
Rho de Spearman	Y Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,769**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	66	66
	Y1 Entorno laboral	Coefficiente de correlación	,769**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	66	66

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Programa Estadístico SPSS

La tabla proporcionada muestra un nivel de significancia de 0,000. Este resultado indica una alta fiabilidad estadística, ya que el valor de significancia es inferior al umbral convencional de 0,005, lo que refleja la robustez de las relaciones identificadas. Además, se observa una correlación positiva significativa de 0,769 entre las variables, lo que sugiere una asociación considerable entre el entorno y el desempeño laborales en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comerciales de Manta.

Este análisis refuta la hipótesis nula (Ho) y confirma la hipótesis alternativa (Hi), que postula que el entorno laboral tiene un impacto en el desempeño laboral en las Pymes de Manta. Este resultado evidencia que existe una relación directa entre la calidad del entorno y el desempeño laborales de los empleados en las Pymes comerciales de Manta. Es importante destacar que el entorno laboral es un factor clave para la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados. Al crear un entorno laboral positivo y motivador, las pymes comerciales de Manta pueden mejorar el desempeño laboral de sus empleados, aumentar su productividad y competitividad, y reducir la rotación de personal.

## **HIPOTESIS ESPECIFICA Y2**

## **Y2. La productividad incide en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta**

**(Ho)** La productividad NO incide en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta

**(Hi)** La productividad SI incide en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta

**Table 9.**

*Comprobación de Hipótesis Y2*

Correlaciones			Y Desempeño laboral	Y2 Productividad
Rho de Spearman	Y Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,728**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	66	66
	Y2 Productividad	Coefficiente de correlación	,728**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	66	66

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Programa Estadístico SPSS

La tabla proporcionada muestra un nivel de significancia de 0,000. Este resultado indica una alta fiabilidad estadística, ya que el valor de significancia es inferior al umbral convencional de 0,005, lo que refleja la robustez de las relaciones identificadas. Además, se observa una correlación positiva significativa de 0,728 entre las variables, lo que sugiere una asociación considerable entre la productividad y el desempeño laboral en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comerciales de Manta.

Este resultado evidencia que existe una relación directa entre la productividad y el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta. Lo que significa que, a mayor productividad de los empleados, mayor será su desempeño laboral. Es importante destacar que la productividad es un factor clave que las pymes comerciales de Manta deben considerar para mejorar el desempeño laboral de sus empleados; pero que no es el único factor que determina el desempeño laboral.

## **HIPOTESIS ESPECIFICA Y3**

**Y3. La supervisión de labores incide en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta.**

**(Ho)** La supervisión de labores NO incide en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta.

**(H1)** La supervisión de labores SI incide en el desempeño laboral en las Pymes comerciales de Manta.

**Tabla 10.**

*Comprobación de Hipótesis Y3*

Correlaciones			Y Desempeño laboral	Y3 Supervisión de labores
Rho de Spearman	Y Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,762**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	66	66
	Y3 Supervisión de labores	Coefficiente de correlación	,762**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	66	66

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Programa Estadístico SPSS

La tabla proporcionada muestra un nivel de significancia de 0,000. Este resultado indica una alta fiabilidad estadística, ya que el valor de significancia es inferior al umbral convencional de 0,005, lo que refleja la robustez de las relaciones identificadas. Además, se observa una correlación positiva significativa de 0,762 entre las variables, lo que sugiere una asociación considerable entre la supervisión de labores y el desempeño laboral en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comerciales de Manta.

Este análisis refuta la hipótesis nula (Ho) y confirma la hipótesis alternativa (Hi), que postula que la supervisión de labores tiene un impacto positivo en el desempeño laboral en las Pymes de Manta. Es importante destacar que la supervisión de labores no debe ser vista como una herramienta de control, sino como una herramienta de apoyo y desarrollo del personal. Una supervisión efectiva puede ayudar a los empleados a mejorar su desempeño laboral, aumentar su motivación y compromiso, y contribuir al éxito de la empresa.

## DISCUSION

Gestionar el talento humano no es solo una tarea operativa; es el eje que sostiene el éxito y la sostenibilidad de las Pymes comerciales, especialmente en el dinámico entorno de Manta. Nuestro análisis revela que existe una conexión vital entre la forma en que se trata al equipo y su desempeño laboral. Como sostiene Dessler (2020) en su referente sobre Administración de Recursos Humanos, una administración estratégica del capital humano se traduce directamente en mejores resultados organizacionales.

En esta investigación, los datos son claros: procesos clave como el reclutamiento, la capacitación continua y los sistemas de compensación no son gastos, sino inversiones que presentan una correlación positiva con la eficiencia del personal. Si bien estos hallazgos confirman la necesidad de adoptar prácticas de gestión modernas, es imperativo ir más allá de la implementación técnica. Se necesita una mirada más técnica que permita entender cómo estas decisiones moldean la cultura interna y qué consecuencias generan realmente en la estructura de las Pymes locales.

En este sentido, los resultados concuerdan con las afirmaciones de Wright y McMahan (2011) que indican que las prácticas estratégicas de gestión del talento humano permiten fortalecer el sentido de compromiso organizacional y mejora el desempeño a nivel tanto individual como grupal. Mientras que, en el ámbito particular de las Pymes Comerciales de Manta, la implementación de planes de formación continua y sistemas de compensación apropiados repercuten favorablemente en la motivación y desempeño del recurso humano, constituyéndose en una herramienta fundamental para sobrevivir en ambientes de alta competencia empresarial.

El impacto de la gestión del talento humano puede variar según las características internas de cada empresa y las condiciones del entorno en el que opera. Estudios como el de Torrington et al. (2020) señalan que las prácticas de talento humano deben adaptarse a la realidad y tamaño de las organizaciones, especialmente en el caso de las Pymes, donde los recursos suelen ser limitados y las estrategias requieren mayor flexibilidad.

Otro aspecto importante a considerar es el papel de la gestión del talento humano en el contexto más amplio de la responsabilidad social empresarial (RSE). Las Pymes comerciales de Manta, al igual que en cualquier otro lugar, tienen la responsabilidad de no solo maximizar sus beneficios económicos, sino también de contribuir positivamente al bienestar de la comunidad y al desarrollo sostenible. En este sentido, la gestión del talento humano puede ser un vehículo para promover prácticas laborales justas,



equitativas y éticas, así como para impulsar iniciativas de responsabilidad social que generen un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Estos resultados evidencian la pertinencia de una buena gestión del recurso humano en las Pymes comerciales en Manta, resaltando que el desempeño organizacional no está determinado solo por la existencia de recursos financieros, sino por la habilidad de disponer de un equipo humano capacitado, motivado y comprometido. Una fuerza de trabajo competente y orientada a resultados es clave para una buena respuesta a los cambios en el ambiente y a la presión del mercado, estando ésta entre las más altas para las organizaciones que enfrentan amenazas y oportunidades en un ambiente de negocio cada vez más turbulento. También, los hallazgos son analizados bajo el prisma de la responsabilidad social empresarial (RSE), considerando que un enfoque de gestión del talento basado en principios éticos, de equidad e inclusión no sólo potencia el desempeño organizacional, sino que también impacta en el bienestar de los trabajadores y el desarrollo sostenible (Chandler & Werther, 2014).

## **CONCLUSIONES**

1. La investigación demuestra que la gestión del talento humano incide de manera significativa en el desempeño laboral de los colaboradores de las Pymes comerciales de la ciudad de Manta. Los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas y su procesamiento en el software estadístico SPSS versión 27, ratificaron la hipótesis general del estudio encontrándose una relación positiva entre las dos variables.
2. El resultado del análisis estadístico reveló una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, con un  $\alpha$  de Cronbach de 0,934 que indica alta confiabilidad para el instrumento utilizado. Este resultado acredita que la potenciación de las prácticas de gestión del talento humano influye directamente en el aumento del desempeño laboral de las Pymes comerciales de Manta.
3. Las dimensiones de la gestión del talento humano tales como. reclutamiento y selección, capacitación y compensación tienen una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de las Pymes

comerciales de Manta, destacando la compensación como el factor con mayor correlación (0.495). El efecto de los resultados tan solo confirma que su adecuada implementación favorece la productividad, eficiencia en el trabajo y competitividad empresarial.

## **LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES**

Hubo limitaciones en la investigación en cuanto a la recolección de datos, ya que no fue posible acceder a una base de datos específica ni contar con facilidades para acceder a información sobre las Pymes del cantón Manta. Obtener información de fuentes secundarias, como libros, memorias, textos y artículos, resultó complejo debido a la escasez de investigaciones previas.

Basado en los resultados se recomienda aumentar la capacitación del personal en cada área, lo que contribuirá a una mayor productividad en el desarrollo de las actividades de las Pymes. Además, es necesario implementar un esquema organizacional que permita elaborar un lineamiento administrativo enfocado específicamente en el desempeño laboral de las Pymes comerciales de Manta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alim, R. S. (2025). Prácticas de gestión de recursos humanos y compromiso de los empleados: su influencia en la satisfacción laboral del personal hotelero. *Revista Internacional de Investigación e Innovación en Ciencias Sociales (IJRISS)*. <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.909000292>
- Bravo, V. K., & Damian, E. J. (2023). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el estudio Chávez Tovar S.A.C, Chiclayo, 2020.
- Cabezas, C. B., & Brito, J. G. (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo. *Polo de Conocimiento*, 6(11), 742-761.
- Calderón, R. J., Huilcapí, M. R., Montiel, P. A., Mora, J. E., & Naranjo, D. G. (2018). Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial. *revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 15-22.
- Camayo, J. J. (2023). El talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa topitop, Lima 2019.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *The Annual Review of Organizational Psychology*, 47-74.
- Cascio, W. (2018). *Managing Human Resources. Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill Education
- Chandler, D., & Werther, W. B. (2014). *Strategic Corporate Social Responsibility*. USAGE.
- Charam, R. (2003). *Talent Management: The New Competitive Advantage*.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (Vol. 8a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano El nuevo papel de los Recursos humanos en las organizaciones* (Quinta ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chicaiza, E. M., Salazar, C. N., & Chávez, H. F. (2023). Gestion del talento humano y el desempeño laboral.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Escobar, J. L., Batioja, J. M., Diaz, I. E., & Barros, J. R. (2025). Los factores determinantes del crecimiento económico ecuatoriano desde un enfoque de crecimiento endógeno. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 55-66.
- Fayol, H. (1979). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- García, K. A. (16 de septiembre de 2022). Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de las Mipymes comerciales en la Ciudad de Guayaquil durante el periodo 2018-2021. 111.
- Gaspar, M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. 6(8), pp. 318-329. 10.23857/pc.v6i8

- Herman, R. P. (Febrero de 2015). *Revista CR*.  
<https://magazine.triplepundit.com/articles/impact-investing-human-capitalism>
- Kaufman, B. E. (2015). Evolución de la gestión estratégica de RR. HH. a través de dos libros fundadores: Una perspectiva del 30.º aniversario sobre el desarrollo del campo. *Gestión de Recursos Humanos*, 50(3), 389–407. doi:10.1002/hrm.21720
- Mayo, E. (1998). *The Hawthorne Experiments*. Routledge.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side Of Enterprise*. McGraw-Hill
- Paredes, H. (2020). La gestión del Talento Humano por competencias. . *O'Higgins Plus*, 23-26.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by People First*.
- Pink, D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*.
- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, K. (2000). Adaptabilidad en el lugar de trabajo: desarrollo de una taxonomía del desempeño adaptativo. *Revista de Psicología Aplicada*, 85(4), 612-624.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Comportamiento Organizacional 19.ª Edición: Robbins y Judge*. United Kingdom: Pearson.
- Sampieri, D. R. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (Séptima ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.  
<https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
- Torres, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *Gestión, Organizaciones y Negocios*, 6(2), 4-9.  
<https://doi.org/10.22579/23463910.181>
- Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C., & Taylor, S. (2020). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Explorando el capital humano: devolviendo el carácter "humano" a la gestión estratégica de recursos humanos. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x> Identificador de objeto digital (DOI)
- Zahidi, S. (2025). *Future of Jobs Report*. Geneva Switzerland : World Economic Forum.
- Zambrano, A. A., & Ordoñez, K. I. (10 de septiembre de 2022). Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de las MIPYMES del cantón Pasaje. Machala, Ecuador.

## ANEXOS

### Anexo 1



#### UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI

**Dirección de Posgrado, Cooperación y Relaciones Internacionales.  
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.  
Maestría en Administración de empresas, con mención en innovación empresarial y  
emprendimiento**

#### INSTRUMENTO: ENCUESTA

#### **TEMA: GESTION DE TALENTO HUMANO: INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS PYMES COMERCIALES DE MANTA.**

Señor (Sra., Srta.), reciba un cordial saludo; soy Maestrante de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, y me encuentro desarrollando una investigación que busca **“Determinar la incidencia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral en las pymes comerciales de Manta”**. Hemos seleccionado a su persona para que sea parte de la muestra estudiada. Valoraríamos mucho que nos conceda unos minutos para responder a esta encuesta. Si usted desea será totalmente anónima.

Muchas gracias.

#### **Datos generales de registro:**

Encuestado: .....

Nombre del encuestador: Lcda. Cinthia Liseth Segura Montecé

Fecha: .....

**Marque con una (X), en la escala que corresponda su valoración del Ítems, tomando en cuenta que:**

#### **Escala Cualitativa**

#### **Escala Cuantitativa**

NUNCA

1

CASI NUNCA

2

A VECES

3

CASI SIEMPRE

4

SIEMPRE

5

#	ITEMS	CALIFICACIÓN				
V.I.	GESTION DEL TALENTO HUMANO	1	2	3	4	5
DIM	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL					

1	En su opinión ¿Considera que la empresa realiza adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección de personal?					
2	En su opinión, ¿El análisis de puestos que realiza la empresa, ayuda a mejorar lineamientos y políticas de personal en beneficio de los trabajadores?					
3	En su opinión, ¿Considera adecuado el proceso de contratación que ejerce la empresa frente a los trabajadores?					
4	En su opinión, ¿Conoce que el proceso de inducción que realiza la empresa, muestra un mejor panorama y expectativa al trabajador en la ejecución de sus funciones, en el contexto actual?					
<b>DIM</b>	<b>CAPACITACIÓN AL PERSONAL</b>					
5	En su opinión, ¿Los cursos de actualización y desarrollo como parte de la capacitación al personal, ayudan a mejorar el potencial del trabajador en la realización de labores?					
6	En su opinión, ¿Las capacitaciones al personal que realiza la empresa están enfocadas al nivel de competencia del colaborador para hacer frente a situaciones reales de trabajo?					
7	En su opinión, ¿El buen desempeño del trabajador se ve reflejado en base al sistema de remuneración que la empresa ofrece?					
<b>DIM</b>	<b>COMPENSACIÓN AL PERSONAL.</b>					
8	En su opinión, ¿Existen resultados favorables en el desempeño del trabajador con la puesta en práctica de incentivos al personal?					
9	En su opinión, ¿Se viene adoptando como política de la empresa el otorgamiento de reconocimientos al trabajador para premiar?					
<b>V.II.</b>	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>					
<b>DIM</b>	<b>ENTORNO LABORAL</b>					
10	¿Se adaptan al entorno laboral actual?					
11	¿Existen comunicación entre el equipo de trabajo?					
12	¿Se cumplen los objetivos internos del área?					
13	¿Existe claridad y entendimiento de las funciones a realizar?					
<b>DIM</b>	<b>PRODUCTIVIDAD</b>					
14	¿Son mínimos en los errores de las tareas asignadas?					
15	¿Existe confianza en el equipo de trabajo?					
16	¿La productividad laboral es alta?					
<b>DIM</b>	<b>SUPERVISIÓN DE LABORES</b>					
17	¿Existe liderazgo en la empresa?					
18	¿Los colaboradores tienen alta competencia profesional?					
19	¿Existe puntualidad en las capacitaciones asignadas por la empresa?					
20	¿Se motiva a los colaboradores de la empresa?					

**Tomado de:** Bravo Renilla Viviana Karolina & Damian Santamaria Estefany Jareth  
Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral en el estudio  
Chávez Tovar S.A.C, Chiclayo, 2020