

“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL RENDIMIENTO LABORAL EN LAS EMPRESAS ATUNERAS DE MANTA”

“HUMAN TALENT MANAGEMENT AND WORK PERFORMANCE IN MANTA TUNA COMPANIES”

Paola Estefanía Balseca Macías Autor¹; María Jessenia Alcívar Mero Autor²; Stefanía Yesenia Mero Alvia Autor³

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí^{1,2,3}

paola.balseca@uleam.edu.ec¹; mariaj.alcivar@uleam.edu.ec²;
e1351667769@live.uleam.edu.ec³

Paola Estefanía Balseca Macías ¹ <https://orcid.org/0000-0001-8412-1616>

María Jessenia Alcívar Mero ² <https://orcid.org/0000-0002-6550-0167>

Stefanía Yesenia Mero Alvia ³ <https://orcid.org/0009-0000-9642-9191>

Recibido: 26 de julio de 2025 / Aprobado: 3 de diciembre de 2025

RESUMEN

Las industrias atuneras son consideradas parte fundamental para la economía local y nacional. Manta, conocida como la “capital atunera” de Ecuador, cuenta con varias empresas la cual proporciona empleo a muchas personas. Sin embargo, el crecimiento de este sector puede enfrentar desafíos, como la rotación de personal por la falta de motivación y desarrollo personal y profesional. Este artículo se centró en el análisis de la relación entre la Gestión del Talento Humano y el rendimiento laboral en las empresas atuneras de Manta, estudio realizado en la empresa Eurofish S.A. Se emplea una metodología con un enfoque cuantitativo y de diseño descriptivo, como técnica para recolectar información se utiliza la encuesta, aplicada a 40 colaboradores de la empresa. Los resultados demostraron que existe insatisfacción en el equilibrio vida laboral-personal, aunque las estrategias implementadas desde la gestión del talento humano han permitido tener mayor productividad, trabajo en equipo y un personal comprometido en la empresa. Finalmente se concluye que, una adecuada gestión del talento humano es fundamental para tener un buen rendimiento laboral y pieza clave para determinar el éxito de la organización.

PALABRAS CLAVES: Gestión del talento humano; rendimiento laboral; satisfacción laboral; productividad; motivación.

ABSTRACT

The tuna industry is considered a fundamental part of the local and national economy. Manta, known as the "tuna capital" of Ecuador, has several companies that provide employment to many people. However, the growth of this sector can face challenges, such as staff turnover due to a lack of motivation and personal and professional development. This article focused on the analysis of the relationship between Human Talent Management and job performance in Manta tuna companies. This study was conducted at Eurofish S.A. A methodology with a quantitative approach and descriptive design was used. A survey was administered to 40 company employees as a data collection technique. The results showed dissatisfaction with work-life balance, although the Human Talent Management strategies implemented have led to increased productivity, teamwork, and a committed workforce. Finally, it is concluded that adequate Human Talent Management is essential for good job performance and is key to determining the success of the organization. for greater productivity, teamwork and committed staff in the company. Finally, it is concluded that adequate Human Talent Management is essential for good work performance and a key element in determining the success of the organization.

KEYWORDS: Human Talent Management; job performance; job satisfaction; productivity; motivation.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en las organizaciones el personal es considerado como un elemento fundamental, es por ello, que las empresas buscan reclutar a personas competitivas, que cumplan con el perfil indicado para cada área de trabajo, con el fin de obtener resultados positivos y sostenibles. Por esta razón, el departamento de Talento Humano debe llevar procesos de selección de forma meticulosa y oportuna, que sean de aporte para mejorar el rendimiento dentro de la organización. A nivel mundial, esta temática es de gran interés e importancia para las entidades, tanto públicas como privadas, con el fin, de poder alcanzar

los resultados deseados y lograr beneficios generales. Por lo tanto, es necesario implementar herramientas y modelos, así como también invertir en la formación continua del personal con temas que se ajusten a las realidades de la organización y faciliten la toma de decisiones estratégicas referente a la gestión del talento humano.

La industria atunera en la ciudad de Manta, Ecuador, es considerada un pilar fundamental en la economía local y nacional, este sector, emplea a miles de personas, aportando significativamente en el mercado nacional e internacional con las exportaciones que salen del país. Manta, es conocida como la “capital atunera” del Ecuador, en ella, operan varias empresas dedicadas a la captura, procesamiento, industrialización y comercialización del atún. Sin embargo, estas empresas se ven en la necesidad constante de adaptarse a los desafíos y nuevas tendencias del mercado, haciendo que la gestión del talento humano sea crucial para su crecimiento y sostenibilidad.

La gestión del talento humano implica desde llevar los procesos de atracción, reclutamiento, selección, contratación y retención del personal calificado, hasta el desarrollo continuo de habilidades y competencias del personal, permitiendo que este, se desempeñe con eficacia en cada una de sus áreas. En este sentido, las prácticas de una eficiente gestión del talento humano se transforman en un factor transcendental para potencializar el rendimiento laboral. Dentro del presente estudio, se realiza un levantamiento de información de las empresas atuneras de la ciudad de Manta, siendo éstas las más reconocidas: Seafam, Tecopesca, Conservas Isabel Ecuatoriana, Gondi, Marbelize, Eurofish, Inépaca, Pespesca, Asiservy, Ideal, entre otras; según la Subsecretaría de Recursos Pesqueros (2023), se ha registrado un total de 49 procesadoras pesqueras aproximadamente; y según la Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores de Atún (CEIPA) (Diario el Universo, 2024); son éstas empresas que ofertan más de veinte mil puestos de trabajo. En 2024, empresas pesqueras de Manabí generaron 2.257 millones de dólares en exportaciones, liderando la economía provincial, según la Cámara Nacional de Pesquería. Estas compañías emplearon a 57.978 personas y aportaron 42,97 millones de dólares en impuestos, destacando su rol como motor económico. Según el medio de comunicación el Diario (2025), existe un ranking de la Superintendencia de Compañías, quién da cinco lugares de empresas atuneras del sector pesquero, entre las cuales: el primer lugar lo ocupa Eurofish S.A., el segundo lugar: Conservas Isabel Ecuatoriana S.A., el tercer lugar: Seafman C.A., el cuarto lugar: Asiservy S. A. y el quinto

lugar: Marbelize S. A.. En la delimitación de la investigación, se escoge a la empresa Eurofish S.A., para obtener datos y analizar los resultados, presentada por ser la empresa atunera rankeada en primer lugar según la Superintendencia de Compañías, la empresa que lidera las pesqueras de Manabí, con 2.791 empleados e ingresos por 231,9 millones de dólares en ingresos. El año 2024 generó ventas por 221,2 millones de dólares y una utilidad neta de 7,9 millones de dólares. Sus activos son de 149,9 millones de dólares. En el ranking nacional de empresas, figura en el puesto 109.

Eurofish S.A., es una de las tantas empresas atuneras de la ciudad de Manta, en su trayectoria ha sido reconocida a nivel mundial por sus alcances, hitos y resultados significativos que ha tenido, volviéndose entre las empresas atuneras de Manta, líder en las industrias atuneras, entre sus acciones vanguardistas, adopta un enfoque proactivo de la gestión del talento humano, su compromiso ha estado dirigido al desarrollo competitivo del personal, comprendiendo que dentro de la organización el cliente interno, es lo más importante.

El presente estudio, propone explorar como Eurofish S.A., ha implementado estrategias para gestionar su departamento de Talento Humano y cómo estas prácticas han mejorado el rendimiento laboral del personal. Con un análisis detallado, se comprueba que una adecuada gestión del talento humano no solo mejora la motivación y satisfacción del personal, sino que también contribuye al logro de los objetivos de la organización, fortaleciendo su competitividad en el mercado.

La gestión del talento humano se refiere al conjunto de prácticas y procesos que una organización implementa para atraer, reclutar, seleccionar, inducir, capacitar, desarrollar, retener y gestionar a su fuerza laboral. El propósito de este enfoque integral es optimizar el rendimiento y el potencial de sus clientes internos con la finalidad de que estos, contribuyan al éxito de la empresa. Al mismo tiempo lleva a cabo un papel fundamental en la mejora del desempeño laboral (Vilcape et al., 2024).

En un entorno empresarial competitivo, como es el caso del sector industrial atunero en la ciudad de Manta, Manabí, Ecuador, la adecuada gestión del talento humano, se convierte en un factor clave para el éxito organizacional. Según Vilcape et al. (2024) una gestión administrativa efectiva favorece el crecimiento personal y profesional; con ello, contribuyen a los logros de la empresa, al sentirse valorados y apoyados por la institución. Por tal razón,

las empresas que implementan estrategias efectivas de gestión del talento humano logran mejorar su rendimiento laboral y alcanzar las metas institucionales.

Se reitera que, la gestión del talento humano es fundamental para el éxito de cualquier organización, porque el cliente interno es su activo más valioso. En el mundo empresarial que está en un cambio constante, donde la digitalización y la diversidad juegan un papel crucial, ejecutar estrategias efectivas en la gestión del talento humano se ha vuelto indispensable y necesario. La importancia que se le da al desarrollo organizacional deriva de que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo y gestión estratégica es clave para el éxito empresarial y organizacional en general (Martínez y Mateus, 2020).

Según Rodríguez (2024), la gestión del talento humano es fundamental tanto para la productividad de la institución como para el desarrollo y crecimiento personal de sus colaboradores, su importancia radica en aumentar la productividad, lo que, a su vez, mejora la eficacia y eficiencia de la organización. Esta práctica contribuye no solo a una mayor satisfacción laboral, sino también a un compromiso más profundo con los objetivos organizacionales, lo que a su vez promueve un ambiente de trabajo positivo y reduce las tasas de rotación de personal.

Los procesos de gestión del talento humano son estrategias que se implementan para atraer, reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar, motivar y retener personal en una organización (Vilcape et al. 2024). Como lo mencionan los autores, estos procesos se relacionan entre sí, es decir, que pueden influirse mutuamente. Por ejemplo, si se realiza un proceso de selección inadecuado va a requerir un esfuerzo mayor en el desarrollo de sus colaboradores; asimismo, si el sistema de recompensas presenta fallas, es necesario invertir más energías para mantener al personal. Por lo tanto, es importante mantener un equilibrio de la gestión de todos estos procesos que se lleven a cabo en la empresa.

La evaluación del talento humano ayuda a identificar que personas son aptas para realizar determinadas actividades y cuáles no. Estableciendo criterios claros va a facilitar que la organización capacite al personal adecuado, reflejados en beneficios económicos medibles que se muestran a través de la productividad y el rendimiento laboral. Por lo tanto, la evaluación de los resultados es indispensable para comprobar la relación de costos/beneficios (Chiavenato, 2009)

Investigaciones previas demuestran que existe una relación directa entre una adecuada gestión del talento humano y el rendimiento laboral. Un estudio titulado “El impacto de la formación continua en la productividad de empresas de servicios” concluyó que las organizaciones que suelen invertir en el desarrollo profesional y capacitación obtienen empleados más comprometidos y productivos. Asimismo, enfatiza la importancia de promover una cultura de aprendizaje continua asegurando que las empresas enfrenten las demandas actuales del mercado, así como también se anticipen y estén preparados para los desafíos futuros (Burbano et al., 2023).

La existencia de la relación entre el talento humano y el rendimiento laboral comprueba que las características del entorno laboral y la motivación de los colaboradores son factores claves que determinan el nivel de satisfacción y desarrollo dentro de la empresa. Esto, a su vez, tiene un impacto significativo en el desempeño del personal. Mc Clelland con la “Teoría de la motivación humana” menciona que todas las personas poseen estas necesidades (Logro, Poder, Afiliación) en mayor o menor grado, independientemente del género, edad o cultura. Así, las personas con diferentes grados en cada una de estas necesidades podrán ser motivadas de forma también distinta (Sara, 2020).

Sin embargo, para los autores Cabezas y Brito (2021), las personas pueden estar motivados por factores, como un salario más alto, menos horas de trabajo y condiciones laborales adecuadas. En este mismo contexto, argumentan que la motivación puede aumentar si se les otorga a los trabajadores mayor independencia y responsabilidad.

Las organizaciones que se esfuerzan por retener a su mejor talento y potenciar su desempeño obtiene mayores beneficios. El resultado puede ser una buena calidad del entorno laboral para los empleados, quienes a su vez se encontrarán más motivados para lograr nuevos incrementos en su productividad (Werther & Davis, 2020). De manera que, se logra mantener un equilibrio entre la satisfacción de los empleados y los costos financieros de la compañía. En este contexto, la satisfacción laboral, es fundamental para la empresa, porque a través de las recomendaciones de sus colaboradores, se logra crear una buena imagen y reputación de la organización, también se evidencia un mayor compromiso por parte de estos, para lograr mejores resultados de sus actividades. Asimismo, se incrementa la lealtad, porque sus colaboradores perciben que los programas de la gestión de talento humano les ofrecerán oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización. Por lo tanto, se establece

que existe una relación entre la motivación y la satisfacción laboral, en conjunción con una noción clara del compromiso organizacional por parte de los empleados (Cabezas y Brito, 2021).

Por otro lado, Guido (2024) menciona en su estudio que el rendimiento laboral se puede definir como el grado en que un empleado cumple con las expectativas y objetivos establecidos por la organización. A su vez, el rendimiento laboral representa el proceso mediante el cual se determina cuán exitosa es una organización para que cumplan sus metas establecidas, así como para llevar a cabo sus actividades laborales.

Por tal razón, el rendimiento laboral se mide por la cantidad y calidad de trabajo que una persona produce en un periodo específico, este concepto abarca la eficiencia para realizar tareas, factores como la motivación, que pueden ser intrínseca o extrínseca, así como la cultura organizacional que rodea al trabajador.

Un ambiente laboral positivo, promueve una mayor colaboración y creatividad, lo cual es fundamental para mantener un alto rendimiento. Dado que el rendimiento laboral tiene un impacto significativo en todas las áreas de la empresa, afectando directamente a la productividad, rentabilidad y satisfacción del cliente interno. Por lo tanto, el mejorar el rendimiento laboral beneficia al individuo y contribuye al éxito estratégico de la organización.

Para responder a las demandas de la globalización de los mercados que afectan el desarrollo organizacional de las empresas en los diferentes sectores de la economía y la producción; las organizaciones se basan en el esfuerzo humano para el logro de sus objetivos productivos, competitivos y rentables, desarrollando bienes y servicios para satisfacer todo tipo de necesidades de consumo en la sociedad (Ramírez, 2023).

Hoy en día, las empresas, para alcanzar sus objetivos, se adaptan a su entorno y a los diferentes desafíos de las industrias. Por lo que, toman medidas que les permita desenvolverse para obtener resultados positivos.

Una de estas medidas es la implementación de las buenas prácticas en el área de talento humano, lo cual requiere acciones responsables y éticas, en sus procesos que conllevan: atraer, reclutar, seleccionar, inducir, capacitar, desarrollar, orientar, auditar, recompensar y dar seguimiento al personal. Asimismo, se propone el establecer programas que aseguren la

confidencialidad de sus datos, fomentar el compromiso y sentido de pertenencia entre los colaboradores.

Para asegurar que las empresas se adapten a las demandas del entorno laboral y logren un desarrollo sostenible, es importante la implementación de una gestión efectiva del talento humano. A continuación, se detallan los elementos clave dentro del proceso:

Atracción, reclutamiento y selección: este proceso es esencial para atraer y elegir a los candidatos que se alineen con la cultura y los objetivos de la organización. Conlleva la planificación y elaboración del perfil del puesto de trabajo, donde se detalla de manera explícita el nombre del puesto, los objetivos, las descripciones, responsabilidades entre otros aspectos que permitirán dar a conocer los requisitos que necesita ese espacio laboral; esto se difunde a través de varios métodos, uno de ellos son las publicaciones en las diferentes plataformas laborales, metodologías basadas en competencias, entrevistas estructuradas y la evaluación de habilidades técnicas y blandas. El proceso de selección no solo busca llenar una vacante; también tiene como objetivo encontrar a la persona idónea, que pueda aportar valor a la organización a largo plazo (Bravo y Delgado, 2022).

Inducción, contratación, capacitación y desarrollo: los procesos inductivos aportan a las buenas prácticas laborales iniciales; así mismo, la formación continua al personal juega un papel importante en los sectores organizacionales; y más aún en el sector atunero, que buscan contratar a talentos con altos estándares de innovación y creatividad. Todo esto, va interconectado y consiste en planificar, ejecutar y evaluar capacitaciones con programas de inducción para el nuevo personal, gestión de conocimiento hacia nuevas tecnologías, prácticas sostenibles, innovación, así como oportunidades de desarrollo profesional. Invertir en capacitaciones no solo mejorará las habilidades de los empleados, sino que aumentará la satisfacción laboral y retención del talento (Obando, 2020). Según Zanella-Martínez et al. (2020) La producción de conocimiento e información es de suma importancia en el escenario contemporáneo, debido a que contribuye al desarrollo y sustentabilidad de todas las sociedades en múltiples contextos; desde este frente, las organizaciones deben preocuparse por una gestión del talento humano inclinada a la gestión del conocimiento; enriqueciendo los saberes organizacionales y asegurándose tener resultados competitivos de estos.

Evaluación del desempeño: todo proceso organizacional requiere de planificación, ejecución, pero también de evaluación; este último, es un proceso continuo y dinámico, que constituye

un factor fundamental para conocer realmente el desempeño y comportamiento laboral de cada uno de los empleados en las diferentes áreas funcionales (Jazmín et al., 2024). Establecer criterios claros para evaluar el rendimiento del personal es vital, debe incluir revisiones periódicas, feedback constructivo estableciendo metas individuales y grupales. Además, la evaluación debe ser bidireccional, es decir que permita que el personal exprese sus dudas y opiniones sobre organización. De esta manera, se fomenta la cultura de mejora continua y así mismo se debe pensar en una retroalimentación que promueva el mejoramiento continuo y correctivo.

Motivación y reconocimiento: dentro de los procesos de la gestión del talento humano, se encuentra la importancia de desarrollar y mantener al talento; para aquello, se necesita de motivación y reconocimiento ya que esto, generará lealtad en ambiente y cultura organizacional donde el personal se sienta valorado y, por ende, mejorará el rendimiento. Esto puede lograrse mediante incentivos económicos y no económicos, reconocimientos públicos, programas de “empleados del mes” o celebraciones por logros alcanzados. Por lo tanto, es importante destacar que la motivación es la clave para mantener a los colaboradores comprometidos.

Bienestar laboral: el bienestar integral del personal debe ser una prioridad. La gestión del talento humano, dentro de sus procesos debe buscar el bienestar común de todo su personal; no solo debe enfocarse en las condiciones laborales adecuadas (seguridad, ergonomía), sino también en implementar programas de salud mental y emocional, promover un equilibrio entre la vida laboral y personal, así como actividades que fomenten el compañerismo, pausas activas, entretenimiento laboral entre otros.

El impacto directo de la formación continua en la productividad se examina a través de varios indicadores: eficiencia operativa, la calidad del servicio, satisfacción del cliente interno y rendimiento financiero (Burbano et al., 2023). Asimismo, una cultura organizacional que valore tanto el desarrollo profesional como el bienestar social integral de los colaboradores puede tener como resultado un equipo más motivado y productivo.

Las organizaciones que han optado por esta filosofía tienden a experimentar tasas de rotación más bajas y un mayor nivel de satisfacción laboral. Se entiende que un empleado satisfecho alcanzará mejores niveles de productividad al tiempo que su personalidad, compromiso y motivación (Dumont et al., 2023). Es importante destacar que estas prácticas benefician

individualmente a las empresas, así como también a los sectores que pertenecen, en este estudio específico al sector atunero, dado que se promueven las prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social que aseguran su viabilidad futura.

En el contexto del sector atunero en Manta, con el pasar de los años, se ha convertido en uno de los motores más importantes para la economía del Ecuador. Ofrece una gran variedad de productos derivados del atún, los cuales son exportados a los mercados foráneos. Pico (2022) menciona, que las empresas atuneras son fundamentales para la comercialización y distribución a nivel global. En términos económicos, el atún es uno de los principales productos de exportación en el Ecuador.

El sector atunero en la ciudad de Manta tiene sus raíces en la década de 1952, cuando se inició la pesca industrial en la región, convirtiéndose así en un centro neurálgico para la pesca y procesamiento de atún a nivel nacional e internacional (Pico, 2023). Desde entonces, la ciudad ha experimentado un crecimiento significativo en este sector.

En relación con las empresas pesqueras ubicadas en Manta y sus alrededores, según la subsecretaría de recursos pesqueros (2023), ha registrado un total de 49 procesadoras pesqueras. Dentro de este grupo, se identifican las principales empresas atuneras que operan en Manta y sus zonas aledañas, entre ellas: Seafam, Tecopesca, Conservas Isabel Ecuatoriana, Gondi, Marbelize, Eurofish, Inépaca, Pespesca, Asiservy, Ideal.

El movimiento cultural manteño del Ecuador resalta que “Manta se sustenta y hace ricos a muchas personas que invierten en barcos y en la industria procesadora que exporta a todas partes del mundo, puesto que la pesca da de comer a todos, sustenta la gastronomía manabita y es un soporte para el turismo” (Santana y Tóala, 2020).

Este sector es importante para la economía local y nacional, porque Ecuador envía al exterior alrededor de 250,000 toneladas de atún cada año. De esa cantidad, el 51% es destinado a Europa, el 13% a Estados Unidos y el resto va a varios países de Latinoamérica. La mayor parte de las fábricas procesadoras de atún, aproximadamente el 70%, se ubica en Manta, mientras que también hay instalaciones en Guayaquil y Posorja. Las exportaciones de atún generan ingresos anuales cercanos a los \$1,300 millones para el país (Diario el Universo, 2024).

Se estima que gran número de las familias mantenses dependen de estas industrias, a través de empleos en fábricas creando aproximadamente 20,000 puestos de trabajo directos. De este

total, el 60%, es decir, al menos 12,000 empleos, son ocupados por mujeres, según información proporcionada por la Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores de Atún (Ceipa) (Diario el Universo, 2024).

En función a lo expuesto, el invertir en la tecnología es fundamental para el crecimiento de este sector. La innovación tecnológica mejora tanto la eficiencia como la calidad en la pesca y el procesamiento de productos del mar. Armijo (2021), destaca cómo los avances tecnológicos han permitido a las empresas ecuatorianas optimizar sus métodos de producción y asegurar el cumplimiento de los estándares internacionales. En ese sentido, la adopción de tecnologías avanzadas ha optimizado la producción y ha mejorado la competitividad en el mercado global.

Sin embargo, el crecimiento del sector pesquero no está eximido a varios desafíos como: la rotación de personal por las existentes condiciones laborales, la dificultad de cubrir una vacante con personas especializadas en cada área técnica y la necesidad de adaptar las habilidades del personal a las constantes innovaciones tecnológicas del sector. Y lo más importante la sobreexplotación de los recursos marinos que es una de las preocupaciones existentes a nivel mundial.

En este ámbito, las políticas de comercio exterior de Ecuador han sido fundamentales para el desarrollo del sector pesquero, facilitando la entrada de productos en mercados internacionales al reducir barreras comerciales y promover acuerdos beneficiosos para los exportadores (Consuegra y Peña, 2024).

El acuerdo comercial multipartes con la Unión Europea y las preferencias arancelarias con Estados Unidos han mejorado el acceso a mercados clave y aumentado la competitividad al reducir las barreras arancelarias. Asimismo, el cumplimiento de regulaciones sanitarias y fitosanitarias es esencial para garantizar la calidad y seguridad de los productos del mar, manteniendo la confianza en los productos ecuatorianos y cumpliendo con los estándares internacionales requeridos en los mercados de exportación (Miranda, 2024).

Actualmente, existen varias organizaciones que han empezado a adoptar prácticas sostenibles que le permitan asegurar la viabilidad a largo plazo del sector. Esto incluye certificaciones que garantizan que la pesca se la realiza de manera responsable. Estas iniciativas no solo ayudan a la preservación de los recursos marinos, sino que también abren nuevas oportunidades en mercados donde valoran la sostenibilidad. En función a lo expuesto la

industria atunera dentro del mercado pesquero, debe y tiene que adaptarse a las innovaciones del mercado que buscan prácticas responsables; esto implica que se lleve a cabo una buena gestión eficiente tanto del recurso como del talento humano.

La empresa Eurofish S.A. ubicada en la Ciudadela Arroyo Azul, en la Calle Transmarina y Av. Hugo Mayo. Cantón Montecristi, provincia de Manabí, Ecuador. EUROFISH es una sociedad anónima constituida el 8 de septiembre de 1998. La construcción de la planta arrancó en los primeros meses del año 1999, iniciando sus operaciones en septiembre del mismo año con la producción de 50 TM de lomos de atún precocidos y congelados por día. Actualmente procesa más de 200 TM diarias (Eurofish S.A., 2020).

La flota del grupo empresarial comprende: 13 barcos cerqueros, 4 barcos palangreros, 3 barcos pelágicos y 2 barcos espaderos. El propósito de esta organización se fundamenta en, generar valor compartido a todos los grupos de interés procesando alimentos inocuos para el país y el mundo, que mejoren la calidad de vida del ser humano y sus mascotas. Su visión es lograr crecimiento sostenible del negocio local e internacional diversificando mercados y productos (Eurofish S.A., 2020).

La empresa cumple y práctica valores como la empatía, mencionan que se colocan en el lugar del otro, logrando una comunicación asertiva. Compromiso, impulsan a sus equipos. Aprendizaje continuo, lideran el cambio, sumado a la responsabilidad, trabajan colaborativamente hacia la mejora continua. Integridad, hablan con transparencia y oportunidad. Cuentan con un comité ejecutivo de 10 miembros, de los cuales el 40% son mujeres que no superan los 50 años. El 50% de los hombres que lo componen son mayores de 50 años (Eurofish S.A., 2020). Dentro de sus estrategias, cuentan con políticas de sostenibilidad, las mismas que son: garantizar la trazabilidad de la cadena completa del buque de captura al producto terminado, cumplir y promover todos: CIAT, la legislación local de la UE y otras resoluciones como las de pesca IUU (Illegal, Unregulated or Unreported),, cuando sea práctico, Eurofish trabajará en la obtención de certificaciones de terceros en relación con las prácticas de pesca, como el logro de la certificación del Marine Stewardship Council (MSC). Actualmente, forman parte del Earth Island Institute (EII) y están certificados Dolphin Safe como parte del programa de protección de mamíferos, fomentar y promover a sus proveedores de materias primas, implementar prácticas y medidas responsables, con el fin de reducir el impacto ambiental sobre los recursos naturales (por ejemplo, PVR -Positive

Vessel Register), fomentar y promover políticas libres de FADS y políticas de descartes entre sus proveedores de materias primas, alentar a sus proveedores de materias primas para evitar la captura incidental, desechar las prácticas, la transferencia y el uso de buques auxiliares, alentar a sus proveedores de materias primas a implementar prácticas para reducir la captura no intencional, se han propuesto no trabajar con los proveedores que aparecen en la lista de buques IUU (Illegal, Unregulated or Unreported), no van a negociar con las empresas o buques que no hayan prohibido la práctica conocida como aleteo de tiburones, según el plan de captura nacional, no van a trabajar con proveedores que no cumplan con las leyes locales de protección de los derechos de los empleados, están disponibles a ser auditados por clientes, autoridades locales e internacionales (por ejemplo, la FDA, SCI, etc.).

Así mismo, utilizan y practican políticas, códigos de conducta, reglamentos y estándares internos: política integrada de gestión inocuidad alimentaria, calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional, y responsabilidad social; Política de sostenibilidad; Reglamento de seguridad y salud en el trabajo; Reglamento interno de trabajo; Código de ética y responsabilidad social ampara a todos los trabajadores permanentes de la empresa; Prácticas de Gestión del Talento Humano en Eurofish. Esta organización implementa diversas estrategias para gestionar su Talento Humano enfocado en el rendimiento laboral, entre ellas se destacan:

Proceso de selección: Eurofish realiza un proceso de selección riguroso, con ello, se asegura que cada nuevo empleado cumpla con el perfil del puesto, así como también comparta con los valores y la cultura de la organización. Además, de ofrecer programas de capacitación continua que permitan a sus empleados alcanzar habilidades y conocimientos específicos del sector atunero.

Programas de capacitación: la capacitación constituye un eje fundamental para toda la organización, existen programas específicos para todos los niveles de la empresa. A través de estos programas se busca que los colaboradores de EUROFISH estén siempre actualizados en conocimientos y técnicas en las diversas áreas de la empresa. Parte fundamental de dichas capacitaciones es el desarrollo de competencias blandas. Con ello, EUROFISH busca aportar el crecimiento personal, el bienestar y el auto liderazgo de sus colaboradores, generando comportamientos acordes a las nuevas necesidades, lo cual no sólo se refleja en la organización, sino que es aplicable a sus hogares.

Sistema de evaluación: la empresa ha implementado un sistema de evaluación del desempeño que mide resultados cuantitativos y aspectos cualitativos como el trabajo en equipo e innovación. Esto fomenta un ambiente donde el personal se siente responsable en sus actividades individuales y el éxito colectivo.

Estrategias de motivación: Eurofish ha desarrollado iniciativas para reconocer los logros de sus empleados u otros beneficios como:

El mejor trabajador: es escogido por los compañeros y jefes de áreas a través de una ficha de medición facilitada a todas las áreas donde se consideran 5 puntos básicos: rendimiento, productividad, actitud, comportamiento y respeto. Asimismo, se premia a la línea por lograr el 100% en eficiencia. Incentivo educacional a los hijos de los colaboradores: Se otorga un bono escolar por excelencia académica para los hijos de los colaboradores.

Becas de estudio: Cursos Artesanales para hijos mayores de 18 años y colaboradores. En cursos de belleza, chef y corte y confección. La empresa cubre el 50% del valor de las mensualidades por 2 años. Además, la empresa cuenta con convenios establecidos con instituciones educativas con facilidades de pago, permitiendo que el personal y sus familiares puedan culminar sus estudios básicos y de bachillerato de manera virtual.

Seguro de vida: Se ofrece un seguro de vida que brinda la tranquilidad y protección de empleados y familiares, asegurando su bienestar en caso de cualquier eventualidad.

Transporte: Proporcionamos un servicio de transporte para facilitar el desplazamiento de nuestros colaboradores, garantizando que lleguen a su destino de manera segura.

Alimentación: Contamos con opciones de alimentación saludables y nutritivas durante su jornada laboral.

Compra de productos propios a un costo preferencial: Nuestros colaboradores pueden adquirir productos a bajo costo.

Créditos en librerías, comisariato, entre otros: Ofrecemos créditos en librerías y comisariatos sin la necesidad de un desembolso inmediato.

Oportunidad de crecimiento y desarrollo: Fomentamos el crecimiento profesional mediante programas de capacitación y desarrollo, brindando a nuestros empleados las herramientas necesarias para avanzar en sus carreras.

Bienestar Laboral.

La empresa también se preocupa por el bienestar físico y emocional del personal. Esto incluye desde implementar políticas para equilibrar trabajo-vida personal hasta ofrecer servicios de salud mental.

Habilidades para la vida: Programa que está en funcionamiento desde el 2015 y que busca promover la reactivación emocional de los colaboradores de EUROFISH con el fin de potenciar sus habilidades sociales para que disminuyan el uso y abuso del alcohol y otras drogas.

Protección, promoción y prevención de la violencia contra la mujer en espacios intrafamiliares: La empresa desarrolla una cultura alineada a la prevención, protección y reparación en casos de discriminación, acoso laboral y violencia contra la mujer y toda forma de violencia de género, otorgando mecanismos ágiles que sean necesarias para la identificación e intervención de dichas conductas.

Atención psicológica a los trabajadores: Se diseñó un espacio seguro de intervención psicológica hacia el colaborador, su familia y la comunidad, aplicando modelos y técnicas terapéuticas a fin de mejorar el bienestar y la salud mental mitigando comportamientos, creencias, y dificultades intrafamiliares detectados por la empresa logrando en ellos la superación integral, progreso en su productividad y mejora en la toma de decisiones.

Celebraciones, agasajos e incentivos: Se realizan celebraciones con todos los colaboradores de la empresa con el objetivo de fomentar y fortalecer el espíritu de familia y pertenencia, tales como: día de los reyes, san Valentín, día de la mujer, del amor, día del abrazo, celebra la vida, feria SSO, día de la madre, día del padre, día del niño, cuida tu segunda casa, actividades navideñas, bonos, sorteos, etc., (Eurofish S.A., 2020).

Ilustración 1 Certificación de Great Place To Work de Eurofish



METODOLOGÍA

Se llevó a cabo una investigación con un enfoque cuantitativo para establecer relaciones estadísticamente significativas. El diseño del estudio fue descriptivo, dado que permitió describir las características de la gestión del talento humano en la organización y se basó en una revisión bibliográfica de literatura relevante. Se analizaron documentos relacionados a las políticas del talento humano.

La técnica utilizada fue la encuesta, que se aplicó a un total de 40 empleados, facilitando así la recolección de datos y garantizando la confidencialidad de los participantes. Posteriormente, los datos obtenidos fueron analizados utilizando herramientas estadísticas adecuadas para determinar su validez y fiabilidad de los resultados.

La encuesta está compuesta por 10 preguntas relacionadas con la gestión del talento humano. Las opciones de respuestas se enmarcan en una escala de tipo Likert de 5 puntos, muy insatisfecho (1), Insatisfecho (2), Medianamente satisfecho (3), Satisfecho (4), Muy satisfecho (5) representa “insatisfecho” y 5 indica “muy satisfecho”.

Ilustración 2 Materiales y métodos



RESULTADOS

A partir del instrumento aplicado en la empresa Eurofish y del posterior análisis de datos, se escogieron las dos opciones con mayor porcentaje y se logró identificar información sobre la gestión del talento humano. Este análisis permitió entender la perspectiva de los colaboradores con respecto a las oportunidades de desarrollo, ambiente laboral y la cultura organizacional.

Tabla 1: Resultados de la encuesta.

Dimensiones	Opciones de % de respuestas				
	1	2	3	4	5
Satisfacción con la gestión del Talento Humano.	10%	15%	25%	30%	20%
Oportunidades de capacitación adecuada	0%	30%	0%	0%	70%
Nivel de motivación	5%	10%	20%	30%	35%
Comunicación Interna	15%	20%	25%	25%	15%
Valoración de opiniones	0%	35%	0%	0%	65%
Reconocimientos de logros	5%	20%	25%	30%	20%
Equilibrio vida laboral - personal	0%	40%	0%	0%	60%
Accesibilidad del liderazgo	10%	15%	30%	25%	20%
Ambiente laboral	10%	15%	20%	25%	30%
Recomendación para trabajar	0%	25%	0%	0%	75%

Nota. Elaboración propia

Una vez revisados los resultados de la encuesta se detalla individualmente donde: la satisfacción con la gestión de talento humano, el 25% se mostró medianamente satisfecho, mientras que un 30% expresó estar satisfecho. Demostrando que estas áreas se están empleando adecuadamente.

Respecto a las oportunidades de capacitación, el 30% de los encuestados se declaró insatisfecho, en contraste con un notable 70% que se mostró muy satisfecho con las opciones ofrecidas. Este resultado indica que muchos colaboradores valoran positivamente las oportunidades que la empresa emplea para su desarrollo.

En relación con el nivel de motivación, el 30% se consideró satisfecho y el 35% muy satisfecho. Demuestra que los colaboradores se sienten motivados lo que refleja un buen ambiente laboral.

En cuanto a la comunicación interna, el 25% manifestó estar medianamente satisfecho y el otro 25% satisfecho. Los resultados muestran que existe comunicación, pero podría mejorarlo en la claridad y entendimiento con la que se comparte información.

La valoración de opiniones muestra resultados positivos, con un 35% insatisfecho y un 65% muy satisfecho, lo indica que muchos colaboradores se sienten valorados y escuchados.

La percepción sobre el reconocimiento de logros fue más moderada, con un 25% medianamente satisfecho y un 30% satisfecho. Estos resultados demuestran que sigan implementando programas que reconozcan los éxitos individuales y grupales del equipo.

Con respecto al equilibrio entre la vida laboral y personal, un 40% se sintió insatisfecho, mientras que el 60% reportó estar muy satisfecho. Este dato muestra que, aunque muchos colaboradores logran mantener el equilibrio, hay otros que enfrentan dificultades, lo que podría ocasionar un desbalance en su bienestar general.

En cuanto a la accesibilidad de liderazgo, el 30% de los encuestados se mostró medianamente satisfecho y el 25% satisfecho. Refleja que los colaboradores sienten que pueden acercarse a sus líderes y contar con ellos en todo momento.

Los resultados con lo que respecta al ambiente laboral, se valoraron positivamente por el 25% de los colaboradores que se sintieron satisfechos y un 30% que se mostró muy satisfecho. Estos resultados son muy importantes, puesto que un buen ambiente laboral fomenta la productividad y satisfacción general. Finalmente, en cuanto a la recomendación para trabajar en Eurofish, un 25% expresó insatisfacción, mientras que un significativo 75% se mostró muy satisfecho, lo que indica una imagen positiva de la empresa como un buen lugar de trabajo.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la encuesta detallan aspectos claves sobre la percepción de los colaboradores con respecto a la gestión que realiza talento humano. En cuanto al impacto en el rendimiento laboral:

Con respecto a la satisfacción con la gestión del talento humano: Se reporta un alto porcentaje en satisfacción, lo que muestra que los colaboradores valoran positivamente las políticas y prácticas implementadas por el departamento de talento humano, lo que indica que hay aspectos que se están realizando adecuadamente dentro de la organización. Estos resultados coinciden con los autores Ituralde, Paltan, Ollague y Pacheco (2020) en su estudio La gestión del talento humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas, el cual se evidencia que la gestión del talento humano desde que se implementan los programas de

capacitación, el desarrollo por competencias y el cambio organizacional se obtienen resultados positivos que contribuyen al éxito de las empresas.

Las oportunidades de capacitación y desarrollo: Los resultados muestran que los colaboradores consideran que tienen oportunidades significativas para su desarrollo personal y profesional. Esta percepción es muy importante, porque en los entornos donde se promueve el crecimiento profesional conlleva al aumento de la motivación y compromiso, lo que, a su vez, resulta en un mayor rendimiento individual y grupal.

En cuanto a reconocimiento de logros y contribuciones, los resultados de las encuestas muestran que los colaboradores tienen una percepción favorable sobre este aspecto, porque, consideran que los esfuerzos de cada uno de los ellos son valorados y recompensados. Lo cual es fundamental para mantener una cultura organizacional positiva y tener un personal comprometido con la empresa. Por lo tanto, es importante seguir implementando iniciativas que fomente la motivación. Tal como manifiesta Rodríguez (2024) teniendo similitud con los datos obtenidos en esta investigación, en su estudio concluye que la motivación en base a los reconocimientos impulsa el compromiso y dedicación del personal hacia los objetivos de la empresa. Al mismo tiempo, promueve un ambiente de confianza, colaboración logrando un equilibrio vida- trabajo y bienestar emocional.

Finalmente, en cuanto al ambiente laboral, los resultados en cuanto a esta pregunta, los empleados indicaron que trabajan en un ambiente cómodo y que se sienten apoyados en su área de trabajo. Por lo tanto, la mayoría de los encuestados recomendaría trabajar en esta organización.

Los resultados de la encuesta reflejan la importancia de una buena gestión del talento humano, que no solo se enfoca en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, sino que considera a sus colaboradores como parte importante de la misma. En el caso de Eurofish, estas estrategias han permitido tener mayor cohesión, trabajo en equipo, aumento de productividad y lo más importante tener a un personal comprometido dentro de la organización. Por ende, es importante seguir supervisando cada una de las áreas y buscar oportunidades de mejora continua, para asegurar un ambiente laboral óptimo fomentando el crecimiento personal y profesional.

CONCLUSIONES

Importancia de una excelente gestión del talento humano, que no solo se enfoque en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, sino que considera a sus colaboradores como parte importante de la misma.

En el caso de Eurofish, sus estrategias han permitido tener mayor cohesión, trabajo en equipo, aumento de productividad y lo más importante tener a un personal comprometido dentro de la organización.

Se debe continuar supervisando-evaluando cada una de las áreas; buscando oportunidades de mejora continua, para asegurar un ambiente laboral óptimo fomentando el crecimiento personal y profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armijo F, G. (2021). Efecto económico de la innovación en las PYMES del Ecuador. Obtenido de <https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/21>
- Bravo, A., & Delgado, I. (2022). Selección de personal: relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. Dialnet. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8418530.pdf>
- Burbano, B., Villacrés, E., & Rodríguez, L. (2023). El impacto de la formación continua en la productividad de empresas de servicios. Dialnet. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9252209.pdf>
- Cabezas, B., & Brito, G. (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo. Revista multidisciplinar de innovación y estudios aplicados. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3296/html>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Obtenido de https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano
- Consuegra, S., & Peña, M. (2024). Análisis de las exportaciones de productos del mar de Ecuador: periodo 2021-2023. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/28937/1/UPS-GT005659.pdf>
- Diario el Universo. (2024). la habilidad de las mujeres que laboran en las fábricas de atún en Manabí ha sido clave para el éxito del sector. Obtenido de

- <https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/la-habilidad-de-las-mujeres-que-laboran-en-las-fabricas-de-atun-en-manabi-ha-sido-clave-para-el-exito-del-sector-nota/>
- Dumont, J., Cuadros, M., Cárdenas, J., & Haro, L. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890844.pdf>
- Eurofish S.A. (2020). Perfil de Eurofish. Obtenido de <https://www.eurofish.com.ec/>
- García, JL (2025, 22 de mayo). Estas son las 15 empresas pesqueras más productivas de Manabí. El Diario; Medios Ediasa. <https://www.eldiario.ec/negocios/estas-son-las-15-empresas-pesqueras-mas-productivas-de-manabi-22052025/>
- Guido, E., Carbonell, M., Pérez, M., & Alva, A. (2024). Motivación laboral y su relación con el desempeño laboral de colaboradores del área de administración. Obtenido de Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía: <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3687>
- Iturralde, K., Paltan, M., ollague, K., & Pacheco, M. (2020). La Gestión del Talento Humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas. Obtenido de Digital Publisher CEIT, 5(6-1), 342-359 <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.433>
- Jazmín, G., Karina, V., Sergio, E., & Nidia, R. (2024). Evaluación del desempeño del talento humano por competencias, estrategia para mejorar la productividad laboral. Código Científico Revista de Investigación. Obtenido de <https://revistacodigocientifico.itslosandes.net/index.php/1/article/download/384/845/1079>
- Martínez, A., & Mateus, M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. Dialnet. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7894530.pdf>
- Miranda, J. (2024). Obligaciones tributarias de las empresas exportadoras de productos del mar, Manta. Revista Social Fronteriza. Obtenido de Revista Social Fronteriza, 4(1), e41137.: [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(1\)137](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(1)137)
- Obando, P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. Redalyc. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5885/588563773012/html/>
- Pico, X. (2023). Datos históricos de la Industria Atunera de Manta- Ecuador 1922-1970. dialnet. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7926960.pdf>
- Pico, J. (2022). “Exportación de enlatados de atún y su impacto en la economía ecuatoriana, un análisis retrospectivo a diez años”.

Obtenido de https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/36712/1/T56_48e.pdf

Ramírez, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. INNOVA Research Journal, 8(2), 83-106. Obtenido de https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/2234/2_077

Rodríguez, E. (2024). La importancia de la motivación en la optimización del desempeño laboral y la productividad a través de estrategias de gestión del talento humano revisión sistemática. Obtenido de <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/7237/1%20-%20Informe%20Final%20Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santana, D., & Toala, T. (2020). Análisis económico de empresas atuneras de la ciudad de Manta año 2019- 2020. Obtenido de Digital Publisher CEIT: doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1219

Sara, O. (2020). Motivación laboral en las pymes. Obtenido de https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/20058/OMA%C3%91AFERNA_NDEZSARA.pdf?sequence=1

Subsecretaría de Recursos Pesqueros. (2023). Registro Nacional de Empresas Pesqueras. Obtenido de <https://srp.produccion.gob.ec/registro-nacional-de-empresas-pesqueras/>

Vilcape, W., Tocas, C., & Mora, J. (2024). Correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en asociaciones sociales privadas de lima metropolitana. Obtenido de <https://doi.org/10.37135/chk.002.23.10>

Werther, W., & Davis, K. (2020). Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/Administracion-de-RH-Werther.pdf>

Zanella-Martínez, L. M., Macías-Ugalde, L. T., & Balseca-Macías, P. E. (2020). TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO y GESTIÓN PÚBLICA. REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN, 4(7), 409-414. <https://doi.org/10.46296/yc.v4i7.0132>