Ciencia y Educación
(L-ISSN: 2790-8402 E-ISSN: 2707-3378)
Vol. 7 No. 11.1
Edición Especial XI 2026

REDISEÑO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS COMO ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS FAMILIARES

REDESIGNING ADMINISTRATIVE PROCESSES AS STRATEGIES TO STRENGTHEN TALENT RETENTION IN FAMILY-OWNED BUSINESSES

Autores: [1]Mónica Noboa Reinoso y [2]Pablo Dávila Pinto.
[1]ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-8178-985X
[2]ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5741-5405
[1]E-mail de contacto: mnoboa@uce.edu.ec
[2]E-mail de contacto: pgdavila@uce.edu.ec
Afiliación: [1*2*]Universidad Central del Ecuador, (Ecuador).
Artículo recibido: 26 de Octubre del 2026
Artículo revisado: 28 de Octubre del 2026
Artículo aprobado: 28 de Octubre del 2026
[1] Magíster en Gerencia Contable y Finanzas Corporativas. Docente investigadora de la Universidad Central del Ecuador.
[2] PhD en Ingeniería y Gestión del Medio Ambiente. Docente investigador de la Universidad Central del Ecuador.

Resumen

La gestión administrativa de las empresas familiares presentó tensiones entre decisiones vinculadas al parentesco y exigencias de equidad profesional, con implicaciones insuficientemente esclarecidas para la permanencia laboral. El estudio analizó el rediseño de procesos administrativos para identificar criterios de gestión que contribuyan a fortalecer la retención del talento humano en empresas familiares. Se desarrolló una investigación cualitativa, bibliográfica y descriptiva, sustentada en métodos teóricos, inductivo-deductivos y analítico-sintéticos; la muestra documental comprendió ocho investigaciones de distintos sectores productivos publicadas entre 2024 y 2026, examinadas mediante análisis documental y matriz comparativa. Los hallazgos identificaron ambigüedad funcional, informalidad comunicacional y limitaciones directivas, mientras el reconocimiento, la transparencia decisional y las oportunidades profesionales aparecieron como dimensiones relevantes para interpretar expectativas de continuidad. Se establecieron criterios de formalización, delimitación de responsabilidades, profesionalización gerencial y seguimiento institucional, sin atribuirles eficacia causal comprobada. La investigación aportó una interpretación integrada de la gestión familiar y precisó la necesidad de evaluar empíricamente experiencias diferenciadas de trabajadores familiares y externos.

Palabras clave: Procesos administrativos, Rediseño organizacional, Retención del talento humano, Empresas familiares, Gestión del talento humano.

Abstract

The administrative management of family businesses revealed tensions between decisions based on kinship and demands for professional fairness, with implications for employee retention that have not been sufficiently clarified. The study analyzed the redesign of administrative processes to identify management criteria that contribute to strengthening talent retention in family businesses. A qualitative, bibliographic, and descriptive study was conducted, based on theoretical, inductive-deductive, and analytical-synthetic methods; the documentary sample comprised eight studies from various economic sectors published between 2024 and 2026, examined through documentary analysis and a comparative matrix. The findings identified functional ambiguity, informal communication, and managerial limitations, while recognition, transparency in decision-making, and professional opportunities emerged as relevant dimensions for interpreting expectations regarding continuity. Criteria were established regarding formalization, delineation of responsibilities, managerial professionalization,

and institutional oversight, though no proven causal efficacy was attributed to them. The research provided an integrated interpretation of family management and highlighted the need to empirically evaluate the distinct experiences of family and non-family workers.
Keywords: Processes, administrative, Organizational Redesign, Talent Retention, Family-Owned Businesses, Talent Management.

Sumário

A gestão administrativa das empresas familiares apresentou tensões entre decisões ligadas aos laços familiares e exigências de equidade profissional, com implicações ainda pouco esclarecidas para a permanência no emprego. O estudo analisou a reformulação dos processos administrativos para identificar critérios de gestão que contribuam para fortalecer a retenção de talentos nas empresas familiares. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, bibliográfica e descritiva, baseada em métodos teóricos, indutivo-dedutivos e analítico-sintéticos; a amostra documental compreendeu oito pesquisas de diferentes setores produtivos publicadas entre 2024 e 2026, examinadas por meio de análise documental e matriz comparativa. Os resultados identificaram ambiguidade funcional, informalidade comunicacional e limitações de gestão, enquanto o reconhecimento, a transparência decisória e as oportunidades profissionais surgiram como dimensões relevantes para interpretar as expectativas de continuidade. Foram estabelecidos critérios de formalização, delimitação de responsabilidades, profissionalização gerencial e acompanhamento institucional, sem que lhes fosse atribuída eficácia causal comprovada. A pesquisa contribuiu com uma interpretação integrada da gestão familiar e destacou a necessidade de avaliar empiricamente experiências diferenciadas de trabalhadores familiares e externos.
Palavras-chave: Processos administrativos, Reestruturação organizacional, Retenção de talentos, Empresas familiares, Gestão de talentos.

Introducción

La investigación sobre retención del talento humano desplazó su atención desde los incentivos económicos aislados hacia modelos de gestión que integraron bienestar, desarrollo profesional y calidad de las relaciones laborales (Alarcón, 2025). Torres et al. (2026), identificaron que la estabilidad y las oportunidades de crecimiento adquirieron relevancia frente a escenarios de movilidad ocupacional.

Esta evolución amplió el debate hacia el rediseño administrativo, entendido como una transformación de procedimientos organizacionales cuya incidencia sobre la permanencia laboral en empresas familiares requiere mayor esclarecimiento científico. La permanencia del talento humano constituyó una preocupación empresarial ante la movilidad laboral y las dificultades para consolidar equipos estables, en una investigación desarrollada en Lima con 60 trabajadores, Alarcón (2025), registró que el 50,5 % manifestó desacuerdo con los aspectos evaluados sobre talento humano, mientras apenas el 14,1 % expresó valoraciones favorables.

Estos resultados evidenciaron percepciones desfavorables sobre la gestión del personal en las empresas, su alcance permitió reconocer dificultades administrativas, cuya presencia en organizaciones familiares todavía necesita profundizarse. La configuración de los procedimientos administrativos condicionó las experiencias laborales mediante decisiones sobre responsabilidades, supervisión, reconocimiento y desarrollo profesional (Mercado et al., 2024). En las empresas familiares, la concentración de autoridad y la

coexistencia de vínculos afectivos con relaciones jerárquicas pueden generar tensiones entre criterios personales y exigencias de gestión (Guerra et al., 2025). Torres et al. (2026), identificaron la estabilidad laboral, las oportunidades de crecimiento y las condiciones organizacionales como dimensiones relevantes para comprender la permanencia del personal. Desde esta perspectiva, la informalidad procedimental podría intensificar percepciones de inequidad cuando las decisiones sobre ascensos, compensaciones y desempeño carecen de criterios explícitos, verificables y compartidos.

Las deficiencias en la distribución de funciones, evaluación del desempeño y comunicación institucional pueden debilitar las expectativas profesionales del trabajador, comprometiendo su identificación organizacional. Alarcón (2025), encontró una correlación positiva entre gestión administrativa y selección del talento humano (rho = 0,952). Esta limitación adquiere particular significado en empresas familiares, donde las relaciones de parentesco pueden influir sobre los procedimientos formales.

Permanece insuficientemente esclarecido cómo la reorganización administrativa modifica las percepciones de justicia, reconocimiento y desarrollo profesional, vinculadas con la intención de continuidad laboral (Zamora et al., 2017). El problema investigativo se concentró en la relación entre el rediseño de los procesos administrativos y la retención del talento humano no familiar en empresas familiares, considerando la distribución de responsabilidades, los mecanismos de evaluación y las oportunidades de desarrollo profesional. Persistió incertidumbre sobre cómo las decisiones administrativas condicionadas por vínculos familiares influyeron en las expectativas de permanencia laboral. Ante este problema se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera el rediseño de procesos administrativos puede contribuir a la retención del talento humano en empresas familiares? A partir de este planteamiento se gestionan las siguientes preguntas complementarias: ¿Qué características presentan los procesos administrativos vinculados con la gestión del talento humano en empresas familiares?; ¿Qué factores administrativos se relacionan con la permanencia laboral de los colaboradores no familiares? y ¿Qué criterios de rediseño administrativo pueden favorecer la retención del talento humano en estas organizaciones?

La permanencia del personal constituye una preocupación administrativa compleja cuando las decisiones empresariales están condicionadas por relaciones familiares. Investigar esta problemática permite examinar las dificultades que experimentan los trabajadores no familiares ante criterios poco definidos de evaluación, promoción y asignación de responsabilidades. Este estudio resulta necesario porque la continuidad laboral depende de experiencias organizacionales que trascienden la remuneración, mientras los procedimientos internos pueden favorecer o debilitar las expectativas profesionales y el compromiso con la empresa.

El aporte teórico permitirá relacionar la gestión por procesos con los factores asociados a la permanencia laboral, diferenciando las prácticas administrativas documentadas de las expectativas profesionales del personal no familiar. Este examen contribuirá a precisar los vínculos entre transparencia decisional, equidad organizacional y oportunidades de desarrollo, sin asumir relaciones causales no comprobadas. Metodológicamente, facilitará la construcción de categorías comparables para examinar

procedimientos, responsabilidades y mecanismos de seguimiento en empresas familiares. La novedad científica reside en examinar el rediseño administrativo como una posible condición de permanencia del personal no familiar, perspectiva distinta de los análisis centrados exclusivamente en comunicación o incentivos laborales. Los beneficiarios directos serían trabajadores y responsables administrativos de empresas familiares; indirectamente, propietarios, futuros investigadores y organizaciones interesadas en mejorar sus prácticas de gestión.

En consecuencia, el objetivo general busca analizar el rediseño de procesos administrativos para identificar criterios de gestión que contribuyan a fortalecer la retención del talento humano en empresas familiares. Para tal fin se requieren los siguientes objetivos específicos: Caracterizar los procesos administrativos vinculados con la gestión del talento humano en empresas familiares; Identificar los factores administrativos relacionados con la permanencia laboral de los colaboradores no familiares; Determinar criterios de rediseño administrativo orientados al fortalecimiento de la retención del talento humano.

Los procesos administrativos constituyen secuencias coordinadas de decisiones y actividades mediante las cuales una organización transforma recursos en resultados. Su funcionamiento comprende objetivos definidos, asignación de responsabilidades, comunicación entre áreas y seguimiento de la ejecución, elementos cuya consistencia permite distinguir procedimientos institucionalizados de prácticas improvisadas (Quispe y Contreras, 2026). Guerra et al. (2025), identificaron que la duplicidad funcional y la ausencia de directrices precisas afectan la eficiencia, revelando que administrar implica ordenar responsabilidades sin desconocer las relaciones humanas. Una primera clasificación distingue planificación, organización, dirección y control como funciones interdependientes, cuya separación analítica no supone actuaciones independientes durante la operación empresarial (Prieto et al., 2021). Rainz (2025), vinculó la planificación con decisiones anticipatorias, la organización con reglas y órganos de gobierno, la dirección con liderazgo y el control con mecanismos de supervisión.

Esta secuencia permite reconocer dónde surgen inconsistencias administrativas, aunque su utilidad depende de considerar las conexiones entre decisiones estratégicas, ejecución cotidiana y aprendizaje organizacional continuo. Desde una perspectiva operativa, los procedimientos también pueden examinarse según su formalización, distribución funcional y coordinación informativa, dimensiones que condicionan la calidad de las decisiones. Guerra et al. (2025), documentaron problemas de tareas superpuestas, responsabilidades imprecisas y comunicación interdepartamental insuficiente en una comercializadora ecuatoriana.

El hallazgo sugiere distinguir entre existencia documental de normas y cumplimiento efectivo, debido a que los manuales carecen de utilidad cuando no orientan prácticas, responsables y mecanismos de seguimiento institucional. Las estrategias para la retención del talento humano comprenden decisiones organizacionales destinadas a crear condiciones favorables para que los trabajadores mantengan voluntariamente su vínculo contractual laboral (Recalde et al., 2023). No equivalen únicamente a evitar desvinculaciones; incluyen reconocimiento, desarrollo, estabilidad, bienestar y coherencia entre expectativas individuales y prácticas institucionales. Saldaña et al. (2026), identificaron la interacción de

estas dimensiones en la literatura revisada, lo que impide interpretar la permanencia como resultado exclusivo del salario o de incentivos económicos ocasionales. Su clasificación puede distinguir estrategias económicas, profesionales y psicosociales, atendiendo al tipo de necesidad laboral que procuran satisfacer. Barreto y Flores (2025), examinaron compensaciones y prestaciones, posibilidades de capacitación y reconocimiento, junto con calidad de vida y participación.

Estas categorías no actúan de forma aislada: una remuneración económica competitiva puede resultar insuficiente cuando faltan perspectivas de crecimiento, mientras las oportunidades formativas pierden valor si las decisiones sobre promoción carecen de transparencia, previsibilidad y continuidad institucional (Zamora et al., 2017). Otra diferenciación considera acciones preventivas y mecanismos de seguimiento, porque retener exige reconocer anticipadamente señales de desvinculación y evaluar la experiencia del personal.

Aguirre (2025), destacó el reconocimiento verbal y los incentivos como prácticas relevantes, advirtiendo diferencias según cultura organizacional y actividad económica. La eficacia de una estrategia no depende solamente de ofrecer beneficios, sino de su pertinencia, regularidad y correspondencia con las expectativas profesionales de quienes trabajan en la organización. La empresa familiar representa una forma de organización donde propiedad, influencia decisional y proyecto de continuidad se vinculan con una o varias familias, su singularidad no procede exclusivamente del parentesco entre propietarios, sino de la presencia de intereses afectivos y patrimoniales en decisiones empresariales. Hernández (2026), identificó la gobernanza y la profesionalización como factores determinantes de su administración, evidenciando que preservar la identidad familiar puede coexistir con necesidades de imparcialidad y especialización gerencial sostenida. La heterogeneidad de estas organizaciones puede analizarse mediante la distribución de propiedad, las modalidades de dirección y la participación generacional, dimensiones que generan distintas combinaciones de autoridad familiar y gestión profesional. Cevallos y Zaldumbide (2021), reconocieron su importancia económica y la influencia de valores compartidos. No obstante, la cohesión que facilita decisiones rápidas también puede dificultar la diferenciación entre obligaciones laborales y expectativas personales, especialmente cuando las responsabilidades no están formalmente delimitadas y supervisadas institucionalmente.

La gobernanza familiar introduce una segunda clasificación basada en la claridad de roles, la sucesión, la profesionalización y la gestión de conflictos, factores capaces de modificar la experiencia de trabajadores familiares y externos. Hernández (2026), identificó dificultades vinculadas con la escasa separación entre posiciones familiares y responsabilidades empresariales. El problema no reside necesariamente en la participación de parientes, sino en la posibilidad de que reglas implícitas sustituyan criterios verificables para administrar oportunidades y obligaciones.

La relación entre administración y retención puede comprenderse a partir de los procedimientos que determinan cómo se distribuyen tareas, se evalúa el desempeño y se comunica el reconocimiento. Cuando estos mecanismos resultan previsibles, podrían favorecer percepciones de justicia y seguridad profesional; su ambigüedad, en cambio, puede erosionar expectativas de continuidad. Alarcón

(2025), encontró una asociación entre gestión administrativa y selección de personal, aunque ese resultado no demuestra efectos directos sobre la permanencia laboral sostenida. El vínculo adquiere matices particulares cuando la familia propietaria controla ascensos, remuneraciones y decisiones de supervisión, debido a que el personal externo puede interpretar estas prácticas desde criterios de equidad. Avilés y Sabando (2025), documentaron limitaciones comunicacionales en una empresa familiar ecuatoriana, sin medir directamente la retención.

Su evidencia permite plantear un mecanismo hipotético: la formalización de decisiones reduciría incertidumbres organizacionales y facilitaría relaciones laborales más comprensibles, aunque requiere comprobación empírica posterior específica. La reingeniería de procesos formulada por Michael Hammer y James Champy plantea reconsiderar las actividades empresariales desde sus resultados, sustituyendo ajustes fragmentarios por rediseños fundamentales cuando los procedimientos existentes impiden mejoras sustanciales (M. Hernández, 2001).

Aplicada al talento humano, ofrece criterios para revisar circuitos de evaluación, comunicación y promoción, sin asumir que toda empresa familiar necesite cambios radicales ni que estos garanticen automáticamente mayor retención. La teoría del intercambio social de Peter Blau explica determinadas relaciones mediante beneficios esperados, reciprocidad y confianza construida progresivamente, distinguiendo el intercambio de otras formas de vínculo y poder (Morales, 1978). En empresas familiares, esta perspectiva permite interpretar cómo la consistencia de las decisiones administrativas puede influir en expectativas de reciprocidad, sin equiparar compromiso laboral con simples transacciones económicas materiales. El modelo de compromiso organizacional de John Meyer y Natalie Allen distingue componentes afectivos, de continuidad y normativo, vinculados respectivamente con identificación, costos percibidos de salida y obligación de permanencia(Ávila y Pascual, 2020). A nivel del tema en estudio, se cuestión que todas estas dimensiones representen idéntico compromiso. Esta discusión permite diferenciar la permanencia por identificación de aquella motivada por necesidad, distinción relevante al evaluar estrategias administrativas en las diversas empresas familiares estudiadas.

Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a comprender fenómenos organizacionales mediante la interpretación de sus características, relaciones y significados documentados (Iturralde y Soria, 2021). Esta elección permitió examinar los procesos administrativos y las estrategias de retención del talento humano desde una perspectiva integral, considerando las particularidades de las empresas familiares y las tensiones entre decisiones gerenciales, relaciones de parentesco y expectativas laborales, sin recurrir a mediciones experimentales ni establecer relaciones causales no demostradas.

El alcance descriptivo permitió caracterizar sistemáticamente las propiedades, dimensiones y manifestaciones de un fenómeno, mediante el examen organizado de información relevante sobre su comportamiento (Hernández et al., 2016). Su aplicación facilitó identificar funciones administrativas, prácticas de gestión del personal y condiciones vinculadas con la permanencia laboral, diferenciando procedimientos formalizados de decisiones informales. La descripción también permitió

reconocer particularidades de la administración familiar y establecer categorías comparables, sin atribuir efectos que excedieran la evidencia disponible en las publicaciones examinadas. Se empleó una investigación bibliográfica, entendida como el procedimiento sistemático de localización, selección, examen e interpretación crítica de conocimientos científicos previamente publicados sobre un fenómeno (Cohen y Gómez, 2019). Esta modalidad permitió recuperar aportes relacionados con la organización administrativa, la profesionalización gerencial y las políticas de permanencia laboral, contrastando perspectivas teóricas y hallazgos empíricos.

Su pertinencia respondió a la necesidad de construir una explicación fundamentada sobre posibilidades de rediseño organizacional, sin intervenir directamente en el funcionamiento de empresas familiares. El análisis recurrió al método teórico para examinar conceptos, al inductivo-deductivo para relacionar hallazgos particulares con planteamientos generales y al analítico-sintético para integrar evidencias diferenciadas (Danel y Santa María, 2024). Su utilización conjunta permitió interpretar las funciones administrativas desde sus componentes específicos, contrastar proposiciones científicas con resultados documentados y reconstruir relaciones conceptuales entre prácticas gerenciales y estrategias de retención.

Esta secuencia favoreció una comprensión sistémica del fenómeno, preservando las diferencias entre asociaciones observadas, explicaciones teóricas y posibilidades de aplicación empresarial. La técnica de análisis documental consistió en examinar críticamente publicaciones científicas para identificar información pertinente, valorar su consistencia metodológica y establecer relaciones interpretativas entre hallazgos (Tarrillo et al., 2024). Se consideraron artículos académicos publicados entre 2021 y 2026, conservando fuentes anteriores cuando sustentaron teorías fundamentales. Los criterios de inclusión comprendieron pertinencia temática, identificación de autoría, disponibilidad de texto completo, claridad metodológica y aportes sobre procesos administrativos, retención laboral o empresas familiares; se excluyeron documentos duplicados, publicaciones sin respaldo académico y estudios ajenos al objeto investigado.

La estrategia de búsqueda contempló los operadores booleanos AND y OR, mediante combinaciones como ("procesos administrativos" OR "rediseño administrativo") AND ("retención del talento humano" OR "permanencia laboral") AND "empresas familiares". La información se organizó en matrices documentales con campos correspondientes a autor, año, objetivo, metodología, dimensiones examinadas y hallazgos principales. Su tratamiento comprendió lectura crítica, codificación temática y comparación de resultados, distinguiendo coincidencias, divergencias y limitaciones para fundamentar criterios de rediseño administrativo sustentados en la evidencia revisada.

Resultados y Discusión

Se seleccionaron investigaciones publicadas entre 2024 y 2026, utilizando como criterio su contribución al análisis de los procedimientos administrativos, la profesionalización gerencial, las relaciones laborales y las estrategias de retención. Los mismos estudios se examinaron frente a las cuatro preguntas de investigación, diferenciando sus hallazgos directos de las posibles aplicaciones al ámbito de las empresas familiares.

Tabla 1. *Rediseño de procesos administrativos para la retención del talento humano en empresas familiares.*

Autor y año	Tipo de estudio	País	Contribución del rediseño administrativo a la retención del talento humano	Características de los procesos administrativos	Factores administrativos relacionados con la permanencia laboral	Criterios de rediseño administrativo
Hernández (2026)	Cuantitativo, descriptivo, correlacional y no experimental	México	1. Separación entre responsabilidades familiares y empresariales. 2. Profesionalización de decisiones concentradas en propietarios. 3. Formalización de mecanismos para resolver conflictos. 4. Fortalecimiento de gobernanza mediante competencias directivas.	1. Superposición entre autoridad empresarial y parentesco. 2. Centralización de decisiones en propietarios familiares. 3. Diferenciación limitada de responsabilidades directivas. 4. Profesionalización condicionada por mecanismos de gobernanza.	1. Concentración de autoridad en el núcleo familiar. 2. Diferenciación insuficiente entre funciones familiares y empresariales. 3. Conflictos derivados de relaciones familia-empresa. 4. Limitada formalización de prácticas administrativas.	1. Establecer límites entre autoridad familiar y profesional. 2. Formalizar procedimientos de resolución de conflictos. 3. Definir responsabilidades mediante competencias técnicas. 4. Incorporar mecanismos de gobernanza independientes del parentesco.
Rainz (2025)	Revisión sistemática, cualitativa	América Latina	1. Integración de planificación, organización, dirección y control. 2. Institucionalización de órganos de gobierno familiar. 3. Compatibilidad entre profesionalización e identidad familiar. 4. Incorporación de liderazgo participativo en decisiones.	1. Planificación vinculada con continuidad generacional. 2. Organización mediante procedimientos y órganos formales. 3. Dirección influenciada por valores socioemocionales. 4. Control relacionado con prácticas de gobernanza.	1. Liderazgo participativo frente a decisiones centralizadas. 2. Transparencia mediante órganos de gobierno definidos. 3. Prioridad socioemocional atribuida a continuidad familiar. 4. Profesionalización vinculada con estabilidad organizacional.	1. Integrar planificación con objetivos de continuidad. 2. Institucionalizar órganos de supervisión gerencial. 3. Promover dirección basada en participación. 4. Equilibrar identidad familiar y profesionalización administrativa.
Guerra et al. (2025)	Cuantitativo, descriptivo, no experimental	Ecuador	1. Delimitación documentada de funciones individuales. 2. Eliminación de duplicidades administrativas. 3. Estandarización mediante manuales funcionales. 4. Coordinación interdepartamental mediante directrices operativas.	1. Distribución funcional afectada por tareas duplicadas. 2. Procedimientos administrativos insuficientemente estandarizados. 3. Comunicación deficiente entre departamentos. 4. Necesidad de instrumentos escritos para asignar responsabilidades.	1. Incertidumbre asociada con responsabilidades imprecisas. 2. Sobrecarga potencial por actividades duplicadas. 3. Descoordinación relacionada con comunicación deficiente. 4. Claridad funcional mediante instrumentos formales.	1. Elaborar manuales con responsabilidades individuales. 2. Documentar procedimientos para evitar duplicaciones. 3. Asignar responsables del seguimiento administrativo. 4. Mejorar coordinación entre áreas organizacionales.
Avilés y Sabando (2025)	Mixto, estudio de caso	Ecuador	1. Sustitución de canales informales por institucionales. 2. Incorporación tecnológica para transparentar información. 3. Fortalecimiento comunicacional de la cohesión laboral. 4. Seguimiento de necesidades de	1. Predominio parcial de comunicaciones informales. 2. Insuficiente utilización de herramientas digitales. 3. Percepciones favorables coexistentes con deficiencias operativas.	1. Transparencia condicionada por canales comunicacionales. 2. Motivación relacionada con comunicación interna. 3. Cohesión influenciada por prácticas comunicacionales.	1. Implementar canales digitales institucionales. 2. Establecer mecanismos formales de retroalimentación. 3. Transparentar información sobre decisiones administrativas. 4. Programar evaluaciones y

			capacitación profesional.	4. Necesidades de evaluación y formación continua.	4. Desarrollo profesional vinculado con capacitación.	capacitaciones continuas.
Quero et al. (2024)	Cuantitativo, descriptivo, no experimental, de campo	Venezuela	1. Identificación de deficiencias en competencias gerenciales. 2. Revisión de perfiles directivos y formación. 3. Alineación de actuaciones gerenciales con planes. 4. Fortalecimiento de habilidades para orientar equipos.	1. Debilidades en formación profesional del personal. 2. Insuficiencias en habilidades administrativas gerenciales. 3. Limitaciones para conducir actividades planificadas. 4. Exigencias de cualificación para ejercer dirección.	1. Insuficiente preparación de responsables gerenciales. 2. Capacidades limitadas para orientar equipos. 3. Desajuste entre competencias y responsabilidades. 4. Débil conducción de actividades organizacionales.	1. Definir perfiles según competencias administrativas. 2. Evaluar capacidades antes de asignar responsabilidades. 3. Fortalecer formación profesional de directivos. 4. Verificar correspondencia entre planificación y ejecución.
Aguirre (2025)	Revisión bibliográfica	México	1. Institucionalización del reconocimiento verbal periódico. 2. Implementación de incentivos por contribuciones laborales. 3. Adaptación del reconocimiento a culturas empresariales. 4. Vinculación entre reconocimiento, motivación y satisfacción.	1. Reconocimiento mediante expresiones verbales de valoración. 2. Utilización de programas de incentivos. 3. Diferencias según actividad económica empresarial. 4. Influencia cultural sobre prácticas de reconocimiento.	1. Reconocimiento como estímulo de satisfacción laboral. 2. Incentivos relacionados con motivación del personal. 3. Valoración individual de contribuciones laborales. 4. Adecuación de recompensas a particularidades empresariales.	1. Formalizar mecanismos periódicos de reconocimiento. 2. Diseñar incentivos basados en contribuciones. 3. Adaptar recompensas a necesidades organizacionales. 4. Evaluar aceptación de programas de reconocimiento.
Saldaña et al. (2026)	Revisión sistemática, cualitativa	Ecuador	1. Integración de captación, desarrollo y fidelización. 2. Seguimiento de factores asociados con desvinculación. 3. Incorporación tecnológica en gestión del talento. 4. Coordinación de bienestar, liderazgo y crecimiento.	1. Gestión humana distribuida en etapas laborales. 2. Transformaciones asociadas con digitalización del trabajo. 3. Desconexión entre atracción y fidelización institucional. 4. Participación de liderazgo, bienestar y desarrollo.	1. Oportunidades profesionales vinculadas con continuidad. 2. Bienestar relacionado con condiciones organizacionales. 3. Desvinculación temprana asociada con fidelización insuficiente. 4. Liderazgo y cultura vinculados con retención.	1. Integrar diagnóstico y seguimiento de necesidades. 2. Vincular competencias con trayectorias profesionales. 3. Incorporar tecnologías de seguimiento institucional. 4. Evaluar mecanismos para prevenir desvinculaciones.
Barreto y Flores (2025)	Cuantitativo, descriptivo-correlacional, no experimental	Ecuador	1. Revisión de compensaciones y beneficios laborales. 2. Incorporación de mecanismos de participación. 3. Atención administrativa al bienestar ocupacional. 4. Relación entre estrategias de retención y motivación.	1. Administración de remuneraciones como componente de retención. 2. Prestaciones integradas a condiciones contractuales. 3. Gestión de condiciones de calidad laboral. 4. Consideración de motivaciones individuales diferenciadas.	1. Compensación relacionada con valoración del empleo. 2. Participación considerada dentro de prácticas motivacionales. 3. Bienestar vinculado con satisfacción laboral. 4. Asociación positiva entre retención y motivación.	1. Revisar políticas salariales mediante criterios explícitos. 2. Incorporar participación en decisiones administrativas. 3. Fortalecer prestaciones y calidad laboral. 4. Examinar motivación para valorar estrategias de permanencia.

Fuente: Elaboración propia.

La comparación documental permitió reconocer que el rediseño administrativo adquirió mayor significado cuando dejó de considerarse una intervención exclusivamente operativa y pasó a

examinarse como una transformación de las relaciones laborales. Los estudios coincidieron en la necesidad de establecer procedimientos reconocibles, aunque sus contribuciones respondieron a problemas diferentes: unos destacaron la delimitación funcional, otros examinaron la gobernanza, mientras las investigaciones sobre retención otorgaron mayor importancia a las experiencias individuales. Esta complementariedad permitió interpretar que la permanencia del personal requiere condiciones administrativas capaces de sostener decisiones coherentes, sin reducir su explicación a la eficiencia empresarial.

Una tensión significativa apareció entre formalización y flexibilidad organizacional, la definición de responsabilidades podría disminuir decisiones discrecionales, pero una regulación excesivamente rígida también limitaría las prácticas de proximidad que caracterizan determinadas empresas familiares. El problema científico consistió en establecer cuáles procedimientos necesitan institucionalización y cuáles pueden conservar márgenes de adaptación sin comprometer la equidad. La profesionalización, desde esta perspectiva, no exigió sustituir la identidad familiar, sino diferenciar los intereses patrimoniales de los criterios empleados para dirigir personas.

Las diferencias metodológicas también condicionaron el alcance interpretativo. Los estudios de caso ofrecieron información específica sobre dificultades administrativas, mientras las revisiones permitieron identificar dimensiones recurrentes entre organizaciones heterogéneas. Las investigaciones correlacionales aportaron asociaciones relevantes, aunque no demostraron que modificar procedimientos produjera directamente mayor permanencia laboral. La principal insuficiencia identificada fue la ausencia de una explicación empírica integrada sobre cómo los colaboradores externos experimentan las decisiones administrativas familiares y transforman dichas percepciones en expectativas de continuidad. El rediseño surgió, entonces, como una posibilidad razonada de intervención gerencial cuya eficacia debería contrastarse mediante indicadores laborales y seguimiento temporal. Esta distinción preservó la diferencia entre una propuesta administrativamente pertinente y una estrategia cuya capacidad de retención hubiera sido demostrada.

Las características examinadas mostraron que los procesos administrativos no constituyeron únicamente procedimientos técnicos, sino espacios donde se distribuyeron autoridad, información y oportunidades profesionales. La formalización apareció vinculada con la claridad funcional, mientras la dirección empresarial incorporó elementos relacionales que condicionaron la manera de ejecutar decisiones. En las empresas familiares, esta dualidad adquirió especial importancia porque la legitimidad de la autoridad pudo proceder simultáneamente de la propiedad, la experiencia empresarial y los vínculos de parentesco, sin que tales fundamentos garantizaran competencias administrativas equivalentes.

Los hallazgos permitieron distinguir tres dimensiones complementarias: organización del trabajo, conducción de personas y circulación institucional de información. La primera determinó responsabilidades y límites funcionales; la segunda involucró capacidades directivas y criterios de reconocimiento; la tercera condicionó el acceso a instrucciones, decisiones y oportunidades. Su consideración conjunta evitó interpretar las dificultades administrativas como fallas independientes y

permitió reconocer que una deficiencia comunicacional podría incrementar las consecuencias de una distribución ambigua de tareas. La principal tensión surgió entre proximidad relacional y formalización. Una relación cercana entre propietarios y trabajadores podría facilitar acuerdos cotidianos, aunque esa misma proximidad dificultaría distinguir decisiones institucionales de preferencias personales. Los documentos ofrecieron elementos para comprender ambos escenarios, pero no permitieron establecer que todas las organizaciones familiares reprodujeran idénticas prácticas.

También se identificaron diferencias entre los procedimientos documentados y su ejecución efectiva. La existencia de manuales, protocolos o sistemas digitales no aseguró necesariamente una gestión adecuada del personal, dado que sus resultados dependieron de competencias directivas, cumplimiento y evaluación. El examen reveló una limitación importante: varias investigaciones describieron organizaciones privadas o públicas sin identificar propiedad familiar. Sus contribuciones resultaron útiles para establecer categorías administrativas comparables, pero no constituyeron evidencia directa sobre parentesco y permanencia.

La caracterización permitió reconocer dimensiones relevantes para futuras evaluaciones, aunque permaneció pendiente determinar cómo fueron experimentadas por colaboradores familiares y externos. El examen de los factores administrativos permitió reconocer una diferencia fundamental entre permanecer en una empresa y disponer de condiciones que favorezcan una decisión voluntaria de continuidad. Los estudios sobre gestión familiar identificaron dificultades en la distribución de autoridad y en la diferenciación de responsabilidades, mientras las investigaciones sobre retención examinaron elementos motivacionales y profesionales. Su integración sugirió que la experiencia del trabajador no familiar podría depender tanto de los beneficios recibidos como de la legitimidad atribuida a los procedimientos mediante los cuales estos fueron establecidos. La percepción de equidad emergió como una categoría interpretativa especialmente relevante, aunque no fue medida directamente en todos los documentos.

Cuando las oportunidades profesionales estuvieron condicionadas por decisiones poco transparentes, resultó pertinente examinar posibles diferencias entre colaboradores vinculados por parentesco y quienes dependieron exclusivamente de sus competencias laborales. Esta relación constituyó una hipótesis fundamentada en características administrativas documentadas, no una demostración empírica de discriminación generalizada. Las divergencias correspondieron principalmente a los niveles de observación utilizados. Algunas investigaciones examinaron experiencias individuales, otras evaluaron capacidades directivas y varias analizaron políticas organizacionales.

Tales diferencias impidieron establecer una jerarquía universal de factores, especialmente porque las recompensas económicas, el liderazgo y el desarrollo profesional pudieron adquirir significados distintos según las características de cada organización. También se reconoció que motivación, satisfacción, compromiso y permanencia representaron fenómenos relacionados, pero conceptualmente diferenciables. Un trabajador motivado no necesariamente permaneció en su puesto, mientras la continuidad contractual pudo

responder a restricciones externas antes que a identificación empresarial. La insuficiencia principal estuvo relacionada con la ausencia de comparaciones directas entre personal familiar y externo. Esta limitación impidió determinar si los mecanismos administrativos tuvieron consecuencias diferenciadas según parentesco, antigüedad o posición jerárquica. La distinción resultó indispensable para evitar atribuciones causales injustificadas y orientar futuras investigaciones hacia percepciones laborales verificables.

Los criterios derivados de la revisión permitieron interpretar el rediseño administrativo como una transformación selectiva de procedimientos vinculados con la experiencia laboral, antes que como una sustitución indiscriminada de las prácticas existentes. Las coincidencias conceptuales señalaron tres prioridades: delimitación de responsabilidades, profesionalización de decisiones y establecimiento de mecanismos de seguimiento.

Estas dimensiones mostraron complementariedad porque la claridad funcional resultaría insuficiente si quienes ejercen autoridad carecieran de preparación, mientras la capacitación directiva perdería alcance cuando los procedimientos continuaran dependiendo exclusivamente de acuerdos personales. La principal tensión apareció entre introducir reglas formales y preservar la flexibilidad característica de ciertas organizaciones familiares. Una regulación uniforme podría desconocer diferencias empresariales, aunque mantener decisiones exclusivamente informales dificultaría verificar su consistencia. El desafío consistió en identificar procedimientos que requirieran criterios comunes sin eliminar capacidades de adaptación, especialmente respecto a reconocimiento, comunicación y desarrollo profesional. Los estudios también permitieron distinguir criterios administrativos de instrumentos operativos. Los primeros definieron principios de actuación, mientras los segundos ofrecieron medios para ejecutarlos. Esta diferenciación evitó considerar la elaboración de manuales o incorporación tecnológica como resultados suficientes, dado que su utilidad dependería de prácticas efectivas, capacidades institucionales y aceptación de los trabajadores.

La orientación predominante privilegió intervenciones integrales, pero persistieron restricciones metodológicas relevantes. Las investigaciones no evaluaron conjuntamente todas las dimensiones propuestas y varias procedieron de sectores distintos al empresarial familiar. Tampoco ofrecieron evidencia longitudinal suficiente para demostrar cambios sostenidos en la permanencia. La interpretación permitió establecer que un rediseño pertinente debería comenzar por reconocer las decisiones administrativas que condicionan oportunidades laborales y continuar con mecanismos verificables de ejecución y evaluación.

Su posible contribución a la retención permaneció sujeta a comprobación, especialmente entre colaboradores externos cuya experiencia laboral puede diferir de aquella correspondiente a los integrantes de la familia propietaria. La separación entre autoridad familiar y responsabilidad profesional destacó como una condición administrativa relevante en Hernández (2026), aunque su estudio examinó desempeño empresarial y no permanencia laboral. Rainz (2025) sostuvo que la organización formal y el gobierno corporativo debían coexistir con la identidad familiar, lo cual matizó cualquier interpretación favorable a eliminar sus vínculos tradicionales.

El rediseño pudo concebirse como delimitación de facultades y criterios decisionales, cuya posible incidencia sobre colaboradores externos permaneció sin evaluación en ambos trabajos revisados. La distribución imprecisa de tareas y la duplicidad funcional identificadas por Guerra et al. (2025), situaron la organización del trabajo como dimensión necesaria del rediseño. Su propuesta de manuales precisó responsabilidades, mientras Hernández (2001), al examinar la reingeniería de Hammer y Champy, distinguió la transformación fundamental de procesos de los ajustes parciales.

Esta diferencia impidió equiparar documentar funciones con rediseñar la gestión; ambas alternativas ofrecieron alcances distintos y ninguna acreditó por sí misma efectos sobre la retención laboral. Las deficiencias comunicacionales observadas por Avilés y Sabando (2025), coexistieron con valoraciones generales favorables de la comunicación, discrepancia que cuestionó la suficiencia de las percepciones globales. Guerra et al. (2025) señalaron, desde la organización funcional, que la descoordinación interdepartamental comprometía la eficacia operativa.

El contraste permitió situar los canales formales como instrumentos para clarificar decisiones, no como garantías de confianza o continuidad laboral; resultó indispensable distinguir calidad informativa, coordinación efectiva y expectativas de los trabajadores no familiares. La formación gerencial insuficiente registrada por Quero et al. (2024), reveló que las decisiones administrativas dependieron de capacidades para conducir equipos y ejecutar planes. Rainz (2025), otorgó relevancia al liderazgo participativo y a la profesionalización, ampliando el examen desde las competencias individuales hacia las prácticas de dirección. Esta complementariedad sugirió que modificar procedimientos sin revisar quiénes los aplican podría conservar dificultades existentes; no obstante, ambos trabajos se concentraron en funcionamiento empresarial, sin establecer variaciones en permanencia del personal no familiar. El reconocimiento verbal y los incentivos ocuparon un lugar destacado en el estudio de Aguirre (2025), con diferencias vinculadas al sector y a la cultura empresarial. Frente a ello, Morales (1978), al examinar el intercambio social de Blau, distinguió beneficios instrumentales, confianza y relaciones de poder.

La comparación evitó reducir la permanencia a recompensas inmediatas y permitió considerar la reciprocidad como interpretación de las prácticas de reconocimiento, sin atribuir al estudio mediciones directas de tales mecanismos relacionales. La revisión de Saldaña et al. (2026), identificó una desconexión entre atracción y fidelización, junto con dimensiones de desarrollo, bienestar y liderazgo vinculadas con retención. Ávila y Pascual (2020), al discutir el modelo de Meyer y Allen, cuestionaron equiparar identificación afectiva, necesidad de continuidad y obligación moral.

El contraste permitió precisar que conservar trabajadores no equivalía a fortalecer su compromiso; las estrategias administrativas requerirían indicadores diferenciados para evitar interpretar toda permanencia como adhesión voluntaria a la organización familiar. La asociación entre estrategias de retención y motivación documentada por Barreto y Flores (2025) ofreció un respaldo empírico al vínculo entre prácticas institucionales y respuestas laborales. Aguirre (2025) examinó reconocimiento e incentivos en pequeñas organizaciones, destacando su adaptación

cultural. La cercanía temática no eliminó sus diferencias de población ni autorizó atribuir causalidad: el primer estudio correspondió al sector público y el segundo no aisló empresas familiares. De ello surgió la necesidad de contrastar procedimientos y permanencia mediante evidencia específica.

En conjunto, la revisión permitió identificar formalización, preparación directiva, comunicación y reconocimiento como dimensiones complementarias para formular criterios de rediseño administrativo. Su interpretación conjunta desplazó la atención desde instrumentos aislados hacia decisiones institucionales que podrían configurar experiencias laborales previsibles. Persistieron, sin embargo, dos límites distintos: la documentación examinada no explicó la permanencia de colaboradores no familiares y el diseño bibliográfico no verificó resultados posteriores a ninguna intervención. La contribución consistió en delimitar criterios fundamentados, sin presentar su eficacia como demostrada.

Conclusiones

El estudio permitió reconocer que los procesos administrativos en empresas familiares combinaron funciones formales de planificación, organización, dirección y control con decisiones influidas por relaciones de parentesco. Esta coexistencia no constituyó una deficiencia, aunque la distribución ambigua de responsabilidades, la comunicación informal y la insuficiente preparación directiva aparecieron como dificultades para gestionar personas. El hallazgo central señaló que el rediseño no debía limitarse a elaborar manuales, sino examinar la correspondencia entre reglas, competencias gerenciales y prácticas efectivas, preservando las particularidades de la identidad empresarial familiar sin confundirlas con criterios de desempeño. El equilibrio exigió distinguir cercanía interpersonal y responsabilidad institucional. Respecto de los colaboradores no familiares, el análisis identificó factores administrativos asociados conceptualmente con sus expectativas de continuidad: transparencia decisional, reconocimiento, oportunidades de crecimiento, bienestar y claridad funcional. Su importancia adquirió una dimensión particular cuando el acceso a responsabilidades y beneficios pudo estar condicionado por la autoridad de los propietarios.

Sin embargo, los estudios examinados no permitieron comprobar diferencias sistemáticas entre trabajadores familiares y externos, ni establecer que una práctica administrativa específica produjera mayor permanencia. Esta restricción impidió convertir asociaciones y propuestas organizacionales en relaciones causales demostradas, aunque ofreció categorías pertinentes para futuras comprobaciones, su interpretación demandó reconocer particularidades organizacionales. Los criterios de rediseño derivados de la síntesis comprendieron delimitar facultades de decisión, documentar funciones, fortalecer capacidades directivas, formalizar canales informativos y establecer prácticas de reconocimiento sujetas a seguimiento.

Se recomendó priorizar un diagnóstico de procedimientos críticos, consultar al personal sobre su aplicación y definir responsables e indicadores antes de incorporar herramientas tecnológicas o nuevos protocolos. Resultó pertinente diferenciar las decisiones patrimoniales de las evaluaciones profesionales, procurando que ascensos, incentivos y formación respondieran a condiciones conocidas. Estas orientaciones constituyeron posibilidades de mejora, no

intervenciones validadas por la investigación documental; la gradualidad permitiría examinar resistencias y ajustar decisiones sin imponer uniformidad. El aporte del análisis consistió en vincular la gestión por procesos con las condiciones organizacionales que podrían favorecer vínculos laborales voluntarios, distinguiendo retención contractual, motivación y compromiso afectivo. Su alcance quedó limitado por la diversidad sectorial de las fuentes y la ausencia de seguimiento longitudinal específico en empresas familiares.

Investigaciones posteriores podrían contrastar percepciones de trabajadores familiares y externos, examinar diferencias según tamaño y generación propietaria, y evaluar cambios antes y después de aplicar procedimientos revisados. Tal continuidad investigativa permitiría determinar qué modificaciones administrativas fortalecen efectivamente la permanencia sin debilitar la identidad familiar; comparar estos sectores permitiría valorar su transferencia con prudencia.

Referencias Bibliográficas

Aguirre, D. (2025). Impacto del reconocimiento en la retención y motivación de talento humano en micro y pequeñas empresas. Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica, 5(1), 2490–2504. https://doi.org/10.61384/r.c.a..v5i1.998

Alarcón, R. (2025). La gestión administrativa en la elección del talento humano en el desarrollo de las empresas privadas de Lima 2022–2023. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(1), 7463–7481. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16420

Ávila, S., & Pascual, M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: Propuesta de un modelo de estudio de este tipo de compromiso. Revista de Estudios Empresariales, (1), 201–226. https://doi.org/10.17561/ree.v2020n1.12

Avilés, L., & Sabando, E. (2025). La comunicación: Afectación en el talento humano en empresas familiares. Caso ARQUEOL S. A., 2025. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 6(3), 3587–3599. https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.4215

Barreto, R., & Flores, M. (2025). Estrategias de retención de personal y su relación con la motivación de empleados públicos en Ecuador. Revista Espacios, 46(3), 503–512. https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n03p40

Cevallos, C. A., & Zaldumbide, D. A. (2021). Empresas familiares, evolución o involución en mercados locales. Polo del Conocimiento, 6(3), 1376–1394. https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2446

Cohen, N., & Gómez, G. (2019). Metodología de la investigación, ¿para qué?: La producción de los datos y los diseños. Editorial Teseo. https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf

Danel, O., & Santa María, C. (2024). Metodología de la investigación. April. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33341.47849

Guerra, M., Quintana, M., & Solórzano, C. (2025). Manual de funciones y eficacia de los procesos administrativos en la empresa comercializadora Famovisal de Ecuador. Sinergia Académica, 8(8), 447–473. https://sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/827

Hernández, D. (2026). Factores que impactan en la administración de los negocios familiares en Pachuca de Soto, Hidalgo. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 10(3), 2816–2836. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i3.24273

Hernández, M. (2001). La reingeniería de procesos y su aplicación práctica. Investigación Administrativa, 30(89), 87–105. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782001000200009

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2016). Metodología de la investigación. McGraw-Hill. https://www.smujerescoahuila.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf

Iturralde, C., & Soria, V. (2021). Metodología de la investigación. Editorial e Imprenta de la Universidad de Guayaquil. https://libros.ug.edu.ec/index.php/editorial/catalog/view/47/47/189

Mercado, A., Mariscal, E., Haro, J., & Mariscal, J. (2024). Importancia de la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas: Una revisión de la literatura. CISA, 6(2), 1–19. https://doi.org/10.58299/cisa.v6i2.96

Morales, J. (1978). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. REIS, (4), 129–146. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=665741

Prieto, F., Pérez, M., & Escorcia, M. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas. Conocimiento Global, 6(1), 48–60. https://doi.org/10.70165/cglobal.v6iS1.129

Quero, E., Maldonado, D., & Isea, J. (2024). Estrategias gerenciales competitivas para configurar un modelo de perfil gerencial en la empresa familiar. Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales, 6(10), 55–74. https://doi.org/10.35381/gep.v6i10.96

Quispe, R., & Contreras, R. (2026). Desafíos y perspectivas de la gestión estratégica del talento humano en organizaciones públicas: Una revisión sistemática. INVECOM, 6(1). https://zenodo.org/records/15670820

Rainz, M. (2025). Funciones administrativas, sostenibilidad y competitividad en empresas familiares latinoamericanas. Revisión sistemática (2019–2024). Digital Publisher CEIT, 10(5), 875–884. https://doi.org/10.33386/593dp.2025.5.3566

Recalde, L., Cuzme, C., Jara, M., Cadena, D., Méndez, E., & Muñoz, S. (2023). La gestión del talento humano y su relación con la competitividad organizacional. South Florida Journal of Development, 4(6), 2530–2542. https://doi.org/10.46932/sfjdv4n6-025

Saldaña, K., Guevara, M., Vargas, A., & Robayo, G. (2026). Dificultades para la atracción y retención del talento humano en empresas ecuatorianas del sector financiero durante el período 2020–2025. Reincisol, 6(10), 1849. https://doi.org/10.65835/reincisol.V6(10)1849

Tarrillo, O., Mejía, J., Dávila, J., Pinado, C., Tapia, C., Chilón, W., & Vélez, S. (2024). Metodología de la investigación: Una mirada global. Ejemplos prácticos. https://doi.org/10.37811/cli_w1078

Torres, M., Añazco, G., & Peralta, A. (2026). Estrategias de retención del talento humano y su efecto en la crisis laboral durante el período 2020–2026: Revisión bibliográfica. Polo del Conocimiento, 11(6), 2268–2294. https://doi.org/10.23857/pc.v11i6.11873

Zamora, D., Haro, A., Cárdenas, M., Villarroel, A., & Pacheco, I. (2017). Procesos administrativos y operativos como fortalecimiento del talento humano. Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria, 3(3), 1–8. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8605735

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Mónica Noboa Reinoso y Pablo Dávila Pinto.

Declaraciones éticas y editoriales del artículo
Contribución de los autores (Taxonomía CRediT) Mónica Noboa Reinoso: conceptualización de la investigación, diseño metodológico, desarrollo del proceso investigativo, análisis formal de los datos, redacción del borrador original del manuscrito, revisión crítica del contenido científico y supervisión general del estudio. Pablo Dávila Pinto.: curación y organización de los datos, participación en la recolección de información, validación de los resultados obtenidos y elaboración de representaciones gráficas y visualización de los datos.
Declaración de conflicto de intereses Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con la investigación presentada, la autoría del manuscrito ni la publicación del presente artículo.
Declaración de financiamiento La presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias públicas, comerciales o de organizaciones sin fines de lucro. En caso de existir financiamiento institucional o externo, este deberá ser declarado explícitamente por los autores en esta sección.
Declaración del editor El editor responsable certifica que el proceso editorial del presente artículo se desarrolló conforme a los principios de integridad científica, transparencia y buenas prácticas editoriales. El manuscrito fue sometido a un proceso de evaluación mediante revisión por pares doble ciego, garantizando la confidencialidad de la identidad de los autores y revisores durante todo el proceso de dictamen académico. Asimismo, el editor declara que el artículo cumple con los criterios científicos, metodológicos y éticos establecidos por la revista.
Declaración de los revisores Los revisores externos que participaron en la evaluación del presente manuscrito declaran haber realizado el proceso de revisión de manera objetiva, independiente y confidencial. Asimismo, manifiestan que no mantienen conflictos de interés con los autores ni con la investigación evaluada, y que sus observaciones y recomendaciones se fundamentan exclusivamente en criterios científicos, metodológicos y académicos.
Declaración ética de la investigación Los autores declaran que la investigación se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica, garantizando la confidencialidad de los datos y el respeto a los participantes del estudio. En los casos en que la investigación involucre seres humanos, los procedimientos deben ajustarse a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki y a las normativas institucionales correspondientes.
Declaración sobre el uso de inteligencia artificial Los autores declaran que el uso de herramientas de inteligencia artificial, en caso de haberse utilizado durante el proceso de investigación o redacción del manuscrito, se realizó únicamente como apoyo técnico para mejorar la claridad del lenguaje o el análisis de información, manteniendo siempre la responsabilidad intelectual sobre el contenido del artículo. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron utilizadas como autoras del manuscrito ni sustituyen la responsabilidad académica de los investigadores.
Disponibilidad de datos Los datos que respaldan los resultados de esta investigación estarán disponibles previa solicitud razonable al autor de correspondencia, respetando las normas éticas y de confidencialidad establecidas por la investigación.