

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y  
Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

---

## **La comunicación: afectación en el talento humano en empresas familiares. Caso ARQUEOL S.A., 2025**

Communication: impact on human talent in family businesses. The  
case of ARQUEOL S.A., 2025

---

***Lennart Danilo Aviles Navas***

[lennart.avilesnavas3256@upse.edu.ec](mailto:lennart.avilesnavas3256@upse.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-0618-3608>  
Universidad Estatal Península de Santa  
Elena  
La Libertad – Ecuador

***Estela Rossana Sabando Mendoza***

[esabando@upse.edu.ec](mailto:esabando@upse.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-6938-6405>  
Universidad Estatal Península de Santa  
Elena  
La Libertad – Ecuador

**DOI:** <https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.4215>

**Artículo recibido:** 26 de junio de 2025

**Aceptado para publicación:** 22 de julio de  
2025.

**Conflictos de Interés:** Ninguno que declarar.

  
**Redilat**  
Red de Investigadores  
Latinoamericanos

**NÚMERO**

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.4215>

## La comunicación: afectación en el talento humano en empresas familiares. Caso ARQUEOL S.A., 2025

Communication: impact on human talent in family businesses. The case of ARQUEOL S.A., 2025

**Lennart Danilo Aviles Navas**

[lennart.avilesnavas3256@upse.edu.ec](mailto:lennart.avilesnavas3256@upse.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-0618-3608>

Universidad Estatal Península de Santa Elena

La Libertad – Ecuador

**Estela Rossana Sabando Mendoza**

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

<https://orcid.org/0000-0001-6938-6405>

Universidad Estatal Península de Santa Elena

La Libertad – Ecuador

Artículo recibido: 26 de junio de 2025. Aceptado para publicación: 22 de julio de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### Resumen

Este estudio examina el impacto de la comunicación interna en la gestión del talento humano en las empresas familiares, utilizando como caso de estudio a Arqueol S.A. La investigación tiene como objetivo principal evaluar cómo los procesos comunicacionales afectan el desempeño y la eficiencia organizacional en este tipo de empresas. La metodología empleada fue de enfoque mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas. A través de encuestas estructuradas, se recopilieron datos sobre la percepción de los empleados respecto a los canales de comunicación, su efectividad y su influencia en el clima laboral y la coordinación interna. Los resultados revelaron que, aunque existe una percepción general positiva sobre la comunicación organizacional, existen deficiencias significativas relacionadas con la informalidad de los canales de comunicación y la falta de herramientas digitales para asegurar la transparencia y eficiencia en la transmisión de la información. En cuanto a la gestión del talento humano, se identificaron fortalezas en términos de habilidades y conocimiento, pero se destacó la necesidad de una profesionalización continua y un sistema de evaluación y capacitación para mejorar la competitividad de la organización. Se concluye que la implementación de canales de comunicación formales y digitales, junto con una gestión profesional del talento humano, es fundamental para mejorar la cohesión organizacional, la motivación de los empleados y la eficiencia operativa en las empresas familiares.


*Palabras clave:* gestión del talento, comunicación, desempeño laboral, empresa familiar

### Abstract

This study examines the impact of internal communication on human talent management in family-owned businesses, using Arqueol S.A. as a case study. The primary objective of the research is to assess how communication processes affect organizational performance and efficiency in this type of company. The methodology employed was a mixed-methods approach, integrating both

quantitative and qualitative techniques. Through structured surveys, data was collected on employees' perceptions regarding communication channels, their effectiveness, and their influence on the work environment and internal coordination. The results revealed that, while there is a generally positive perception of organizational communication, there are significant deficiencies related to the informality of communication channels and the lack of digital tools to ensure transparency and efficiency in the transmission of information. Regarding human talent management, strengths were identified in terms of skills and knowledge, but the need for continuous professionalization and a system for evaluation and training to improve the organization's competitiveness was highlighted. It is concluded that the implementation of formal and digital communication channels, along with professional human talent management, is essential for improving organizational cohesion, employee motivation, and operational efficiency in family-owned businesses.

*Keywords:* talent management, communication, work performance, family business

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Aviles Navas, L. D., & Sabando Mendoza, E. R. (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>

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Córdova, M. y González, A. (2021), el entorno laboral es cada vez más competitivo y globalizado. En este contexto, las empresas familiares se han consolidado como una estructura clave en la organización empresarial mundial. Sin embargo, enfrentan retos constantes derivados de transformaciones económicas, tecnológicas y culturales. Uno de los mayores desafíos es la comunicación interna, que juega un papel crucial en la gestión del talento humano. Este aspecto se ha convertido en un pilar fundamental para garantizar la competitividad, sostenibilidad y éxito de estas organizaciones.

Según López, P. y Hernández, V. (2020), a nivel global las empresas familiares luchan por mantenerse competitivas en un entorno donde la digitalización y la globalización exigen estructuras más ágiles, abiertas a la innovación y con una comunicación estratégica efectiva. Sin embargo, muchas de estas organizaciones conservan estructuras jerárquicas rígidas y una cultura comunicacional informal que dificulta la integración tecnológica y la profesionalización de su gestión. Las investigaciones recientes revelan que la comunicación interna es esencial para una gestión estratégica del talento humano, ya que permite fortalecer los vínculos organizacionales, mejorar la productividad y evitar conflictos derivados de malentendidos o descoordinaciones entre equipos.

En América Latina, como señalan Gómez, R. y Martínez, F. (2022), las empresas familiares conforman una parte significativa del ecosistema empresarial, pero siguen enfrentando desafíos relacionados con la profesionalización de la gestión, especialmente en lo concerniente a la comunicación interna. La fuerte influencia de los vínculos familiares en la toma de decisiones, en muchos casos, impide la adopción de estrategias comunicacionales eficaces que fortalezcan la relación con el personal y el desempeño organizacional. La falta de procesos formales y canales definidos afecta la claridad de los roles, generando tensiones intergeneracionales y conflictos que inciden directamente en el clima laboral y la eficiencia operativa.

En el caso ecuatoriano, Castro, J. y Ruiz, F. (2020) indican que las empresas familiares tienen una presencia considerable en sectores estratégicos como la agroindustria, el comercio y la manufactura. No obstante, muchas de estas organizaciones aún se enfrentan a obstáculos derivados de la falta de comunicación y la escasa profesionalización de su gestión del talento humano, lo que limita su competitividad y sostenibilidad. En la provincia del Guayas, por ejemplo, persiste una tendencia a priorizar las relaciones personales por encima de los criterios técnicos, lo que genera conflictos internos, desorden estructural y una gestión comunicacional deficiente. La falta de claridad en los roles y responsabilidades, junto con la omisión de canales formales en la entrega de información, suele generar malentendidos, decisiones erradas y una disminución en la moral del equipo de trabajo.

En este escenario, el presente estudio se centra en la empresa familiar Arqueol S.A., en la cual se evidencian debilidades importantes en su estructura comunicacional. En dicha organización, donde el autor de este trabajo se desempeña como empleado y jefe departamental, se ha constatado que las directrices no siempre se comunican a través de los canales adecuados, ya que la comunicación suele ser lineal y en ocasiones transversal, omitiendo los órganos jerárquicos establecidos. Esta situación genera que las disposiciones lleguen tergiversadas, lo que a su vez repercute negativamente en la eficiencia de los procesos internos. Como resultado, se presentan diversos problemas, entre ellos, la falta de claridad sobre las responsabilidades de cada jefe departamental, lo que conlleva a superposiciones en las tareas asignadas y a una descoordinación entre los departamentos.

La falta de alineación y sincronización entre los equipos de trabajo, consecuencia directa de la ausencia de una comunicación clara, contribuye a la ineficiencia en la toma de decisiones, ya que estas no se generan de manera oportuna ni se comunican adecuadamente a los empleados que deben

implementarlas. Esta falta de comunicación adecuada impacta de manera significativa en el desempeño laboral del talento humano, provocando desmotivación y disminuyendo la productividad general de la empresa. De este modo, se establece una base sólida para llevar a cabo una investigación que permita comprender cómo la comunicación influye en la gestión del talento humano en las empresas familiares, tomando como caso de estudio a Arqueol S.A., y proponer posibles estrategias para optimizarla en función del clima organizacional y el desempeño laboral.

Esta problemática invita a reflexionar sobre la necesidad urgente de fortalecer los canales de comunicación interna, profesionalizar la gestión de los recursos humanos y generar una cultura organizacional donde las decisiones sean compartidas, claras y coherentes con los objetivos institucionales. De acuerdo con Mazzola et al. (2020), la comunicación jerárquica en las empresas familiares es esencial para evitar malentendidos y asegurar que las decisiones sean tomadas de manera coherente con los intereses organizacionales. Por su parte, Zellweger et al. (2018, 2020) argumentan que la comunicación formal y respetuosa de los canales establecidos permite alinear los intereses intergeneracionales, disminuir la rotación de personal y mejorar el compromiso del talento humano con la empresa.

Este estudio parte de una pregunta central que orienta el proceso investigativo: ¿en qué medida la comunicación afecta al desarrollo del talento humano en las empresas familiares, específicamente en el caso de Arqueol S.A.? Asimismo, se establecen interrogantes específicas que permiten profundizar en el fenómeno: ¿cómo afecta la comunicación al talento humano? ¿De qué manera incide en su desempeño y motivación? ¿De qué forma la comunicación puede aportar a una mejor gestión del talento humano en este tipo de organizaciones? A partir de estas preguntas se plantea como hipótesis general que la comunicación en las empresas familiares tiene un impacto directo en el desempeño, satisfacción y motivación del talento humano, y como hipótesis específica que una comunicación inadecuada afecta negativamente la coordinación, la claridad de funciones y el clima laboral. De igual modo, se contempla la hipótesis nula: que la comunicación no afecta al talento humano en las empresas familiares.

El objetivo general de este trabajo es verificar de qué forma la comunicación afecta al talento humano en las empresas familiares, usando como caso de estudio a Arqueol S.A. Entre los objetivos específicos se plantean: analizar cómo la comunicación influye en el desempeño del talento humano, identificar las principales falencias comunicacionales en la empresa y proponer estrategias de mejora que contribuyan a una gestión más eficiente del recurso humano.

La relevancia de este estudio no se limita únicamente a Arqueol S.A., sino que sus hallazgos pueden contribuir a otras empresas familiares, a nivel local, provincial, nacional e incluso internacional, que enfrentan desafíos similares. La implementación de estrategias comunicacionales adecuadas permitirá mejorar la gestión del talento humano, fomentar un ambiente organizacional más colaborativo, reducir los conflictos familiares internos y fortalecer la sostenibilidad del negocio. Mejorar la comunicación interna facilitará además la toma de decisiones estratégicas, la planificación de capacitaciones, la retención del personal calificado y el desarrollo de estructuras organizacionales más sólidas y cohesionadas.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación adoptó un enfoque mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de analizar la relación entre la comunicación y la gestión del talento humano en empresas familiares, específicamente en el caso de Arqueol S.A. Este enfoque permitió obtener una visión integral del fenómeno, combinando la precisión de los datos numéricos con la riqueza interpretativa del análisis organizacional.

Se trató de una investigación aplicada, cuyo objetivo fue proponer soluciones concretas para mejorar los procesos comunicacionales y fortalecer el desempeño del talento humano en el entorno empresarial familiar.

El diseño fue no experimental, dado que no se manipularon variables, sino que se observaron tal como ocurren en su contexto natural. Asimismo, se consideró descriptivo por cuanto se caracterizaron las dimensiones internas de la comunicación y del talento humano; y correlacional, ya que se exploró el vínculo existente entre ambas variables. Se aplicó un diseño transversal, es decir, los datos fueron recolectados en un único momento del tiempo, lo que permitió realizar una fotografía diagnóstica de la situación actual de la empresa.

La población de estudio estuvo compuesta por los 27 colaboradores de Arqueol S.A., entre los cuales se incluyeron tanto miembros familiares con cargos directivos, como empleados no familiares que desempeñan funciones estratégicas o administrativas. Se optó por tomar a toda la población como muestra, debido al tamaño reducido del universo y con el fin de captar la totalidad de las percepciones internas, garantizando así una mayor validez en el análisis de la problemática. Esta decisión metodológica se justifica en función de la necesidad de integrar las perspectivas de todos los actores implicados directamente en las dinámicas comunicacionales de la empresa.

Para la recolección de datos se utilizó una encuesta estructurada, elaborada mediante la plataforma Google Forms, compuesta por 20 preguntas de opción múltiple y basada en la escala tipo Likert. El instrumento fue diseñado tomando como referencia los factores asociados a las variables comunicación y talento humano. La encuesta se aplicó en función de los factores del ambiente laboral, adaptando criterios de medición propuestos por Ponce y Gómez (2021), permitiendo evaluar aspectos como empatía, asertividad, canales empleados, capacidad de negociación, así como indicadores de desarrollo organizacional, productividad, eficiencia y compromiso. La utilización de esta herramienta posibilita recolectar información precisa y confiable, que posteriormente fue analizada para establecer la relación entre los procesos comunicacionales y su efecto en la gestión del talento humano dentro de la empresa familiar Arqueol S.A.

Para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento de investigación, se aplicó un análisis de consistencia interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0.871, indicando una excelente confiabilidad del instrumento según los parámetros establecidos por George y Mallery (2003). Este alto nivel de confiabilidad permitió validar la pertinencia de las variables seleccionadas para evaluar la relación entre comunicación y gestión del talento humano en el contexto de Arqueol S.A.

## **DESARROLLO**

### **Comunicación**

La comunicación constituye un proceso esencial para asegurar la claridad y la precisión en la transmisión de información dentro de las organizaciones. Según (Shockley Zalabak, 2021), "la comunicación efectiva en un entorno organizacional es el pilar sobre el cual se construyen relaciones colaborativas y estrategias alineadas con los objetivos de la empresa" (p. 45). Esta afirmación subraya la relevancia de que los mensajes no solo sean emitidos de manera comprensible, sino también que lleguen a los receptores con el contexto adecuado para su correcta interpretación.

En el caso de las empresas familiares, las dinámicas internas generan desafíos únicos para la comunicación. Por un lado, la influencia de los lazos personales puede enriquecer el entendimiento mutuo; sin embargo, también puede dar lugar a malentendidos y conflictos si no se establecen

protocolos claros para la gestión de la información. (Daft, 2021) enfatiza que “la comunicación dentro de las organizaciones familiares está condicionada tanto por los objetivos empresariales como por las relaciones emocionales entre los miembros, lo que exige un enfoque equilibrado para evitar tensiones” (p. 132).

### **Procesos Formales y Canales de Comunicación**

La implementación de procesos formales y la selección de canales adecuados de comunicación son aspectos clave para el éxito organizacional. (Robbins & Coulter, 2022) sostienen que “los canales formales, como reuniones estructuradas y herramientas digitales, mejoran la eficacia de la comunicación al garantizar que todos los miembros reciban información consistente y oportuna” (p. 210). Este enfoque es particularmente relevante en empresas familiares, donde la informalidad en la transmisión de mensajes puede generar inequidades entre empleados familiares y no familiares.

El uso de canales formales también fomenta la transparencia, minimizando la posibilidad de malentendidos y rumores, los cuales suelen ser más frecuentes en contextos donde predominan las relaciones personales. Según (Daft, 2021), “las organizaciones que establecen sistemas formales de comunicación logran una mayor cohesión interna y un ambiente de confianza que facilita la toma de decisiones estratégicas” (p. 154).

### **Retroalimentación y Escucha Activa**

La retroalimentación y la escucha activa son elementos esenciales de la comunicación efectiva, especialmente en organizaciones que valoran la colaboración y la mejora continua. (Noe y otros, 2021) explican que “la retroalimentación estructurada proporciona a los empleados una guía clara para mejorar su desempeño y alinearse con las expectativas organizacionales” (p. 237). Este tipo de interacción fomenta un sentido de pertenencia entre los colaboradores, ya que permite que sus inquietudes y sugerencias sean tomadas en cuenta.

En el contexto de las empresas familiares, donde las relaciones personales pueden influir en las dinámicas laborales, la escucha activa es una herramienta clave para mitigar tensiones y fortalecer la relación interna. Como señala (Daft, 2021), “escuchar de manera activa no solo mejora la comprensión entre los miembros del equipo, sino que también reduce la resistencia al cambio al involucrar a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones” (p. 145).

### **Cohesión Organizacional**

La cultura organizacional desempeña un papel crucial en la configuración de los valores, normas y comportamientos que guían a los miembros de una empresa. Según (Armstrong & Taylor, 2020), “la cultura organizacional actúa como un marco referencial que alinea las expectativas de los empleados con los objetivos de la empresa, fomentando la unión y la lealtad” (p. 72). En las empresas familiares, esta relación puede ser tanto una fortaleza como una debilidad, dependiendo de cómo se gestionen las interacciones entre los valores familiares y las metas empresariales.

La cohesión organizacional, en este sentido, depende en gran medida de la claridad de los roles y de la integración efectiva de todos los colaboradores. (Shockley-Zalabak, 2021) señala que “una cultura organizacional bien definida y comunicada fomenta la confianza, la cooperación y la identificación con los objetivos comunes” (p. 78). Esto resulta especialmente relevante en empresas familiares, donde los conflictos generacionales o las diferencias entre empleados familiares y no familiares pueden amenazar la armonía interna.

### **Talento Humano**

La gestión del talento humano es un proceso estratégico que busca optimizar el potencial de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. (Armstrong & Taylor, 2020) afirman que “la gestión del talento humano no solo se centra en las competencias técnicas, sino también en la motivación, el compromiso y el desarrollo integral de los empleados” (p. 5). En las empresas familiares, la implementación de estas estrategias requiere adaptarse a las particularidades de las relaciones personales y emocionales, las cuales pueden influir en la percepción de equidad y meritocracia.

### **Atracción y Retención de Talento**

La capacidad de atraer y retener talento es una dimensión clave dentro de la gestión del talento humano. Según (Noe y otros, 2021), “la retención de talento no se logra únicamente con beneficios económicos, sino también con un ambiente laboral positivo y oportunidades claras de desarrollo profesional” (p. 154). En empresas familiares, estos factores adquieren mayor relevancia, ya que la preferencia por miembros de la familia en cargos clave puede desmotivar a los empleados no familiares.

### **Evaluación y Desarrollo de Competencias**

La evaluación y el desarrollo de competencias son procesos esenciales para garantizar un desempeño óptimo en las organizaciones. (Robbins & Coulter 2022) destacan que “una evaluación periódica permite identificar áreas de mejora y diseñar planes de capacitación alineados con los objetivos estratégicos de la empresa” (p. 395). Este enfoque resulta indispensable en empresas familiares, donde la profesionalización de los procesos puede marcar la diferencia entre la sostenibilidad a largo plazo y el estancamiento organizacional.

## **RESULTADOS**

En la aplicación, valoración y observación del instrumento diseñado para medir el impacto de la comunicación interna en el talento humano de Arqueol S.A., se elaboró una tabla de referencia donde se desarrolló una sumatoria de las respuestas de cada una de las interrogantes. Se estableció el análisis para los 27 colaboradores encuestados que conforman la muestra del estudio. Para realizar el cálculo, se asignó valor a cada respuesta de acuerdo con la escala de Likert, con la finalidad específica de medir cómo los factores comunicacionales afectan el ambiente laboral en esta empresa familiar, pudiendo así evidenciar los porcentajes de satisfacción alcanzados.

Cada factor analizado corresponde a las dimensiones clave tomadas en cuenta para agrupar las respuestas, mismas que fueron evaluadas a través de preguntas de Sí/No para medir la presencia o ausencia de ciertos factores, y preguntas de opción múltiple para evaluar el grado de satisfacción o frecuencia con la que los empleados perciben diferentes aspectos de la comunicación interna en la empresa. Cada tipo de pregunta se usó para evaluar aspectos específicos dentro de estas dimensiones, permitiendo obtener una visión más completa de cómo la comunicación afecta la gestión del talento humano en la empresa Arqueol S.A.

**Tabla 1**

*Factor Comunicación organizacional*

<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
Respuesta	102	33	135
Factor	75.56%	24.44%	

El 75.56% de los colaboradores respondió "Sí" a las preguntas donde se evaluó la efectividad de la comunicación, indicando que la mayoría considera que la comunicación en la organización es adecuada. Sin embargo, el 24.44% de los encuestados cree que no es efectiva, lo cual señala una oportunidad importante para mejorar en este aspecto.

**Tabla 2**

*Factor Comunicación organizacional*

<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>	<b>Total</b>
Respuesta	4	25	18	34	81
Factor	4.94%	30.86%	22.22%	42%	

La mayoría de los colaboradores considera que la comunicación en la organización ocurre "Siempre", lo que refleja una percepción positiva sobre la consistencia de la comunicación interna. Sin embargo, una proporción significativa opina que la comunicación ocurre "A veces", lo que sugiere que aún hay áreas que pueden mejorar en cuanto a la frecuencia y claridad de la información. Además, un pequeño porcentaje de empleados siente que la comunicación "Nunca" ocurre, lo que señala una percepción negativa que debe ser abordada para optimizar el ambiente laboral y fortalecer los procesos comunicacionales en la organización.

**Tabla 3**

*Factor Comunicación mediática*

<b>Comunicación mediática</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>	<b>Total</b>
Respuesta	9	9	4	5	27
Factor	33.33%	33.33%	14.81%	18.52%	

Una parte significativa de los colaboradores considera que la comunicación mediática "Nunca" ocurre en la organización, lo que indica que una porción importante de los empleados percibe una falta de uso adecuado de los canales mediáticos para la transmisión de información. Sin embargo, una proporción similar de empleados opina que la comunicación ocurre "A veces", lo que sugiere que la frecuencia de la comunicación mediática no es constante ni confiable. Un pequeño grupo de colaboradores cree que la comunicación mediática ocurre "Casi siempre" o "Siempre", lo que refleja una percepción positiva, aunque es limitada. Esto resalta la necesidad de mejorar la implementación de estrategias mediáticas dentro de la empresa para asegurar que la información llegue a todos de manera efectiva y consistente.

**Tabla 4**

*Factor Conocimiento*

Conocimiento	Sí	No	Total
Respuesta	54	0	54
Factor	100%	0%	

El 100% de los encuestados respondió afirmativamente a las preguntas sobre el conocimiento de los procesos y directrices dentro de la empresa, lo que sugiere que, al menos en términos generales, los empleados tienen claro el funcionamiento básico de la organización.

**Tabla 5**

*Factor Conocimiento*

Se debe explorar más a fondo cómo este conocimiento se transmite, ya que el 59.3% de los empleados indicó que "siempre" tienen acceso a la información necesaria. El 3.7% considera que "a veces" ocurre, lo cual refleja algunas brechas que podrían existir en la distribución de información a tiempo, lo que podría afectar la ejecución efectiva de tareas.

**Tabla 6**

*Factor Habilidades*

Habilidades	Sí	No	Total
Respuesta	80	1	81
Factor	98.77%	1.23%	

La mayoría de los empleados (98.77%) considera que posee las habilidades necesarias para cumplir con sus funciones dentro de la empresa. Esta es una percepción positiva que refuerza la idea de que la organización está haciendo un buen trabajo en la formación y capacitación de su talento humano.

**Tabla 7**

*Factor Habilidades*

Habilidades	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Respuesta	0	0	4	23	27
Factor	0%	0%	14.81%	85.19%	

La cuestión clave es cómo se evalúan estas habilidades de manera continua. El 85.19% de los empleados siente que las habilidades se utilizan "siempre" en su trabajo, lo cual indica un uso efectivo de sus competencias dentro de la empresa. A pesar de esto, es importante mantener procesos de evaluación periódica para asegurar que el personal continúe desarrollándose y mejorando sus capacidades para enfrentar nuevos desafíos.

**DISCUSIÓN**

El presente estudio abordó el impacto de la comunicación en la gestión del talento humano en las empresas familiares, específicamente en el caso de Archeol S.A. En las organizaciones familiares, la

dinámica de comunicación se ve influida por la interacción de los lazos familiares y las prácticas organizacionales, lo que puede generar tanto fortalezas como debilidades. Los hallazgos de esta investigación revelan que, aunque existe una percepción positiva sobre la comunicación, también emergen áreas críticas que requieren atención para mejorar la eficiencia organizacional y el desempeño de los empleados.

Uno de los principales hallazgos de este estudio es la relación estrecha entre la comunicación organizacional y la coordinación interna en Arqueol S.A. Según lo señalado por Daft (2021), las empresas familiares tienden a enfrentar dificultades en sus procesos comunicacionales debido a la presencia de una estructura jerárquica rígida y la influencia de relaciones personales entre los miembros de la familia. Esta dinámica puede complicar la transmisión de información, especialmente cuando los canales informales son preferidos en lugar de los formales, lo que afecta la claridad de los mensajes y la eficacia organizacional. En el caso de Arqueol S.A., la comunicación informativa y lineal observada no siempre facilita la correcta ejecución de las tareas, ya que las directrices no siempre se comunican a través de los canales adecuados, lo que puede generar descoordinación y confusión (Robbins & Coulter, 2022).

Los resultados obtenidos en este estudio coinciden con los de Zellweger et al. (2020), quienes argumentan que la falta de comunicación estructurada puede generar tensiones intergeneracionales y dificultar la profesionalización en la gestión de las empresas familiares. Para abordar estas debilidades, las organizaciones deben adoptar procesos de comunicación más formales y estructurados, garantizando que todos los empleados, independientemente de su estatus familiar o jerárquico, reciban la misma información de manera clara y coherente.

Por su parte, la comunicación mediática juega un papel esencial en las empresas modernas, particularmente en aquellas que operan en contextos familiares, donde la formalización de los procesos de comunicación a menudo se ve relegada. Shockley-Zalabak (2021) sostiene que las empresas deben establecer canales de comunicación digital y herramientas que faciliten la transmisión de información de forma regular y confiable. La falta de un sistema adecuado de comunicación mediática en Arqueol S.A. es una barrera significativa para la eficiencia operativa. Las herramientas como los correos electrónicos, las intranets corporativas y las plataformas de colaboración digital son esenciales para asegurar que todos los miembros de la organización estén bien informados y alineados con las decisiones clave (Robbins & Coulter, 2022).

En este estudio, se observó que la falta de uso adecuado de los canales mediáticos impide que la información fluya de manera efectiva dentro de la organización, lo que refuerza lo señalado por Daft (2021) y Zellweger et al. (2020) sobre la necesidad urgente de integrar sistemas de comunicación que mejoren la transparencia y la disponibilidad de la información para todos los colaboradores.

Asimismo, los resultados de este estudio sugieren que la gestión del talento humano en Arqueol S.A. ha sido efectiva en términos de garantizar que los empleados cuenten con las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones. No obstante, como mencionan Noe et al. (2021), la capacitación continua y la evaluación de competencias son fundamentales para asegurar que las habilidades de los empleados estén alineadas con las demandas del mercado y las necesidades estratégicas de la empresa. La profesionalización de la gestión del talento humano en empresas familiares requiere un enfoque integral que incluya no solo la formación técnica, sino también el desarrollo de competencias interpersonales y de liderazgo (Armstrong & Taylor, 2020).

Además, la distribución del conocimiento dentro de la organización es un factor clave que impacta directamente en el desempeño laboral. La falta de claridad en la transmisión de ciertos procesos puede generar barreras en la ejecución eficiente de tareas, como indican Shockley-Zalabak (2021) y Serrano-

Bedia et al. (2020). Para mejorar la eficacia del conocimiento organizacional, es crucial que Arqueol S.A. implemente estrategias formales de capacitación y de actualización de conocimientos que garanticen que todos los empleados estén al tanto de los cambios y procesos operativos.

En este contexto, una cultura organizacional sólida es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier empresa. En las empresas familiares, la cultura organizacional suele estar influenciada por los valores familiares y las relaciones personales entre los miembros del equipo. Según Armstrong & Taylor (2020), una cultura organizacional bien definida puede facilitar la cohesión interna y promover la colaboración entre los empleados. Sin embargo, en Arqueol S.A., la falta de formalización de los procesos de comunicación ha generado ciertas tensiones y descoordinaciones entre los equipos de trabajo. La implementación de un sistema de comunicación formal y estructurado contribuiría a alinear los valores organizacionales con las metas estratégicas y a fortalecer la cohesión y el sentido de pertenencia entre los empleados, especialmente aquellos que no son miembros de la familia (Robbins & Coulter, 2022).

### **CONCLUSIÓN**

La comunicación interna en Arqueol S.A. se percibe de manera positiva en general, pero existen brechas significativas que afectan su efectividad. La falta de formalización de los canales de comunicación y la dependencia de la comunicación informal generan descoordinación y problemas en la toma de decisiones.

La falta de una estrategia de comunicación mediática estructurada impide que la información fluya de manera clara y constante entre los empleados. La adopción de herramientas como correos electrónicos y plataformas digitales es esencial para mejorar la transparencia y la accesibilidad de la información.

Aunque la empresa ha invertido en la capacitación del talento humano, la profesionalización continua es crucial para garantizar que los empleados mantengan sus habilidades actualizadas y alineadas con las necesidades cambiantes del mercado. La evaluación continua de competencias debe ser parte del proceso para asegurar el desarrollo y crecimiento del personal.

Las dinámicas familiares en la organización, aunque fortalecen las relaciones internas, también pueden generar tensiones intergeneracionales que afectan la cohesión y el clima laboral. Es necesario implementar una cultura organizacional que equilibre los intereses familiares con los objetivos estratégicos de la empresa.

Se recomienda la formalización de los procesos de comunicación interna, mediante la implementación de canales digitales y la creación de un sistema de retroalimentación continua para mejorar la cohesión y la motivación del personal.

Este estudio tiene implicaciones relevantes para otras empresas familiares que enfrentan desafíos similares, particularmente en la gestión de la comunicación interna y la profesionalización del talento humano.

## REFERENCIAS

- Almenyor, S. (2021). Estrategias para el Desarrollo del Capital Humano con base en la comunicacion asertiva y el trabajo en equipo. Panamá: Revista Saberes Apudep.
- Arias, J. (2020). El proceso de investigación científica. Caracas: Editorial Panapo.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Manual de gestión del talento humano de Armstrong (15.ª ed.). Kogan Page.
- Daft, R. L. (2021). Teoría y diseño organizacional (13.ª ed.). Cengage Learning.
- García J, P. A., & E, P. (2021). Coaching y empowerment: herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias. Venezuela: Revista de Ciencias Sociales (RCS).
- Hermosa. (2022). Liderazgo y gobernanza en empresas familiares en Ecuador. Ecuador.
- Hernán García, M., Lineros González, C., & Ruiz Azarola, A. (2020). Cómo adaptar una investigación cualitativa a contextos de confinamiento. Gaceta Sanitaria. doi:<https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2020.06.007>
- KPMG International. (2021). Informe sobre empresas familiares en economías emergentes. Londres, Reino Unido.
- Maldonado, P., & Torres, S. (2021). Gestión interna en empresas familiares de la provincia del Guayas: Comunicación y recursos humanos. Tesis para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas, Universidad de Guayaquil.
- Martínez, J., & García, R. (2021). La sostenibilidad de las empresas familiares en Ecuador: un enfoque hacia la gestión del talento humano. Revista de Ciencias Empresariales, 15(2), 45–67.
- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. H. (2020). Family Business Communication and Decision-Making: A Systematic Review. Family Business Review, 33(4), 340-361. <https://doi.org/10.1177/0894486520936169>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). Fundamentos de gestión del talento humano (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Perdigón, M., & Pérez, C. (2022). Análisis de datos con SPSS: Una guía práctica. Madrid: Editorial Síntesis.
- Pérez, A., & Sánchez, L. (2022). Estrategias de comunicación interna para la cohesión organizacional en empresas familiares ecuatorianas. Revista de Gestión Empresarial, 18(3), 89–112.
- PwC. (2022). Global Family Business Survey. Nueva York, Estados Unidos: PricewaterhouseCoopers.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). Administración: Teoría y práctica (15.ª ed.). Pearson.
- Rodríguez, A., & Fernández, G. (2021). La profesionalización de la gestión del talento humano en empresas familiares ecuatorianas. Business and Management Review, 9(2), 141-156. ISSN: 2522-5300
- Saltos, V. (2024). Empresas familiares: Un análisis al problema de sucesión. Ecuador: Saberes del Conocimiento.


Sánchez, y Pérez. (2022). Trabajo de investigación en empresas familiares. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas.

Serrano-Bedia, A. M., García-Castro, R., & González-Rodríguez, M. (2020). The Role of Communication in Family Firms: An Analysis of the Family Business Environment. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 100-111. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100358>

Varna, A., & (2021). Caracterización del proceso de relevo generacional en empresas familiares de países sudamericanos. Ecuador: Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento.

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Zellweger, C. (2018). Intergenerational Communication and Conflict in Family Firms: The Role of Family Harmony. *Journal of Family Business Research*, 8(3), 259-272. <https://doi.org/10.1016/j.jfbr.2017.11.002>

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2020). Understanding Family Firm Dynamics: A Theoretical Framework of Communication and Decision-Making in Family Firms. *Family Business Review*, 33(1), 16-29. <https://doi.org/10.1177/0894486519897794>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons .