

ISSN 3091-1540

erevna

RESEARCH REPORTS

Volumen **3**

Número 2

JULIO - DICIEMBRE 2025

ECUADOR

editada por Erevna Ciencia Ediciones

Comité Editorial

PhD. Janeth Rocío Jácome Gómez
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Directora

M.Sc. Gabriela Haidee Jarrín García
Editorial Erevna Ciencia Ediciones

Editora

Consejo Académico

PhD. Fernando Lara Lara
Universidad de Granada
España

PhD. Enilda González
Universidad Autónoma de Chiriquí
Panamá

Mgtr. Ruth María Giler Zambrano
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Ecuador

Mgtr. Jessica Elizabeth Cargua Chávez
Instituto Superior Tecnológico Ts'achila
Ecuador

Mgtr. Edison Javier Salcán Sánchez
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Ecuador

PhD. Consuelo Rubi Rosales Piña
Universidad Nacional Autónoma de México
México

PhD. José Luis Santos Morocho
Universidad de Cuenca
Ecuador

Mgtr. Milton Geovanny Zambrano Rivera
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Ecuador

Mgtr. Mateo Alberto Alvarez-Maldonado
Universidad Nacional de Chimborazo
Ecuador

Mgtr. Víctor Hugo Narváez Vega
Universidad de las Fuerzas Armadas
Ecuador

Comité Asesor

PhD. Leonardo Rafael Jácome Gómez
Universidad de las Fuerzas Armadas
Ecuador

Dr. Victoriano Rodríguez Otero
Universidad Autónoma de Chiriquí
Panamá

PhD. Eveligh Cecilania Prado Carpio
Universidad Técnica de Machala
Ecuador

Mgtr. Jeniffer Paulina Espinoza Zambrano
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Ecuador

PhD. Gabriel Estuardo Cevallos Uve
Instituto Superior Tecnológico Ts'achila
Ecuador

PhD. Anayansi Albert Rodríguez
Universidad de Sancti Spiritus
Cuba

PhD. Ramón Parra Atencio
Universidad del Zulia
Venezuela

Mgtr. José Randy Cedeño Zambrano
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Ecuador

Equipo Técnico

Ing. Karen Chávez
Soporte técnico

Joshua Ibba
Diseño y Diagramación

Editorial

Con gran entusiasmo presentamos una nueva edición de *Erevna Research Reports*, marcada por un logro significativo en nuestra trayectoria editorial: la revista ha sido incorporada al catálogo **Latindex 2.0** y a la base de datos **Dialnet**. Este reconocimiento valida el esfuerzo continuo por mantener estándares de calidad editorial, visibilidad académica y rigor científico, al tiempo que fortalece nuestro compromiso con la difusión del conocimiento en Iberoamérica.

Esta edición incluye valiosas contribuciones que abordan temáticas relevantes en los campos de las ciencias sociales, la psicología, la gestión empresarial y el desarrollo sostenible. En la sección de **Artículos Originales**, abrimos con “*Evaluación de Desempeño como Herramienta de Crecimiento Profesional*”, un análisis multidimensional que examina cómo la evaluación del desempeño puede convertirse en una vía estratégica para el desarrollo profesional en contextos agrícolas.

Seguidamente, el artículo “*Programa de Intervención Psicosocial para Abordar la Depresión en Adolescentes*” propone un enfoque integral para enfrentar los desafíos emocionales en la población adolescente ecuatoriana, evidenciando la importancia de estrategias preventivas dentro del entorno escolar.

En el ámbito productivo, “*Sostenibilidad de la Cadena de Valor del Cacao Ecuatoriano de Exportación*” analiza las percepciones de los actores involucrados en esta emblemática industria, destacando los retos y oportunidades de sostenibilidad que enfrenta el sector.

Desde una perspectiva de inclusión y derechos, “*Percepciones sobre la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad en Empresas Privadas del Cantón Latacunga*” aporta una mirada crítica sobre las barreras y avances en la incorporación laboral de este grupo en el mercado ecuatoriano.

Finalmente, en la sección de **Artículos de Revisión**, presentamos “*Impacto del Compromiso Familiar en el Rendimiento Financiero de las Empresas Familiares*”, que ofrece una reflexión profunda sobre la influencia de la participación familiar en la sostenibilidad económica de estos emprendimientos.

Invitamos a nuestra comunidad académica y profesional a explorar este número, cuyos contenidos reafirman nuestra vocación por la investigación rigurosa, contextualizada y pertinente. Agradecemos a los autores, revisores y lectores por ser parte fundamental del crecimiento de *Erevna* y de su consolidación como un espacio plural de pensamiento científico.

M.Sc. Gabriela Jarrín García

Editora en Jefe
Erevna Research Reports

ÍNDICE

Artículos Originales

pág. 1 – 15

Evaluación de Desempeño como Herramienta de Crecimiento Profesional:
un Análisis Multidimensional en una Empresa Agrícola

Performance Evaluation as a Professional Growth Tool: a Multidimensional Analysis
in an Agricultural Company

Rosa Michelle Loor-Gutiérrez

pág. 16 – 31

Programa de Intervención Psicosocial para Abordar la Depresión en
Adolescentes de una Institución Educativa Ecuatoriana

Psychosocial Intervention Program to Address Depression in Adolescents from an
Ecuadorian Educational Institution

Fernanda Belén Navarrete-Chávez

pág. 32 – 41

Sostenibilidad de la Cadena de Valor del Cacao Ecuatoriano de
Exportación: Percepciones de los Actores Interesados

Sustainability of the Ecuadorian Cocoa Export Value Chain: Stakeholders'
Perceptions

Tanya Ibeth García-Cornejo y Krystel Agnolia Salgado-Loor

pág. 42 – 55

Percepciones sobre la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad en
Empresas Privadas del Cantón Latacunga

Perceptions on the Labor Inclusion of People with Disabilities in Private Companies
in the Canton of Latacunga

Lisbeth Estefanía Toaquiza-Chasiluisa y Jenny Alexandra Pino-Vela

Artículos de Revisión

pág. 56 – 78

Impacto del Compromiso Familiar en el Rendimiento Financiero de las Empresas Familiares

Impact of Family Engagement on the Financial Performance of Family Businesses

Camila G. Ramírez-de-Castro y Tommy J. Lo-Li

Evaluación de Desempeño como Herramienta de Crecimiento Profesional: un Análisis Multidimensional en una Empresa Agrícola

Performance Evaluation as a Professional Growth Tool: a Multidimensional Analysis in an Agricultural Company

 Rosa Michelle Loor-Gutiérrez ^{1*}

¹ CESUMA, Centro de Estudios Superiores Maranatha, México

Recibido: 27 de febrero de 2025. Aceptado: 1 de abril de 2025. Publicado en línea: 5 de julio de 2025

*Autor de correspondencia: michelle_loor@live.com

Resumen

Justificación: en un contexto empresarial competitivo, la evaluación del desempeño es fundamental para optimizar la gestión del talento humano y mejorar la productividad organizacional. **Objetivo:** el presente estudio tuvo como objetivo diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño en Extractora Agrícola Río Manso S.A., buscando incrementar la eficiencia operativa y la gestión del capital humano. **Metodología:** se empleó un diseño cuantitativo, no experimental, descriptivo y transversal, con la participación de 385 empleados de áreas operativas, administrativas y técnicas. Se aplicaron cuestionarios, entrevistas, observación y análisis documental para recopilar datos sobre percepción, conocimiento y efectividad del sistema implementado. **Resultados:** los resultados mostraron que el 100% del personal fue capacitado en el nuevo sistema. La mayoría del personal operativo y técnico desconocía procesos de evaluación para ascensos. Los métodos preferidos fueron la observación para operativos y la productividad para administrativos y técnicos. Se evidenció alta comprensión del propósito del desempeño y acceso a los resultados, además de una percepción positiva hacia el sistema, con una fuerte relación percibida entre evaluación y desempeño laboral. El personal valoró el trabajo en equipo, la integridad y la responsabilidad como valores organizacionales prioritarios. **Conclusión:** la implementación del sistema mejoró la motivación, el conocimiento y la eficiencia, contribuyendo a una gestión más estratégica del talento humano en la empresa.

Palabras clave: administración de recursos humanos, desarrollo profesional, gestión del talento.

Abstract

Justification: in a competitive business environment, performance evaluation is essential to optimize human talent management and improve organizational productivity. **Objective:** this study aimed to design and implement a performance evaluation system at Extractora Agrícola Río Manso S.A., seeking to increase operational efficiency and human capital management. **Methodology:** a quantitative, non-experimental, descriptive, and cross-sectional design was used, involving 385 employees from operational, administrative, and technical areas. Questionnaires, interviews, observation, and document analysis were applied to collect data on perception, knowledge, and effectiveness of the implemented system. **Results:** the results showed that 100% of the staff was trained in the new system. Most operational and technical staff were unaware of evaluation processes for promotions. Preferred methods were observation for operational staff and productivity for administrative and technical staff. There was a high understanding of the purpose of performance evaluation and access to results, as well as a positive perception toward the system, with a strong perceived relationship between evaluation and job performance. Staff valued teamwork, integrity, and responsibility as priority organizational values. **Conclusion:** the implementation of the system improved motivation, knowledge, and efficiency, contributing to a more strategic management of human talent within the company.

Keywords: human resource management, professional development, talent management.

Cita: Loor-Gutiérrez, R. M. (2025). Evaluación de Desempeño como Herramienta de Crecimiento Profesional: Un Análisis Multidimensional en una Empresa Agrícola. Erevna: Research Reports, 3(2), 1-15. <https://doi.org/10.70171/pmhp1y45>



INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial altamente competitivo, las organizaciones enfrentan una presión constante por mantener su eficiencia y productividad. Para lograrlo, es indispensable contar con sistemas efectivos de evaluación del desempeño que faciliten la toma de decisiones estratégicas y la adaptación a los cambios del mercado (Castro, 2021; Sarmiento Reyes & Delgado Fernández, 2021). La literatura coincide en que la falta de un desempeño organizacional efectivo puede limitar el crecimiento y sostenibilidad de las empresas (Castro et al., 2023; Vuong & Nguyen, 2022).

En este contexto, las organizaciones han evolucionado desde enfoques centrados exclusivamente en la productividad hacia modelos que reconocen el valor del capital humano como un recurso estratégico no replicable (Al Aina & Atan, 2020). La evaluación del desempeño se consolida así como una herramienta clave para medir, analizar y potenciar el rendimiento laboral en relación con los objetivos organizacionales (Moncini, 2023). Diversos estudios han demostrado su relevancia no solo para la gestión de recursos humanos, sino también como mecanismo para mejorar la satisfacción, la motivación y la retención del talento (Bayona et al., 2020; Andrade et al., 2023).

Sin embargo, persisten limitaciones en la aplicación de estos sistemas, especialmente en sectores como el agroindustrial, donde se evidencian obstáculos como la falta de conocimientos técnicos, resistencia al cambio y escaso respaldo institucional (Iis et al., 2022; Esthi, 2022; Asencio, 2020). Esta carencia puede derivar en dificultades para alinear el perfil del trabajador con el puesto, identificar necesidades de formación, o fomentar el compromiso organizacional (Briones Mera et al., 2018; Giraldo et al., 2020). En el caso de Extractora Agrícola Río Manso S.A., la ausencia de un sistema estructurado de evaluación del desempeño dificulta la identificación de fortalezas y áreas de mejora del personal, afectando la toma de decisiones estratégicas en la gestión de recursos humanos y, en consecuencia, el desempeño organizacional sostenible.

Estudios previos han abordado distintas metodologías de evaluación del desempeño en diversos contextos, destacando la importancia de sistemas estructurados y contextualizados. Por ejemplo, investigaciones desarrolladas en México, Cuba, Chile y Ecuador han demostrado que modelos bien diseñados pueden incidir positivamente en la productividad, el clima organizacional y la planificación estratégica (Cepeda Vargas, 2022; Cuesta-Santos et al., 2018; Pérez López et al., 2018; Sánchez Henríquez, 2021; Manzano, 2022).

A partir de este panorama, el presente estudio tuvo como objetivo diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño para la empresa Extractora Agrícola Río Manso S.A., con el propósito de optimizar la gestión del talento humano, incrementar la eficiencia operativa y mejorar la productividad organizacional.

METODOLOGÍA

Diseño de Investigación

Se llevó a cabo un estudio cuantitativo, no experimental, de tipo descriptivo y de corte transversal. Este diseño permitió observar y analizar la implementación del sistema de evaluación del desempeño en la empresa Extractora Agrícola Río Manso S.A., sin manipular variables ni intervenir en el entorno organizacional. La recopilación de datos se realizó en un único momento temporal, brindando una instantánea representativa del fenómeno en estudio (Giler-Sánchez et al., 2025).

Participantes

Se trabajó con la población completa ($n = 385$) de empleados de la organización, distribuida en personal operativo ($n = 273$), administrativo ($n = 63$) y técnico ($n = 49$). La muestra incluyó un 89,87% de hombres y un 10,13% de mujeres, con rangos de edad predominantemente entre 25 y 39 años (54%). En cuanto al nivel educativo, el 54% tenía secundaria, el 21% formación universitaria, y el resto estudios primarios, técnicos o de cuarto nivel. El 75,67% contaba con contrato indefinido. La antigüedad laboral osciló entre menos de 1 año (35,29%) hasta más de 26 años (1,87%).

Variables de Estudio

Variable Independiente.

Evaluación del desempeño: analizada a partir de indicadores de rendimiento, métodos de evaluación y procesos de retroalimentación. Se emplearon encuestas, entrevistas y análisis documental.

Variables Dependientes.

Eficiencia operativa: medida mediante tiempos de ciclo, costos operativos y uso de recursos (análisis cuantitativo de registros internos).

Productividad: evaluada por unidades producidas, rendimiento y tasa de error (informes de producción y auditorías de calidad).

El análisis teórico se sustentó en la Teoría del Desempeño de Campbell, el Modelo de Gestión del Talento Humano de Chiavenato y el enfoque de Evaluación por Competencias de Martha Alles.

Instrumentos

Se utilizaron instrumentos mixtos para triangular la información:

- Cuestionario estructurado aplicado a todos los trabajadores, enfocado en la comprensión y percepción del sistema de evaluación.
- Entrevistas semiestructuradas a directivos y supervisores, explorando desafíos, expectativas y percepciones de efectividad.
- Encuesta general para identificar criterios de evaluación, efectividad de la retroalimentación e impacto percibido en la motivación laboral.
- Observación directa no participante para registrar interacciones laborales vinculadas al desempeño.
- Análisis documental de políticas, registros y comunicaciones internas relacionadas con la evaluación del desempeño.

Se implementaron instrumentos adicionales:

- Escala de puntuación para evaluar el desempeño por dimensiones específicas del puesto.
- Listados de verificación alineados con los objetivos estratégicos.
- Índices críticos: productividad laboral, rotación, absentismo y cumplimiento de objetivos.
- Evaluación grupal mediante grupos focales y dinámicas estructuradas.
- Autoevaluación como herramienta reflexiva para que los colaboradores valoraran su propio desempeño.
- Direccionamiento por objetivos, permitiendo establecer metas individuales coherentes con los objetivos organizacionales.

Procedimientos

Para la revisión y análisis de la literatura se realizaron búsquedas en las bases de datos electrónicas: Dialnet, Redalyc, Google Académico. Los términos de búsqueda incluyeron evaluación del desempeño, sistemas de evaluación del desempeño, desempeño laboral, gestión de talento humano, asegurando así la inclusión de estudios relevantes publicados antes de 2018 para abarcar también la literatura temprana.

Entrevista en la evaluación. Con la finalidad de proporcionar un ambiente adecuado, fue fundamental establecer una metodología para evaluar los resultados.

Análisis de Datos

Los datos recopilados durante el estudio fueron exportados a una hoja de cálculo en Excel para su posterior análisis. Se calcularon porcentajes en función de las respuestas obtenidas para cuantificar las respuestas de los colaboradores sobre diversos aspectos relacionados con la implementación del sistema de evaluación del desempeño. Una vez calculados los porcentajes correspondientes, se utilizaron gráficas de representaciones visuales, para presentar los resultados de manera resumida.

RESULTADOS

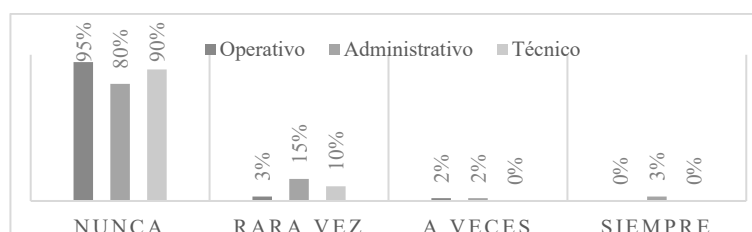
El **Gráfico 1** muestran que el 100% del personal de la Extractora Agrícola Río Manso S.A. fue capacitado sobre la ejecución del nuevo proceso de evaluación de desempeño.

Gráfico 1. Personas Capacitadas para Implementar el Sistema de Evaluación de Desempeño



Por otra parte, en el **Gráfico 2** se puede observar que el personal operativo y técnico tienen un conocimiento limitado sobre el manejo de evaluación para promoción o ascenso, con el 95% y 90% respectivamente que nunca han tenido conocimiento sobre el tema. Mientras que, los administrativos tienen un conocimiento algo más amplio, con 80% que nunca han tenido conocimiento, 15% que lo han tenido rara vez, 2% a veces y 3% que lo han tenido siempre.

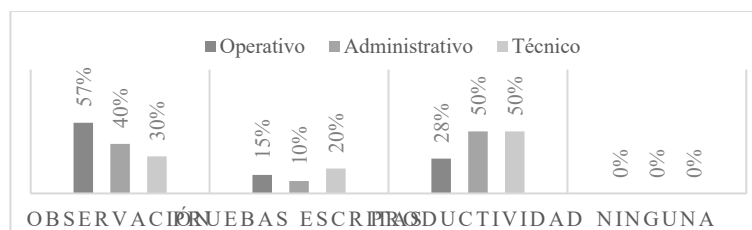
Gráfico 2. Conocimiento sobre el Manejo de Evaluación para Promoción o Ascenso



El **Gráfico 3** muestra que, para el área operativa, la observación es considerada como el método de evaluación más relevante (57%), seguido por la productividad (28%) y las pruebas escritas (15%). En contraste, en el área administrativa, la productividad es el método más relevante (50%), seguido

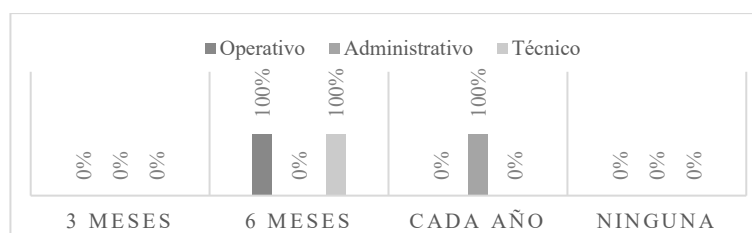
por la observación (40%) y las pruebas escritas (10%). Por otro lado, el personal técnico también considera la productividad como el método más relevante (50%), seguido por la observación (30%) y las pruebas escritas (20%).

Gráfico 3. Métodos de Evaluación del Desempeño Considerados más Relevantes



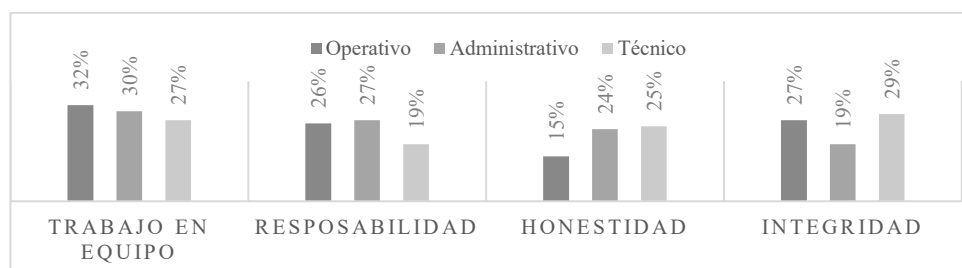
En la **Gráfico 4**, se observa que las áreas de trabajo tienen patrones específicos en cuanto a la frecuencia de evaluación del desempeño. El 100% del personal en el área operativa y técnica prefiere que la evaluación del desempeño se realice cada seis meses. En cambio, en el área administrativa, el 100% del personal considera que la evaluación del desempeño debería aplicarse anualmente.

Gráfico 4. Preferencia por la Frecuencia de la Evaluación del Desempeño



El **Gráfico 5**, presenta las prioridades de los distintos grupos de empleados en cuanto a los valores organizacionales. En el área operativa destaca el trabajo en equipo como el valor más importante (32%), seguido de la integridad (27%), la responsabilidad (26%) y la honestidad (15%). En el área administrativa, el trabajo en equipo también ocupa el primer lugar (30%), seguido de la responsabilidad (27%), la honestidad (24%) y la integridad (19%). En cambio, el área técnica prioriza la integridad (29%), seguida del trabajo en equipo (27%), la honestidad (25%) y la responsabilidad (19%).

Gráfico 5. Orden de Importancia de los Valores Organizacionales



En el **Gráfico 6**, se puede observar que la mayoría del personal tiene conocimiento del propósito del desempeño. En el área operativa, el 89% entiende totalmente el propósito, el 8% lo entiende más o menos, el 1% tiene poco conocimiento y el 2% no tiene ninguno. En el área administrativa, el 96% comprende totalmente el propósito y 4% lo entiende más o menos o tiene poco conocimiento. En el área técnica, el 93% entiende totalmente el propósito, el 6% lo entiende más o menos y el 1% tiene

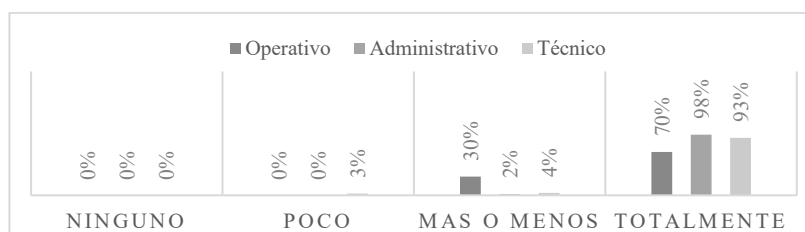
poco conocimiento.

Gráfico 6. Comprensión del Propósito del Desempeño por Departamento



El **Gráfico 7** muestra que la mayor parte de los individuos refieren que los resultados de la evaluación son accesibles. En el área operativa, el 70% tiene acceso total a los resultados, mientras que el 30% tiene acceso parcial. En el personal administrativo, el 98% tiene acceso total y el 2% tiene acceso parcial. En el personal técnico, el 93% tiene acceso total, el 4% tiene acceso parcial y el 3% tiene poco acceso.

Gráfico 7. Acceso a los Resultados de la Evaluación de Desempeño



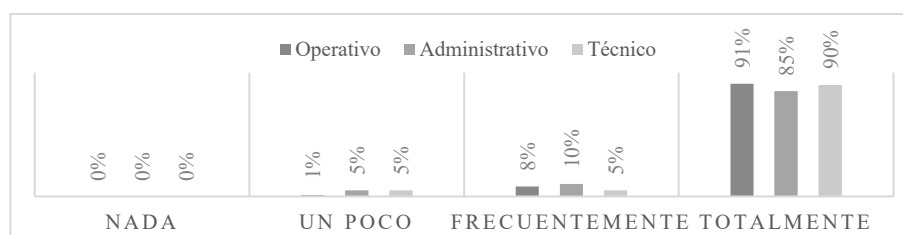
En el **Gráfico 8** se puede observar una percepción positiva generalizada hacia la evaluación de desempeño dentro de la organización, puesto que tanto el personal operativo, administrativo como técnico reportan altos niveles de motivación, con porcentajes que van desde el 95% hasta el 100% en la categoría "totalmente". No obstante, algunos individuos en el área operativa (5%) y técnica (3%) no la consideran tan importante.

Gráfico 8. Percepción de Motivación con la Evaluación de Desempeño



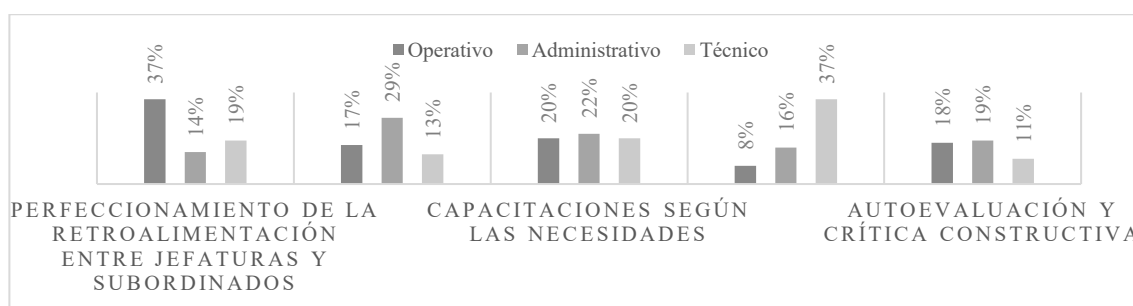
El **Gráfico 9** muestra que la mayoría del personal cree que hay una relación entre los puestos de trabajo y las técnicas de evaluación que se aplican. Específicamente, el 91% del personal operativo, el 85% del personal administrativo y el 90% del personal técnico están totalmente de acuerdo con esta afirmación. Solo un pequeño porcentaje del personal en el área operativa, administrativa y técnica (8,10 y 15% respectivamente) cree que esta relación es frecuente, mientras que el resto está un poco de acuerdo.

Gráfico 9. Percepciones de Correspondencia Entre puestos y Técnicas de Evaluación



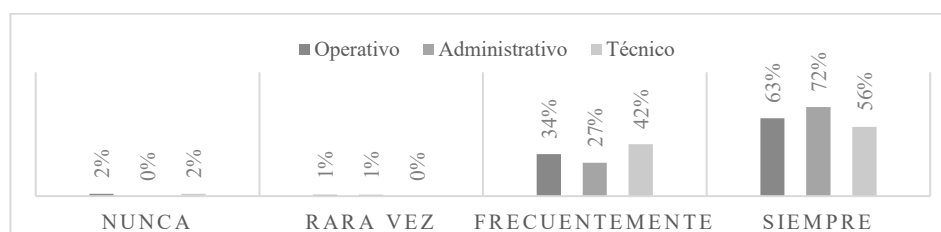
El **Gráfico 10** muestra las variaciones en la percepción de las ventajas de la evaluación del desempeño entre el personal. La parte operativa destaca el perfeccionamiento de la retroalimentación entre jefaturas y subordinados (37%), seguida de las capacitaciones según la necesidad (20%), la autoevaluación y crítica constructiva (18%), la determinación de promociones o transferencias (17%) y el desarrollo de carreras profesionales (8%). Por otro lado, la parte administrativa prioriza la determinación de promociones o transferencias (29%), seguida de las capacitaciones según la necesidad (22%), la autoevaluación y crítica constructiva (19%), el desarrollo de carreras profesionales (16%) y el perfeccionamiento de la retroalimentación entre jefaturas y subordinados (14%). Finalmente, la parte técnica considera el desarrollo de carreras profesionales como la ventaja más importante (37%), seguida de las capacitaciones según la necesidad (20%), el perfeccionamiento de la retroalimentación entre jefaturas y subordinados (19%), la determinación de promociones o transferencias (13%) y la autoevaluación y crítica constructiva (11%).

Gráfico 10. Ventajas de la Evaluación del Desempeño



El **Gráfico 11** muestra los datos sobre el conocimiento de ascensos y promociones. El 63% del personal operativo, el 72% del personal administrativo y el 56% del personal técnico indican que siempre tienen conocimiento de los cargos de ascensos y promociones. Además, el 34% del personal operativo, el 27% del personal administrativo y el 42% del personal técnico reportan estar frecuentemente informados. Solo una pequeña fracción de los empleados en cada grupo raramente o nunca tiene conocimiento de estas oportunidades.

Gráfico 11. Conocimiento de Oportunidades de Ascensos y Promociones



El **Gráfico 12** muestra el impacto que la evaluación del desempeño tiene sobre el rendimiento posterior en cada área del equipo. En general, en el área operativa, el 90% de los colaboradores considera que la evaluación tiene un impacto excelente en su desempeño, el 5% lo considera como “muy bueno” y un 5% lo clasificó como “un poco”. De manera similar, el personal administrativo demostró una percepción mayoritaria de excelencia, con el 99% calificándolo como tal y solo un 1% como “un poco”. Por último, en el grupo del personal técnico, el 100% los encuestados clasificaron su rendimiento como “excelente”.

Gráfico 12. Percepción del Rendimiento Posterior a la Evaluación



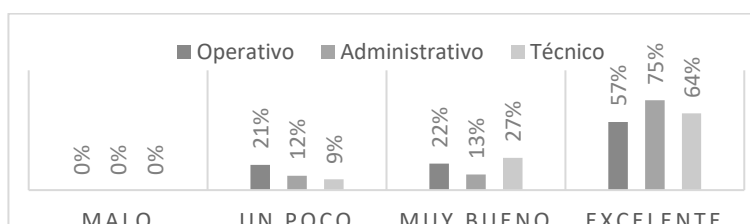
El **Gráfico 13** muestra la percepción de los colaboradores sobre los estándares utilizados para evaluar el desempeño en cada área laboral. En el área operativa, el 78% de los colaboradores considera que los estándares para un buen desempeño en su área laboral son “excelentes”, con un pequeño porcentaje (5%) indicando que son “muy buenos” y un porcentaje marginal (2%) califica los estándares como “malo”. En el área administrativa, el 95% del personal considera que los estándares son excelentes, mientras que un 4% los considera un poco adecuados y solo un pequeño porcentaje (1%) los clasifica como “malo”. Por último, en el área técnica, todos los colaboradores (100%) consideran que los estándares para un buen desempeño en su área laboral son “excelentes”.

Gráfico 13. Evaluación de Estándares del Desempeño Laboral



El **Gráfico 14** muestra la percepción del personal sobre si el proceso de evaluación del desempeño ayuda a corregir errores. En el área operativa, el 57% lo califica como “excelente”, seguido por un 22% que lo considera “muy bueno” y un 21% lo percibe como “un poco”. En el personal administrativo, el 75% lo clasifica como “excelente”, con un 13% que lo considera “muy bueno” y un 12% lo percibe como “un poco”. Mientras tanto, entre el personal técnico, el 64% lo percibe como “excelente”, un 27% como “muy bueno” y un 9% como “un poco”.

Gráfico 14. Utilidad de la Evaluación del Desempeño para Corregir Errores



El **Gráfico 15** muestra que la percepción de los empleados sobre si el proceso de evaluación del desempeño sirve para el crecimiento en el ámbito laboral. En el grupo operativo, el 95% lo califica como "excelente", el 3% como "muy bueno" y solo el 2% como "un poco". En el personal administrativo, el 95% también lo considera "excelente" y el 5% "muy bueno", sin ninguna respuesta negativa. En el personal técnico, el 96% lo califica como "excelente", el 3% como "muy bueno" y solo el 1% lo considera "un poco".

Gráfico 15. Valoración del Proceso de Evaluación para el Crecimiento Profesional



DISCUSIÓN

El hecho de que el 100% del personal de la Extractora Agrícola Río Manso S.A. haya recibido capacitación sobre la implementación del nuevo proceso de evaluación del desempeño refleja el compromiso organizacional para asegurar la adopción efectiva del nuevo sistema. Esto podría facilitar la transición y reducir la resistencia al cambio, ya que, al tener a todo el personal capacitado e informado se crea un entendimiento común de los objetivos y procedimientos del proceso, así, es más probable que se adapten a las nuevas políticas y métodos, como sugieren Sánchez et al. (2019).

La ausencia de conocimiento sobre el manejo de evaluaciones para promoción o ascenso puede generar desmotivación e incertidumbre en cuanto a las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa, lo que potencialmente puede conducir a la pérdida de talento debido a la percepción de falta de oportunidades de desarrollo y progreso profesional, como lo señalan Hernández y Durán-Rojas (2022).

Es importante que la empresa tome medidas para abordar estos desafíos, como revisar y actualizar los procesos de evaluación existentes, así como implementar programas de capacitación regulares en torno al manejo de evaluaciones para todo el personal, con énfasis en aspectos como criterios de evaluación, procesos de revisión, retroalimentación, y políticas de promoción. Además, es fundamental mejorar la comunicación interna sobre los procesos de promoción y ascenso, proporcionando información clara y transparente sobre los criterios y procedimientos involucrados. Estas estrategias pueden contribuir a una cultura organizacional más informada y motivada, lo que eventualmente resultaría en una mejora del desempeño y un aumento de la productividad (Piedra-Mayorga et al., 2022).

Estos datos sugieren que la relevancia de los métodos de evaluación del desempeño puede variar según el puesto de trabajo y las responsabilidades asociadas. El personal operativo, cuyo trabajo está más orientado hacia tareas prácticas y observables, valoran más la evaluación a través de la observación directa de su desempeño en el lugar de trabajo. En contraste, el personal administrativo y técnico, cuyas responsabilidades pueden implicar un mayor enfoque en resultados tangibles y cuantificables en su desempeño, consideran la evaluación basada en la productividad como más relevante. En general, estos resultados resaltan la importancia de adaptar los métodos de evaluación

del desempeño a las características laborales y las expectativas de desempeño de cada grupo de empleados para obtener una evaluación más precisa del rendimiento.

La preferencia del personal operativo y técnico por una evaluación semestral sugiere que estos empleados valoran una retroalimentación más frecuente, probablemente debido a la naturaleza de sus funciones, que a menudo implican tareas con ciclos más cortos, donde una evaluación frecuente podría ayudarles a adaptarse rápidamente a cambios y mejorar continuamente sus habilidades y competencias. Por otro lado, la preferencia del personal administrativo por evaluaciones anuales puede indicar que estos empleados consideran que sus responsabilidades tienen plazos más largos, por lo que una evaluación anual sería suficiente para reflejar adecuadamente su desempeño como oportunidad para revisar el cumplimiento de sus objetivos. Estos hallazgos sugieren adoptar un enfoque flexible en la frecuencia de las evaluaciones del desempeño puede aumentar la efectividad de estas, mejorando la satisfacción y el compromiso de los empleados.

La preferencia del trabajo en equipo como el valor más importante entre el personal operativo y administrativo sugiere que la colaboración grupal es esencial para estos grupos. Además, la valoración de la integridad como el valor principal entre el personal técnico indica una orientación hacia la ética en sus roles. Por otro lado, las diferencias en la valoración de la responsabilidad y la honestidad sugieren que estos valores, aunque importantes, son percibidos de manera diferente según las funciones y responsabilidades de cada área de trabajo. Esto resalta la importancia de personalizar los enfoques de gestión organizacional y programas de desarrollo reconociendo los valores más importantes para cada grupo.

La alta proporción de empleados que comprenden el propósito del desempeño sugiere una fuerte conexión con los objetivos organizacionales y una comprensión clara de cómo sus funciones individuales contribuyen a esos objetivos. Sin embargo, una pequeña proporción de encuestados tienen una comprensión parcial o nula, señalando una oportunidad para mejorar los procesos de comunicación en este grupo en particular. Asegurar que todos los empleados tengan una comprensión del propósito del desempeño es crucial para alinear sus esfuerzos con los objetivos organizacionales, como sugieren (Beltrán et al., 2020). En este sentido, la empresa podría beneficiarse de revisar y reforzar sus estrategias de comunicación interna a través de sesiones informativas adicionales sobre el propósito del desempeño y cómo se relaciona con el trabajo diario de los empleados en cada área.

La alta proporción de empleados con acceso total a los resultados de la evaluación de desempeño sugiere una transparencia significativa en la organización. Esto puede promover la confianza en el proceso de evaluación, al permitir que los empleados comprendan cómo están siendo evaluados y qué áreas necesitan mejorar. No obstante, un porcentaje notable del personal operativo y técnico tiene acceso parcial o limitado, lo que indica áreas donde los procesos de comunicación interna o la infraestructura tecnológica utilizada para compartir estos resultados pueden mejorarse. Garantizar el acceso a los resultados de la evaluación de desempeño es fundamental para fortalecer la confianza del personal en el sistema de evaluación, promover la transparencia y el desarrollo profesional dentro de la organización (Andrade et al., 2023). Para abordar las limitaciones, la organización puede implementar varias estrategias como capacitar al personal sobre cómo acceder y comprender los resultados, crear una plataforma centralizada y accesible para revisar las evaluaciones, mejorar la comunicación interna sobre este proceso, asegurar una infraestructura tecnológica confiable y fácil de usar.

La alta motivación por la evaluación de desempeño indicada por la mayoría del personal en todas las áreas sugiere que los empleados perciben este proceso como una oportunidad para crecer y mejorar en su trabajo, y que están dispuestos a recibir retroalimentación para alcanzar sus metas laborales, lo que puede llevar a mejoras en el rendimiento y la productividad. Además, que el proceso de evaluación esté bien percibido y aceptado por los empleados, puede contribuir a un clima laboral positivo y a un mayor compromiso con los objetivos organizacionales. Sin embargo, es importante abordar las preocupaciones de los pocos empleados que expresaron sentirse "más o menos" motivados, ya que estas opiniones pueden señalar áreas donde realizar mejoras en el proceso de evaluación para aumentar su efectividad y relevancia.

La alta proporción de empleados en todos los niveles que están totalmente de acuerdo con la relación entre los puestos de trabajo y las técnicas de evaluación sugiere que existe una percepción generalizada de que las evaluaciones están alineadas con las responsabilidades y requerimientos específicos de cada puesto. Esta alineación puede aumentar la efectividad y pertinencia de las evaluaciones, asegurando que sean adecuadas para medir el desempeño según las funciones y responsabilidades particulares de cada empleado. Sin embargo, es importante monitorear las áreas donde existen diferentes percepciones, con el fin de asegurar que las evaluaciones sean relevantes para todos, independientemente de su nivel o función. Para ello, puede ser necesario una revisión de las técnicas de evaluación utilizadas y la adaptación de estas a los roles y responsabilidades de los empleados.

Las diferencias en la percepción de las ventajas de la evaluación del desempeño entre grupos pueden influir en la motivación y compromiso con el proceso. Que el personal operativo espere una mejora en la comunicación y la retroalimentación a través de la evaluación, refleja la importancia que le dan a estos aspectos para mejorar su desempeño. Por otro lado, el énfasis del personal administrativo en la evaluación del desempeño como un factor importante para su desarrollo profesional indica su interés en las oportunidades de promoción. Finalmente, el interés del personal técnico en el desarrollo de carreras sugiere que valoran la evaluación del desempeño como un medio para identificar oportunidades de desarrollo y progresión en sus carreras dentro de la organización. Los líderes pueden aprovechar estos resultados para diseñar programas de evaluación del desempeño más efectivos y personalizados, adaptados a las necesidades específicas de cada grupo, mejorando así la efectividad de los programas de desarrollo y retención de talento.

Estos resultados indican que, aunque una gran mayoría de empleados están al tanto de estas oportunidades, hay algunas diferencias notables entre ellos. Mientras que el personal administrativo está más al tanto de las oportunidades de ascenso, el personal técnico y operativo tiene un menor conocimiento sobre dichas oportunidades, lo que podría deberse a una comunicación más directa entre el área administrativa y la gerencia. Estas diferencias pueden tener implicaciones importantes para la gestión de la carrera y la retención de talento. Por lo tanto, es importante que los líderes de la organización aseguren que todos los empleados, independientemente de su rol, tengan acceso equitativo a la información sobre las oportunidades de crecimiento profesional. Esto no solo fomentará un ambiente de transparencia, sino que también puede incrementar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal. Implementar canales de comunicación efectivos y constantes puede ser una estrategia clave para lograrlo.

La tendencia positiva en la percepción del rendimiento tras la evaluación sugiere que los empleados,

en general, consideran que su desempeño ha mejorado o se ha mantenido alto. Esto apunta a un impacto positivo de la evaluación del desempeño en todos los niveles de la organización, destacando su eficacia para impulsar el rendimiento. Mantener un proceso de evaluación regular y efectivo puede contribuir significativamente a niveles óptimos de desempeño y satisfacción laboral. Por lo tanto, es crucial continuar con esta práctica para fomentar un mejoramiento constante del rendimiento y, en última instancia, garantizar el éxito organizacional.

La percepción mayoritariamente positiva entre los empleados en todas las áreas con respecto a los estándares para un buen desempeño puede ser indicativo de una alineación efectiva entre los objetivos organizacionales y las expectativas de rendimiento del personal en todas las áreas laborales, que eventualmente podría traducirse en altos niveles de satisfacción y motivación laboral. Mantener una comunicación clara sobre estos estándares y proporcionar los recursos necesarios para que los empleados los cumplan será crucial para sostener este nivel de percepción y garantizar un rendimiento óptimo en toda la organización.

La predominancia de respuestas positivas sugiere que la mayoría de los empleados perciben que el proceso de evaluación del desempeño es efectivo para corregir errores. Sin embargo, la presencia de un porcentaje considerable que clasifica este aspecto como poco efectivo indica que aún hay que mejorar la efectividad de este proceso, especialmente en el personal operativo. Esto podría indicar la necesidad de una retroalimentación más específica y acciones de seguimiento más claras en el proceso de evaluación. La organización puede abordar las preocupaciones sobre la efectividad del proceso mediante capacitaciones adicionales para mejorar la comprensión de los criterios de evaluación y la retroalimentación constructiva.

La percepción casi unánime de los empleados de que el proceso de evaluación del desempeño sirve para el crecimiento laboral sugiere que ven esta herramienta como efectiva para avanzar en sus carreras. Sin embargo, hay una minoría de colaboradores que puede no estar recibiendo todo el apoyo necesario para aprovechar al máximo las oportunidades de crecimiento laboral. Esto destaca la necesidad de mejorar el proceso de evaluación para asegurar su utilidad en el crecimiento de todos los empleados. Los líderes de la organización deberán enfocarse en proporcionar retroalimentación constructiva y oportunidades de desarrollo durante las evaluaciones a los empleados que no ve el proceso como útil.

CONCLUSIÓN

Los resultados se pueden concluir que la implementación del sistema de evaluación del desempeño mejorar la eficiencia y productividad de la empresa en Extractora Agrícola Río Manso S.A. respaldando así la hipótesis inicial de la investigación.

Se identificaron y adaptaron métodos de evaluación del desempeño variados según las áreas operativas, administrativas y técnicas de la empresa, permitiendo una evaluación más precisa y adaptada a las necesidades específicas de cada grupo de empleados.

Se pudo determinar que la mayoría de los colaboradores tienen una percepción positiva hacia el sistema de evaluación del desempeño, lo que indica una aceptación generalizada y un impacto favorable en la motivación y el compromiso laboral.

Se establecieron indicadores clave de desempeño que han facilitado la medición objetiva y el

seguimiento del rendimiento de los empleados, proporcionando datos relevantes para la toma de decisiones y la mejora continua.

Implicaciones y Limitaciones

Los hallazgos de este estudio contribuyen, desde un punto de vista teórico, avanzar significativamente en la comprensión y aplicación de la evaluación del desempeño en contextos empresariales, particularmente en el sector agroindustrial. Además, el estudio ha integrado de manera efectiva teorías motivacionales, demostrando cómo un sistema de evaluación del desempeño bien estructurado puede influir positivamente en la motivación intrínseca de los empleados y en su compromiso hacia los objetivos organizacionales. Desde una perspectiva práctica, los resultados de este estudio han proporcionado herramientas para mejorar la gestión del talento humano y optimizar la eficiencia operativa en Extractora Agrícola Río Manso S.A. Estableciendo objetivos claros y medibles, y facilitando una retroalimentación continua, se ha logrado optimizar los procesos operativos y mejorar la calidad del trabajo realizado. Esto se traduce en una mejor coordinación de actividades, reducción de tiempos muertos y una gestión más efectiva de los recursos humanos y materiales dentro de la organización. Adicionalmente, la implementación exitosa del sistema de evaluación del desempeño ha promovido un clima organizacional positivo caracterizado por la transparencia, equidad y confianza mutua entre empleadores y empleados. Este ambiente facilita la comunicación abierta y el desarrollo profesional, contribuyendo así a la retención del talento y al fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa.

Contribuciones

Rosa Michelle Loor-Gutiérrez: Diseño de la investigación, administración del proyecto, análisis e interpretación formal de datos, redacción manuscrito y revisión final del manuscrito. Toma de datos, revisión de la bibliografía y redacción manuscrito. He leído y aprobado la versión final del manuscrito, así mismo estoy de acuerdo con la responsabilidad de todos los aspectos del trabajo presentado.

Conflicto de Interés

La autora declara no tener conflictos de interés en relación con el trabajo presentado en este informe.

Uso de Inteligencia Artificial

No se usaron tecnologías de IA o asistidas por IA para el desarrollo de este trabajo.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Andrade, W. A. Z., Martínez, J. A. P., Noguera, L. A. S., & Aguilar, G. I. S. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Commercium plus*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>
- Asencio, A. D. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Editorial Elearning, SL.

- Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2020). The relationship between knowledge characteristics' fit and job satisfaction and job performance: The mediating role of work engagement. *Sustainability*, 12(6), 2336. <https://doi.org/10.3390/su12062336>
- Beltrán, D. Y. M., Capataz, E. M., & Beltran, M. E. M. (2020). El desempeño: fuente esencial para el mantenimiento y supervivencia de las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31), 1-12. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3151>
- Briones Mera, M. Y., Vera Loor, R. Y., & Peñafiel Loor, J. F. (2018). El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí. *Revista San Gregorio*, 1(22), 60-69. <https://n9.cl/cnm3a>
- Castro, M. F. G. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(8), 318-329. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>
- Castro, V. V. S., Ayvar, H. N. C., Vargas, F. C., & Lira, L. A. N. (2023). Estrategias de gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas peruanas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(10), 954-966. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6>
- Cepeda Vargas, J. J. (2022). *Evaluación del desempeño laboral de los empleados de la Cia. Desagrec, Desarrollo Agroindustrial del Ecuador SA* [Tesis de maestría, Universidad Regional Autónoma de los Andes "UNIANDES"]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/15087>
- Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24-35. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n1/rii04118.pdf>
- Esthi, R. B. (2022). The Effect of Competence and Job Training on the Performance of Crab Meat Agro-industry Employees in West Java. *Jurnal Ilmiah Agrineca*, 22(2), 1-9. <https://doi.org/10.36728/afp.v22i2.2005>
- Giler-Sánchez, M. S., Adela Connie Alcívar-Chávez, A. C., Montesdeoca-Párraga, R. R., Piloso-Chávez, K. J., & Prado-Carpio, E. C. (2025). Estrategias de Investigación para Estudiantes Universitarios. *Editorial Erevna Ciencia Ediciones*. <https://doi.org/10.70171/5wgzzj02>
- Giraldo, J. A., Ríos, B. J. A., Córdoba, M. & Víctor, H. (2020). Modelo de evaluación de desempeño y plan de formación para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado. *Revista Espacios*, 41(07). <https://n9.cl/7zfmvl>
- Hernández, R. Á. H., & Durán-Rojas, E. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1-22. <https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320>
- Iis, E. Y., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Ilham, R. N., & Sinta, I. (2022). The effect of career development and work environment on employee performance with work motivation as intervening variable at the office of agriculture and livestock in Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 2(2), 227-236. <https://doi.org/10.54443/ijeabas.v2i2.191>
- Manzano, Y. V. L., López, N. I. P., & Aguiar, E. P. P. (2022). Diseño del sistema de evaluación de Desempeño del Departamento de Talento Humano de la Compañía DOLE. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 4(2), 13-13. <https://orcid.org/0000-0003-2021-7859>
- Moncini, R. (2023). *Resiliencia Organizacional*. Fondo Editorial UNERMB

- Piedra-Mayorga, V. M., Macias, R. G., González-Romero, R. E., Rodríguez-Moreno, R., & Vázquez-Alamilla, M. A. (2022). La comunicación organizacional: Un factor para elevar la productividad en las organizaciones. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 9(17), 23-29. <https://doi.org/10.29057/escs.v9i17.7886>
- Pérez López, C. (2018). *Evaluación del desempeño: Estrategias, herramientas y técnicas para una gestión eficaz del rendimiento*. ESIC Editorial.
- Sánchez Henríquez, J., & Alvear Vega, S. (2021). Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión de la empresa. *Contaduría y administración*, 66(1). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.1966>
- Sánchez, M. M., Maggi, M. T., & Paredes, M. C. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: propuesta para minimizarlo. *Palermo business review*, (19), 39-53. <https://n9.cl/pbppyg>
- Sarmiento Reyes, Y. R., & Delgado Fernández, M. (2021). Dimensiones y variables de competitividad para un mejor desempeño empresarial. *Cofin Habana*, 15(2). <https://n9.cl/qay1s>
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: a systematic review. *Sustainability*, 14(21), 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>

Programa de Intervención Psicosocial para Abordar la Depresión en Adolescentes de una Institución Educativa Ecuatoriana

Psychosocial Intervention Program to Address Depression in Adolescents from an Ecuadorian Educational Institution

 **Fernanda Belén Navarrete-Chávez^{1*}**

¹Universidad Técnica Particular de Loja - Ecuador

Recibido: 5 de abril de 2025. **Aceptado:** 2 de mayo 2025. **Publicado en línea:** 5 de julio de 2025

*Autor de correspondencia: fbnavarrete@utpl.edu.ec

Resumen

Justificación: la adolescencia es una etapa vulnerable al desarrollo de trastornos de salud mental, entre los cuales la depresión destaca por su alta prevalencia y consecuencias severas. En este contexto, se realizó un diagnóstico inicial en una institución educativa mediante entrevista semiestructurada a la psicóloga institucional y una lista de cotejo aplicada a los estudiantes de básica superior. Se identificaron signos de sintomatología depresiva leve a moderada y dificultades en la regulación emocional. **Objetivo:** se diseñó e implementó un programa de intervención psicosocial con enfoque preventivo y educativo, cuyo objetivo fue fortalecer el bienestar emocional de los adolescentes mediante estrategias psicoeducativas y el desarrollo de la resiliencia. **Metodología:** se utilizó un diseño cuantitativo con enfoque cuasiexperimental para implementar y evaluar el programa psicoeducativo "Luces de Esperanza", dirigido a 90 adolescentes entre 12 y 15 años. **Resultados:** tras la intervención, mejoró la comprensión de la depresión, la apertura emocional y el uso de la respiración como herramienta de autorregulación. Disminuyeron la irritabilidad, tristeza y síntomas físicos en la mayoría. Persistieron dificultades en motivación, ansiedad y vínculo familiar, destacando la necesidad de intervenciones más prolongadas y específicas. **Conclusión:** aunque el taller psicoeducativo fue una estrategia útil para mejorar ciertos aspectos emocionales y cognitivos relacionados con la depresión en los adolescentes, deben ser parte de un plan de intervención más amplio y sostenido.

Palabras clave: bienestar psicológico, educación emocional, prevención en salud mental.

Abstract

Justification: adolescence is a vulnerable stage for the development of mental health disorders, with depression standing out due to its high prevalence and severe consequences. In this context, an initial diagnosis was carried out in an educational institution through a semi-structured interview with the school psychologist and a checklist applied to upper secondary students. Signs of mild to moderate depressive symptoms and difficulties in emotional regulation were identified. **Objective:** a psychosocial intervention program with a preventive and educational approach was designed and implemented, aiming to strengthen adolescents' emotional well-being through psychoeducational strategies and the development of resilience. **Methodology:** a quantitative design with a quasi-experimental approach was used to implement and evaluate the psychoeducational program "*Lights of Hope*", targeting 90 adolescents aged 12 to 15. **Results:** after the intervention, students showed improved understanding of depression, greater emotional openness, and increased use of breathing techniques for self-regulation. Most participants experienced a reduction in irritability, sadness, and physical symptoms. However, difficulties in motivation, anxiety, and family connection persisted, highlighting the need for more prolonged and targeted interventions. **Conclusion:** while the psychoeducational workshop was an effective strategy for improving certain emotional and cognitive aspects related to adolescent depression, it should be part of a broader and more sustained intervention plan.

Keywords: psychological well-being, emotional education, mental health prevention.

Cita: Navarrete-Chávez, F. B. (2025). Programa de Intervención Psicosocial para Abordar la Depresión en Adolescentes de una Institución Educativa Ecuatoriana. *Erevna: Research Reports*, 3(2), 16-31. <https://doi.org/10.70171/qdehfy17>



INTRODUCCIÓN

La adolescencia es una etapa del desarrollo marcada por intensos cambios físicos, emocionales, cognitivos y sociales (Blakemore, 2019). Esta fase, caracterizada por la búsqueda de identidad y autonomía, también conlleva una elevada vulnerabilidad a los trastornos de salud mental, especialmente cuando los adolescentes carecen de herramientas adecuadas para afrontar las exigencias del entorno (Palacios, 2019). Sin embargo, este periodo también representa una oportunidad para promover el desarrollo emocional y prevenir conductas de riesgo (Santiesteban et al., 2017).

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2024), más del 14% de los adolescentes en el mundo padecen algún trastorno mental, siendo la depresión una de las principales causas de discapacidad y mortalidad por suicidio en este grupo. Esta situación exige comprender sus manifestaciones para diseñar intervenciones preventivas eficaces.

Depresión

La depresión es un trastorno del estado de ánimo caracterizado por una tristeza persistente, pérdida de interés en actividades habituales, fatiga constante, alteraciones del sueño y del apetito, dificultad para concentrarse, y, en casos graves, pensamientos suicidas (OMS, 2023; Petito et al., 2020). Es una de las condiciones más prevalentes del mundo, afectando a aproximadamente 280 millones de personas, y se proyecta que será la principal causa de discapacidad global para 2030 (OMS, 2023).

Durante la adolescencia, la depresión presenta particularidades, suele manifestarse con irritabilidad, retraimiento social, quejas somáticas sin causa médica aparente y bajo rendimiento académico (Hankin, 2020; Miller y Campo, 2021). Estos síntomas pueden pasar desapercibidos, dificultando la implementación de medidas preventivas (Horowitz et al., 2021).

Aunque antes se consideraba que la depresión era propia de la adultez, hoy se reconoce que su mayor incidencia ocurre durante la adolescencia, afectando más a las mujeres (Shorey & Wong, 2022). A nivel mundial, entre el 4% y 5% de los adolescentes presentan depresión, mientras que el 34% manifiesta síntomas depresivos subclínicos (Beirão et al., 2020). En Ecuador, su prevalencia es alarmante, se estima que el 26% de los adolescentes la padece, con mayor afectación en mujeres (Muñoz et al., 2021). En ciudades como Loja, Cuenca, Ambato y Quito, las tasas varían entre el 8 y el 27%, y están asociadas a factores como disfunción familiar, consumo de alcohol o estrés académico (Bravo et al., 2021; Inga Bravo et al., 2020; Falcón y Alomaliza, 2017; Buitrón et al., 2023).

La depresión tiene un origen multifactorial. Se ha identificado la influencia de desequilibrios químicos, como la baja serotonina (Moncrieff et al., 2022), cambios hormonales (Coe-Odess et al., 2019), y factores genéticos (Sallis et al., 2017). A ello se suman eventos traumáticos como abuso, duelo, acoso escolar o conflictos familiares (Farella Guzzo y Gobbi, 2023). También inciden condiciones médicas crónicas, estrés, ansiedad, baja autoestima, dificultades en la regulación emocional y problemas de adaptación (LeMoult et al., 2020; Huang, 2021; Young et al., 2019; Dey y Sultana, 2019). Sentimientos de soledad (Zhindón et al., 2023) y el uso excesivo de redes sociales, que incrementa el riesgo en casi un 60% (Liu et al., 2022).

Los efectos de la depresión en adolescentes son profundos. Puede generar deterioro en la salud física y mental, aislamiento, bajo rendimiento académico, disfunción familiar y dificultades en las relaciones sociales (Glieb y Pine, 2022; Viduani et al., 2021). Su persistencia interfiere en el

desarrollo psicosocial y limita las oportunidades de éxito en la vida adulta (Clayborne, 2019). En casos graves, puede conducir al suicidio, siendo uno de sus principales factores de riesgo (Moreno-Gordillo et al., 2019). Además, se asocia a otros trastornos como ansiedad, abuso de sustancias, conductas sexuales riesgosas, trastornos alimentarios y autolesiones (Mosquera et al., 2022; Navarro-Loli y Moscoso, 2017).

Factores de Riesgo y de Protección

Los factores de riesgo son condiciones que aumentan la probabilidad de desarrollar depresión. Estos incluyen ambientes familiares disfuncionales, experiencias traumáticas, conflictos interpersonales, acoso escolar y enfermedad física crónica (Burns et al., 2022; Azúa Fuentes et al., 2020). La historia familiar de depresión también incrementa significativamente el riesgo (Weissman, 2016). El género femenino, la pertenencia a minorías sexuales, el aislamiento social y el uso excesivo de redes sociales también se identifican como factores de riesgo notables (Mosquera et al., 2022; Liu et al., 2022).

Por otro lado, existen factores protectores que mitigan el riesgo de depresión, como el apoyo familiar y social, relaciones afectivas saludables, autoestima alta, habilidades para resolver problemas, ejercicio regular y acceso a servicios de salud mental (Holt et al., 2023; Lugo et al., 2018; Wang et al., 2022; Sandoval et al., 2019). Estas condiciones favorecen el afrontamiento adaptativo, promueven el bienestar emocional y fortalecen la resiliencia frente a situaciones adversas.

Justificación

La presente propuesta surge de un diagnóstico inicial realizado mediante entrevista semiestructurada a la psicóloga institucional, complementado con una lista de cotejo aplicada a tres grupos de estudiantes de entre 12 y 15 años. Los resultados revelaron signos consistentes de sintomatología depresiva leve a moderada, como cambios en el comportamiento (irritabilidad, tristeza, aislamiento), desmotivación académica, dificultad para gestionar emociones, expresión de pensamientos negativos, e incluso quejas físicas sin causa médica aparente.

En todos los grupos observados, se identificó la presencia de múltiples indicadores emocionales, conductuales, académicos y sociales que sugieren malestar psicológico. Esta información cualitativa y cuantitativa evidencia que un número considerable de estudiantes atraviesa situaciones emocionales que, de no abordarse oportunamente, podrían evolucionar hacia problemáticas más complejas que afecten su bienestar y desempeño escolar.

Además, la psicóloga institucional ha señalado que muchos estudiantes carecen de herramientas adecuadas para el afrontamiento del estrés, frustración o ansiedad, lo cual se agrava en quienes provienen de contextos familiares disfuncionales, con antecedentes de conflicto parental o bajo soporte emocional. A nivel institucional, se reconoce la necesidad urgente de una intervención sistemática, dado que hasta la fecha no se dispone de un programa preventivo estructurado enfocado en salud mental, más allá de talleres puntuales de autocuidado que han mostrado una recepción positiva pero insuficiente.

Ante esta realidad, se justifica la implementación de un programa de intervención psicosocial con enfoque preventivo y educativo, ya que este tipo de abordaje permite trabajar con adolescentes antes de que los síntomas depresivos se intensifiquen, a través del desarrollo de habilidades emocionales, estrategias de afrontamiento y fortalecimiento del entorno social y familiar. El enfoque psicosocial resulta adecuado por su carácter integral, que no se limita a la intervención individual, sino que

promueve el trabajo colectivo y comunitario, incorporando factores familiares, escolares y personales en el proceso de mejora del bienestar emocional (Dalgard et al., 1996).

Objetivo General

Diseñar e implementar un programa de intervención psicosocial con enfoque preventivo y educativo para abordar la sintomatología depresiva en adolescentes de 12 a 15 años de una institución educativa ecuatoriana.

METODOLOGÍA

Diseño de Investigación

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo con diseño cuasiexperimental, al aplicar una intervención preventiva de carácter psicoeducativo dirigida a adolescentes con el fin de mitigar factores de riesgo asociados a la sintomatología depresiva (Ato et al., 2013).

Población

La población objetivo está conformada por 90 adolescentes de 12 a 15 años, que cursaban el 8vo, 9no y 10mo año de una Unidad Educativa Particular, ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador.

Descripción del Programa de Intervención

El plan de intervención llevó por título *Luces de Esperanza: Construyendo Fortaleza Emocional* y fue diseñado con el propósito de prevenir la sintomatología depresiva en los estudiantes de 8vo, 9no y 10mo año de una Unidad Educativa Particular ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador.

El programa se fundamentó en un enfoque preventivo de carácter primario y tuvo como objetivo fortalecer el bienestar emocional de los adolescentes mediante estrategias psicoeducativas y el desarrollo de la resiliencia. Entre los objetivos específicos, se planteó psicoeducar tanto a los estudiantes como a sus padres respecto a la depresión, proporcionándoles información accesible sobre sus características, factores de riesgo, señales de alerta y formas de afrontamiento. Asimismo, se buscó promover la resiliencia emocional en los adolescentes, con el propósito de que desarrollaran recursos personales que les permitieran enfrentar de manera saludable las adversidades propias de esta etapa, reduciendo así su vulnerabilidad ante posibles trastornos emocionales.

1. Objetivo Específico: Psicoeducar

La elección de la psicoeducación como objetivo específico dentro del plan de intervención se fundamentó en su valor teórico y práctico como estrategia preventiva en el ámbito de la salud mental. Según Godoy (2020), la psicoeducación constituye una aproximación terapéutica orientada a brindar información a individuos o grupos sobre temáticas vinculadas con la salud mental. Esta herramienta busca empoderar a las personas mediante la comprensión de su situación emocional, facilitando la toma de decisiones saludables.

Desde una perspectiva preventiva, Onnela et al. (2021) destacan que la psicoeducación tiene como finalidad aumentar la conciencia y comprensión sobre los factores de riesgo y las señales tempranas de trastornos mentales, al tiempo que enseña estrategias de afrontamiento, habilidades de autorregulación emocional y promueve hábitos de vida saludables con el propósito de reducir el riesgo de desarrollar problemas de salud mental.

En cuanto a su efectividad, Rigabert y otros (2020), a través de una revisión sistemática con metaanálisis concluyeron que las intervenciones psicoeducativas tienen efectos positivos en la reducción de los síntomas depresivos, incluso en poblaciones que no presentan diagnósticos clínicos, lo que refuerza su utilidad en contextos escolares con enfoque preventivo. Además, Oliveira y Dias (2023) señalan que la psicoeducación también fomenta la búsqueda activa de apoyo o tratamiento profesional cuando es necesario.

1.1. Técnica: Sesión Informativa Dirigida a Padres sobre la Depresión en Adolescentes

La técnica seleccionada (sesión informativa) se enmarca dentro de las estrategias propias de la psicoeducación, la cual ha demostrado ser efectiva en la prevención de la sintomatología depresiva. Según Brown (2018), existen diversas técnicas que la psicoeducación puede emplear para prevenir la sintomatología depresiva, entre las cuales se incluyen charlas informativas y el uso de material informativo, con el fin de informar y sensibilizar a los participantes sobre temas de salud mental. Estas estrategias permiten una transmisión de información, lo que favorece la concienciación y el aprendizaje significativo en contextos preventivos.

Por su parte, Oliveira et al. (2023) señala que una intervención psicoeducativa completa debe abordar aspectos clave como las causas de la depresión, los síntomas en sus diferentes dimensiones (físicos, cognitivos y conductuales), así como los tratamientos disponibles y las técnicas de afrontamiento emocional. Además, destacan la utilidad del uso de recursos audiovisuales (videos, audios, imágenes) para fortalecer la comprensión y retención del contenido impartido durante las sesiones, lo que convierte a las charlas informativas en una herramienta eficaz tanto en el plano educativo como en el preventivo.

La inclusión de los padres en esta intervención responde a una sólida base teórica. Tal como señalan Jones et al. (2018), la participación familiar es un factor clave en la prevención y el tratamiento de la depresión en adolescentes. Dado que los padres suelen ser quienes detectan los primeros signos de malestar emocional en sus hijos y quienes tienen la capacidad de motivarlos a buscar ayuda profesional, es fundamental dotarlos de herramientas para identificar señales de alerta, comprender los procesos emocionales propios de la adolescencia y brindar un entorno de apoyo adecuado.

En este sentido, la sesión informativa tuvo como objetivo, por un lado, informar a los padres sobre cómo identificar y apoyar a sus hijos en caso de que enfrenten situaciones relacionadas con la depresión; y por otro, aumentar el conocimiento y la conciencia en los adolescentes sobre la depresión, incluyendo sus síntomas, factores desencadenantes y estrategias de prevención.

1.1.1. Actividades

La primera actividad, titulada “Lluvia de Emociones”, se inició con una breve explicación sobre la importancia de reconocer que las emociones son una parte natural y fundamental de la experiencia humana. Se buscó que los estudiantes comprendieran que todas las emociones son válidas y que identificarlas es el primer paso para gestionarlas de manera saludable (Young et al., 2019).

Según Ge-Stadnyk (2023), los emojis pueden funcionar como herramientas simbólicas que facilitan la identificación, representación y comunicación de las emociones entre los jóvenes. Su uso contribuye a que las intervenciones terapéuticas y los procesos educativos en salud mental sean más accesibles, ya que promueven la autorrevelación y fomentan una participación más activa en contextos relacionados con el bienestar emocional. Por ello, durante la dinámica, los estudiantes

fueron invitados a imitar diversos emojis que aparecían en la pantalla, representando diferentes expresiones emocionales. Posteriormente, se les solicitó que etiquetaran cada expresión con palabras que describieran los sentimientos asociados y las situaciones en las que habían experimentado esas emociones. Esta actividad permitió una reflexión individual y grupal en torno a las vivencias emocionales cotidianas, fomentando la expresión verbal de las emociones.

Al finalizar, se realizó una retroalimentación colectiva en la que se promovió la empatía, el respeto y la validación emocional. Seguidamente, con apoyo de una presentación en diapositivas, se abordaron los aspectos fundamentales relacionados con la depresión. Se presentó información sobre los síntomas más frecuentes, los factores que pueden desencadenarla y las estrategias básicas para afrontarla desde una perspectiva psicoeducativa.

Como parte del cierre de la sesión, se compartió el recurso audiovisual “#NiSilencioNiTabú”, un material diseñado por [INJU MIDES](#) y [UNICEF Uruguay](#), para visibilizar la importancia de expresar y comunicar los sentimientos como una herramienta en la prevención de la depresión en adolescentes. Finalmente, se abrió un espacio de preguntas y respuestas, en el cual los estudiantes pudieron compartir inquietudes, aclarar dudas y reflexionar sobre lo aprendido.

1.2. Técnica: Infografías Dirigida a Padres y Adolescentes sobre la Depresión

Se utilizó las infografías como un recurso complementario para reforzar la información proporcionada durante las sesiones informativas y facilitar la comprensión de los contenidos tratados. Según Jannah et al. (2024), un enfoque multimodal de la psicoeducación, que utilice canales de comunicación como (audio, visual, texto digital), puede aumentar la retención de información y fomentar un mayor compromiso emocional por parte de los participantes. Emplear múltiples formas de representación de la información, promueve una experiencia de aprendizaje más efectiva.

En este marco, las infografías resultan especialmente útiles como herramienta visual de comunicación. De acuerdo con Martínez Escobedo et al., (2024), las infografías integran texto, imágenes y gráficos en un formato sintético que permite transmitir mensajes sobre salud. Su diseño visual facilita la simplificación de contenidos complejos, promoviendo tanto su comprensión como su memorización, especialmente en contextos educativos o preventivos dirigidos a públicos diversos.

El objetivo de la técnica fue proporcionar tanto a padres como estudiantes una herramienta visual preventiva que resumiera los aspectos más relevantes sobre los factores de riesgo y las señales tempranas de la depresión.

2. Objetivo: Promover la Resiliencia Emocional en los y las Adolescentes

La promoción de la resiliencia emocional fue incorporada como uno de los ejes fundamentales del programa de intervención, dado su rol protector frente al riesgo de desarrollar sintomatología depresiva durante la adolescencia. Gladstone et al (2021) señalan que las iniciativas de prevención de la depresión más eficaces en esta etapa del desarrollo son aquellas que no solo abordan los factores de riesgo específicos, sino que también refuerzan la promoción de factores de protección como la resiliencia. En línea con esta perspectiva, un metaanálisis realizado por Pinto et al. (2021) demostró que los programas enfocados en el desarrollo de la resiliencia en niños y adolescentes resultan efectivos para reducir los síntomas depresivos.

La resiliencia, de acuerdo con Konaszewski et al. (2021), es un recurso personal dinámico que permite

a los individuos enfrentar de manera adaptativa las dificultades cotidianas, amortiguar el impacto negativo del estrés y recuperarse con éxito de situaciones adversas, contribuyendo así al mantenimiento y fortalecimiento del bienestar emocional. Este proceso integra tanto factores internos, como la autorregulación emocional, la autoestima y la autoconfianza, como factores externos, entre ellos el apoyo social y un entorno familiar o escolar positivo.

2.1. Técnica: Respiración Consciente

La incorporación de la técnica de respiración consciente en el programa de intervención respondió a la necesidad de brindar a los adolescentes herramientas prácticas y accesibles para gestionar el estrés, uno de los principales factores de riesgo asociados a la sintomatología depresiva. De acuerdo con el metaanálisis realizado por Llistosella et al. (2023), las intervenciones basadas en la resiliencia implementadas en contextos escolares han sido eficaces cuando se enfocan en el fortalecimiento de factores individuales, como el manejo del estrés, lo que sugiere que abordar este componente es esencial para promover la salud mental en la adolescencia.

En este sentido, Zisopoulou y Varvogli (2023) destaca que las técnicas de manejo del estrés, como la respiración consciente, la relajación muscular progresiva y la meditación de atención plena, han demostrado su eficacia en diversos entornos, incluyendo escuelas, hospitales y hogares. Estas técnicas permiten modificar las respuestas fisiológicas y emocionales ante situaciones estresantes, fortaleciendo así la capacidad de autorregulación emocional, un componente clave de la resiliencia.

La respiración comprende varias prácticas que implican cambios voluntarios en la frecuencia, el patrón y la calidad de la respiración. Se han identificado variaciones que producen diferentes efectos psicofisiológicos, una de ellas es la respiración diafragmática, que ha sido utilizada en programas de manejo del estrés para mejorar la resiliencia en adolescentes. Kallianta et al. (2021) documentaron en su investigación que esta práctica, aplicada en programas escolares, contribuyó significativamente a reducir los niveles de estrés en adolescentes y a mejorar su resiliencia y habilidades personales para afrontar situaciones adversas.

La elección de la respiración diafragmática sobre la relajación muscular progresiva u otras técnicas de manejo del estrés se justifica por su flexibilidad, ya que puede practicarse en cualquier momento y lugar. Esta accesibilidad podría permitir que los adolescentes puedan utilizarla de manera inmediata en situaciones cotidianas o de estrés, sin requerir un entorno específico ni posturas complejas. Además, facilita una rápida regulación emocional, resultando especialmente útil en momentos de tensión.

El objetivo de implementar esta técnica en el programa fue guiar a los adolescentes en el uso consciente de la respiración como estrategia para disminuir el impacto del estrés y, con ello, fortalecer su capacidad de afrontamiento emocional, contribuyendo al desarrollo de la resiliencia y a la prevención de síntomas depresivos.

2.1.1. Actividades

Durante esta sesión se abordaron temas relacionados con el estrés, iniciando con una explicación sobre qué es, cuáles son sus causas y cómo se manifiesta tanto a nivel físico como emocional. Se profundizó en las diversas formas en que el estrés puede afectar la vida cotidiana de los adolescentes, destacando la importancia de identificar sus señales de manera oportuna. Posteriormente, se presentaron estrategias prácticas para su manejo, enfocadas en el desarrollo de habilidades de

autorregulación emocional y autocuidado.

Como parte de la actividad práctica, se llevó a cabo un ejercicio de respiración consciente. Se solicitó a los participantes que se sentaran de forma cómoda en sus sillas, manteniendo la espalda recta pero relajada. A continuación, se les invitó a cerrar los ojos e iniciar una respiración lenta y profunda por la nariz, inflando suavemente el abdomen durante algunos segundos. Luego, exhalaban lentamente por la boca, vaciando el aire del abdomen de forma controlada. Este ciclo se repitió varias veces.

Durante la práctica, se alentó a los estudiantes a concentrarse únicamente en la sensación de la respiración, en cómo el aire entraba y salía del cuerpo, y a dejar de lado cualquier pensamiento distractor que surgiera. Esta experiencia buscó fomentar un estado de calma y presencia consciente, útil para enfrentar situaciones estresantes en su vida diaria.

Una vez concluido el ejercicio, se abrió un espacio de diálogo en el que los participantes compartieron cómo se sintieron durante la práctica, reflexionando sobre los beneficios percibidos y su posible aplicación en momentos de tensión o ansiedad.

2.2. Técnica: Reestructuración Cognitiva

La reestructuración cognitiva (RC) fue incorporada al programa como una estrategia clave para fortalecer la resiliencia emocional en los adolescentes, mediante la modificación de patrones de pensamiento disfuncionales que pueden contribuir al desarrollo de sintomatología depresiva. Esta técnica se basa en los principios de la terapia cognitiva desarrollada por Beck en la década de 1960, la cual sostiene que los trastornos emocionales se originan, en gran medida, por la manera en que los individuos interpretan y conceptualizan la realidad (Beck, 2019).

Según Santos et al. (2024), la reestructuración cognitiva tiene como objetivo identificar pensamientos automáticos negativos, distorsionados o poco realistas que surgen ante determinadas situaciones, y reemplazarlos por interpretaciones más racionales, equilibradas y ajustadas a la realidad. Esta intervención no solo modifica el contenido del pensamiento, sino que también influye en las emociones y conductas asociadas, promoviendo respuestas más adaptativas ante experiencias estresantes o adversas.

Numerosos estudios han evidenciado la eficacia de la reestructuración cognitiva en contextos escolares y clínicos. Los beneficios incluyen la reducción y prevención de síntomas depresivos, el fortalecimiento de la autoestima y la disminución de los niveles de estrés. Además, como destacan Reivich et al. (2023), esta técnica se ha consolidado como una de las más efectivas dentro de los programas orientados al desarrollo de la resiliencia en adolescentes, ya que les permite reinterpretar de forma positiva los desafíos personales y sociales que enfrentan, mejorando así su capacidad de recuperación emocional.

La elección de esta técnica respondió a la necesidad de dotar a los adolescentes de herramientas cognitivas que les permitan cuestionar sus propias interpretaciones negativas de los eventos, desarrollar una visión más constructiva de sí mismos y de su entorno, y afrontar las dificultades con mayor flexibilidad cognitiva. En particular, se promovió la práctica de la narrativa positiva, con el fin de fomentar reinterpretaciones realistas y esperanzadoras de experiencias adversas, contribuyendo directamente a la prevención de la depresión y al fortalecimiento del bienestar psicológico.

2.2.1. Actividades

La sesión comenzó con una explicación breve sobre la importancia de los pensamientos en la vida cotidiana, destacando cómo influyen directamente en las emociones y en la forma en que las personas enfrentan distintas situaciones (Welz et al., 2018). Para ilustrar esta relación, se presentó el caso de un estudiante que había obtenido una calificación baja en un examen. Su pensamiento inicial fue: “Soy un fracaso, nunca seré bueno en nada”. A través del análisis grupal, se evidenció cómo este tipo de pensamiento distorsiona la realidad, y se propuso una reinterpretación más funcional: “Fue un mal examen, pero puedo aprender de mis errores y mejorar en la próxima oportunidad”.

Tras abordar la distorsión cognitiva, se introdujo el concepto de narrativa positiva como una herramienta útil para resignificar experiencias difíciles desde una perspectiva más constructiva (East et al., 2010). Para ello, se expuso la historia de una persona que había perdido un partido importante, pero que logró enfocar su experiencia en el esfuerzo realizado y en las habilidades adquiridas durante el proceso de preparación. Este ejemplo sirvió como modelo de transformación del pensamiento negativo en una interpretación fortalecedora.

Luego, se llevó a cabo un ejercicio práctico en el que se invitó a los adolescentes a recordar un evento personal que consideraran difícil o negativo. Se les pidió escribir una breve descripción del hecho desde su perspectiva inicial, identificar los pensamientos negativos asociados y, posteriormente, reescribir el evento utilizando una narrativa positiva. Una de las participantes, por ejemplo, compartió que había olvidado realizar una presentación en clase, lo que inicialmente le generó el pensamiento: “Soy muy distraída, seguro mis compañeros creen que no sirvo para nada”. Tras el ejercicio, transformó su narrativa a: “Fue un error que puedo evitar en el futuro organizándome mejor. Además, mis compañeros pueden comprender que todos cometemos errores”.

Para finalizar, se abrió un espacio de reflexión en el que los participantes compartieron sus impresiones sobre el impacto de cambiar la forma de interpretar sus experiencias, reconociendo cómo una narrativa más positiva puede fortalecer su capacidad para afrontar situaciones adversas.

Duración y Número de Participantes

El programa se ejecutó en sesiones diferenciadas, dirigidas tanto a padres de familia como a adolescentes de entre 12 y 15 años. Participaron un total de 90 adolescentes, distribuidos en tres grupos según el nivel educativo: 33 estudiantes de octavo, 30 de noveno y 27 de décimo año de educación básica. Asimismo, se contó con la participación de 90 padres de familia (uno por cada estudiante), quienes asistieron a una charla informativa específica.

Cada grupo de adolescentes recibió tres sesiones en total. La primera sesión estuvo enfocada en la psicoeducación sobre la depresión, con una duración aproximada de 60 minutos. Las siguientes dos sesiones, de 60 minutos cada una, estuvieron orientadas al fortalecimiento de la resiliencia emocional, mediante la práctica de respiración consciente y relajación muscular, y una segunda sesión centrada en reestructuración cognitiva y narrativa positiva.

RESULTADOS

La evaluación del plan de intervención se llevó a cabo mediante cuestionarios estructurados aplicados antes y después de los talleres. Ambos instrumentos se administraron de manera anónima, con el fin de garantizar respuestas honestas por parte de los participantes. Los datos obtenidos fueron analizados cuantitativamente, permitiendo identificar diferencias en las respuestas pre y post intervención, con el propósito de evaluar el impacto del programa y detectar áreas de mejora.

En la fase diagnóstica, se evidenció que los adolescentes poseían una comprensión limitada sobre la depresión, percibiéndola en su mayoría como una emoción pasajera o como una enfermedad sin matices. Asimismo, mostraron desconocimiento respecto a las formas de intervenir en los pensamientos negativos, así como sobre los beneficios de la respiración consciente como herramienta para el manejo emocional. Si bien algunos reconocían la importancia de hablar sobre sus emociones, la mayoría prefería no compartir lo que sentía. Aunque la disposición para brindar apoyo a sus amigos era relativamente alta, muchos expresaron dudas sobre la posibilidad de ser comprendidos por sus padres al momento de expresar sus emociones.

Después de la intervención, se observó una mejora en la comprensión de la depresión por parte de los estudiantes. Aunque algunos aún presentaron dificultades para manejar pensamientos negativos, varios comenzaron a identificar su impacto y a reconocer la utilidad de sustituirlos por pensamientos más constructivos. En relación con las estrategias de manejo del estrés, se evidenció una mayor valoración de la respiración como recurso útil para la regulación emocional. En cuanto a la comunicación emocional, la mayoría manifestó una actitud más abierta hacia el diálogo sobre sus sentimientos, aunque persiste cierta reticencia en un grupo de estudiantes. Finalmente, respecto al apoyo social, si bien se mantuvo la disposición a ayudar a los pares, continuaron existiendo reservas al momento de compartir emociones con los padres, lo cual sugiere la necesidad de fortalecer el vínculo y la confianza en el entorno familiar.

Para complementar el análisis, se evaluaron los resultados del taller mediante una lista de cotejo aplicada a los grupos de 8vo, 9no y 10mo. Esta evaluación permitió observar cambios más específicos en el estado emocional y comportamental de los adolescentes.

La comparación de los datos obtenidos antes y después del taller, mediante la lista de cotejo aplicada a los grupos de 8vo, 9no y 10mo, evidencia algunos cambios relevantes en el estado emocional y comportamental de los adolescentes. Todos los grupos mostraron una mejoría en aspectos como la irritabilidad, tristeza y dificultades para controlar emociones manifestadas a través del llanto, enojo o gritos. Este avance sugiere que las estrategias implementadas durante el taller fueron efectivas para promover una mejor regulación emocional, contribuyendo a un estado emocional más estable en los participantes.

Sin embargo, en cuanto a la motivación para participar en actividades escolares o sociales, no se evidenció mejoría en ninguno de los grupos, lo que señala que este aspecto podría requerir intervenciones más específicas o prolongadas para influir en la motivación intrínseca de los estudiantes. De manera similar, los signos de ansiedad disminuyeron únicamente en el grupo 8vo, mientras que en los demás grupos no se observaron cambios relevantes, lo que apunta a la necesidad de reforzar los contenidos o estrategias relacionadas con la ansiedad para garantizar un beneficio más amplio.

En relación con el rendimiento académico, la mayoría de los estudiantes mostró una mejoría en la concentración y en el interés por las tareas escolares, excepto el grupo 10mo, que no evidenció cambios en estas variables. Esta diferencia sugiere que el grupo 10mo podría presentar características particulares que dificultan la mejora en estos aspectos, por lo cual sería recomendable aplicar un seguimiento más personalizado. Además, el grupo 9no fue el único que no mostró mejoría en el desinterés o la desmotivación por las tareas, destacando la importancia de fortalecer los mecanismos de apoyo para esta población.

Respecto a las relaciones sociales y el bienestar emocional, se observó que el grupo 8vo mejoró en la reducción de signos de aislamiento social y en la expresión de pensamientos negativos sobre sí mismos. Asimismo, los sentimientos de inutilidad o incapacidad disminuyeron en todos los grupos, lo que indica un avance favorable en la autoestima y la percepción de competencia de los estudiantes. En cuanto a los comportamientos de afrontamiento y manifestaciones físicas relacionadas con el estrés o malestar emocional, los grupos 8vo y 10mo evidenciaron una reducción significativa, mientras que el grupo 9no mantuvo dificultades para manejar emociones y persistencia en quejas físicas sin causa médica clara.

DISCUSIÓN

Los resultados del plan de intervención muestran un impacto positivo, aunque moderado, en el manejo emocional de los adolescentes, en línea con la literatura que destaca la eficacia de la psicoeducación y técnicas como la respiración consciente para prevenir síntomas depresivos (Godoy, 2020; Onnela et al., 2021; Zisopoulou & Varvogli, 2023). Se observaron avances en la identificación de emociones, regulación de la irritabilidad y expresión emocional, lo que indica que los talleres cumplieron parcialmente su propósito.

Sin embargo, persistieron dificultades en la comunicación emocional con el entorno familiar y en la gestión de pensamientos negativos, aspectos que suelen requerir intervenciones más prolongadas y el involucramiento de cuidadores (van Aswegen et al., 2023). La motivación hacia actividades escolares y sociales no mostró mejoras significativas, lo que apunta a la necesidad de estrategias más integrales que aborden el sentido de propósito y la conexión social (Ryan & Deci, 2017).

La reducción de ansiedad fue evidente solo en el grupo más joven, lo que sugiere que los efectos varían según la edad y el contexto, reforzando la importancia de adaptar los programas a las características individuales y grupales (Snow, 1986). Asimismo, la mejora en la concentración y el interés académico en la mayoría de los grupos indica un efecto indirecto positivo en el desempeño escolar, esencial para la promoción del bienestar integral y la resiliencia (Fullerton et al., 2021).

A nivel interpersonal, se redujo el aislamiento social y mejoró la autoestima, especialmente en estudiantes más jóvenes, lo que representa un avance relevante en la prevención de la depresión. No obstante, la persistencia de síntomas físicos vinculados al estrés en algunos casos evidencia respuestas heterogéneas y la necesidad de un seguimiento interdisciplinario más profundo.

En síntesis, los talleres psicoeducativos resultan útiles como intervención inicial, pero requieren fortalecerse con acciones sostenidas, el acompañamiento familiar y el diseño de estrategias específicas para aspectos más resistentes al cambio, como la motivación, la ansiedad persistente y el malestar somático.

En términos prácticos, estos hallazgos sugieren que, aunque los talleres psicoeducativos son una estrategia útil para mejorar ciertos aspectos emocionales y cognitivos relacionados con la depresión en adolescentes, deben ser parte de un plan de intervención más amplio y sostenido. Se recomienda implementar seguimientos periódicos, incluir a las familias en el proceso y diseñar acciones específicas para abordar la comunicación intrafamiliar y el fortalecimiento de redes de apoyo.

CONCLUSIÓN

El diseño e implementación del programa de intervención psicosocial con enfoque preventivo y

educativo para adolescentes de 12 a 15 años en una institución educativa ecuatoriana logró fortalecer, en términos generales, el bienestar emocional de los participantes. A través de estrategias psicoeducativas y el desarrollo de la resiliencia, se evidenció una mejora en la comprensión de la depresión, la valoración de técnicas de manejo emocional como la respiración consciente, y una mayor apertura hacia la comunicación emocional, aspectos que contribuyen a la prevención de la sintomatología depresiva.

Implicaciones y Limitaciones

Los resultados del programa de intervención psicosocial resaltan la importancia de incorporar programas preventivos en el ámbito educativo que aborden la salud mental de manera integral, favoreciendo no solo la reducción de síntomas emocionales, sino también el desarrollo de habilidades de afrontamiento y autocuidado. Entre las limitaciones del estudio se encuentra la duración relativamente breve de la intervención, que pudo haber limitado el impacto en aspectos más complejos como la comunicación intrafamiliar y los patrones de pensamiento negativo más arraigados. Asimismo, la evaluación se basó en instrumentos cuantitativos aplicados en corto plazo, lo que dificulta valorar la sostenibilidad de los cambios a mediano o largo plazo.

Contribuciones

Fernanda Belén Navarrete-Chávez: Diseño de la investigación, administración del proyecto, análisis e interpretación formal de datos, redacción manuscrito y revisión final del manuscrito. Toma de datos, revisión de la bibliografía y redacción manuscrito. He leído y aprobado la versión final del manuscrito, así mismo estoy de acuerdo con la responsabilidad de todos los aspectos del trabajo presentado.

Conflicto de Interés

La autora declara no tener conflictos de interés en relación con el trabajo presentado en este informe.

Uso de Inteligencia Artificial

No se usaron tecnologías de IA o asistidas por IA para el desarrollo de este trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ato, M., López-García, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 29(3), 1038-1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Azúa Fuentes, E., Rojas Carvallo, P., & Ruiz Poblete, S. (2020). Bullying as a risk factor for depression and suicide. *Revista chilena de pediatría*, 91(3), 432-439. <http://dx.doi.org/10.32641/rchped.v91i3.1230>
- Beck, A. T. (2019). A 60-year evolution of cognitive theory and therapy. *Perspectives on Psychological Science*, 14(1), 16-20. <https://doi.org/10.1177/1745691618804187>
- Beirão, D., Monte, H., Amaral, M., Longras, A., Matos, C., & Villas-Boas, F. (2020). Depression in adolescence: a review. *Middle East current psychiatry*, 27(1), 50. <https://doi.org/10.1186/s43045-020-00050-z>
- Blakemore, S. J. (2019). Adolescence and mental health. *The lancet*, 393(10185), 2030-2031. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0140-6736\(19\)31013-X](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0140-6736(19)31013-X)

- Bravo, O. F. V., Castro, R. F. E., & Vines, Z. M. M. (2021). Síntomas de ansiedad y depresión asociados a los niveles de riesgo del consumo de alcohol y tabaco en adolescentes de la ciudad de Loja, Ecuador. *Health and addictions: salud y drogas*, 21(1), 279-293. <https://doi.org/10.21134/haaj.v21i1.584>
- Brown, N. W. (2018). *Psychoeducational groups: Process and practice*. Routledge.
- Buitrón, M. C. C., Fonseca, C. F. M., Vega, J. V. R., & Jácome, J. E. V. (2023). Ansiedad y depresión en estudiantes de 12 a 18 años en un colegio de la ciudad de Quito–Ecuador: Anxiety and Depression in Students from 12 to 18 Years Old in a School in the City Of Quito–Ecuador. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 54. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.291>
- Clayborne, Z. M., Varin, M., & Colman, I. (2019). Systematic review and meta-analysis: adolescent depression and long-term psychosocial outcomes. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 58(1), 72-79. <https://doi.org/10.1016/j.jaac.2018.07.896>
- Coe-Odess, S. J., Narr, R. K., & Allen, J. P. (2019). Emergent emotions in adolescence. In *Handbook of emotional development* (pp. 595-625). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-17332-6_23
- Dalgard, O. S., Sørensen, T., Sandanger, I., & Brevik, J. I. (1996). Psychiatric interventions for prevention of mental disorders: a psychosocial perspective. *International Journal of Technology Assessment in Health Care*, 12(4), 604-617. <https://doi.org/10.1017/S0266462300010916>
- Dey, B. K., & Sultana, M. S. (2019). Adjustments and depression of adolescents. *Chittagong University Journal of Biological Sciences*, 125-140. <https://doi.org/10.3329/cujbs.v9i1.73789>
- Dupéré, V., Dion, E., Nault-Brière, F., Archambault, I., Leventhal, T., & Lesage, A. (2018). Revisiting the link between depression symptoms and high school dropout: Timing of exposure matters. *Journal of Adolescent Health*, 62(2), 205-211. <https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2017.09.024>
- East, L., Jackson, D., O'Brien, L., & Peters, K. (2010). Storytelling: an approach that can help to develop resilience. *Nurse researcher*, 17(3). <https://doi.org/10.7748/nr2010.04.17.3.17.c7742>
- Falcón, L. M. M., & Alomaliza, C. (2017). La disfuncionalidad familiar y los niveles de depresión en adolescentes de una unidad educativa rural en Ambato, Ecuador. *Revista Eniac Pesquisa*, 6(2), 315-324. <https://doi.org/10.22567/rep.v6i2.471>
- Farella Guzzo, M., & Gobbi, G. (2023). Parental death during adolescence: A review of the literature. *OMEGA-Journal of Death and Dying*, 87(4), 1207-1237. <https://doi.org/10.1177/00302228211033661>
- Fullerton, D. J., Zhang, L. M., & Kleitman, S. (2021). An integrative process model of resilience in an academic context: Resilience resources, coping strategies, and positive adaptation. *Plos one*, 16(2), e0246000. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246000>
- Ge-Stadnyk, J. (2023). Promises and premises: Emoji in youth mental health and emotional well-being. *First Monday*. <https://doi.org/10.5210/fm.v28i1.13209>
- Gladstone, T., Buchholz, K. R., Fitzgibbon, M., Schiffer, L., & Lee, M. (2021). Adolescent Depression Prevention Intervention in Primary Care: Internalizing Symptom Outcomes. *Using Information and Communication Technologies (ICT) for Mental Health Prevention and Treatment*, 17, 7.

- Glied, S., & Pine, D. S. (2002). Consequences and correlates of adolescent depression. *Archives of pediatrics & adolescent medicine*, 156(10), 1009-1014. <https://doi.org/10.1001/archpedi.156.10.1009>
- Godoy, D., Eberhard, A., Abarca, F., Acuña, B., & Muñoz, R. (2020). Psicoeducación en salud mental: una herramienta para pacientes y familiares. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 31(2), 169-173. <https://doi.org/10.1016/j.rmcl.2020.01.005>
- Hankin, B. L. (2020). Screening for and personalizing prevention of adolescent depression. *Current directions in psychological science*, 29(4), 327-332. <https://doi.org/10.1177/0963721420920231>
- Horowitz, L. M., Mournet, A. M., Lanzillo, E., He, J. P., Powell, D. S., Ross, A. M., ... & Bridge, J. A. (2021). Screening pediatric medical patients for suicide risk: is depression screening enough?. *Journal of Adolescent Health*, 68(6), 1183-1188. <https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2021.01.028>
- Huang, D. (2021, October). The effect of low self-esteem on development of depression: a meta-analysis. In *2021 6th International Conference on Modern Management and Education Technology (MMET 2021)* (pp. 388-393). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211011.070>
- Inga Bravo, A. E., Astudillo Sarmiento, M. A., Pacheco Naranjo, A. M., & Morocho Malla, M. I. (2020). Frecuencia de ansiedad y depresión en niñas y adolescentes de la casa de acogida "Miguel León" en el cantón Cuenca, Ecuador. *Rev. méd. Hosp. José Carrasco Arteaga*, 188-192. <http://dx.doi.org/10.14410/2020.12.3.ao.27>
- INJU-MIDES & UNICEF Uruguay. (2021, junio 12). *Ni silencio ni tabú. Hablemos de salud mental* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ZYmjC-uwmj8>
- Jannah, N., Winta, M. V. I., & Pratiwi, M. M. S. (2024). Enhancing Maternal Mental Health Knowledge through Hypnocomfort Pregnancy Multimodal Psychoeducation Media. *International Journal of Educational Qualitative Quantitative Research*, 3(2), 15-24. <https://doi.org/10.58418/ijeqr.v3i2.107>
- Jones, R. B., Thapar, A., Stone, Z., Thapar, A., Jones, I., Smith, D., & Simpson, S. (2018). Psychoeducational interventions in adolescent depression: A systematic review. *Patient education and counseling*, 101(5), 804-816. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2017.10.015>
- Kallianta, M. D. K., Katsira, X. E., Tsitsika, A. K., Vlachakis, D., Chrousos, G., Darviri, C., & Bacopoulou, F. (2021). Stress management intervention to enhance adolescent resilience: A randomized controlled trial. *EMBnet. journal*, 26. <https://doi.org/10.14806/ej.26.1.967>
- Konaszewski, K., Niesiobędzka, M., & Surzykiewicz, J. (2021). Resilience and mental health among juveniles: role of strategies for coping with stress. *Health and quality of life outcomes*, 19, 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12955-021-01701-3>
- LeMoult, J., Humphreys, K. L., Tracy, A., Hoffmeister, J. A., Ip, E., & Gotlib, I. H. (2020). Meta-analysis: exposure to early life stress and risk for depression in childhood and adolescence. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 59(7), 842-855. <https://doi.org/10.1016/j.jaac.2019.10.011>
- Llistosella, M., Goni-Fuste, B., Martín-Delgado, L., Miranda-Mendizabal, A., Franch Martínez, B., Pérez-Ventana, C., & Castellvi, P. (2023). Effectiveness of resilience-based interventions in schools for adolescents: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 14, 1211113. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1211113>

- Martinez Escobedo, I., Doherty, K., & Eccleston, C. (2024). Health promotion MOOCs (hpMOOCs): a dual lens for assessing quality. *American Journal of Distance Education*, 38(2), 168-184. <https://doi.org/10.1080/08923647.2024.2325845>
- Miller, L., & Campo, J. V. (2021). Depression in adolescents. *New England Journal of Medicine*, 385(5), 445-449. <https://doi.org/10.1056/NEJMra2033475>
- Moncrieff, J., Cooper, R. E., Stockmann, T., Amendola, S., Hengartner, M. P., & Horowitz, M. A. (2023). The serotonin theory of depression: a systematic umbrella review of the evidence. *Molecular psychiatry*, 28(8), 3243-3256. <https://doi.org/10.1038/s41380-022-01661-0>
- Moreno-Gordillo, G. D. J., Trujillo-Olivera, L. E., García-Chong, N. R., & Tapia-Garduño, F. (2019). Suicidio y depresión en adolescentes: una revisión de la literatura Autores/as. *Rev. chil. salud pública*, 31-41. <https://doi.org/10.5354/0719-5281.2019.55041>
- Mosquera, E. L. C., Rodríguez, J. P. P., & Parra, P. M. P. (2022). Tendencias actuales sobre la depresión, factores de riesgo y abuso de sustancias. *Journal of American health*, 5(1).
- Muñoz, V., Alvarado, C. L. A., Barros, J. M. T., & Malla, M. I. M. (2021). Prevalencia de depresión y factores asociados en adolescentes: Artículo original. *Revista ecuatoriana de pediatría*, 22(1), 6-1. <https://doi.org/10.52011/0008>
- Navarro-Loli, J. S., Moscoso, M., & Calderón-De la Cruz, G. (2017). La investigación de la depresión en adolescentes en el Perú: una revisión sistemática. *Liberabit*, 23(1), 57-74. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/liberabit.2017.v23n1.04>
- Oliveira, C. T. D., & Dias, A. C. G. (2023). How can psychoeducation help in the treatment of mental disorders?. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 40, e190183. <https://doi.org/10.1590/1982-0275202340e190183>
- Onnela, A., Hurtig, T., & Ebeling, H. (2021). A psychoeducational mental health promotion intervention in a comprehensive schools: Recognising problems and reducing stigma. *Health Education Journal*, 80(5), 554-566. <https://doi.org/10.1177/0017896921994134>
- Organización Mundial de la Salud. (2023). Depresión. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/depression>
- Organización Mundial de la Salud. (2024). Salud del adolescente. https://www.who.int/es/health-topics/adolescent-health#tab=tab_1
- Palacios, X. (2019). Adolescencia: ¿una etapa problemática del desarrollo humano?. *Revista Ciencias de la Salud*, 17(1), 5-8.
- Petito, A., Pop, T. L., Namazova-Baranova, L., Mestrovic, J., Nigri, L., Vural, M., ... & Pettoello-Mantovani, M. (2020). The burden of depression in adolescents and the importance of early recognition. *The Journal of pediatrics*, 218, 265-267. <https://doi.org/10.1016/j.jpeds.2019.12.003>
- Pinto, T. M., Laurence, P. G., Macedo, C. R., & Macedo, E. C. (2021). Resilience programs for children and adolescents: a systematic review and meta-analysis. *Frontiers in psychology*, 12, 754115. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754115>
- Reivich, K., Gillham, J. E., Chaplin, T. M., & Seligman, M. E. (2023). From helplessness to optimism: The role of resilience in treating and preventing depression in youth. In *Handbook of resilience in children* (pp. 161-174). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-14728-9_9

- Rigabert, A., Motrico, E., Moreno-Peral, P., Resurrección, D. M., Conejo-Cerón, S., Cuijpers, P., ... & Bellón, J. Á. (2020). Effectiveness of online psychological and psychoeducational interventions to prevent depression: Systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Clinical Psychology Review*, 82, 101931. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2020.101931>
- Sallis, H., Evans, J., Wootton, R., Krapohl, E., Oldehinkel, A. J., Davey Smith, G., & Paternoster, L. (2017). Genetics of depressive symptoms in adolescence. *BMC psychiatry*, 17, 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12888-017-1484-y>
- Santiesteban, T. B., Borrás, A. R., & Domínguez, M. L. (2017). Adolescentes: razones para su atención. *Correo Científico Médico de Holguín*, 21(3), 858-875.
- Santos, B., Pinho, L., Nogueira, M. J., Pires, R., Sequeira, C., & Montesó-Curto, P. (2024, June). Cognitive restructuring during depressive symptoms: A scoping review. In *Healthcare* (Vol. 12, No. 13, p. 1292). MDPI. <https://doi.org/10.3390/healthcare12131292>
- Shorey, S., Ng, E. D., & Wong, C. H. (2022). Global prevalence of depression and elevated depressive symptoms among adolescents: A systematic review and meta-analysis. *British Journal of Clinical Psychology*, 61(2), 287-305. <https://doi.org/10.1111/bjc.12333>
- Snow, R. E. (1986). Individual differences and the design of educational programs. *American Psychologist*, 41(10), 1029.
- van Aswegen, T., Samartzi, E., Morris, L., van Der Spek, N., de Vries, R., Seedat, S., & van Straten, A. (2023). Effectiveness of family-based therapy for depressive symptoms in children and adolescents: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Psychology*, 58(6), 499-511. <https://doi.org/10.1002/ijop.12926>
- Viduani, A., Benetti, S., Martini, T., Buchweitz, C., Ottman, K., Wahid, S. S., ... & Kieling, C. (2021). Social isolation as a core feature of adolescent depression: a qualitative study in Porto Alegre, Brazil. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 16(1), 1978374. <https://doi.org/10.1080/17482631.2021.1978374>
- Weissman, MM, Berry, OO, Warner, V., Gameroff, MJ, Skipper, J., Talati, A., ... y Wickramaratne, P. (2016). Un estudio de 30 años de tres generaciones con alto y bajo riesgo de depresión. *JAMA Psychiatry*, 73 (9), 970-977. <https://doi.org/10.1001/jamapsychiatry.2016.1586>
- Welz, A., Reinhard, I., Alpers, G. W., & Kuehner, C. (2018). Happy thoughts: Mind wandering affects mood in daily life. *Mindfulness*, 9(1), 332-343. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0778-y>
- Young, K. S., Sandman, C. F., & Craske, M. G. (2019). Positive and negative emotion regulation in adolescence: links to anxiety and depression. *Brain sciences*, 9(4), 76. <https://doi.org/10.3390/brainsci9040076>
- Zhindón, M. D. R. R., Herrera, A. R. R., & Jimenez, D. M. O. (2023). Prevalence of anxiety and depression in ecuadorian adolescents. *Archives of Prevalence of anxiety and depression in ecuadorian adolescents and Anxiety*, 9(2), 045-050. <https://orcid.org/0000-0002-9328-1707>
- Zisopoulou, T. y Varvogli, L. (2023). Métodos de gestión del estrés en niños y adolescentes: pasado, presente y futuro. *Investigación Hormonal en Pediatría*, 96 (1), 97-107. <https://doi.org/10.1159/000526946>

Sostenibilidad de la Cadena de Valor del Cacao Ecuatoriano de Exportación: Percepciones de los Actores Interesados

Sustainability of the Ecuadorian Cocoa Export Value Chain: Stakeholders' Perceptions

 Tanya Ibeth García-Cornejo^{1*} y  Krystel Agnolia Salgado-Loor¹

¹Universidad de Guayaquil - Ecuador

Recibido: 15 de abril de 2025. **Aceptado:** 22 de mayo 2025. **Publicado en línea:** 5 de julio de 2025

*Autor de correspondencia: tanya.garciac@ug.edu.ec

Resumen

Justificación: la competitividad del cacao ecuatoriano en los mercados internacionales depende en gran medida de la incorporación de criterios de sostenibilidad en la cadena de valor. Sin embargo, su aplicación enfrenta una serie de retos que dificultan su implementación. **Objetivo:** analizar las percepciones que tienen los actores involucrados en la cadena de valor del cacao ecuatoriano de exportación respecto a la sostenibilidad. **Metodología:** se utilizó un enfoque cualitativo basado en entrevistas no estructuradas dirigidas a productores, exportadores y expertos vinculados al sector cacaotero. Las respuestas fueron examinadas mediante técnicas de análisis de contenido. **Resultados:** los productores manifestaron compromiso con prácticas sostenibles, aunque enfrentan limitaciones por factores climáticos, falta de apoyo estatal y escaso acceso al mercado internacional. Valoran mejoras en la calidad del cacao y reconocimiento de compradores como beneficios. Los exportadores destacaron la importancia de procesos y certificaciones como Rainforest o Fair Trade, aunque señalaron que el precio aún pesa más que la sostenibilidad en las decisiones de compra. También identificaron desafíos como los altos costos de certificación y la competencia internacional. Los expertos resaltaron el valor estratégico de la sostenibilidad para acceder a mercados exigentes, mejorar la competitividad e incorporar tecnologías avanzadas. **Conclusión:** se evidencia la necesidad de integrar las distintas visiones para formular estrategias que respondan mejor a las condiciones específicas del sector.

Palabras clave: cadena de valor, concepto de sostenibilidad, certificación de cacao.

Abstract

Justification: the competitiveness of Ecuadorian cocoa in international markets largely depends on the incorporation of sustainability criteria throughout the value chain. However, its implementation faces a series of challenges that hinder its full application. **Objective:** to analyze the perceptions of actors involved in the Ecuadorian cocoa export value chain regarding sustainability. **Methodology:** a qualitative approach was used, based on unstructured interviews conducted with producers, exporters, and experts in the cocoa sector. The responses were examined using content analysis techniques. **Results:** producers expressed commitment to sustainable practices, although they face limitations due to climatic factors, lack of government support, and limited access to international markets. They value improvements in cocoa quality and buyer recognition as key benefits. Exporters emphasized the importance of rigorous processes and certifications such as Rainforest Alliance or Fair Trade, though they noted that price still outweighs sustainability in purchasing decisions. They also identified challenges such as high certification costs and international competition. Experts highlighted the strategic value of sustainability for accessing demanding markets, improving competitiveness, and incorporating advanced technologies. **Conclusion:** there is a clear need to integrate the various perspectives in order to develop strategies that are better aligned with the specific conditions of the sector.

Keywords: value chain, sustainability concept, cocoa certification.

Cita: García-Cornejo, T. I., & Salgado-Loor, K. A. (2025). Sostenibilidad de la Cadena de Valor del Cacao Ecuatoriano de Exportación: Percepciones de los Actores Interesados. *Erevna: Research Reports*, 3(2), 32-41. <https://doi.org/10.70171/4fmwh293>



INTRODUCCIÓN

El cacao constituye un producto emblemático para la economía ecuatoriana, no solo por su legado histórico y valor cultural, sino por su rol estratégico en las exportaciones agrícolas (Santana et al., 2021). Ecuador se posiciona entre los principales países exportadores de cacao fino de aroma a nivel mundial, abasteciendo mercados que demandan altos estándares de calidad y sostenibilidad (Amores, 2024). En este contexto, la sostenibilidad en la cadena de valor del cacao ha cobrado creciente importancia ante los desafíos ambientales, sociales y económicos que enfrenta el sector (Villacis et al., 2022). La presión internacional por garantizar prácticas sostenibles, la urgencia de conservar los recursos naturales y las tensiones en la distribución de beneficios entre los eslabones de la cadena, configuran un escenario complejo que exige análisis más profundos sobre cómo se perciben y entienden estos desafíos por parte de los actores involucrados.

Las cadenas de valor agrícolas, y particularmente las orientadas a la exportación, han sido objeto de múltiples esfuerzos por incorporar principios de sostenibilidad, tanto desde la institucionalidad estatal como desde organismos internacionales y certificadoras privadas. Sin embargo, el concepto de sostenibilidad no es neutro ni homogéneo, su interpretación varía según el lugar que se ocupa en la cadena, los intereses que se representan y las condiciones territoriales en las que se desarrolla la actividad (Salas-Zapata & Ortiz-Muñoz, 2019). En el caso del cacao ecuatoriano, los productores, exportadores, técnicos, asociaciones y organismos de regulación enfrentan tensiones diferenciadas frente a problemáticas como el uso de agroquímicos, la deforestación, las condiciones laborales, la trazabilidad del producto y la distribución de valor económico (Villacis et al., 2022). A pesar del creciente volumen de investigaciones sobre sostenibilidad agrícola, aún existe una brecha importante en cuanto al estudio de las percepciones de los actores que operan en el sistema, especialmente cuando se considera la diversidad de intereses y racionalidades que conviven en la cadena.

Los estudios centrados en percepciones permiten no solo comprender las representaciones sociales que los actores construyen sobre el concepto de sostenibilidad, sino también identificar oportunidades y resistencias para su implementación efectiva (Prazeres et al., 2021). Las decisiones que se adoptan en torno a prácticas agrícolas sostenibles, normas de certificación o dinámicas comerciales dependen en gran medida de cómo los actores valoran los beneficios, riesgos y responsabilidades asociadas. Desde los productores que enfrentan limitaciones económicas y tecnológicas, hasta los exportadores que responden a exigencias del mercado internacional, las perspectivas sobre sostenibilidad pueden ser convergentes o conflictivas, revelando el grado de cohesión o fragmentación existente en torno a los compromisos ambientales y sociales en la cadena de valor (Vogel et al., 2020).

En este sentido, resulta fundamental indagar no solo en los discursos institucionales o normativos sobre sostenibilidad, sino en la vivencia y significación que adquiere este concepto en los diversos eslabones del sistema productivo-exportador. Además, dado que las iniciativas sostenibles tienden a fracasar cuando no se alinean con las realidades locales ni con las expectativas de los actores que las deben implementar, una mirada desde las percepciones permite generar diagnósticos más ajustados y estrategias de intervención más eficaces (Camilleri, 2015). Esto es especialmente relevante en un país como Ecuador, donde el cacao involucra a decenas de miles de pequeños productores distribuidos en diversas regiones, cada una con dinámicas propias, y donde las condiciones estructurales condicionan severamente las posibilidades de adoptar estándares exigentes sin apoyos concretos.

Considerando este panorama, el presente estudio se propone analizar las percepciones sobre sostenibilidad que tienen los actores clave en la cadena de valor del cacao ecuatoriano de exportación. Esta investigación pretende aportar a la discusión académica sobre sostenibilidad desde una perspectiva cualitativa y localizada, y generar insumos relevantes para tomadores de decisiones en el ámbito del desarrollo rural y el comercio justo.

METODOLOGÍA

Diseño de Investigación

La presente investigación se enmarcó en un diseño no experimental, con un enfoque cualitativo y un alcance exploratorio-explicativo (Giler-Sánchez et al., 2025). Se orientó al análisis de las percepciones que tienen los actores clave sobre la sostenibilidad en la cadena de valor del cacao ecuatoriano destinado a la exportación respecto a la sostenibilidad, considerando sus distintos roles y experiencias.

Participantes

La selección de los participantes fue intencional, buscando representatividad de diferentes eslabones de la cadena de valor. Se entrevistó a un total de seis personas, distribuidas en tres grupos: dos productores, dos exportadores y dos expertos en el tema.

Instrumentos

Para la recolección de datos, se aplicaron entrevistas no estructuradas dirigidas a tres grupos de actores clave en la cadena de valor del cacao ecuatoriano: productores, exportadores y expertos. Los cuestionarios estuvieron diseñados para explorar las percepciones sobre sostenibilidad en sus dimensiones económica, social y ambiental, así como los desafíos, necesidades y obstáculos enfrentados entre los años 2020 y 2024. Asimismo, se indagó en las estrategias y prácticas adoptadas para integrar criterios de sostenibilidad y calidad en la producción y exportación del cacao destinado al mercado internacional.

Los instrumentos incluyeron preguntas abiertas que permitieron captar la diversidad de perspectivas y experiencias de cada grupo. Su contenido fue validado mediante juicio de expertos, a través de un panel conformado por especialistas en sostenibilidad agrícola, comercio exterior y metodología de investigación. Dichos expertos evaluaron la pertinencia, claridad y adecuación de las preguntas formuladas, asegurando su correspondencia con los objetivos del estudio y su relevancia para cada perfil de entrevistado.

Análisis de Datos

La información obtenida fue analizada mediante técnicas de análisis de contenido, lo que permitió identificar categorías temáticas relevantes para comprender la dinámica de sostenibilidad en el sector.

RESULTADOS

Las respuestas de los dos productores entrevistados se presentan en la Tabla 1, en la que se reflejan un compromiso real con la implementación de prácticas sostenibles, aunque estas se encuentran condicionadas por los contextos particulares y los recursos disponibles de cada productor. Ambos coincidieron en señalar que las condiciones climáticas adversas constituyen un obstáculo significativo para mantener la sostenibilidad en sus cultivos.

Asimismo, se identificó una falta generalizada de apoyo por parte del gobierno, siendo las asociaciones locales y las empresas proveedoras de insumos agrícolas quienes suplen parcialmente este vacío mediante capacitaciones y entrega de materiales. En cuanto a la percepción sobre la demanda internacional, se evidenció un conocimiento limitado respecto al mercado estadounidense, debido principalmente a la presencia de intermediarios en el proceso comercial y a factores de seguridad que dificultan la relación directa con exportadores.

Finalmente, los productores destacaron beneficios concretos derivados de las prácticas sostenibles, principalmente en términos de mejora de la calidad del producto y mayor reconocimiento por parte de los compradores. Estas mejoras han contribuido a una valorización del cacao y a una creciente conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad en el proceso productivo.

Tabla 1. Respuestas sobre Prácticas Sostenibles y Percepción del Mercado en Productores de Cacao Ecuatoriano

Pregunta	Productor A	Productor B
1. Prácticas sostenibles implementadas	Cuidado riguroso del cultivo: poda cada dos semanas, aplicación de abono completo para evitar secado y pérdida.	Uso de fertilizantes orgánicos y agroforestería: siembra de cacao con especies nativas para proteger biodiversidad y suelo.
2. Desafíos en la adopción de prácticas	Daños climáticos: “tiempo de helada” que quema las mazorcas.	Inversión económica para herramientas y productos; condiciones climáticas dificultan implementación.
3. Apoyo o capacitación recibida	Charlas y kits de abono orgánico de asociación Eco-kakao; no reciben apoyo gubernamental.	No apoyo gubernamental; participa en charlas organizadas por empresas comercializadoras de insumos agrícolas.
4. Percepción sobre demanda en EE.UU.	Desconocimiento de demanda directa; venden a comerciantes intermediarios; por seguridad no venden directamente.	Reconoce que EE.UU. es gran comprador, pero su cacao tiene mejor acogida en el mercado europeo.
5. Beneficios observados	Mejor calidad y valorización del producto gracias a prácticas sostenibles; control de maleza con químicos.	Mejora en calidad y aumento en la demanda; mayor conciencia de sostenibilidad entre productores.

Las respuestas obtenidas de las entrevistas a exportadores se resumen en la Tabla 2, revelando una visión estratégica sólida sobre la cadena de exportación del cacao ecuatoriano y los elementos clave que intervienen en su posicionamiento internacional. Ambos exportadores describen procesos rigurosos para preservar la calidad del cacao, desde la fermentación y secado hasta el almacenamiento y transporte, coincidiendo en la importancia de la fumigación y el cumplimiento de normas para garantizar la integridad del producto durante su envío a Estados Unidos.

En relación con las certificaciones de sostenibilidad, se reconoce que sellos como Rainforest, Fair Trade y USDA Organic tienen aceptación en nichos específicos del mercado estadounidense. No

obstante, uno de los exportadores subraya que la demanda generalizada por certificaciones sigue siendo limitada y que, en muchos casos, el factor precio pesa más que los sellos en sí. Esta observación coincide con la postura del exportador B, quien señala que aunque las certificaciones son valoradas, el mercado aún no exige sostenibilidad de forma masiva.

En cuanto a los retos, las percepciones son divergentes. El exportador B identifica obstáculos significativos, como los altos costos de certificación para los productores y la competencia internacional, mientras que el exportador A considera que el mercado es estable y presenta menos barreras, en parte debido a la facilidad de venta del cacao y la persistente demanda internacional.

Ambos coinciden en que la sostenibilidad constituye un valor agregado importante que contribuye a la competitividad del cacao ecuatoriano, especialmente por las condiciones naturales favorables del país, la ausencia de trabajo infantil y la capacidad de producir cacao fino de aroma, reconocido por su calidad. Estas ventajas posicionan al Ecuador como un referente en la industria chocolatera mundial.

Respecto a las tendencias del mercado, se observa una creciente demanda por productos sostenibles, con énfasis en trazabilidad, impacto social y prácticas agrícolas responsables. Esto se alinea con los movimientos globales hacia la sostenibilidad, aunque también se reconoce que el mercado del cacao es volátil y dependiente de factores como el precio internacional y las condiciones en países competidores.

Tabla2. Respuestas sobre Procesos, Certificaciones y Desafíos de Exportadores de Cacao Ecuatoriano

Pregunta	Exportador A	Exportador B
1. Proceso de exportación	Preparación del grano según normativa INEN 176, fumigación de lotes y control de humedad en el contenedor para evitar plagas.	Fermentación por tres días, secado de 5–7 días con maquinaria, almacenamiento en sacos de yute, fumigación del contenedor, transporte al puerto.
2. Certificaciones valoradas	Fair Trade, Rainforest, USDA Organic, especialmente en mercados nicho. Se acepta también cacao sin certificación.	Rainforest es la más utilizada. No hay mucha demanda general de certificaciones, más allá del enfoque en precio justo.
3. Retos del cacao sostenible	Altos costos para productores; limitada demanda de cacao sostenible en EE. UU.; alta competencia; previsión de regulaciones sostenibles.	No se enfrentan a mayores retos. Señala facilidad para vender cacao y estabilidad del mercado frente a otras industrias.
4. Impacto en la competitividad	Permite diferenciarse por ausencia de trabajo infantil, baja deforestación e impacto ambiental; Ecuador paga el 90 % del precio FOB a productores.	El cacao ecuatoriano destaca por su calidad, ubicación geográfica y clima; es reconocido mundialmente como materia prima para chocolates de alta gama.
5. Tendencias del mercado	Aumento de demanda por productos éticos, trazabilidad del origen, y exigencias sociales y ambientales en el mercado global.	Alta y sostenida demanda incluso durante la pandemia; mercado volátil, pero favorable frente a problemas que enfrentan competidores como África.

Las respuestas obtenidas del experto en sostenibilidad organizadas en las Tablas 3, muestra una visión integral y avanzada sobre la sostenibilidad en la cadena de valor del cacao. Destaca que la certificación y cumplimiento de normas no solo abre puertas a mercados regulados y justos, sino que también obliga a un compromiso serio con aspectos sociales, ambientales y productivos. Resalta el arduo trabajo que implica la implementación, pero enfatiza sus beneficios tangibles para la competitividad empresarial y la inclusión de pequeños productores. Además, subraya la importancia de políticas internas que extiendan estas prácticas a los proveedores para asegurar la sostenibilidad en toda la cadena. Finalmente, valora la incorporación de tecnologías innovadoras como la agricultura de precisión, que, junto con el acceso a financiamiento, posibilitan mejorar la productividad y la calidad, fortaleciendo la posición del cacao ecuatoriano en mercados exigentes.

Tabla 3. Respuestas del Experto 1 – Coordinador de Sostenibilidad

Pregunta	Respuesta
1. Beneficios de las certificaciones	Acceso a mercados regulados con precios justos; impacto positivo económico, social y ambiental; competitividad empresarial; arduo trabajo requerido.
2. Percepción de compradores internacionales	Compradores valoran cumplimiento normativo; confianza generada; exportación actual de 4,000 t, proyectando aumento a 5,000-6,000 t anuales.
3. Certificaciones obtenidas	Certificación Rainforest vigente; desarrollo de sello propio; alto costo operativo compensado por valor agregado; criterios incluyen trato justo a trabajadores, salud, medio ambiente y apoyo comunitario.
4. Políticas hacia proveedores	Implementación de trazabilidad y visitas técnicas; capacitación a proveedores; control de uso de productos nocivos; prevención de plagas.
5. Innovaciones tecnológicas	Proyecto conjunto con entidad financiera para crédito a productores; uso de agricultura de precisión para monitoreo y toma de decisiones; optimización de riego y detección de plantas enfermas.

Las respuestas obtenidas del experto agente, organizadas en la Tabla 4, ofrecen una perspectiva clave sobre los aspectos regulatorios y logísticos que inciden en la exportación del cacao ecuatoriano hacia Estados Unidos en el contexto de la sostenibilidad. Se destaca que, aunque las certificaciones de sostenibilidad y normativas internacionales son gestionadas principalmente por los importadores, resultan fundamentales para mejorar la percepción y aceptación del cacao en mercados exigentes. El cumplimiento de estas certificaciones se asegura mediante auditorías rigurosas y controles documentales exhaustivos. Asimismo, resalta la importancia del comercio justo como mecanismo para asegurar condiciones equitativas, prevenir prácticas desleales como el dumping y mantener la competitividad del sector exportador ecuatoriano en el ámbito internacional.

Desde el punto de vista operativo, la pandemia de COVID-19 evidenció vulnerabilidades en los procesos aduaneros, como congestiones, reducción de personal y limitaciones logísticas, lo que obligó a una rápida digitalización de trámites para mitigar retrasos. Por otro lado, la inseguridad interna en Ecuador se traduce en costos adicionales para asegurar la cadena logística, lo que afecta tanto la imagen internacional del país como los costos finales de exportación. La contaminación ilícita

de contenedores con sustancias prohibidas también representa un desafío significativo para la seguridad y reputación del comercio.

Finalmente, la crisis energética generó dificultades en la producción y logística, con interrupciones en el secado del cacao y congestiones en los puertos, obligando a las empresas a adoptar soluciones como el uso de generadores para mantener la continuidad operativa.

Tabla 4. Respuestas del Experto 2 – Agente de Aduana

Etiqueta Pregunta	Respuesta Sintetizada de Julio Moreira
Certificaciones y cumplimiento	Certificaciones vinculadas mayormente al importador; incluyen ambientales, calidad y sociales (ISO, BASC, Rainforest). Se verifica cumplimiento mediante auditorías y revisión documental.
Importancia comercio justo	Fundamental para garantizar precios equitativos, evitar dumping y mantener competitividad. Refuerza prácticas éticas y evita problemas legales internacionales.
Impacto pandemia en aduanas	Congestiones portuarias, reducción de personal, restricciones de movilidad; retrasos por falta de personal y escasez de contenedores. Transición a trámites electrónicos y teletrabajo para mantener operaciones.
Inseguridad y efecto en comercio	Aumento de costos por necesidad de seguridad privada (custodios armados); impacto negativo en imagen internacional; contaminación de contenedores con drogas afecta cadena logística y seguridad.
Crisis energética y exportación	Racionamientos afectaron producción (secado y maquinaria); puertos con energía pero congestiones por fallas en semaforización; empresas usan generadores para continuar operaciones.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten reflexionar sobre las dinámicas que configuran la sostenibilidad en la cadena de valor del cacao ecuatoriano, desde la producción hasta la exportación. En relación con el objetivo del estudio de analizar los factores que inciden en la sostenibilidad del cacao en el contexto ecuatoriano, se evidencia que, si bien existe una disposición positiva hacia prácticas sostenibles, su adopción está fuertemente condicionada por factores estructurales, logísticos y de mercado.

Desde la perspectiva de los productores, el compromiso con la sostenibilidad no se limita a un discurso idealista, sino que se manifiesta en acciones concretas. No obstante, dicho compromiso se ve limitado por contextos particulares, especialmente la falta de recursos, el escaso acompañamiento institucional y la vulnerabilidad climática. Este hallazgo coincide con lo reportado por Mbuli et al. (2021), quienes señalan que la sostenibilidad en sistemas agrícolas de pequeña escala depende tanto de la voluntad del productor como de un entorno favorable que facilite su implementación.

Por otro lado, la percepción limitada de los productores respecto al mercado internacional, particularmente al estadounidense, pone en evidencia una brecha informativa y comercial, atribuible en parte a la presencia de intermediarios. Este fenómeno, también identificado por Pietrzak et al. (2020), obstaculiza la integración directa de los productores en mercados de mayor valor y refuerza su dependencia de agentes externos, lo que debilita su poder de negociación.

En el ámbito de la exportación, se observa una visión más estructurada y técnica en relación con la sostenibilidad, centrada en el cumplimiento de estándares de calidad y normativas internacionales. Los exportadores entrevistados coinciden en que certificaciones como Rainforest o Fair Trade representan un valor agregado, aunque su penetración en el mercado masivo aún es limitada. Esta postura resulta consistente con el análisis de Supana et al. (2021), quien advierte que, si bien el consumidor ético ha crecido, el precio sigue siendo el principal determinante de compra en muchos segmentos del mercado. Este escenario genera tensiones entre los costos de certificación y los beneficios económicos reales para los productores, lo que representa una barrera significativa para su adopción generalizada.

Asimismo, la sostenibilidad es reconocida como una ventaja competitiva del cacao ecuatoriano, gracias a condiciones naturales favorables y a prácticas socialmente responsables, como la ausencia de trabajo infantil. Esto se alinea con estudios como el de Villacis et al. (2022), que destacan al Ecuador como referente global en la producción de cacao fino de aroma. Sin embargo, estas ventajas no están exentas de desafíos. El análisis del experto en sostenibilidad evidencia que para alcanzar una sostenibilidad integral no basta con cumplir requisitos técnicos, es necesaria una transformación organizacional que incluya a todos los actores de la cadena, promueva la trazabilidad y aproveche tecnologías emergentes como la agricultura de precisión.

Finalmente, desde el punto de vista regulatorio y logístico, se identifican factores críticos que comprometen la eficiencia del sistema exportador, como las afectaciones derivadas de la pandemia, la inseguridad interna y la crisis energética. Estos aspectos coinciden con los hallazgos de Davis et al. (2021), quienes documentaron cómo los choques externos pueden alterar significativamente las cadenas de suministro agrícola, obligando a respuestas adaptativas como la digitalización de procesos y la inversión en seguridad.

En conjunto, los hallazgos reafirman que la sostenibilidad en la cadena del cacao ecuatoriano es una meta alcanzable pero aún en construcción, que requiere de esfuerzos coordinados entre productores, exportadores, instituciones públicas y organismos internacionales para traducir el potencial productivo y ético del país en una ventaja competitiva sostenible y duradera.

CONCLUSIÓN

El estudio concluye que la sostenibilidad del cacao ecuatoriano depende de factores interrelacionados: capacidad técnica, entorno institucional, acceso a certificaciones, condiciones logísticas y participación equitativa en el mercado. Alcanzar una sostenibilidad efectiva requiere fortalecer el apoyo a los productores, mejorar la articulación entre actores de la cadena y promover políticas que favorezcan prácticas responsables desde el origen hasta la exportación.

Implicaciones y Limitaciones

Este estudio ofrece aportes relevantes para comprender los factores que influyen en la sostenibilidad de la cadena de valor del cacao ecuatoriano, especialmente desde las perspectivas de productores, exportadores y expertos del sector. Los hallazgos permiten identificar puntos críticos donde se requiere intervención, como el fortalecimiento de las capacidades técnicas de los pequeños productores, la mejora en la articulación comercial, la promoción de certificaciones sostenibles y el diseño de políticas públicas más eficaces. En este sentido, los resultados pueden servir como base para la formulación de estrategias orientadas a mejorar la competitividad del cacao ecuatoriano en

mercados internacionales exigentes, particularmente en aquellos donde se valoran aspectos éticos, sociales y ambientales.

Sin embargo, el estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas. Una de ellas es el número reducido de entrevistados, lo cual, si bien permitió una exploración profunda de sus experiencias, limita la posibilidad de generalizar los resultados al conjunto del sector cacaotero ecuatoriano. Para superar esta limitación, futuras investigaciones deberían ampliar la muestra, incorporando actores de distintas regiones y eslabones de la cadena productiva, incluyendo cooperativas, certificadoras y representantes de los consumidores internacionales.

Otra limitación importante radica en la utilización exclusiva de técnicas cualitativas, sin complementar con métodos cuantitativos que permitan contrastar o validar los hallazgos obtenidos. Se recomienda, por tanto, que estudios posteriores integren encuestas, análisis estadísticos u observaciones sistemáticas, lo que permitiría cuantificar variables clave, como el impacto económico de las certificaciones o los niveles reales de adopción de prácticas sostenibles.

Asimismo, la ausencia de representantes del sector público o de organismos de control en el corpus de entrevistados deja fuera una dimensión institucional relevante para el análisis de la sostenibilidad. Incorporar estas voces en investigaciones futuras resultaría clave para identificar las brechas entre las políticas formuladas y su aplicación en el territorio, así como para evaluar el grado de coordinación entre actores públicos y privados.

Contribuciones

Tanya García-Cornejo y Krystel Salgado-Loor: Diseño de la investigación, administración del proyecto, análisis e interpretación formal de datos, redacción manuscrito y revisión final del manuscrito. Toma de datos, revisión de la bibliografía y redacción manuscrito. Hemos leído y aprobado la versión final del manuscrito, así mismo estamos de acuerdo con la responsabilidad de todos los aspectos del trabajo presentado.

Conflicto de Interés

Las autoras declaran no tener conflictos de interés en relación con el trabajo presentado en este informe.

Uso de Inteligencia Artificial

No se usaron tecnologías de IA o asistidas por IA para el desarrollo de este trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amores, F. (2024). History, Origin, Cultivars, and Cacao Research in Ecuador. In *Sustainable Cacao Cultivation in Latin America* (pp. 16-32). Routledge.
- Camilleri, M. A. (2015). Valuing stakeholder engagement and sustainability reporting. *Corporate Reputation Review*, 18, 210-222. <https://doi.org/10.1057/crr.2015.9>
- Davis, K. F., Downs, S., & Gephart, J. A. (2021). Towards food supply chain resilience to environmental shocks. *Nature Food*, 2(1), 54-65. <https://doi.org/10.1038/s43016-020-00196-3>

- Giler-Sánchez, M. S., Adela Connie Alcívar-Chávez, A. C., Montesdeoca-Párraga, R. R., Piloso-Chávez, K. J., & Prado-Carpio, E. C. (2025). *Estrategias de Investigación para Estudiantes Universitarios*. Editorial Erevna Ciencia Ediciones. <https://doi.org/10.70171/5wgzzj02>
- Heredia-R, M., Blanco-Gutiérrez, I., Esteve, P., Puhl, L., & Morales-Opazo, C. (2024). Assessment of sustainability in cocoa farms in Ecuador: application of a multidimensional indicator-based framework. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 22(1), 2379863. <https://doi.org/10.1080/14735903.2024.2379863>
- Martins, F. P., Batalhão, A. C., Ahokas, M., Liboni Amui, L. B., & Cezarino, L. O. (2023). Rethinking sustainability in cocoa supply chain in light of SDG disclosure. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(7), 258-286. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-03-2022-0132>
- Mbuli, C. S., Fonjong, L. N., & Fletcher, A. J. (2021). Climate change and small farmers' vulnerability to food insecurity in Cameroon. *Sustainability*, 13(3), 1523. <https://doi.org/10.3390/su13031523>
- Parra-Paitan, C., zu Ermgassen, E. K., Meyfroidt, P., & Verburg, P. H. (2023). Large gaps in voluntary sustainability commitments covering the global cocoa trade. *Global Environmental Change*, 81, 102696. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2023.102696>
- Pietrzak, M., Chlebicka, A., Kraciński, P., & Malak-Rawlikowska, A. (2020). Information asymmetry as a barrier in upgrading the position of local producers in the global value chain—Evidence from the apple sector in Poland. *Sustainability*, 12(19), 7857. <https://doi.org/10.3390/su12197857>
- Prazeres, I., Lucas, M. R., & Marta-Costa, A. (2021). Organic cocoa value chain sustainability: the perception of São Tomé and Príncipe's stakeholders. *Sustainability*, 14(1), 136. <https://doi.org/10.3390/su14010136>
- Salas-Zapata, W. A., & Ortiz-Muñoz, S. M. (2019). Analysis of meanings of the concept of sustainability. *Sustainable Development*, 27(1), 153-161. <https://doi.org/10.1002/sd.1885>
- Santana, D. M. U., Roldán, L. M. S., & Florencio, B. P. (2021). Factors which favor the exports of cocoa grains from Ecuador. *Interciencia*, 46(6), 272-279.
- Supana, S., Mohamed, M., Yusliza, M. Y., Saputra, J., Muhammad, Z., & Bon, A. T. (2021). A Review of Determinant Factors that Affect Consumer Purchase Decision and Satisfaction Literature. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 4008-4022).
- Villacis, A., Alwang, J., & Barrera, V. (2022). Cacao value chains and credence attributes: lessons from Ecuador. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 12(4), 549-566. <https://doi.org/10.1108/JADEE-10-2021-0267>
- Villacis, A., Barrera, V., Alwang, J., Vargas, C. C., Quiroz, J., & Invest, I. D. B. (2022). Strategies to Strengthen Ecuador's High-Value Cacao Value Chain. <http://dx.doi.org/10.18235/0003960>
- Vogel, C., Mathé, S., Geitzenauer, M., Ndah, H. T., Sieber, S., Bonatti, M., & Lana, M. (2020). Stakeholders' perceptions on sustainability transition pathways of the cocoa value chain towards improved livelihood of small-scale farming households in Cameroon. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 18(1), 55-69. <https://doi.org/10.1080/14735903.2019.1696156>

Percepciones sobre la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad en Empresas Privadas del Cantón Latacunga

Perceptions of Labor Inclusion of People with Disabilities in Private Companies in the Latacunga Canton

 Lisbeth Estefanía Toaquiza-Chasiluisa^{1*} y  Jenny Alexandra Pino-Vela¹

¹Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga - Ecuador

Recibido: 2 de junio 2025. **Aceptado:** 2 de julio 2025. **Publicado en línea:** 5 de julio de 2025

*Autor de correspondencia: lisbeth.toaquiza5984@utc.edu.ec

Resumen

Justificación: la inclusión laboral de personas con discapacidad representa un desafío social y empresarial que requiere análisis para fomentar entornos laborales más equitativos. **Objetivo:** analizar las percepciones sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad en las empresas privadas del Cantón Latacunga, Ecuador, con el fin de entender cómo se vive este proceso tanto desde la perspectiva de las personas con discapacidad como de sus compañeros de trabajo y empleadores. **Metodología:** usando un enfoque cualitativo, el trabajo analiza como las experiencias de inclusión y exclusión se configuran en un entorno laboral privado. Siguiendo el Modelo Social de la Discapacidad, que considera que las barreras no están en la persona, sino en el entorno social que limita su participación. A través de entrevistas, grupos focales de observación directa. **Resultados:** se encontró que la inclusión laboral es vista de manera positiva por la mayoría, pero también persisten dificultades como la falta de formación continua, actitudes discriminatorias y la carencia de ajustes laborales adecuados. Aunque se reconocen las capacidades de las personas con discapacidad, se identifican obstáculos relacionados con la adaptación al ritmo de trabajo, la falta de ajustes físicos y la falta de apoyo emocional y organizacional. **Conclusión:** apuntan a la necesidad de fomentar una inclusión laboral más integral, con programas de capacitación, sensibilización y ajustes adecuados en los espacios de trabajo.

Palabras clave: barreras laborales, empresas privadas, inclusión laboral, personas con discapacidad.

Abstract

Justification: the labor inclusion of people with disabilities represents a social and business challenge that requires analysis to promote more equitable work environments. **Objective:** to analyze perceptions of the labor inclusion of people with disabilities in private companies in the Canton of Latacunga, Ecuador, to understand how this process is experienced from the perspective of people with disabilities, their coworkers, and employers. **Methodology:** using a qualitative approach, the study examines how experiences of inclusion and exclusion are shaped within a private work environment. It follows the Social Model of Disability, which considers that barriers do not lie within the person, but in the social environment that limits their participation. Data were collected through interviews, focus groups, and direct observation. **Results:** labor inclusion is generally viewed positively; however, challenges persist, such as lack of ongoing training, discriminatory attitudes, and insufficient workplace accommodations. Although the capabilities of people with disabilities are acknowledged, obstacles remain related to adapting to work pace, physical adjustments, and the lack of emotional and organizational support. **Conclusion:** the findings highlight the need to promote more comprehensive labor inclusion through training programs, awareness initiatives, and appropriate adjustments in the workplace.

Keywords: employment barriers, private companies, labor inclusion, people with disabilities.

Cita: Toaquiza-Chasiluisa, L. E., & Pino-Vela, J. A. (2025). Percepciones sobre la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad en Empresas Privadas del Cantón Latacunga. *Erevna: Research Reports*, 3(2), 42-55. <https://doi.org/10.70171/j5e17x48>



INTRODUCCIÓN

La inclusión laboral de las personas con discapacidad se ha convertido en un tema crucial dentro de los derechos humanos y la responsabilidad social de las empresas. A nivel mundial, se estima que alrededor del 15% de la población en edad productiva vive con alguna forma de discapacidad. Sin embargo, a pesar de este número significativo, las oportunidades laborales para este grupo siguen siendo mucho más limitadas que para aquellos sin ninguna discapacidad (Kudla et al., 2024; Ye et al., 2023). Esta brecha no solo está marcada por obstáculos físicos y tecnológicos, sino también por prejuicios y estigmas que dan forma a la percepción social de las personas con discapacidad como menos productivas. Como resultado, se genera una exclusión sistemática en los espacios de trabajo formales (Ducón Salas y Cely Torres, 2015; Duryea et al., 2023).

Desde una perspectiva inclusiva, el modelo social de la discapacidad, propuesto por Oliver (2013), nos invita a repensar la discapacidad no como una característica individual, sino como un resultado de un entorno social que no está preparado para integrar a las personas con diferentes capacidades. En lugar de centrarnos únicamente en la rehabilitación de la persona, este modelo promueve una transformación del entorno que permita la participación activa de todos, sin importar sus capacidades físicas. Por lo tanto, este enfoque exige ajustes razonables, como la utilización de tecnologías de apoyo, la adaptación de espacios físicos y la flexibilidad en los horarios de trabajo, pero también plantea un cambio en la cultura organizacional para erradicar actitudes discriminatorias y fomentar una comunicación inclusiva (Babik & Gardner, 2021; Bogart, 2023).

En América Latina y el Caribe, aproximadamente el 12% de la población vive con algún tipo de discapacidad. No obstante, los desafíos para este grupo son aún mayores: el 80% permanece desempleado, y solo el 20% que logra acceder a un empleo tiene condiciones laborales comparables a las de sus compañeros sin discapacidad (Arias-Flores et al., 2021; Hessel et al., 2020; Pinilla-Roncancio & Gallardo, 2023). En países como Chile, México, Colombia y Costa Rica, las personas con discapacidad tienen menos probabilidades de encontrar empleo, especialmente en las zonas rurales (Arias-Flores et al., 2021; Pinilla-Roncancio & Gallardo, 2023). A pesar de la existencia de acuerdos internacionales como la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, muchos países de la región siguen adoptando enfoques que priorizan la cura o la rehabilitación, en lugar de transformar el entorno social y laboral para integrar verdaderamente a las personas con discapacidad (Duryea et al., 2023).

En el caso de Ecuador, la Constitución de la República reconoce el derecho al trabajo de las personas con discapacidad, garantizando su acceso a un empleo en condiciones de igualdad y respeto a la dignidad (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008). Sin embargo, las estadísticas muestran una gran brecha entre lo que establece la ley y la realidad: solo el 15,3% de las personas con discapacidad está laboralmente activa, y esa cifra cae a un 7,5% cuando se trata de personas con discapacidad intelectual (CONADIS, 2025). Esta disparidad resalta la necesidad urgente de superar la brecha entre la normativa legal y la implementación efectiva de políticas públicas en el sector laboral, para que las personas con discapacidad puedan tener una participación real en la economía del país.

A pesar de los esfuerzos en políticas públicas, la literatura ecuatoriana se ha centrado principalmente en estudios cuantitativos sobre la inclusión laboral, dejando de lado las experiencias y percepciones de los actores clave en este proceso: las personas con discapacidad, sus compañeros de trabajo y los empleadores. Esto limita la comprensión profunda de las barreras que enfrentan en su día a día, desde

la falta de formación continua hasta los prejuicios en los procesos de evaluación del rendimiento (Chumo et al., 2023; M. Santuzzi et al., 2022). Este vacío en la investigación hace que sea difícil proponer soluciones adaptadas a las realidades locales. Por lo tanto, el objetivo de este estudio fue analizar las percepciones sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad en una empresa privadas del cantón Latacunga y, a partir de ahí, generar recomendaciones para promover una inclusión laboral más efectiva y significativa. De este modo, los resultados esperados no solo servirán para mejorar las políticas públicas, sino también para guiar a las empresas en la creación de entornos laborales más inclusivos y accesibles.

METODOLOGÍA

El estudio se llevó a cabo en la empresa Jet Fresh Flower Growers, ubicada en el cantón Latacunga, Ecuador. Esta localización fue seleccionada por su relevancia en el ámbito económico local y por contar con personas con discapacidad laboralmente activas, lo que permitió explorar un contexto real de inclusión laboral dentro de una empresa privada del sector florícola. En cuanto a las consideraciones éticas, se garantizó al cumplimiento de los principios éticos establecidos para investigaciones sociales. Todos los participantes fueron informados previamente sobre los objetivos del estudio y firmaron un consentimiento informado antes de participar. Se respetó la privacidad de la información proporcionada y se procuró minimizar cualquier riesgo potencial asociado con la participación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Diseño de Investigación

La investigación adoptó un enfoque cualitativo, descriptivo y de campo, sustentando en el modelo hermenéutico-dialéctico, pertinente para interpretar los significados atribuidos por los actores sociales a sus experiencias de inclusión laboral (Malacalza, 2019). El diseño fue no experimental, puesto que no se manipuló ninguna variable y de corte transversal ya que los datos fueron recolectados en un único momento temporal (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Esta estrategia metodológica permitió comprender las percepciones de las personas con discapacidad, sus compañeros de trabajo y representantes de la empresa en su entorno natural.

Población y Muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por trabajadores de la empresa Jet Fresh Flower Growers. Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionado tres grupos clave: trabajadores con discapacidad, compañeros de trabajo sin discapacidad y representantes. En total, participaron 15 cinco de cada grupo cuyas diversas posiciones jerárquicas y funciones permitieron triangular experiencias y percepciones.

Los criterios de inclusión contemplaron a personas vinculadas laboralmente a la empresa, pertenecientes a alguno de los tres grupos mencionados, con capacidad física y cognitiva para brindar su testimonio de manera voluntaria y clara, y que hubieran firmado el consentimiento informado. Se excluyeron personas sin vínculo laboral con la empresa al momento del estudio, quienes no cumplieran con el perfil requerido, no otorgaron su consentimiento o presentaban condiciones que limitaran su participación plena y segura.

Técnicas e Instrumentos

Para la recolección de información se emplearon como instrumentos una guía de entrevista

semiestructurada, una guía temática para los grupos focales y un diario de campo para la observación participante. La guía de entrevista se diseñó con base en los objetivos del estudio, orientando la indagación hacia experiencias y percepciones relacionadas con la inclusión laboral. La guía temática permitió estructurar el diálogo en los grupos focales, facilitando el contraste de opiniones y la exploración colectiva de las percepciones. El diario de campo sirvió para registrar de manera sistemática las observaciones realizadas durante la participación en el entorno laboral, incluyendo dinámicas, interacciones y barreras físicas. Todos los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos en metodologías cualitativas y en inclusión laboral, lo cual garantizó su pertinencia, claridad y coherencia con los objetivos del estudio, fortaleciendo así la calidad y credibilidad de los datos recolectados.

Procedimientos

El trabajo de campo se desarrolló en tres fases consecutivas. En primera instancia, se realizaron las entrevistas semiestructuradas de forma individual a los compañeros de trabajo y jefes, permitiendo profundizar en experiencias personales y percepciones sobre la inclusión. Posteriormente, se llevaron a cabo los grupos focales organizados por perfil, con el fin de promover el diálogo colectivo y el contraste de visiones comparativas. Por último, se implementó la observación participante registrándose sistemáticamente en el diario de campo aspectos relevantes sobre dinámicas laborales, relaciones interpersonales, barreras físicas y formas de interacción en el entorno laboral. Cada técnica fue aplicada en espacios seguros y confidenciales, previamente acordados con los participantes, con el fin de garantizar su bienestar emocional y la autenticidad de sus respuestas.

Análisis de Datos

La información recolectada fue sistematizada y analizada mediante un análisis de contenido cualitativo con enfoque temático inductivo. Se empleó el software Atlas.ti para facilitar la codificación abierta y la identificación de categorías emergentes, relaciones semánticas y patrones discursivos. Posteriormente, se aplicó una codificación axial para agrupar las categorías en dimensiones interpretativas más amplias. No se recurrió a técnicas estadísticas cuantitativas, dada la naturaleza del estudio. Sin embargo, se recurrió a la triangulación de datos para fortalecer la confidencialidad y validez de los hallazgos (Sithole, 2025).

Con el fin de fortalecer la validez y el rigor científico, se aplicaron criterios de credibilidad, transferibilidad, dependibilidad (o fiabilidad) y confirmabilidad (u objetividad), conforme a los postulados de Guba y Lincoln en 1985 (Cypress, 2017). La triangulación de técnicas, fuentes y perspectivas permitió contrastar y enriquecer los hallazgos desde diferentes ángulos, garantizando su solidez interpretativa.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas, grupos focales y observaciones realizadas en el contexto de las empresas privadas del Cantón Latacunga. Todos se dividieron en categorías claves que emergieron a partir del análisis cualitativo, abordando aspectos fundamentales de la inclusión laboral de personas con discapacidad. La presentación de los hallazgos está alineada con los objetivos establecidos en la investigación, mostrando cómo a las percepciones de las personas con discapacidad sus compañeros y los empleadores se interrelacionan dentro de los entornos laborales. A continuación, se puede evidenciar en la Tabla 1.

Tabla 1. Relaciona las Categorías, sus Subcódigos y las Relaciones Semánticas Principales

Categoría Principal	Subcódigos	Relaciones Semánticas con otras Categorías
1. Integración en el equipo	- Apoyo entre compañeros- Aceptación e inclusión- Reconocimiento de capacidades- Percepción positiva de integración- Satisfacción con el trabajo realizado	← Favorecida por la <i>Conciencia del equipo</i> ← Influida por <i>Cambios en el ambiente laboral</i>
2. Capacitación en inclusión	- Ausencia de formación- Conocimiento informal o empírico- Necesidad de capacitación formal- Capacitación a supervisores	→ Influye en <i>Conciencia del equipo</i> → Incluida en <i>Propuestas de mejora</i>
3. Cambio en el ambiente laboral	- Mejora del ambiente- Incremento del compañerismo- Sin cambios percibidos- Normalización de la inclusión	← Generado por <i>Integración en el equipo</i> ← Limitado por <i>Retos</i> ↔ Retroalimenta la <i>Conciencia del equipo</i>
4. Retos al trabajar con personas con discapacidad	- Bajo ritmo o lentitud en tareas- Asignación de tareas inadecuadas- Falta de empatía o paciencia- Barreras físicas o logísticas- Dificultad en la colaboración- Supervisión inapropiada o exigente	→ Limita <i>Cambios en el ambiente laboral</i> ← Recibe propuestas desde <i>Propuestas de mejora</i>
5. Conciencia del equipo sobre inclusión	- Conciencia de necesidades- Actitudes mixtas del equipo- Limitaciones prácticas para ayudar- Responsabilidad colectiva percibida- Desigualdad en el trato	← Influida por <i>Capacitación</i> → Favorece <i>Integración</i> ↔ Se retroalimenta con <i>Cambios en el ambiente</i>
6. Propuestas y recursos para mejorar inclusión	- Actividades de integración- Charlas y sensibilización- Capacitación especializada- Adaptación de herramientas o EPP- Apoyo emocional o médico- Evaluación adecuada de capacidades- Manejo del temor al despido	→ Responde a <i>Retos</i> → Mejora <i>Capacitación</i> → Impacta <i>Conciencia e integración</i>

La integración de las personas con discapacidad se articuló en torno a tres nodos: reconocimiento de competencias, apoyo entre compañeros y grado real de participación. Los entrevistados valoraron que sus colegas aportan habilidades técnicas y una ética de trabajo que enriquece al equipo; sin embargo, esta percepción positiva depende de la validación explícita de sus capacidades y de dinámicas de colaboración claras. Cuando el reconocimiento es coherente y la ayuda fluye de forma bidireccional, la inclusión deja de ser una declaración para convertirse en práctica cotidiana. En cambio, si el respaldo se limita a gestos puntuales o se basa en la lástima, la integración pierde profundidad y se

instala una “tolerancia pasiva” que no transforma las relaciones laborales.

En materia de capacitación, el hallazgo principal fue la ausencia casi total de formación específica sobre inclusión: ocho de cada diez participantes afirmaron no haber recibido cursos formales que orienten la interacción adecuada con colegas con discapacidad. El aprendizaje se produce, por tanto, de manera empírica, apoyado en la observación y la buena voluntad individual, lo cual genera resultados desiguales. Supervisores y personal operativo coinciden en la necesidad de talleres prácticos que expliquen derechos, ajustes razonables y protocolos de comunicación accesible. Además, varios empleados denunciaron que las escasas capacitaciones existentes se dirigen exclusivamente a mandos medios, dejando fuera a quienes conviven a diario con la diversidad funcional y, por tanto, necesitan las herramientas con urgencia.

Respecto al ambiente laboral, la mayoría de los entrevistados percibió cambios favorables tras la contratación de personal con discapacidad. Se enfatizó un incremento de la empatía, la cooperación y la conciencia social, atributos que fortalecen la cohesión del grupo y suavizan el clima interno. No obstante, tres trabajadores señalaron que la dinámica de trabajo se mantiene “igual que siempre”, lo que sugiere que los avances no son homogéneos. La normalización de la inclusión, es decir, la percepción de que la diversidad forma parte del día a día fue interpretada como señal de madurez organizacional; aun así, su consolidación requiere políticas de sensibilización continuas para evitar retrocesos en situaciones de alta presión productiva.

En cuanto al entorno laboral no han notado cambios, para ellos, la forma en que trabajan en equipo se ha mantenido bastante igual, y la incorporación de personas con discapacidad no ha alterado mucho la convivencia ni la forma de trabajar. Sin embargo, estas opiniones fueron menos comunes. Por último, varios participantes comentaron que la presencia de personas con discapacidad ya forma parte del día a día del equipo. Esta idea de normalizar la inclusión ayuda a que no se las vea como diferentes o especiales, sino simplemente como compañeros más en el trabajo. Esto es visto como un signo de que la organización ha madurado y está avanzando hacia un ambiente laboral más inclusivo, donde la diversidad se acepta sin tener que señalar siempre las diferencias.

Los retos cotidianos se agrupan en seis categorías: ritmos de trabajo desiguales; asignación de tareas que no siempre se ajusta a las competencias individuales; barreras físicas (pasillos estrechos, maquinaria fija); falta de empatía o paciencia; dificultades de comunicación; y estilos de supervisión inflexibles. Estas barreras generan tensiones, especialmente cuando los objetivos de producción no contemplan márgenes para ajustes razonables. Aunque la mayoría de los participantes atribuye estas dificultades más a la falta de formación que a la mala intención, persiste la sensación de que la inclusión se sostiene sobre esfuerzos individuales y no sobre un sistema corporativo robusto.

En segunda instancia se analizó la entrevista aplicada con el fin de recabar información sobre las experiencias laborales de personas con discapacidad. Para el análisis categórico se establecieron las siguientes categorías: adaptaciones laborales por parte de la empresa, implementos y recursos laborales, capacitación y apoyo inicial, dificultades en el desempeño, desempeño laboral percibido, relaciones interpersonales y clima laboral, propuesta de mejoras, desarrollo personal y dificultades para acceder al empleo (Tabla 2).

Tabla 2. Relaciones Semánticas entre Categorías sobre la Percepción de las Personas con Discapacidad

Categoría de Origen	Categoría de Destino	Tipo de Relación / Influencia
Capacitación y Apoyo Inicial	Adaptación Laboral	La guía inicial influye en la adaptación al puesto
Capacitación y Apoyo Inicial	Dificultades en el Desempeño	La falta de orientación adecuada puede generar dificultades
Adaptación Laboral	Desempeño Laboral Percibido	Una buena adaptación mejora el cumplimiento de funciones
Dificultades en el Desempeño	Desempeño Laboral Percibido	Las dificultades físicas afectan la percepción del desempeño
Implementos y Recursos Laborales	Adaptación Laboral	La disponibilidad y adaptación de implementos facilita el proceso
Relaciones Interpersonales y Clima	Adaptación Laboral	El apoyo o rechazo del equipo impacta el proceso de adaptación
Adaptaciones Laborales por parte de la Empresa	Dificultades en el Desempeño	Las adaptaciones pueden reducir o evitar dificultades
Adaptaciones Laborales por parte de la Empresa	Adaptación Laboral	Ajustes ergonómicos o logísticos mejoran la adaptación
Propuestas de Mejora	Adaptaciones Laborales por parte de la Empresa	Las sugerencias apuntan a mejoras en los ajustes laborales
Propuestas de Mejora	Relaciones Interpersonales y Clima	Se propone mejorar la empatía y comprensión del equipo
Desempeño Laboral Percibido	Desarrollo Personal	El cumplimiento de funciones refuerza la autoestima y satisfacción
Relaciones Interpersonales y Clima	Desarrollo Personal	Un buen clima laboral mejora el bienestar personal
Dificultades para Acceder al Empleo	Desarrollo Personal	Superar obstáculos genera satisfacción y sentido de logro
Dificultades para Acceder al Empleo	Adaptación Laboral	Las experiencias previas afectan el inicio de la adaptación

La adaptación inicial resultó compleja para la mayoría de los participantes. El ingreso al puesto estuvo marcado por barreras físicas pasillos estrechos, estaciones de trabajo fijas y por la incertidumbre de algunos compañeros sobre cómo apoyar de forma adecuada. Pese a estas dificultades, los trabajadores con discapacidad describieron un progreso paulatino: a medida que se familiarizaron con las tareas y recibieron ayuda espontánea de colegas, la confianza y la eficacia aumentaron. Sin embargo, la experiencia no fue homogénea; quienes tenían antecedentes en empleos similares se integraron con más rapidez, mientras que otros requirieron periodos de ajuste más largos, evidenciando la influencia decisiva de las trayectorias personales y la sensibilidad del equipo de acogida.

En materia de recursos, todos los entrevistados declararon contar con los implementos básicos, aunque señalaron retrasos en la entrega de equipos adaptados y una curva de aprendizaje inicial que ralentizó su desempeño. La inducción recibida fue general y breve; la calificaron como insuficiente para abordar necesidades específicas de accesibilidad, comunicación y seguridad. La ausencia de

formación especializada generó tensiones cuando los supervisores exigieron productividad estándar sin considerar el ritmo diferenciado que podía implicar un ajuste razonable. Esta situación provocó momentos de presión y evaluaciones percibidas como injustas, comprometiendo la percepción de equidad entre todos los trabajadores.

Seis obstáculos recurrentes estructuraron la narrativa de retos cotidianos: ritmos de trabajo desiguales, asignación de tareas que no siempre coincidían con las capacidades individuales, barreras físicas persistentes, falta de empatía, dificultades comunicativas y estilos de supervisión inflexibles. Aunque la mayoría se siente respetada y valora el apoyo de sus pares, las actitudes ambiguas y la escasa sensibilización impiden consolidar una cultura plenamente inclusiva. Algunos empleados recibieron reubicaciones o herramientas adaptadas que facilitaron su actividad, mientras que otros denunciaron ausencia total de ajustes, reflejando la aplicación desigual de la política de inclusión y la necesidad de procedimientos claros y equitativos.

El empleo tuvo un efecto positivo en la autoestima y el sentido de utilidad de las personas con discapacidad; expresaron gratitud por la oportunidad laboral y satisfacción con las tareas asignadas. No obstante, subrayaron que el acceso al trabajo fue precedido por experiencias de discriminación y múltiples rechazos, lo cual convierte el puesto actual en un logro especialmente valioso. La plantilla revela una amplia diversidad funcional discapacidades física, sensorial y psíquica que exige soluciones diferenciadas: adaptaciones ergonómicas, canales de comunicación accesibles y metodologías flexibles para la distribución de tareas. La presencia de colegas con discapacidad también fortaleció el compañerismo y elevó la empatía general, produciendo mejoras tangibles en el clima laboral.

Desde la perspectiva directiva, la inclusión se alinea con los valores corporativos y cuenta con inversiones en infraestructura rampas, señalética, chalecos distintivos, pero aún persisten brechas entre discurso y práctica. Los responsables reconocen dificultades para sensibilizar al personal, estandarizar ajustes razonables y garantizar evaluaciones de desempeño justas. Además, la falta de apoyo estatal y de organismos intermedios se percibe como un obstáculo estructural que traslada toda la responsabilidad a la empresa. Sin asesoría técnica, subsidios ni programas públicos de intermediación, la sostenibilidad de la inclusión depende exclusivamente de los recursos corporativos, lo que podría comprometer su continuidad a largo plazo si no se articula una red público-privada que refuerce el proceso.

DISCUSIÓN

Según Ortiz et al. (2024), la integración de personas con discapacidad en ambientes laborales se desarrolla por medio de las prácticas más satisfactorias para la integración y la adaptación de las personas con discapacidad mediante políticas y normas que promuevan la equidad y el respeto en los entornos laborales, lo cual es un factor que mejora la calidad de vida de estas personas, promoviendo la inclusión y la diversidad. Para Blanco Prieto (2015) el reconocimiento e integración laboral depende de la responsabilidad empresarial y colectiva, que responden a la generación de procedimientos adecuados a las necesidades laborales y ambientales que permitan una adaptación adecuada al entorno laboral. Estos hallazgos concuerdan con los resultados encontrados en la presente investigación, donde se evidencia que la inclusión está determinada por políticas que norman el ambiente laboral de la empresa. Dichas políticas buscan que las acciones colectivas contribuyan a construir entornos verdaderamente inclusivos, lo cual favorece a la aceptación tanto de las personas

con discapacidad como de quienes no presentan estas condiciones, promoviendo así la convivencia y el respeto a la diversidad.

Por consiguiente, los empleadores y compañeros de trabajo de las personas con discapacidad deben estimular la interacción social y colectiva que permita la generación de un entorno laboral saludable a través de medidas orientadas a la adaptación del lugar de trabajo para que sea más accesible a los trabajadores que presenten alguna discapacidad física de este modo se promueve el desarrollo de una integración completa que permitan un proceso de adaptación adecuada que genere el apoyo entre compañeros, una aceptación a los procesos de inclusión, el reconocimiento de las capacidades, lo que permite la generación de percepciones positivas a la integración y así generar un nivel de satisfacción con el trabajo que realizan las personas con discapacidad (Aichner et al., 2024; Porras, 2023).

Es necesario tener en cuenta que para lograr una inclusión laboral se necesita no solo tener conocimiento específico de las capacidades especiales del personal que presente algún tipo de discapacidad, es fundamental la generación de programas que atiendan a este grupo de personas de manera específica respetando su condición (Bonaccio et al., 2020; Imacaña Núñez, & Villacrés López, 2022). Al hablar de igualdad de condiciones es de mucha relevancia el proceso de inclusión laboral, dentro de la Ley Orgánica de Discapacidades en su artículo 53 (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008), establece los mecanismos adecuados para el control y seguimiento destinados a la evaluación de las estrategias y normas establecidos por la empresa para regular procesos de capacitación que garanticen los derechos que se enmarcan en la accesibilidad, señalización y comunicación adecuada con el fin que no se repita conductas discriminatorias ya sea en forma persona o laboral (Pallisera et al., 2003). Aunque hemos logrado avances en el mundo laboral, todavía en algunos casos se presentan problemas como la exclusión, las desigualdades y las limitaciones en el acceso a las oportunidades laborales. Esto a veces lleva a que las personas con discapacidad sufran vulneración de sus derechos en este ámbito (Bonaccio et al., 2020; Pérez & López., 2022; Zambrano & Álvarez, 2024).

La inserción laboral en la actualidad se ha considerado un tema de relevancia para los derechos de igualdad, a causa de considerar como una lucha al desempleo, ingresos económicos, ya que el trabajo en términos generales se lo considera como una herramienta generador de cambios positivos para la persona que tiene un empleo pleno, es decir que se le respete todos los derechos que percibe la ley, por lo consiguiente, cuando este no existe o no se dan las condiciones, la persona se encuentra vulnerable y esto genera la exclusión de la sociedad y de sus derechos (Pallisera et al., 2003; Sánchez, 2024). Hay que mencionar a demás que el derecho al trabajo de las personas con discapacidad se encuentra fundamentado en la Constitución del 2008, como un derecho de todos los ecuatorianos en general, por lo cual es indispensable la generación de habientes laborables inclusivos e integrales (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

Alarcón-Vega y Arroba López (2023), mencionan que un ambiente laboral libre de discriminación es fundamental para asegurar la igualdad de oportunidades y el respeto a los derechos humanos en el ámbito laboral. Además, el derecho al trabajo es relevante para la subsistencia y el bienestar individual y familiar de los trabajadores. Sin embargo, se ha observado en el Ecuador discriminación por la discapacidad y otros factores, en la Constitución de 2008 establece que todas las personas son iguales y gozan de los mismos derechos, incluyendo el derecho al trabajo libre de discriminación, lo que marca a defender un ambiente laboral adecuado que genere justicia social para las personas con

discapacidad. Por lo tanto, la aceptación y la adaptación de una inclusión integral es fundamental y de mucha relevancia para la contribución del bienestar social, económico y emocional de las personas con discapacidades físicas o intelectuales.

Según Huete et al. (2023), el proceso de inclusión de las personas con discapacidad debe basarse en sus capacidades, destacando tanto las actividades que pueden realizar de forma autónoma como aquellas que requieren apoyo y adaptaciones. Es fundamental comprender que la discapacidad se manifiesta en la interacción de la persona con entornos físicos y sociales que no siempre responden a sus necesidades específicas de accesibilidad ni ofrecen el apoyo adecuado por parte de compañeros y superiores. En este sentido, las empresas deben estar informadas y dispuestas a modificar sus procedimientos para facilitar la incorporación laboral de personas con discapacidad. Para lograr una inclusión integral, es imprescindible promover una cultura organizacional inclusiva, sustentada en el conocimiento y respeto por la diversidad y las necesidades individuales. Esto implica desarrollar políticas de diversidad e inclusión que regulen los valores y compromisos institucionales (Rojas Rivero, 2023).

La accesibilidad universal se refiere a asegurar que todos los entornos, procesos, bienes, productos, servicios, objetos, herramientas y dispositivos sean fáciles de entender, usar y poner en práctica para todas las personas. Esto se logra buscando que sean seguras, cómodas y lo más autónomas posible, en una forma natural (Rivadeneira Chicaiza, 2022). Dentro de la accesibilidad universal también se incluye la accesibilidad cognitiva, que tiene como objetivo facilitar la comprensión, la comunicación y la interacción para todos. La accesibilidad cognitiva se realiza mediante recursos como la lectura fácil, sistemas alternativos y aumentativos de comunicación, pictogramas y otros medios humanos y tecnológicos que existen para este fin. Todo esto está basado en la idea de un diseño universal, pensado para que sea accesible para todas las personas, sin olvidar los ajustes razonables que puedan necesitar algunos individuos (Quiroz Borbor, 2023).

Según Zambrano y Álvarez (2024) El desempeño en el trabajo no solo significa responder correctamente a las exigencias, sino también en qué medida lo que haces ayuda a que la organización alcance sus metas. Además, un empleado trabaja bien en su puesto cuando sus capacidades y habilidades son las adecuadas para las tareas. Según la entrevista, las tareas asignadas a todas las personas con discapacidad no presentan conflictos con sus habilidades, y también reciben todos los recursos, herramientas y capacitaciones necesarias para cumplir con sus responsabilidades en su puesto.

La estabilidad laboral de las personas con discapacidad no depende únicamente de su desempeño. Aunque existe una protección legal que garantiza sus empleos, en la práctica todavía enfrentan rotación laboral. Es necesario mejorar la infraestructura y el acceso a las instalaciones en las instituciones públicas para que los edificios sean apropiados tanto para los trabajadores con discapacidad como para los visitantes. El nivel de educación influye en los puestos de trabajo; en el sector público, las oportunidades laborales para las personas con discapacidad suelen limitarse a tareas básicas como servidores públicos. Muchas de estas personas desean recibir formación y educación formal para acceder a mejores empleos. La inclusión laboral de las personas con discapacidad en realidad responde más a las leyes constitucionales que a una verdadera voluntad de integrarlas al mercado laboral (Bonaccio et al., 2020; Pérez & López., 2022; Lara, 2022).

CONCLUSIÓN

La investigación confirma que la inclusión laboral de personas con discapacidad en las empresas privadas de Latacunga, aunque valorada como principio, aún depende de iniciativas fragmentarias: las organizaciones disponen de políticas de no discriminación y ciertas adecuaciones físicas, pero carecen de formación especializada y de un sistema uniforme de ajustes razonables. Esta brecha entre discurso y práctica se traduce en una integración inicial difícil por barreras arquitectónicas, asignación inadecuada de tareas y expectativas productivas rígidas que, no obstante, mejora con el tiempo gracias al apoyo informal de los compañeros y a la experiencia previa de los propios trabajadores. El hallazgo principal responde a la pregunta de investigación al mostrar que las percepciones positivas coexisten con actitudes ambivalentes y con la ausencia de respaldo estatal, lo que compromete la sostenibilidad del proceso inclusivo. El estudio aporta evidencia sobre la necesidad de programas de sensibilización continuos, evaluación periódica de puestos y alianzas público-privadas que garanticen recursos y seguimiento; sin ellos, la voluntad declarada difícilmente se consolidará en prácticas estables.

Implicaciones y Limitaciones

En términos prácticos, la evidencia sugiere que la empresas debería formalizar comités de inclusión encargados de procesar solicitudes de ajustes en plazos máximos de quince días, conforme al artículo 47 numeral 5 de la Constitución y al artículo 53 de la Ley Orgánica de Discapacidades. Además, el monitoreo continuo mediante encuestas de clima laboral y observación participante permitiría detectar y corregir a tiempo las fallas de accesibilidad y los sesgos actitudinales. Por último, establecer incentivos bonificaciones o reconocimientos públicos para los equipos que demuestren mejores indicadores de inclusión puede institucionalizar la valoración de la diversidad funcional como un componente estratégico de la gestión de recursos humanos.

Este estudio, presenta limitaciones de alcance y temporalidad: el muestreo por conveniencia y el diseño transversal impiden generalizar los resultados a otros sectores y evaluar la evolución de percepciones a lo largo del tiempo. Futuras investigaciones podrían adoptar un enfoque longitudinal y un muestreo estratificado para incluir voces menos involucradas en procesos de inclusión, así como ampliar el análisis a industrias de manufactura y servicios urbanos. A pesar de estas limitaciones, los hallazgos ofrecen una base empírica sólida para orientar políticas y prácticas que promuevan entornos laborales más accesibles, equitativos y sostenibles, reconociendo la diversidad funcional como fuente de innovación y cohesión social.

Contribuciones

Lisbeth Estefanía Toaquiza-Chasiluisa y Jenny Alexandra Pino-Vela hemos realizado el diseño de la investigación, administración del proyecto, análisis e interpretación formal de datos, redacción manuscrito y revisión final del manuscrito. Toma de datos, revisión de la bibliografía y redacción manuscrito. Hemos leído y aprobado la versión final del manuscrito, así mismo estamos de acuerdo con la responsabilidad de todos los aspectos del trabajo presentado.

Conflicto de Interés

Declaramos no tener conflictos de interés en relación con el trabajo presentado en este informe.

Uso de Inteligencia Artificial

No se usaron tecnologías de IA o asistidas por IA para el desarrollo de este trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aichner, T., Cologna, A., Cvilak, L., & Zacca, R. (2024). Exploring the Challenges and Opportunities of Employing Persons with Disabilities. *F1000Research*, 13, 1460. <https://doi.org/10.12688/f1000research.141322.1>
- Arias-Flores, H., Guadalupe-Lanas, J., & Jadán-Guerrero, J. (2021). Analysis of the Employment Rate of People with Disabilities in Ecuador. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 273, 40–44. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80713-9_6
- Alarcón-Vega, M., & Arroba López, D. (2023). Un ambiente laboral libre de discriminación y su relación con el derecho laboral ecuatoriano. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2-1), 443-455. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2-1.1738>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008, septiembre 25). *Ley Orgánica de Discapacidad*.
- Babik, I., & Gardner, E. S. (2021). Factors affecting the perception of disability: A developmental perspective. *Frontiers in psychology*, 12, 702166. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.702166>
- Blanco Prieto, A. (2015). Responsabilidad social empresarial e integración laboral de personas con discapacidad intelectual: Estudio de caso. *Revista Española de Discapacidad*, 3(1), 211-217. <https://doi.org/10.5569/2340-5104.03.01.12>
- Bogart, K. R. (2023). Disability is a social identity. It's time for therapy to affirm it. *Developmental Medicine & Child Neurology*, 65(3). <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/dmcn.15412>
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. *Journal of business and psychology*, 35(2), 135-158. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>
- Chumo, I., Kabaria, C., & Mberu, B. (2023). Social inclusion of persons with disability in employment: what would it take to socially support employed persons with disability in the labor market?. *Frontiers in Rehabilitation Sciences*, 4, 1125129. <https://doi.org/10.3389/fresc.2023.1125129>
- Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades (CONADIS). (2025). *Estadísticas sobre personas con discapacidad activas laboralmente*. Ministerio de Trabajo. <https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/estadisticas-de-discapacidad/>
- Delgado, J. A. S. (2024). La inclusión en el trabajo de personas con discapacidad: Inclusion of people with disabilities in the workplace. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(3), 228-238. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i3.2026>
- Ducón Salas, J., y Cely Torres, L. (2015). La inclusión laboral de personas con discapacidad: una mirada desde la productividad y el desarrollo humano. *Revista Colombiana de Rehabilitación*, 14(1), 28-36. <https://doi.org/10.30788/RevColReh.v14.n1.2015.16>
- Duryea, S., Martínez, C., & Pereira, M. A. (2025). *Policies to Promote the Inclusion and Well-being of People with Disabilities: Evidence and Knowledge Gaps*. <https://doi.org/10.18235/0005349>
- Flores, J. A., & Alava, M. F. (2020). La pensión por discapacidad del MIES: Tipo y grado e inclusión laboral. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales (RUDICS)*, 10(18). <https://doi.org/10.22201/FESC.20072236E.2019.10.18.6>

- Hessel, P., Sayer, P., & Riumallo-Herl, C. (2020). Educational inequalities in disability linked to social security coverage among older individuals in five Latin American countries. *Social Science & Medicine*, 267, 112378. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.112378>
- Huete, R., Sabater Sempere, V., Rucci, A. C., Esclapez Rocamora, Á., & Selva Alemany, T. (2023). *Guía de adaptación de puestos de trabajo para la inserción laboral de personas con discapacidad en el sector turístico. (Informe No. 137058)*. Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/137058>
- Imacaña Núñez, S. A., & Villacrés López, J. M. (2022). La inclusión laboral de las personas con discapacidad en el Ecuador. *Sociedad & Tecnología*, 5(S1), 170–183. <https://doi.org/10.51247/st.v5iS1.241>
- Kudla, A., Dinelli, E. J., Capraro, P., Crown, S., Sheth, M., Trierweiler, R., Munsell, E., Wong, J., & Heinemann, A. W. (2024). Person-, job-, and environment-related factors associated with long-term job retention of people with physical disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10926-024-10245-4>
- Lara, G. P. C. (2022). Importancia de la inserción laboral de las personas con discapacidad. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 779-792. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3569
- Malacalza, J. (2019). Tecnologías de gobierno en la cuestión social contemporánea. *Cuaderno de Trabajo Social*, (13), 7–20.
- Martín-Mantero González, I. (2023). *La integración de personas con discapacidad auditiva en las empresas* [Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Institucional Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/69070>
- M. Santuzzi, A., Martinez, J. J., & Keating, R. T. (2022). The benefits of inclusion for disability measurement in the workplace. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(3), 474-490. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2020-0167>
- Núñez, S. A. I., & López, J. M. V. (2022). La inclusión laboral de las personas con discapacidad en el Ecuador. *Sociedad & Tecnología*, 5(S1), 170-183. <https://doi.org/10.51247/st.v5iS1.241>
- Oliver, M. (2013). The social model of disability: Thirty years on. *Disability & society*, 28(7), 1024-1026. <https://doi.org/10.1080/09687599.2013.818773>
- Ortiz, J., Invernón-Gómez, Medina García, & Higuera-Rodríguez. (2024). Inclusión laboral de personas con discapacidad: Desafíos legislativos y soluciones prácticas. *REOP - Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 35(3), <https://doi.org/10.5944/reop.vol.35.num.3.2024.40820>
- Pallisera, M., Vilà, M., Valls, M. J., Rius, M., Fullana, J., Jiménez, P., Cardona, M., & Lobato, J. (2020). *La integración laboral de personas con discapacidad en la empresa ordinaria en España: Aproximación a través de una investigación*. RIBERDIS – Repositorio Iberoamericano sobre Discapacidad. <http://riberdis.cedid.es/handle/11181/3738>
- Pérez, G. Z., & López, R. N. O. (2022). Estudio de caso del programa de inclusión laboral a personas con discapacidad en el sureste mexicano. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(19 enero-abril), 16–36. <https://doi.org/10.36791/TCG.V7I19.132>
- Pinilla-Roncancio, M., & Gallardo, M. (2023). Inequality in labour market opportunities for people with disabilities: Evidence for six Latin American countries. *Global social policy*, 23(1), 67-91. <https://doi.org/10.1177/14680181211070201>

- Poaquiza-Cornejo, T., Reyes, K. G., Morales, M. S., & Villarroel, D. A. (2024). Breve descripción contemporánea de las políticas sociales de inclusión e inserción laboral para las personas con discapacidad en el Ecuador, periodo 2000-2021: Códigos JEL: I31, I38, J14, J71, J78. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 6(8), 84-114. <https://doi.org/10.53591/fce.v6i8.2085>
- Porras, M. S. (2023). Las medidas de ajuste razonable como canon de legalidad de las decisiones empresariales. *e-Revista Internacional de la Protección Social*, 304-319. <https://doi.org/10.12795/e-RIPS.2023.mon.17>
- Quiroz Borbor, D. E. (2023). *Inclusión laboral de las personas con discapacidad en el centro comercial "Comecsa" cantón La Libertad, año 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/10064>
- Rivadeneira Chicaiza, T. J. (2022). Contexto Social de personas con discapacidad en procesos de Inclusión laboral. *Revista Social Fronteriza*, 2(1), 47-63. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5784747>
- Rojas Rivero, G. P. (2023). Personas trabajadoras con discapacidades. *Revista Justicia & Trabajo*, 1, 75-87. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9086204>
- Sánchez, A. (2024). La inclusión en el trabajo de personas con discapacidad: *Inclusion of people with disabilities in the workplace. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(3), 228-238. <https://doi.org/10.56712/LATAM.V5I3.2026>
- Ye, L., Kavanagh, A., Petrie, D., Dickinson, H., & Aitken, Z. (2023). Part-time versus full-time employment and mental health for people with and without disability. *SSM - Population Health*, 23, 101446. <https://doi.org/10.1016/J.SSMPH.2023.101446>
- Zambrano, J. A. M., & Álvarez, G. V. V. (2024). Inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral en instituciones públicas de Santa Ana. *Revista Científica y Arbitrada de Ciencias Sociales y Trabajo Social: Tejedora*. ISSN: 2697-3626, 7(13 EDICION ESPECIAL), 53-70. <https://doi.org/10.56124/tj.v7i13ep.004>

Impacto del Compromiso Familiar en el Rendimiento Financiero de las Empresas Familiares

Impact of Family Engagement on the Financial Performance of Family Businesses

 Camila G. Ramírez-de-Castro^{1*} y  Tommy J. Lo-Li¹

¹Universidad de Lima, Perú

Recibido: 23 de junio de 2025. **Aceptado:** 2 de junio 2025. **Publicado en línea:** 5 de julio de 2025

*Autor de correspondencia: 20212209@aloe.ulima.edu.pe

Resumen

Justificación: el compromiso familiar influye en el desempeño de las empresas familiares, pero sus efectos varían según condiciones internas y externas; por ello, se requirió una síntesis actualizada de las investigaciones recientes para orientar la toma de decisiones estratégicas. **Objetivo:** se pretendió describir e interpretar los hallazgos de estudios publicados entre 2022 y 2025 que examinaron la relación entre compromiso familiar y rendimiento financiero en empresas familiares. **Metodología:** se aplicó la metodología PRISMA para realizar una revisión sistemática en las bases de datos Scopus y Web of Science; a partir de 3 896 registros identificados se seleccionaron 48 artículos que cumplieran criterios de relevancia, acceso abierto, idioma y enfoque cuantitativo. **Resultados:** los estudios mostraron que el compromiso familiar pudo favorecer o perjudicar el rendimiento financiero según el tipo de liderazgo, la generación en control, el contexto institucional y el énfasis en objetivos socioemocionales; además, se observó un desempeño superior en situaciones de crisis y una menor inversión en innovación en algunos casos. **Conclusión:** el compromiso familiar es una variable compleja cuyo impacto varió según factores contextuales; su gestión adecuada puede generar ventajas competitivas sostenibles, mientras que la ausencia de estructuras profesionales puede limitar la eficacia de las decisiones económicas.

Palabras clave: compromiso, empresa familiar, gobierno corporativo, rentabilidad.

Abstract

Justification: family commitment influenced family firm performance, yet its effects varied according to internal and external conditions; therefore, an updated synthesis of recent research was required to guide strategic decision-making. **Objective:** this review aimed to describe and interpret the findings of studies published between 2022 and 2025 that examined the relationship between family commitment and financial performance in family firms. **Methodology:** the PRISMA methodology was applied to conduct a systematic review in Scopus and Web of Science; from 3,896 records identified, 48 articles meeting relevance, open-access, language, and quantitative criteria were selected. **Results:** the studies showed that family commitment could have enhanced or impaired financial performance depending on leadership style, generation in control, institutional context, and emphasis on socioemotional goals; higher resilience during crises and lower investment in innovation were also observed in certain cases. **Conclusion:** Family commitment emerged as a complex variable whose impact varied by contextual factors; its proper management could generate sustainable competitive advantages, whereas lack of professional structures could have constrained the effectiveness of economic decision-making.

Keywords: commitment. family business, corporate governance, profitability.

Cita: Ramírez-de-Castro, C. G., & Lo-Li, T. J. (2025). Impacto del Compromiso Familiar en el Rendimiento Financiero de las Empresas Familiares. *Erevna: Research Reports*, 3(2), 56-78. <https://doi.org/10.70171/gijeh725>



INTRODUCCIÓN

El compromiso familiar juega un papel importante en la continuidad de las empresas familiares (Ahmad et al., 2020; Mahto et al., 2020). Diversas investigaciones señalan que este compromiso influye positivamente, aunque de manera indirecta, en la disposición para continuar con la empresa (Basly & Saunier, 2020). Asimismo, la participación de la familia en la propiedad y gestión conduce a elecciones estratégicas únicas, las cuales a su vez generan diferencias en los resultados de desempeño (Martínez-Romero et al., 2020). Este tipo de decisiones, aunque no siempre responden a criterios económicos convencionales, buscan preservar el patrimonio socioemocional y asegurar el interés familiar a largo plazo (D'Allura et al., 2024). En contextos de alta incertidumbre, como la pandemia ocasionada por el COVID-19, una fuerte participación familiar en la gestión se ha vinculado con un desempeño financiero superior a comparación de las empresas no familiares (Miroshnychenko, Vocalelli, et al., 2024). La participación de los miembros en la gestión de la familia fortalece su capacidad para influir en las estrategias empresariales (Tan et al., 2024) y contribuye a fortalecer la competitividad organizacional cuando va acompañada con formación sobre temas administrativos (Buchanan et al., 2023). Por ello, se demuestra que la calidad del directorio, medida por la experiencia y conocimientos de sus miembros, evidencia un alto compromiso familiar (Barbera et al., 2023). También se ha encontrado que las empresas familiares con altos niveles de compromiso muestran mayores niveles de innovación cuando la generación fundadora ya no está involucrada (Dibrell et al., 2024).

Un mayor compromiso familiar en la gestión reduce los niveles de asunción de riesgos en empresas familiares (Tan et al., 2024). Otros hallazgos indican que, en ausencia de un liderazgo directivo claro, ese mismo compromiso familiar puede dificultar la toma de decisiones efectivas, influenciando negativamente el desempeño financiero y organizacional (Valentino et al., 2025). Del mismo modo, una mayor participación familiar reduce el desempeño financiero de la empresa a través de una menor inversión en I+D (Miroshnychenko, Torres de Oliveira, et al., 2024). Sin embargo, este efecto es menos significativo en países con alta calidad institucional (Miroshnychenko, Torres de Oliveira, et al., 2024). Finalmente, otros estudios demuestran que, en determinados entornos económicos, como el caso de empresas familiares cotizadas en Grecia durante la crisis financiera, la participación familiar en la propiedad y gestión no presenta una relación positiva significativa con el rendimiento financiero (Kinias, 2022).

Los objetivos de las empresas familiares involucran la continuidad generacional y el bienestar, siendo posible de conseguir a través de un sólido rendimiento financiero (Muñoz-Bullón et al., 2023). Este tipo de empresas se caracterizan por implementar estrategias de responsabilidad social empresarial, dado que contribuyen a mejorar su desempeño en el mercado (Leonidou et al., 2023). Dichas estrategias construyen una ventaja competitiva basada en aspectos sociales, más que en factores operativos o económicos (Fuetsch, 2022). No obstante, investigaciones sugieren que el enfoque en métricas financieras impacta significativamente en el rendimiento de las empresas familiares (Vlasic, 2023). Sus prioridades son ajustadas cuando el resultado financiero se encuentra por debajo del nivel esperado, evidenciando la importancia del rendimiento financiero en su supervivencia (Chirico & Kellermanns, 2024). Del mismo modo, se encontró que la generación familiar en control, sus dinámicas familiares y el rendimiento financiero estaban altamente vinculados (Maharajh et al., 2024). Las primeras generaciones son conservadoras, mientras que las generaciones posteriores están

orientadas a maximizar la riqueza financiera futura (Wang & Beltagui, 2023). En consecuencia, se evidencia que las empresas familiares lideradas por generaciones actuales empezaron a brindar relevancia a los indicadores financieros (Jarchow et al., 2023) y transformar sus objetivos, relacionándolos con la rentabilidad del negocio (Bettinelli et al., 2023). Al tomar estas decisiones, las empresas familiares deben balancear sus posibles pérdidas y ganancias en términos de rendimiento y sostenibilidad (Smulowitz et al., 2023).

El rendimiento financiero de las empresas familiares es impulsado por la inversión emocional y reputacional (Bettinelli et al., 2023). Las investigaciones revelan que, en el sector hotelero, negocios pertenecientes a empresas familiares han superado en desempeño a sus contrapartes no familiares (Santulli et al., 2022). De manera similar, en el sector bancario, se identificaron diferencias significativas en indicadores clave como el ROA y ROE (Saidat et al., 2022). Se identificó una correlación positiva entre el ROA y edad de la empresa, así como una correlación positiva entre el control familiar y desempeño financiero (Zhu et al., 2025). Por lo tanto, aquellas empresas con menos de 30 años presentan un ROA significativamente mayor y se encuentra respaldado por la relación positiva entre sus estrategias y los resultados financieros (Poletti-Hughes & Martínez Garcia, 2022). Así, se explica que la preferencia de las empresas familiares por la sostenibilidad y el aspecto social contribuyen a estos resultados (Strobl et al., 2023). Por ende, sugiere que las empresas familiares más jóvenes son más rentables que las de mayor antigüedad (Smulowitz et al., 2023). Además, en industrias como la manufactura y la tecnología, se ha observado que las empresas familiares tienden a una mayor estabilidad financiera durante períodos de crisis (Kinias, 2022). La orientación hacia la sostenibilidad les otorga una ventaja competitiva frente a empresas no familiares, quienes, en algunos casos, priorizan el crecimiento a corto plazo (Schweiger et al., 2024). Como también, el apego emocional al negocio familiar es un incentivo que impulsa a los miembros a buscar la rentabilidad a largo plazo (Herrero et al., 2024).

Revisión de la Literatura

Compromiso Familiar

El compromiso familiar se define como la disposición colectiva de los propietarios de una empresa familiar para dedicar recursos, tiempo y esfuerzo a los objetivos comerciales de la firma (Razzak et al., 2020). Este compromiso puede manifestarse a través de tres bases: afectiva, normativa y de continuidad. La afectiva se basa en el deseo de contribuir al negocio por identificación y entusiasmo; la normativa surge del sentido de obligación hacia la familia y sus expectativas; y la de continuidad se relaciona con el costo percibido de abandonar la empresa o la falta de alternativas laborales (Dawson et al., 2015). En este contexto, dos teorías primarias son frecuentemente discutidas para explicar esta variable en las empresas familiares. De acuerdo con Zahra et al. (2008), la teoría de Stewardship se presenta como un contraste a la teoría de la agencia. Mientras que la teoría de la agencia asume que los gerentes (agentes) pueden actuar de forma oportunista en beneficio propio, perjudicando los intereses de los dueños. La teoría del Stewardship propone que los gerentes pueden alinear sus metas con las de la organización y sus stakeholders (Neubaum et al., 2017; Zahra et al., 2008). Por consiguiente, actúan como stewards (mayordomos) que priorizan el bienestar colectivo y los objetivos a largo plazo, encontrando así satisfacción intrínseca (Zahra et al., 2008). La teoría del Stewardship resulta especialmente pertinente en las empresas familiares, dado el profundo compromiso emocional de los propietarios con la familia (Davis et al., 2010).

Asimismo, el enfoque Socioemotional Wealth (SEW) es adecuado para explicar la relación entre la participación familiar y el rendimiento financiero de las pequeñas y medianas empresas familiares (Martínez-Romero et al., 2020). La SEW Theory aborda aquellos elementos intangibles que, aunque no generan beneficios económicos directos, resultan fundamentales para satisfacer las necesidades emocionales de la familia propietaria, como el sentido de identidad, el control familiar y la continuidad del legado generacional (Barros et al., 2017). Este enfoque adquiere relevancia en la toma de decisiones estratégicas de las empresas familiares, ya que en muchos casos se priorizan los intereses familiares por encima de los objetivos financieros (Razzak & Jassem, 2019). Según Berrone et al. (2012), la teoría se compone de cinco dimensiones agrupadas en la escala FIBER. La primera dimensión, Family control and influence, se refiere al deseo de la familia propietaria de mantener el control y la capacidad de decisión dentro de la empresa. La segunda dimensión, Identification of family members with the firm, hace referencia a cómo los miembros de la familia se identifican emocional y simbólicamente con la empresa. La tercera dimensión, Binding social ties, alude a los lazos sociales que la familia mantiene con empleados, clientes, proveedores y la comunidad. La cuarta dimensión, Emotional attachment of family members, se relaciona con el fuerte apego emocional que los miembros desarrollan hacia la empresa. Finalmente, la dimensión Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession se refiere al interés por preservar la continuidad del negocio a través de generaciones.

Rendimiento Financiero

El rendimiento financiero es una medida que define la capacidad de una empresa para generar rentabilidad (Mohsin et al., 2020). Las métricas financieras más utilizadas incluyen: las ventas y generación de utilidades; observadas a través del estado de resultados (Fatihudin & Mochklas, 2018); el ROA, evaluando la eficiencia en el uso de los activos para generar utilidades (Andi et al., 2019); y, el ROI, utilizado para comparar el costo de la inversión con respecto a los beneficios obtenidos (Botchkarev & Andru, 2011). Asimismo, se destaca la importancia de los stakeholders internos en el logro de los objetivos financieros (Melé, 2009). Esto se explica con la Stakeholder Theory, la cual sostiene que las empresas deben generar valor para todos los grupos de interés que se ven afectados por sus actividades (Theodoulidis et al., 2017). En contraste, la Shareholder Theory plantea que el objetivo principal de la empresa es maximizar el valor para los accionistas, dado que contribuyen significativamente a la creación de riqueza de la organización (Melé, 2009). Ambas teorías son útiles para analizar las dinámicas dentro de las empresas familiares, porque la familia actúa como un componente adicional a los grupos de interés tradicionales y, en algunos casos, el más influyente en el éxito financiero de la empresa (Barakat et al., 2020).

Las decisiones financieras de las organizaciones impactan de forma directa en el rendimiento financiero (Barakat et al., 2020). La Resource Dependence Theory (RDT) describe cómo el comportamiento de las empresas está condicionado por aquellos agentes externos que controlan sus recursos críticos (Nienhüser, 2008). Según la teoría, existen dos dimensiones clave en la dependencia de recursos: el desequilibrio de poder y la dependencia mutua (Tiziana Casciaro & Mikolaj Jan Piskorski, 2005). Por un lado, el desequilibrio surge cuando una organización depende más de otra. Por otro lado, la dependencia mutua existe cuando ambas partes se necesitan, fomentando la colaboración entre ellas (Tiziana Casciaro & Mikolaj Jan Piskorski, 2005). De manera inevitable, las organizaciones dependen de otras entidades, como instituciones financieras o proveedores, para obtener lo que necesitan (Jiang et al., 2023). Así, la autonomía puede verse limitada si la principal

fuelle de financiamiento se encuentra sujeta al poder de agentes externos (Sherer et al., 2019). La organización interna entra en conflicto puesto que deben decidir entre mantener el control familiar o acceder a recursos clave, ya que la decisión afectará el rendimiento financiero (Drees & Heugens, 2013).

En este contexto, se plantea la siguiente interrogante: ¿de qué manera impacta el compromiso familiar en el rendimiento financiero de las empresas familiares? La presente investigación resulta pertinente dado el creciente interés por comprender cómo las particularidades de la participación familiar pueden fortalecer o debilitar el desempeño financiero, y la necesidad de consolidar una visión integral que articule hallazgos dispersos. Por ello, el objetivo de este artículo es sistematizar de forma rigurosa las principales tendencias, enfoques y evidencias empíricas que explican el impacto del compromiso familiar sobre el rendimiento financiero de las empresas familiares.

METODOLOGÍA

La revisión sistemática de la literatura constituye una metodología rigurosa que permite organizar y sintetizar el conocimiento existente sobre un fenómeno específico. Este proceso implica la aplicación de criterios predefinidos para la búsqueda, recopilación, selección, evaluación y análisis de estudios relevantes publicados en fuentes científicas reconocidas. Su propósito es ofrecer una visión comprensiva, actualizada y fundamentada de las investigaciones disponibles, eliminando sesgos y duplicidades. En el caso del presente estudio, el enfoque se centra en analizar la relación entre el compromiso familiar y el rendimiento financiero en empresas familiares. Para su elaboración, se siguieron cuatro pasos de acuerdo con la metodología PRISMA: la identificación y obtención de fuentes en bases de datos, el cribado a través de la generación de una ecuación de búsqueda booleana, la idoneidad de la información aplicando filtros y realizando un control de calidad, y los elementos de inclusión para conseguir una cantidad manejable (Figura 1).

La fuente principal utilizada fue la base de datos académica Scopus. Esta plataforma fue seleccionada debido a su rigurosidad académica y la calidad de los artículos indexados. Del mismo modo, se complementó la búsqueda en Web Of Science, reconocida por la amplia cantidad de artículos alojados en la plataforma. Con el objetivo de recopilar la literatura pertinente, se construyó una ecuación de búsqueda booleana con base en la variable latente “compromiso familiar” y la observable “rendimiento financiero”. Además, se agregó a la ecuación el concepto de “empresa familiar” para encontrar información con mayor relación al estudio. La estrategia de expansión se utilizó para identificar de siete a diez términos afines en el idioma español para cada variable, los cuales fueron traducidos al inglés con el apoyo del traductor de Google. Finalmente, la combinación de los términos se realizó mediante el uso de operadores booleanos “OR” y “AND”, lo que permitió unir sinónimos y conectar las distintas dimensiones del estudio respectivamente. El resultado fue la siguiente ecuación de búsqueda y se obtuvo 3,855 publicaciones en Scopus, mientras que en Web of Science se consiguió 47 documentos:

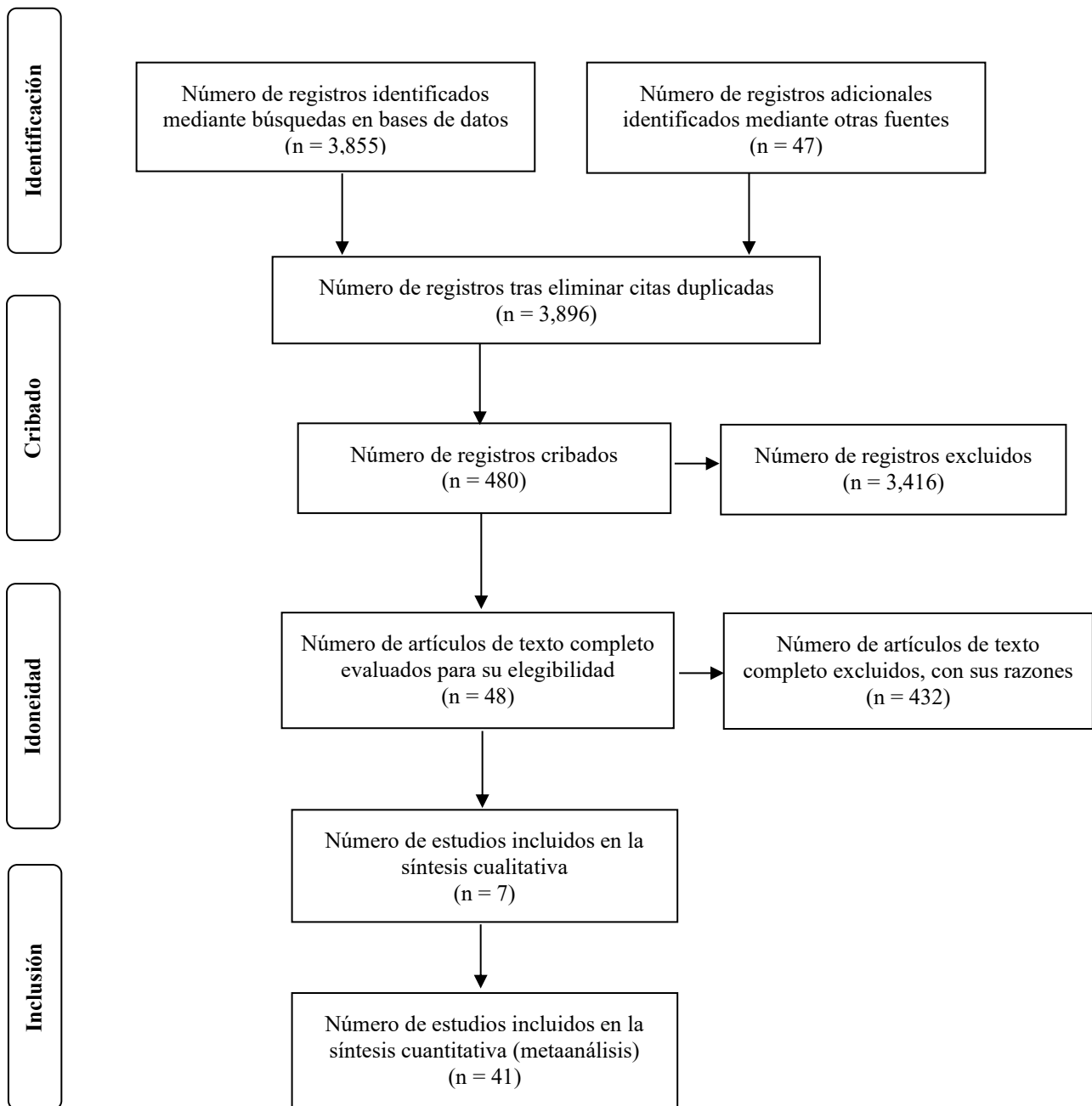
- ("family commitment" OR "family involvement" OR "family participation" OR "family influence" OR "family role in the firm") AND ("financial performance" OR "financial results" OR "profitability" OR "return on assets" OR "ROA" OR "return on equity" OR "ROE" OR "net income" OR "earnings performance" OR "economic performance" OR "financial

indicators") AND ("family business" OR "family firm" OR "family-owned business" OR "family company" OR "family-controlled firm" OR "family enterprise" OR "family-managed business" OR "family-led firm" OR "family SMEs")

Con el propósito de profundizar sobre el tema estudiado, se realizó una estrategia de embudo y filtración. Se eliminó seis registros identificados de manera manual para evitar duplicidad, buscando los autores en común y consiguiendo en total 3,896 documentos. Asimismo, la idoneidad de la información fue garantizada con cinco criterios clave. En primer lugar, se limitó la búsqueda a publicaciones de los últimos tres años; es decir, a partir del año 2022 para encontrarse alineados con las investigaciones actuales. En segundo lugar, el área temática escogida “Business, Management and Accounting”, en consonancia con el enfoque de gestión de empresas. En tercer lugar, el tipo de documento a escoger es artículo científico. En cuarto lugar, se incluyeron artículos redactados en inglés y español. Por último, se aplicó el filtro de “Open Access” para obtener el acceso completo y gratuito a los textos seleccionados. De esta manera, la aplicación de estos filtros se redujo a 480 documentos encontrados.

Los criterios de inclusión y exclusión se definieron para evaluar la elegibilidad del artículo. Por un lado, se consideró cuatro factores para incluir el artículo: que cumpla con los criterios de filtración mencionados previamente, el resumen muestra relación con el tema, la cantidad de citados es significativa y la naturaleza del artículo es cuantitativa. Por otro lado, se aplicó cuatro puntos para excluir los artículos: que el título contenga “revisión sistemática” o “revisión de la literatura”, el objeto de estudio se encuentre alejado de administración y negocios, la naturaleza sea cualitativa y dentro del documento omita las variables investigadas. De esta manera, se seleccionó 48 artículos: 41 de tipo cuantitativo y siete de enfoque cualitativo. Cabe recalcar que, a pesar de ser un criterio de exclusión, para la revisión de literatura se incluyó publicaciones cualitativas con el fin de obtener un marco teórico amplio. Por último, se evaluó la calidad de los artículos obtenidos de manera manual. En la herramienta Mendeley, se creó carpetas clasificadas por variable de estudio para subir los documentos seleccionados. A partir de esta organización, se llevó a cabo un control de calidad que consistió en revisar que cada referencia bibliográfica contenga los siguientes elementos: título en formato correcto (evitando el uso de mayúsculas), año de publicación, autores, nombre de la revista, volumen, número, rango de páginas, número ISSN y código DOI. En los casos en que alguno de estos datos estuviera ausente, se procedió a completarlos o corregirlos manualmente para asegurar la validez de las fuentes utilizadas. Esta revisión final garantizó la confiabilidad y validez de las fuentes utilizadas, fortaleciendo así la consistencia metodológica de la revisión.

Figura 1. Diagrama de Flujo Prisma



Nota. Adaptada de “Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement”, por Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman D.G., 2009, *PLoS Med*, 6(7), p. 3 (<https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>).

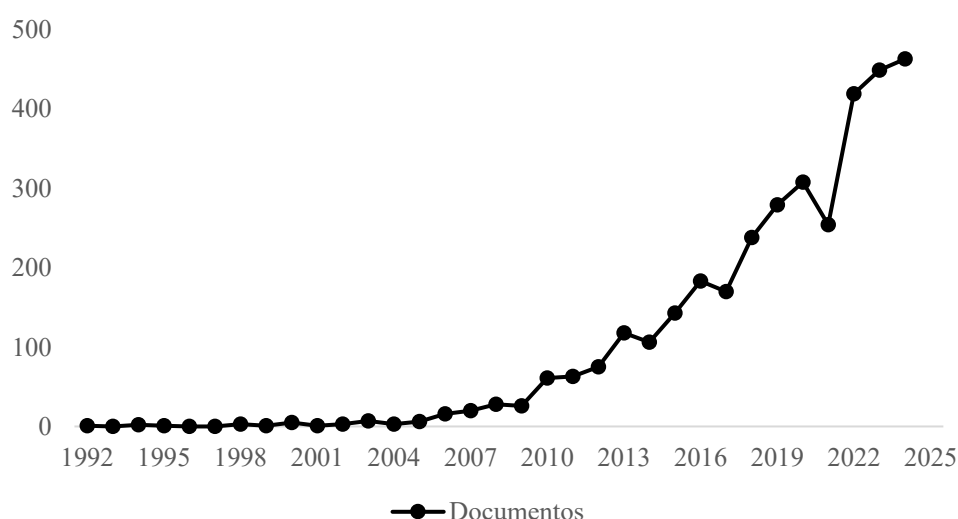
RESULTADOS

Los resultados de la búsqueda sobre el compromiso familiar y el rendimiento financiero involucran una búsqueda sin filtros en la base de datos Scopus. A partir de esta recopilación, se describe la evolución anual de las publicaciones, los países con mayor producción científica, las redes temáticas que estructuran el campo y los autores más destacados en la investigación. De este modo, se conocerá la expansión del estudio en términos de diversidad temática y geográfica, así como su consolidación como un área en investigación en crecimiento.

La cantidad de documentos publicados sobre las variables de estudio ha experimentado un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo. El primer artículo indexado fue “Organizational Stories in a Family-Owned Business”, publicado en 1992 por la investigadora Marion McCollom en la revista científica *Family Business Review*, en Estados Unidos. Esta revista, ubicada en el séptimo lugar entre 189 fuentes dentro del área de Business, Management and Accounting, destaca por su alta tasa de citación en la actualidad. Hasta el año 2005, se registraron únicamente 33 documentos, distribuidos en pequeñas cantidades por año, con un máximo de tres publicaciones anuales y algunos períodos sin registros. Durante este intervalo de tiempo, la mayoría de los artículos fueron redactados en inglés por diversos autores. Es importante destacar el protagonismo de la revista mencionada, que concentró aproximadamente el 48% de las publicaciones, mientras que el restante se dispersó entre trece fuentes distintas.

A partir del año 2006, el número de publicaciones indexadas aumentó de manera significativa. Por un lado, en el 2010 se duplicó la cantidad de documentos en comparación con el año anterior. Por otro lado, en 2017 se evidenció una leve disminución del 4.92% en el número de publicaciones, aunque la tendencia general se mantuvo positiva. En ese mismo año, el investigador Felipe Hernández emergió como el autor con mayor número de publicaciones, pese a no haber figurado en el año anterior. En cuanto al impacto académico, las citaciones descendieron de 9,083 a 7,849, lo cual podría reflejar una renovación en las fuentes de consulta o una diversificación temática. Además, el idioma predominante continuó siendo el inglés. No obstante, se observó un aumento en publicaciones escritas en español, a diferencia del año anterior en el que todos los documentos estaban exclusivamente en el primer idioma. En el año 2024, se marcó el pico más alto con 463 publicaciones indexadas y una diversidad de revistas relacionadas a los negocios, las empresas familiares y la sostenibilidad. Asimismo, hasta mayo de 2025 se han registrado 201 documentos; por lo tanto, la producción académica del presente año podría igualar o superar a la del año anterior si se mantiene la tendencia.

Figura 2. Evolución de los Documentos Publicados en Scopus

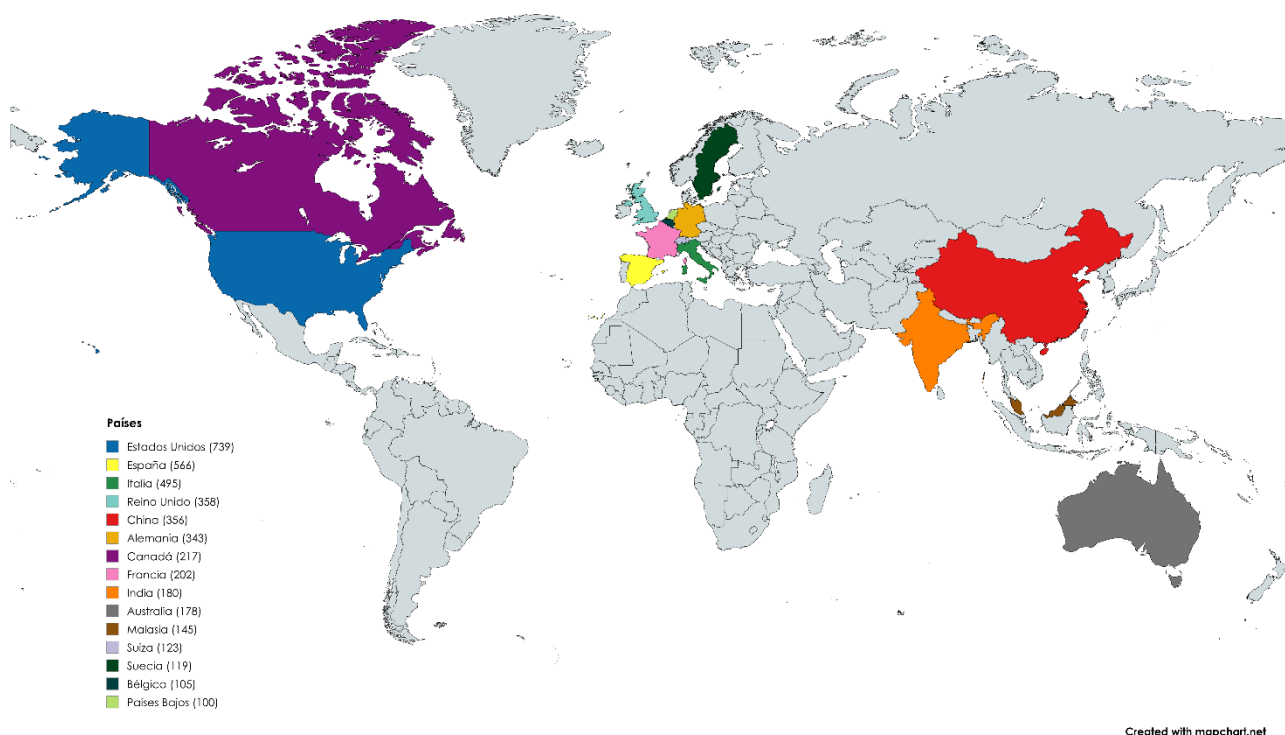


En la figura 3, se representan los quince países con el mayor número de publicaciones científicas relacionadas con el compromiso familiar, el rendimiento financiero y las empresas familiares, de acuerdo con los datos extraídos de la base de datos Scopus. Se observa que los países con mayor producción académica provienen mayoritariamente de América del Norte, Europa Occidental, Asia

y Oceanía, siendo los más destacados Estados Unidos (739), España (566), Italia (495), Reino Unido (358), China (356) y Alemania (343). También figuran en el listado Canadá (217), Francia (202), India (180), Australia (178), Malasia (145), Suiza (123), Suecia (119), Bélgica (105) y Países Bajos (100).

Al agrupar los datos por continentes, Europa Occidental lidera con un total de 2,411 publicaciones, seguida por América del Norte con 956, Asia con 681 y Oceanía con 178. África no presenta representación entre los quince primeros países. Asimismo, se evidencia la ausencia de América Central y América del Sur en la lista de los principales productores académicos en este ámbito de estudio, sugiriendo un menor desarrollo investigativo en dichas regiones. Esta distribución territorial muestra un claro liderazgo europeo en la producción científica, especialmente en países como España, Italia, Alemania, Francia y los Países Bajos. En tanto, Estados Unidos representa por sí solo el 19% del total de documentos identificados, lo cual reafirma su posición dominante. Por otro lado, el ingreso de países asiáticos como China, India y Malasia resalta una creciente participación investigativa en la región. Tal como se aprecia en la figura 2, estas diferencias geográficas revelan no solo una concentración de conocimiento en regiones desarrolladas, sino también posibles vacíos y oportunidades para el avance académico en otras latitudes.

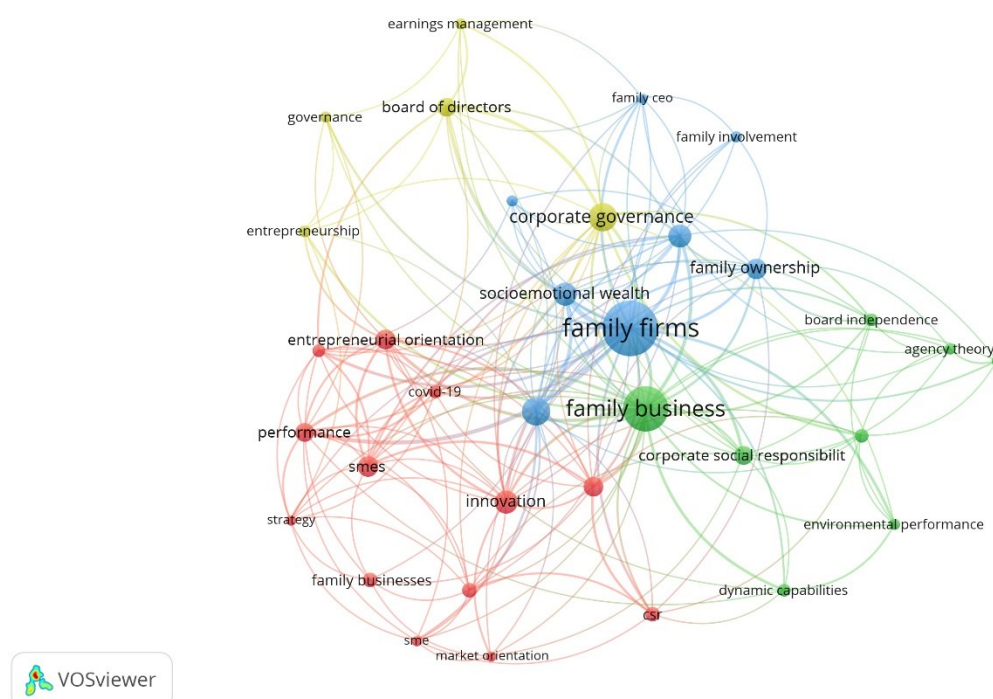
Figura 3. Documentos Publicados por Países en Scopus



A través del análisis de co-ocurrencia de palabras clave, se identificaron cuatro clústers temáticos que representan distintas líneas de investigación en el estudio del compromiso familiar y el rendimiento financiero en empresas familiares. Por un lado, el clúster azul, compuesto por ocho términos, constituye la red más consolidada y central del mapa, articulando conceptos como family firms, family involvement, family ownership, firm performance y socioemotional wealth. Esta agrupación refleja una estructura densa y cohesionada que indica una línea de investigación madura, fuertemente enfocada en el vínculo entre la propiedad familiar y el desempeño empresarial. Por otro lado, el

clúster rojo, integrado por trece términos como innovation, performance, entrepreneurial orientation, CSR y COVID-19, también presenta una alta densidad de enlaces, lo que sugiere una red consolidada en torno a temas estratégicos, innovadores y de sostenibilidad, particularmente relevantes en contextos de cambio. En contraste, el clúster amarillo, conformado por cinco términos como board of directors, corporate governance y earnings management, aparece más aislado y con escasa conexión con el resto de la red, lo que podría interpretarse como una línea de investigación emergente o aún en consolidación. Finalmente, el clúster verde, compuesto por ocho términos, vincula enfoques teóricos como agency theory con estructuras de capital y sostenibilidad, sugiriendo una red conceptual que conecta fundamentos teóricos con prácticas de responsabilidad corporativa.

Figura 4. Mapa de Red de Coocurrencia de Palabras Clave



El análisis de los estudios incluidos en esta revisión sistemática, presentados en la tabla 1, revela una diversidad metodológica, geográfica y conceptual en torno al vínculo entre el compromiso familiar y el rendimiento financiero en empresas familiares. En cuanto a las metodologías empleadas, se identifican tanto estudios cuantitativos basados en bases de datos secundarias (como paneles de empresas cotizadas a nivel global o en países específicos como China, Alemania o Grecia), como investigaciones empíricas mediante encuestas aplicadas a empresas familiares en múltiples regiones. Las muestras varían considerablemente, desde estudios con menos de 100 empresas hasta análisis que abarcan más de 3,000 firmas, lo cual refleja un interés extendido por estudiar el fenómeno desde diversas escalas y enfoques.

En relación con los hallazgos, se observan patrones diferenciados. Por un lado, varios estudios evidencian que la participación familiar en la gestión y/o propiedad puede tener efectos negativos sobre el rendimiento financiero, especialmente cuando no está acompañada por un liderazgo claro o se priorizan objetivos socioemocionales por encima de los económicos. Por otro lado, se destacan investigaciones que señalan que, bajo determinadas condiciones (como en contextos de crisis o

cuando la familia fundadora mantiene una participación activa), las empresas familiares logran un rendimiento superior al de sus contrapartes no familiares. Asimismo, el compromiso familiar aparece como un moderador clave en la relación entre gobernanza e innovación, y como un factor mediador en las decisiones financieras y estratégicas. Entre los autores más representativos identificados en la Tabla 1, figuran académicos como Miroshnychenko y De Massis, quienes han desarrollado contribuciones relevantes en múltiples estudios, consolidando su influencia en la producción científica del área.

En ese mismo sentido, al centrar la atención en la autoría individual de la producción académica, se identifica una notable concentración de publicaciones en un grupo reducido de investigadores que han desempeñado un rol central en la construcción teórica y empírica del campo. Encabeza esta lista De Massis, Alfredo, con un destacado total de 75 publicaciones, posicionándose como el autor más influyente y prolífico en la temática. Le siguen Kellermanns, F.W. (46), Calabrò, A. (41) y Chrisman, J.J. (36), quienes también han ejercido un liderazgo importante en el desarrollo del conocimiento sobre empresas familiares. Asimismo, se observa una participación activa de otros académicos relevantes como Kammerlander, N. (30), Basco, R. (28), Miller, D. (28), Chirico, F. (27) y Kraus, S. (27), cuyos trabajos han abordado múltiples dimensiones del compromiso familiar y el rendimiento financiero, desde perspectivas teóricas hasta análisis empíricos en distintos contextos institucionales.

Esta fuerte recurrencia de autores consolida la idea de que existe una comunidad académica cohesionada y especializada, que no solo mantiene una continuidad en la producción científica, sino que también define las principales agendas de investigación en el campo. Además, esta dinámica de concentración autoral no se detiene allí, ya que se suman otros nombres con peso significativo como Hack, A.; Kotlar, J.; Sciascia, S.; Martínez-Romero, M.J. y Voordeckers, W., todos con más de 23 publicaciones. En conjunto, este patrón evidencia un núcleo intelectual consolidado que actúa como referente dentro del ecosistema académico, configurando redes de colaboración y orientando las futuras líneas de indagación sobre la relación entre la implicancia familiar y el desempeño empresarial. La repetida aparición de estos investigadores en los distintos estudios sugiere, además, una alta especialización temática, lo que contribuye a elevar la calidad metodológica y la profundidad teórica de los aportes realizados.

Tabla 1. Principales Hallazgos sobre la Relación entre la Participación Familiar y el Rendimiento Financiero en Empresas Familiares

Autor/a	Año	Título	Metodología	Hallazgos principales
Miroshnychenko, Maksym Torres de Oliveira, Rodrigo De Massis, Alfredo Kammerlander, Nadine	2024	Family Involvement and Firm Performance: A Worldwide Study Unveiling Key Mechanisms	3,322 empresas cotizadas en 32 países (2007–2015).	1. La participación familiar (propiedad y gestión) tiene un efecto negativo en el rendimiento financiero. 2. Este efecto negativo es menor en países con alta calidad institucional. 3. La intensidad en I+D media la relación negativa entre participación familiar y desempeño financiero, dependiendo de la calidad institucional del país.

Miroshnychenko, Maksym Vocalelli, Daniele De Massis, Alfredo Kammerlander, Nadine	2024	The COVID-19 pandemic and family business performance	3,350 empresas cotizadas en 33 países (2018-2021)	1. Las empresas familiares mostraron mejor rendimiento financiero que las no familiares durante la pandemia. 2. Este efecto es más fuerte cuando la familia está involucrada en la gestión o en propiedad y gestión. 3. La resiliencia varía según edad, tamaño, industria y país.
Tan, Qingmei Guo, Meitong Zhang, Min	2024	Family involvement in management and risk-taking of family firms: The moderating role of kinship composition	1,065 empresas familiares chinas listadas en el mercado A-share (2008-2018)	1. La participación familiar en la gestión reduce significativamente la asunción de riesgos en empresas familiares. 2. Este efecto es más pronunciado cuando hay mayor presencia de familiares no fundadores en la gestión. 3. La composición del parentesco modera la relación entre participación familiar y toma de riesgos.
Buchanan, Bonnie Martikainen, Minna Nikkinen, Jussi	2023	Family firm competitiveness and owner involvement	1,137 PYMEs no cotizadas de Finlandia (2000–2013)	1. Las PYMEs familiares poseen mejor desempeño financiero que las no familiares. 2. Una mayor cantidad de miembros familiares involucrados en las operaciones se asocia negativamente con el rendimiento. 3. En firmas no familiares, la participación activa de los propietarios mejora significativamente el desempeño financiero.
Dibrell, Clay Gamble, Jordan Clinton, Eric Sherlock, Chelsea	2024	Family Firm Innovativeness: An Investigation of Family Governance, Commitment, and Generation Involvement	Encuesta a 332 empresas familiares en EE.UU., Irlanda, Reino Unido, Canadá, España y Francia	1. La gobernanza familiar no tiene un efecto directo sobre la innovación en empresas familiares. 2. El compromiso familiar modera positivamente la relación entre gobernanza familiar e innovación. 3. Las empresas lideradas por generaciones no fundadoras con alto compromiso familiar presentan mayor nivel de innovación.
Valentino, Alfredo Diaz Matajira, Luis Szymanska, Izabela	2025	Crisis management in family firms: the combinations of family business involvement and directive leadership that influence business and social performance	Encuesta a 2,344 empresas familiares de 75 países	1. Las empresas con alta involucración familiar y bajo liderazgo directivo mostraron mayor caída en ingresos y empleo. 2. El liderazgo directivo se asocia con mejor desempeño financiero y retención de empleo durante crisis.

				3. La combinación de alta involucración familiar y liderazgo directivo se relaciona con mejores resultados en términos de resiliencia organizacional. 1. No se confirma una relación significativa entre desempeño y participación familiar en la gestión (CEO) o en el gobierno (BoD). 2. Las empresas con menor participación familiar en la propiedad (10%-30%) muestran un mayor ROA promedio (5.15) que aquellas con mayor participación (>30%). 3. Las empresas familiares más jóvenes (<30 años) superan en desempeño a las más antiguas, con diferencias estadísticamente significativas.
Kinias, Ioannis	2022	The Performance of Family Firms During Crisis Periods: The Case of Greece	80 empresas familiares griegas listadas en bolsa (2005–2018)	
Leonidou, Leonidas C., Eteokleous, Pantelitsa P., Christodoulides, Paul, Strømfeldt Eduardsen, Jonas	2023	A dynamic capabilities perspective to socially responsible family business: Implications on social-based advantage and market performance	Encuesta a 193 empresas familiares manufactureras en Chipre	1. Las capacidades dinámicas (sensing, adaptabilidad y flexibilidad estratégica) influyen positivamente en la formulación de estrategias internas y externas de RSE. 2. Las estrategias de RSE generan una ventaja competitiva basada en lo social. 3. Esta ventaja competitiva tiene un efecto positivo sobre el desempeño en el mercado.
Vlasic, Goran	2023	Comparative analysis of the role of strategic orientation, strategic performance metric focus and strategic audacity in driving firm performance: family businesses vs nonfamily businesses	Encuesta a 282 empresas en un país en desarrollo de la UE	1. En empresas familiares, la orientación al mercado y la orientación tecnológica tienen un impacto positivo y significativo en el rendimiento empresarial. 2. En empresas familiares, el enfoque en métricas de desempeño financiero y de mercado mejora el rendimiento; en cambio, centrarse en métricas de optimización lo perjudica. 3. La audacia estratégica no mejora el rendimiento en empresas familiares, a diferencia de las no familiares donde sí es clave.
Wang, Ying Beltagui, Ahmad	2023	Does intergenerational leadership hinder family firm performance?	531 empresas familiares en China	1. El liderazgo intergeneracional tiene un impacto negativo en el rendimiento financiero de las empresas familiares. 2. Las empresas lideradas por generaciones posteriores tienden a asumir más riesgos financieros

				y estratégicos. 3. La experiencia gerencial de los líderes posteriores no compensa completamente la pérdida de control generacional original. 1. La propiedad familiar tiene un efecto negativo sobre el apalancamiento financiero. 2. Este efecto es mediado por tres objetivos de riqueza socioemocional: control familiar, horizonte a largo plazo y reputación. 3. La brecha negativa entre desempeño y aspiraciones financieras debilita el efecto mediador de la SEW sobre el apalancamiento. 1. La propiedad familiar reduce la sensibilidad de las empresas a la brecha entre desempeño y aspiraciones estratégicas. 2. Las empresas familiares muestran una menor propensión al cambio estratégico incluso en contextos de bajo rendimiento. 3. La orientación a largo plazo y objetivos no financieros explican el comportamiento conservador ante decisiones estratégicas. 1. La propiedad familiar se asocia negativamente con el rendimiento financiero (ROA, ROE y Tobin's Q). 2. La presencia de directores independientes impacta negativamente en el desempeño de bancos familiares. 3. El tamaño de la junta tiene una relación negativa con el rendimiento en bancos familiares, mientras que en bancos no familiares la relación es positiva. 1. Las empresas familiares superaron en rendimiento (ROA) a las no familiares durante las crisis de 2008–2010. 2. Esta superioridad se acentúa cuando la familia fundadora participa activamente en la gestión o supervisión. 3. Las empresas familiares redujeron su apalancamiento durante la crisis sin sacrificar el flujo de caja a largo plazo,
Muñoz-Bullón, Fernando Sánchez-Bueno, Maria J. Velasco, Pilar	2023	Exploring the link between family ownership and leverage: a mediating pathway through socioemotional wealth objectives	758 empresas cotizadas en 15 países europeos (2011–2018)	
Schweiger, Nina Matzler, Kurt Hautz, Julia De Massis, Alfredo	2024	Family businesses and strategic change: the role of family ownership	211 empresas públicas europeas (2007–2016)	
Saidat, Zaid Alrababa'a, Abdel Razzaq Seaman, Claire	2022	Family-owned banks in Jordan: do they perform better?	16 bancos jordanos (2016–2020)	
Jarchow, Svenja Kaserer, Christoph Keppler, Henry	2023	Family firm performance in times of crisis—new evidence from Germany	798 empresas alemanas listadas (1998–2018)	

			mostrando una política conservadora y resiliencia financiera.
			1. Las reuniones familiares formales e informales, y los protocolos familiares, tienen efectos positivos sobre el funcionamiento familiar.
			2. El involucramiento familiar en el equipo directivo tiene un efecto negativo sobre la ventaja competitiva y el desempeño de la empresa.
			3. Tanto el funcionamiento familiar como la ventaja competitiva están positivamente relacionados con el desempeño de la empresa
Barbera, Francesco Hasso, Tim Schwarz, Thomas V.	2023	Family governance and firm performance: exploring the intermediate effects of family functioning and competitive advantage	424 empresas familiares de 24 países

DISCUSIÓN

La discusión de la revisión sistemática tiene como objetivo interpretar y contrastar los hallazgos obtenidos y los resultados de las investigaciones recopiladas. Esta temática ha cobrado creciente protagonismo en la comunidad científica y académica debido a su estrecha vinculación con la sostenibilidad, la competitividad y la perdurabilidad de estas organizaciones. Las empresas familiares, al estar marcadas por una fuerte interdependencia entre los vínculos afectivos y las decisiones empresariales, ofrecen un escenario complejo en el que el compromiso de la familia puede actuar como una fortaleza y una posible limitación estratégica. A partir del análisis de los hallazgos sistematizados se identifican múltiples relaciones, tensiones y matices que enriquecen la comprensión de este vínculo, revelando que no existe un efecto unívoco. Al contrario, el impacto del compromiso familiar sobre el rendimiento financiero depende de una combinación de factores contextuales, estructurales y generacionales. En particular, destacan escenarios como los contextos de crisis económica, los procesos de sucesión intergeneracional y las exigencias de modernización, en los que el compromiso familiar se convierte en una variable crítica para entender el comportamiento y los resultados de estas empresas.

Por un lado, existe un cuerpo consistente de estudios que respalda la idea de que el compromiso familiar contribuye positivamente al rendimiento financiero, especialmente cuando se manifiesta en una participación activa de la familia en la gestión. Miroshnychenko, Vocalelli, et al. (2024) encuentran que las empresas familiares con altos niveles de implicancia familiar logran desempeños superiores durante la pandemia del COVID-19, actuando como un mecanismo de resiliencia. Esta visión se complementa con lo señalado por Dibrell et al. (2024), quienes destacan que el compromiso de las generaciones subsiguientes, en ausencia de la generación fundadora, está vinculado con mayores niveles de innovación. Asimismo, Buchanan et al. (2023) demuestran que, cuando los miembros familiares cuentan con formación en gestión empresarial, su compromiso se traduce en ventajas competitivas que fortalecen el rendimiento financiero. Estos resultados apoyan la teoría del stewardship, la cual los investigadores Davis et al., (2010) definen que los dueños de las empresas familiares suelen comportarse como mayordomos, priorizando los objetivos de largo plazo de la empresa por encima de intereses individuales. No obstante, otros investigadores sugieren que las

primeras generaciones son más conservadoras y adversas al riesgo (Barros et al., 2017). En consecuencia, las decisiones se enfocan en cumplir metas poco económicas, afectando el desarrollo financiero. Por el contrario, se sustenta que las generaciones más jóvenes priorizan un exitoso rendimiento financiero de sus negocios (Wang & Beltagui, 2023).

Por otro lado, este vínculo positivo no es lineal ni universal. Estudios como el de Valentino et al. (2025) advierten que un alto nivel de compromiso familiar puede obstaculizar la toma de decisiones eficaces si no está acompañado de un liderazgo claro. En situaciones de crisis, la ausencia de estructuras formales y líderes directivos puede convertir el compromiso familiar en una fuente de conflicto o rigidez, debilitando el rendimiento organizacional. Miroshnychenko, Torres de Oliveira, et al. (2024) aportan al evidenciar que un alto nivel de participación familiar está asociado con una menor inversión en I+D, lo que limita la capacidad de innovación y, en consecuencia, el rendimiento financiero. Estos resultados refuerzan los planteamientos de la teoría SEW, que sostiene que las empresas familiares priorizan el mantenimiento de su riqueza socioemocional incluso a costa de sacrificar rentabilidad económica (Razzak & Jassem, 2019). Por ello, cuando se ven obligadas a elegir entre estos dos factores, se recomienda que tomen la decisión que garantice la continuidad de la empresa a largo plazo, que involucra competir con una fuerza financiera (Ahmad et al., 2020).

Además, otros estudios han comenzado a matizar aún más esta relación. Por ejemplo, Martínez-Romero et al. (2020) señalan que ciertos componentes de la SEW, como la identificación emocional de los integrantes de la familia con la empresa y la sucesión dinástica, pueden tener un impacto negativo sobre el rendimiento financiero. Este hallazgo desafía la noción de que todos los aspectos del compromiso familiar son positivos, resaltando que, en algunas circunstancias, el deseo de preservar la tradición familiar puede frenar la toma de decisiones estratégicas orientadas al mercado (Zhu et al., 2025). A su vez, un alto compromiso reduce la propensión al riesgo, limitando oportunidades de crecimiento e innovación en contextos altamente competitivos (Tan et al., 2024). Asimismo, se observa que las condiciones institucionales del entorno moderan la relación entre compromiso familiar y rendimiento. El estudio de Miroshnychenko, Torres de Oliveira, et al. (2024), muestra que el efecto negativo de la implicancia familiar sobre el rendimiento financiero se atenúa en países con instituciones sólidas. Esto sugiere que un entorno regulatorio robusto puede brindar mecanismos de gobernanza que compensen algunas debilidades internas propias de la alta implicancia familiar (Poletti-Hughes & Martínez Garcia, 2022). Por otro lado, Kinias (2022) encuentra que, en el contexto de Grecia durante la crisis financiera, la participación familiar no se relaciona positivamente con el rendimiento financiero de las empresas cotizadas, lo que pone en cuestión la consistencia y aplicabilidad de estos efectos en diferentes entornos económicos.

En cuanto al enfoque sobre el rendimiento financiero, la evidencia revisada muestra un creciente interés de las empresas familiares por integrar este tipo de indicadores dentro de su toma de decisiones estratégicas. Muñoz-Bullón et al. (2023) destacan que la continuidad generacional y el bienestar familiar se sustentan cada vez más en un rendimiento financiero sólido. Esta transición se ve reforzada por Jarchow et al. (2023), quienes evidencian un cambio en los objetivos de las nuevas generaciones familiares hacia la rentabilidad del negocio. En esa misma línea, Chirico & Kellermanns (2024) encuentran que las generaciones posteriores están más orientadas a maximizar la riqueza financiera futura, a diferencia de las generaciones fundadoras, más conservadoras.

Este nuevo enfoque financiero se manifiesta en el uso de indicadores como el ROA, ROE y ROI, los

cuales permiten evaluar la eficiencia de la gestión empresarial. Las empresas familiares, en especial aquellas con menos de 30 años de antigüedad, presentan un ROA superior al de empresas no familiares en algunos sectores empresariales, reforzando la idea de que la edad de la empresa y su generación influyen en el rendimiento (Saidat et al., 2022). Este hallazgo también es confirmado por Smulowitz et al. (2023), quienes señalan que las empresas familiares más jóvenes tienden a ser más rentables, posiblemente por su mayor apertura al cambio y menor peso de tradiciones organizacionales. En cuanto a la industria, se demuestra que las empresas familiares superan en desempeño a sus contrapartes no familiares en el sector hotelero (Santulli et al., 2022), mientras que otros autores encuentran una mayor estabilidad financiera en empresas familiares del sector manufacturero durante períodos de crisis (Kinias, 2022).

Un aspecto emergente en la literatura es la convergencia entre sostenibilidad y rendimiento financiero. Las empresas familiares con orientación hacia la sostenibilidad y responsabilidad social presentan un rendimiento superior, al construir ventajas competitivas basadas en valores sociales (Schweiger et al., 2024; Strobl et al., 2023). Esto también se alinea con los principios de la teoría de stakeholders, la cual argumenta que la generación de valor debe considerar no solo a los accionistas, sino a todos los grupos de interés (Melé, 2009; Theodoulidis et al., 2017). La ventaja construida en el aspecto social ayuda a cumplir las expectativas de los grupos de interés al priorizar su imagen en el mercado (Leonidou et al., 2023). Así, la integración de objetivos financieros y sociales está emergiendo como una tendencia clave en la evolución de las empresas familiares (Vlastic, 2023). Del mismo modo, se afirma que las empresas familiares pueden mantener su sostenibilidad y ventaja social sin perjudicar sus objetivos económicos, especialmente en momentos de crisis (Herrero et al., 2024).

Un hallazgo clave de esta revisión es la tensión constante entre el vínculo afectivo que la familia mantiene con la empresa y la necesidad de tomar decisiones basadas en criterios financieros (Barbera et al., 2023). Por un lado, de acuerdo con Mahto et al. (2020), el compromiso familiar fortalece el sentido de pertenencia, la continuidad generacional y el control simbólico del negocio a través de los valores organizacionales. Por otro, puede dificultar decisiones objetivas si no se gestiona adecuadamente. En ese sentido, las teorías SEW y *stewardship* ofrecen marcos complementarios para comprender esta dualidad. Mientras que la primera enfatiza la protección de la riqueza emocional como motor de acción (D’Allura et al., 2024), la segunda resalta la responsabilidad y el alineamiento de intereses como clave del liderazgo familiar efectivo (Neubaum et al., 2017). Así, la combinación de ambas perspectivas permite interpretar mejor las motivaciones y consecuencias del compromiso familiar en las decisiones estratégicas.

Desde una perspectiva teórica, esta revisión contribuye a la literatura al mostrar que el compromiso familiar no es un fenómeno homogéneo, sino que depende de factores contextuales como la generación en el poder, el sector industrial, el país y la calidad de la gobernanza (Jiang et al., 2023). Además, refuerza la utilidad de teorías como SEW, *stewardship* y *stakeholder* para analizar el comportamiento de las empresas familiares. En el plano práctico, los hallazgos ofrecen implicancias para directivos y consultores, quienes podrían diseñar mecanismos de gobernanza que canalicen el compromiso familiar hacia una gestión orientada a resultados, sin perder la esencia de la identidad familiar (Bettinelli et al., 2023). Por ejemplo, es posible fomentar una cultura de innovación sin sacrificar los valores familiares si se promueve un liderazgo compartido (Fuetsch, 2022). Asimismo, es recomendable que las familias empresarias establezcan estructuras formales de decisión y

sucesión, a fin de evitar conflictos derivados de la ambigüedad en los roles o de la toma de decisiones impulsada únicamente por vínculos afectivos (M. Razzak et al., 2020). Estas prácticas no solo refuerzan el rendimiento financiero, sino que también fortalecen el legado familiar y su reputación a largo plazo (Maharajh et al., 2024).

CONCLUSIÓN

En primer lugar, esta revisión sistemática confirma que el compromiso familiar puede representar una fuente estratégica valiosa para el rendimiento financiero de las empresas familiares, siempre que esté acompañado por una participación activa en la gestión y una formación adecuada en temas empresariales. En contextos de crisis o alta incertidumbre, como se evidenció durante la pandemia del COVID-19, este compromiso ha actuado como un factor de resiliencia, facilitando respuestas organizacionales eficaces y orientadas a la continuidad del negocio. Asimismo, cuando la implicancia familiar se expresa a través de una cultura de innovación, especialmente en generaciones posteriores, su influencia sobre el desempeño es positiva y sostenida.

Sin embargo, también se reconoce que el compromiso familiar no garantiza automáticamente un mejor desempeño financiero. Cuando se priorizan valores afectivos sobre criterios económicos, o en ausencia de una estructura de liderazgo profesionalizado, dicho compromiso puede convertirse en una barrera para la toma de decisiones estratégicas, la inversión en innovación y la asunción de riesgos. En este sentido, la búsqueda de preservar la riqueza socioemocional puede entrar en conflicto con los objetivos de rentabilidad, lo que genera tensiones internas que afectan la eficiencia organizacional y los resultados financieros.

Otro aspecto relevante identificado en esta revisión es el papel moderador del contexto institucional, cultural y generacional en la relación entre compromiso familiar y rendimiento financiero. Factores como la calidad de la gobernanza, el entorno regulatorio, la generación familiar en control y el tipo de industria inciden directamente en cómo se manifiestan los efectos del compromiso. En países con instituciones sólidas, se observa una mayor capacidad para canalizar positivamente la implicancia familiar, mientras que en contextos menos desarrollados o con escasa estructura de gobernanza, los efectos pueden ser neutros o incluso negativos.

Finalmente, se evidencia una evolución en el enfoque de gestión de las empresas familiares, particularmente con el ingreso de nuevas generaciones. Estas tienden a adoptar una visión más orientada a resultados financieros, sin dejar de lado el legado y los valores familiares. Esta transición hacia un modelo híbrido, que equilibra la identidad familiar con una gestión estratégica enfocada en la rentabilidad, representa una oportunidad para fortalecer la sostenibilidad y competitividad de las empresas familiares en el largo plazo. Esta tendencia también plantea nuevos retos teóricos y prácticos sobre cómo alinear la emocionalidad familiar con las exigencias del entorno empresarial contemporáneo.

Implicaciones y Limitaciones

Entre las limitaciones encontradas, se evidencia una alta concentración geográfica de los estudios en Europa Occidental y América del Norte puede sesgar las conclusiones hacia contextos con instituciones más desarrolladas. Asimismo, predominan los estudios cuantitativos, por lo que investigaciones cualitativas podrían aportar mayor profundidad en la comprensión de los procesos

familiares. Futuros estudios podrían explorar la influencia de factores culturales, el papel de las mujeres en la gestión familiar o los efectos del relevo generacional en contextos emergentes. También resulta relevante estudiar cómo las empresas familiares en regiones menos representadas, como América Latina o África, enfrentan el equilibrio entre compromiso familiar y rendimiento financiero. Esto permitirá una comprensión más amplia y contextualizada del fenómeno y ofrecerá nuevas oportunidades para enriquecer el debate académico en el ámbito global.

Contribuciones

Camila G. Ramírez-de-Castro: diseño de la investigación, administración del proyecto, análisis e interpretación formal de datos, redacción manuscrito y revisión final del manuscrito. Toma de datos, revisión de la bibliografía y redacción manuscrito. He leído y aprobado la versión final del manuscrito, así mismo estoy de acuerdo con la responsabilidad de todos los aspectos del trabajo presentado.

Tommy J. Lo-Li: diseño de la investigación, administración del proyecto, análisis e interpretación formal de datos, redacción manuscrito y revisión final del manuscrito. Toma de datos, revisión de la bibliografía y redacción manuscrito. He leído y aprobado la versión final del manuscrito, así mismo estoy de acuerdo con la responsabilidad de todos los aspectos del trabajo presentado.

Conflicto de Interés

Los autores declaran que no tienen conflictos de interés en relación con el trabajo presentado en este informe.

Uso de Inteligencia Artificial

No se usaron tecnologías de IA o asistidas por IA para el desarrollo de este trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, S., Siddiqui, K. A., & AboAlsamh, H. M. (2020). Family SMEs' survival: the role of owner family and corporate social responsibility. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(2), 281–297. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2019-0406>
- Andi, K., Isnaeni, R., & Widiyanti, A. (2019). The effect of corporate social performance on financial performance with firm size as a control variable. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(4), 651–658. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7485>
- Barakat, S. R., Parente, T. C., & Sarturi, G. (2020). Stakeholders prioritization in family businesses: a theoretical essay. *Iberoameircan Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 9(3), 293–322. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i3.1532>
- Barbera, F., Hasso, T., & Schwarz, T. V. (2023). Family governance and firm performance: exploring the intermediate effects of family functioning and competitive advantage. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 1085–1103. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2022-0076>
- Barros, I., Hernangómez, J., & Martin-Cruz, N. (2017). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination. *European Journal of Family Business*, 7, 14–24. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.004>
- Basly, S., & Saunier, P. L. (2020). Family members' commitment to the firm and family business continuity: investigating the mediating role of family-to-firm identity fit and emotional

- attachment. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 32(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1551458>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. In *Family Business Review* (Vol. 25, Issue 3, pp. 258–279). <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bettinelli, C., Del Bosco, B., Gentry, R. J., & Dibrell, C. (2023). The influence of board social activity on firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100552>
- Botchkarev, A., & Andru, P. (2011). A Return on Investment as a Metric for Evaluating Information Systems: Taxonomy and Application. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 6(6), 246–268. <https://doi.org/10.28945/1535>
- Buchanan, B., Martikainen, M., & Nikkinen, J. (2023). Family firm competitiveness and owner involvement. *Journal of Applied Accounting Research*, 24(2), 260–281. <https://doi.org/10.1108/JAAR-11-2021-0317>
- Chirico, F., & Kellermanns, F. W. (2024). When does time enhance family firm performance? Examining family generation in control and family control dispersion through a mixed-gamble logic. *Long Range Planning*, 57(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102272>
- D’Allura, G. M., Calabrò, A., Bannò, M., & Pisano, V. (2024). Family firms’ equity entry modes: Bridging family business and international business. *Journal of Management and Organization*, 1–21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.14>
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(6), 1093–1116. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x>
- Dawson, A., Sharma, P., Irving, P. G., Marcus, J., & Chirico, F. (2015). Predictors of later-generation family members’ commitment to family enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(3), 545–569. <https://doi.org/10.1111/etap.12052>
- Dibrell, C., Gamble, J. R., Clinton, E., & Sherlock, C. (2024). Family firm innovativeness: an investigation of family governance, commitment, and generation involvement. *Entrepreneurship and Regional Development*, 1–44. <https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2338171>
- Drees, J. M., & Heugens, P. P. M. A. R. (2013). Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 39(6), 1666–1698. <https://doi.org/10.1177/0149206312471391>
- Fatihudin, D., & Mochklas, M. (2018). How Measuring Financial Performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 9(6), 553–557. <https://doi.org/10.34218/IJCIET>
- Fuetsch, E. (2022). Innovation in Family Farms: The Roles of the Market, the Family, and Farm Performance. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 83–103. <https://doi.org/10.53703/001C.31714>
- Herrero, I., López, C., & Ruiz-Benítez, R. (2024). So ... are family firms more sustainable? On the economic, social and environmental sustainability of family SMEs. *Business Strategy and the Environment*, 33(5), 4252–4270. <https://doi.org/10.1002/bse.3699>

- Jarchow, S., Kaserer, C., & Keppler, H. (2023). Family firm performance in times of crisis—new evidence from Germany. *Eurasian Business Review*, 13(3), 543–580. <https://doi.org/10.1007/s40821-023-00248-1>
- Jiang, H., Luo, Y., Xia, J., Hitt, M., & Shen, J. (2023). Resource dependence theory in international business: Progress and prospects. *Global Strategy Journal*, 13(1), 3–57. <https://doi.org/10.1002/gsj.1467>
- Kinias, I. (2022). The Performance of Family Firms During Crisis Periods: The Case of Greece. *European Journal of Family Business*, 12(1), 63–79. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v12i1.13020>
- Leonidou, L. C., Eteokleous, P. P., Christodoulides, P., & Strømfeldt Eduardsen, J. (2023). A dynamic capabilities perspective to socially responsible family business: Implications on social-based advantage and market performance. *Journal of Business Research*, 155, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113390>
- Maharajh, R., Dhlwayo, S., & Chebo, A. K. (2024). The influence of family dynamics on business performance: does effective leadership matter? *Journal of Family Business Management*, 14(3), 515–533. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2023-0058>
- Mahto, R., McDowell, W. C., & Davis, P. (2020). Influence and values: The connection between participation and commitment in family firms. *Journal of Business Research*, 112, 354–362. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.057>
- Martínez-Romero, M. J., Martínez-Alonso, R., & Casado-Belmonte, M. P. (2020). *The influence of socioemotional wealth on firm financial performance: evidence from small and medium privately held family businesses*. 40(1), 7–31. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.106930>
- Melé, D. (2009). The View and Purpose of the Firm in Freeman’s Stakeholder Theory. *Philosophy of Management*, 8(3), 3–13. <https://doi.org/10.5840/pom2009832>
- Miroshnychenko, I., Torres de Oliveira, R., De Massis, A., & Überbacher, R. (2024). Family Involvement and Firm Performance: A Worldwide Study Unveiling Key Mechanisms. *Family Business Review*, 37(4), 449–475. <https://doi.org/10.1177/08944865241290856>
- Miroshnychenko, I., Vocalelli, G., De Massis, A., Grassi, S., & Ravazzolo, F. (2024). The COVID-19 pandemic and family business performance. *Small Business Economics*, 62(1), 213–241. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00766-2>
- Mohsin, H. J., Ahmed, S. A., & Streimikiene, D. (2020). Evaluating the financial performance by considering the effect of external factors on organization cash flow. *Contemporary Economics*, 14(3), 406–414. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.413>
- Muñoz-Bullón, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Velasco, P. (2023). Exploring the link between family ownership and leverage: a mediating pathway through socioemotional wealth objectives. *Review of Managerial Science*, 18(11), 3203–3252. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00713-1>
- Neubaum, D. O., Thomas, C. H., Dibrell, C., & Craig, J. B. (2017). Stewardship Climate Scale: An Assessment of Reliability and Validity. *Family Business Review*, 30(1), 37–60. <https://doi.org/10.1177/0894486516673701>
- Nienhüser, W. (2008). Resource dependence theory: How well does it explain behavior of organizations? *Management Revue*, 19(2), 9–32. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2008-1-2-9>

- Poletti-Hughes, J., & Martínez Garcia, B. (2022). Leverage in family firms: The moderating role of female directors and board quality. *International Journal of Finance and Economics*, 27(1), 207–223. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2147>
- Razzak, M., Mustamil, N., & Bakar, R. A. (2020). Research gaps in family owned businesses: a conceptual link between socio-emotional wealth, family commitment and firm performance. *International Journal of Business Excellence*, 20(2), 205–222. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2019.10017983>
- Razzak, M. R., & Jassem, S. (2019). Socioemotional wealth and performance in private family firms: The mediation effect of family commitment. *Journal of Family Business Management*, 9(4), 468–496. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2019-0035>
- Saidat, Z., Alrababa'a, A. R., & Seaman, C. (2022). Family-owned banks in Jordan: do they perform better? *Journal of Family Business Management*, 12(4), 637–652. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2021-0140>
- Santulli, R., Gallucci, C., Torchia, M., & Calabrò, A. (2022). Family managers' propensity towards mergers and acquisitions: the role of performance feedback. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(2), 293–310. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2019-0033>
- Schweiger, N., Matzler, K., Hautz, J., & De Massis, A. (2024). Family businesses and strategic change: the role of family ownership. *Review of Managerial Science*, 18(10), 2981–3005. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00703-3>
- Sherer, P. D., Suddaby, R., & Rozsa de Coquet, M. (2019). Does Resource Diversity Confer Organizational Autonomy In Arts Organizations? Extending Resource Dependence Theory. *Journal of Arts Management Law and Society*, 49(4), 224–241. <https://doi.org/10.1080/10632921.2018.1559265>
- Smulowitz, S. J., Cossin, D., De Massis, A., & Lu, H. (2023). Wrongdoing in Publicly Listed Family- and Nonfamily-Owned Firms: A Behavioral Perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 47(4), 1233–1264. <https://doi.org/10.1177/10422587221142230>
- Strobl, A., Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2023). Entrepreneurial Leadership in Austrian Family SMEs: A Configurational Approach. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 41(2), 152–180. <https://doi.org/10.1177/02662426221084918>
- Tan, Q., Guo, M., & Zhang, M. (2024). Family involvement in management and risk-taking of family firms: The moderating role of kinship composition. *Journal of Business Research*, 182, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114759>
- Theodoulidis, B., Diaz, D., Crotto, F., & Rancati, E. (2017). Exploring corporate social responsibility and financial performance through stakeholder theory in the tourism industries. *Tourism Management*, 62, 173–188. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.018>
- Tiziana Casciaro, & Mikolaj Jan Piskorski. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, 50, 167–199.
- Valentino, A., Diaz Matajira, L., & Szymanska, I. (2025). Crisis management in family firms: the combinations of family business involvement and directive leadership that influence business and social performance. *Journal of Family Business Management*, 1–22. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2024-0247>
- Vlasic, G. (2023). Comparative analysis of the role of strategic orientation, strategic performance metric focus and strategic audacity in driving firm performance: family businesses vs

nonfamily businesses. *Journal of Family Business Management*, 13(1), 7–25. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2022-0048>

Wang, Y., & Beltagui, A. (2023). Does intergenerational leadership hinder the realization of innovation potential? A resource orchestration perspective. *Journal of Small Business Management*, 61(4), 1704–1735. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1866764>

Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(6), 1035–1054. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>

Zhu, C. Y., Villar, A. S., & Parada Balderrama, M. J. (2025). Toward sustainability: ESG bridging socioemotional wealth and sustainable financial in family firms. *Sustainable Futures*, 9, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100470>



erevna
CIENCIA EDICIONES