

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND HUMAN TALENT MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Karla Morán González^{1*}

¹ Docente de la Carrera Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Estatal del Sur de Manabí. Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5798-5388>. Correo: karla.moran@unesum.edu.ec

Alba Luz Matute Bermúdez²

² Docente de la Carrera Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Estatal del Sur de Manabí. Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0021-9814>. Correo: alba.matute@unesum.edu.ec

Julio César Álvarez Anchundia³

³ Docente de la Carrera Finanzas y Negocios Digitales. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Estatal del Sur de Manabí. Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2424-6260>. Correo: julio.alvarez@unesum.edu.ec

* Autor para correspondencia: karla.moran@unesum.edu.ec

Resumen

La comunicación organizacional y la gestión del talento humano se investigaron durante años como campos separados dentro de la universidad, pese a que operan sobre el mismo cuerpo docente y administrativo. El estudio analizó cómo la producción científica publicada entre 2021 y 2025 articula ambos campos en instituciones de educación superior. Se aplicó un enfoque cualitativo mediante revisión documental con procedimiento sistematizado. La búsqueda se realizó en Scopus, SciELO, DOAJ y Crossref con descriptores en español e inglés, y arrojó un corpus final de diez documentos, sometidos a una matriz de análisis y a codificación categorial abierta. El análisis identificó seis categorías. La comunicación interna asociada al clima y a la satisfacción laboral apareció en siete de los diez documentos; el liderazgo comunicativo, el desarrollo profesional y la retención aparecieron en cinco cada uno. Cuatro documentos vincularon la digitalización de los canales con la continuidad operativa durante y después de la pandemia. La producción latinoamericana del corpus se concentró en diagnósticos institucionales de alcance local, con escasa

contrastación entre países. Los resultados sugieren que la comunicación interna media entre las prácticas formales de talento humano y sus efectos sobre la permanencia del personal académico.

Palabras clave: comunicación organizacional; gestión del talento humano; educación superior; comunicación interna; retención docente

Abstract

Organizational communication and human talent management were studied for years as separate fields within universities, even though both operate on the same academic and administrative staff. This study examined how research published between 2021 and 2025 connects the two fields in higher education institutions. A qualitative approach was applied through a documentary review with a systematized procedure. The search covered Scopus, SciELO, DOAJ and Crossref using descriptors in Spanish and English, and produced a final corpus of ten documents, which were processed through an analysis matrix and open categorial coding. Six categories emerged from the analysis. Internal communication linked to organizational climate and job satisfaction appeared in seven of the ten documents; communicative leadership, professional development and retention appeared in five each. Four documents connected the digitalization of communication channels with operational continuity during and after the pandemic. Latin American output in the corpus concentrated on institutional diagnoses of local scope, with little cross-country comparison. Findings suggest that internal communication works as a mediator between formal talent management practices and their effects on academic staff retention.

Keywords: organizational communication; human talent management; higher education; internal communication; faculty retention

Fecha de recibido: 26/05/2026

Fecha de aceptado: 21/08/2026

Fecha de publicado: 03/09/2026

Introducción

Las universidades latinoamericanas administran a su personal con instrumentos heredados de la gestión pública de nóminas y comunican sus decisiones por canales que rara vez se diseñaron para ese fin. Carvajal-Pérez (2021) revisó la trayectoria de la administración de recursos humanos en el entorno universitario y concluyó que el sector necesita un cambio de paradigma en la manera de concebir al personal. La conclusión resulta incómoda porque señala un problema de fondo: la unidad de talento humano de una universidad suele ocuparse de contratos, permisos y evaluaciones formales, mientras que la decisión sobre qué se le dice al docente, cuándo y por qué canal queda dispersa entre vicerrectorados, direcciones de carrera y oficinas de relaciones públicas.

Esa dispersión tiene consecuencias medibles. Duque-Rengel et al. (2022) encuestaron a colaboradores de universidades públicas y privadas del Ecuador durante la reorganización del trabajo provocada por la COVID-19 y encontraron que la identificación del personal con su institución dependía de que existiera un diálogo abierto y escucha activa, condiciones que las universidades del país sostuvieron de forma desigual. Aray Fuentes (2025) examinó específicamente la relación entre comunicación interna y satisfacción laboral del personal administrativo en instituciones de educación superior, un segmento que suele quedar fuera de los estudios centrados en docentes. Puertas Martínez y Barajas Villarruel (2024) fueron un paso más allá y propusieron una metodología para diagnosticar la comunicación organizacional interna en este tipo de instituciones, lo que indica que el problema ya no se discute solo en términos descriptivos.

Del lado de la gestión del talento humano el desarrollo es más antiguo y más denso. Ramaditya et al. (2022) aplicaron modelos de ecuaciones estructurales a datos de 382 docentes de universidades privadas de Indonesia y verificaron que la gestión del talento, la gestión del conocimiento, la transformación institucional y el clima académico mejoran el desempeño organizacional. Musakuro (2022) construyó un marco de gestión del talento para el sector de educación superior a partir del caso sudafricano. Mather y Bam (2025) revisaron 21 estudios realizados en 13 países entre 2014 y 2024 y organizaron los hallazgos en cuatro temas mayores: programas de desarrollo ajustados a las necesidades individuales, entorno laboral de apoyo, equilibrio entre vida y trabajo, y remuneración y reconocimiento equitativos. El Mountasser y Sahraoui (2025) contrastaron siete factores de retención con datos de 196 empleados de instituciones privadas marroquíes, entre ellos el clima organizacional y el apoyo del supervisor.

Los dos cuerpos de literatura se tocan sin encontrarse. Canul Alcocer y López Gamboa (2023) revisaron sistemáticamente la comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior en el período 2012-2022 y su trabajo delimita el campo comunicacional sin integrarlo con la gestión del personal. En sentido inverso, los marcos de talento humano incorporan el «entorno de apoyo» o el «apoyo del supervisor» como factores, pero no los tratan como fenómenos comunicativos con estructura propia. Queda entonces una zona intermedia poco explorada: qué dimensiones de la comunicación organizacional se comportan efectivamente como condiciones de la gestión del talento en la universidad.

Ese vacío importa en el contexto ecuatoriano. González Garcés et al. (2024) trabajaron con 31 coordinadores de carrera de la Universidad Técnica de Ambato y hallaron una correlación positiva moderada de 0,644 entre gestión estratégica y talento humano en el escenario posterior a la pandemia, junto con limitaciones persistentes de infraestructura tecnológica y capacitación del personal. El dato sugiere que en las universidades ecuatorianas la articulación entre lo estratégico y lo humano existe, pero es parcial, y que su fortalecimiento depende de decisiones que se transmiten y se explican, es decir, de comunicación.

De ahí surgen tres interrogantes que ordenan esta revisión. La primera indaga qué dimensiones de la comunicación organizacional aparecen asociadas a procesos de gestión del talento humano en la literatura reciente sobre educación superior. La segunda pregunta por el peso del contexto latinoamericano dentro de esa producción y por el tipo de evidencia que aporta. La tercera se dirige a los vacíos que la literatura deja abiertos para investigaciones futuras.

El objetivo del estudio fue analizar cómo la producción científica publicada entre 2021 y 2025 articula la comunicación organizacional con la gestión del talento humano en instituciones de educación superior, e

identificar las categorías analíticas que sostienen esa articulación. El supuesto de partida es que la comunicación interna media entre las prácticas formales de talento humano y sus efectos sobre la satisfacción, el compromiso y la permanencia del personal académico.

La justificación es práctica antes que teórica. Las instituciones ecuatorianas de educación superior se someten a procesos de evaluación externa que examinan la calidad de su planta docente, y buena parte de las decisiones de mejora recaen sobre unidades de talento humano que trabajan con presupuestos ajustados. Saber qué dimensiones comunicativas tienen respaldo empírico permite priorizar. Una revisión que ordene ese conocimiento reduce el costo de entrada para los equipos de gestión y para los investigadores que deseen construir instrumentos propios.

Materiales y métodos

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo e interpretativo, mediante un diseño de revisión documental con procedimiento sistematizado. No se trabajó con sujetos ni se aplicaron instrumentos de campo: la unidad de análisis fue el documento científico publicado, y el material empírico estuvo constituido por los textos completos y los metadatos de los trabajos seleccionados.

La búsqueda se ejecutó en cuatro fuentes: Scopus, SciELO, el Directory of Open Access Journals (DOAJ) y la base de metadatos Crossref. Se emplearon descriptores en español e inglés combinados mediante operadores booleanos. Las ecuaciones principales fueron: («comunicación organizacional» OR «comunicación interna») AND («gestión del talento humano» OR «recursos humanos») AND («educación superior» OR universidad); y («organizational communication» OR «internal communication») AND («talent management» OR «human resource management») AND («higher education» OR university). La búsqueda se cerró en agosto de 2026.

Se aplicaron cuatro criterios de inclusión. El documento debía ser un artículo de investigación o de revisión publicado entre 2021 y 2026 en una revista con arbitraje. Debía presentar en el título, el resumen o las palabras clave al menos un descriptor de cada uno de los dos campos, o bien tratar de manera sustantiva uno de ellos con referencia argumentada al otro. El contexto de aplicación tenía que situarse en instituciones de educación superior. Y el identificador digital de objeto (DOI) debía estar activo. Se excluyeron editoriales, cartas al editor, ponencias sin arbitraje, tesis no publicadas y documentos cuyo DOI no resolviera al registro citado.

La verificación de los identificadores se realizó de forma individual mediante consulta a la interfaz de programación de Crossref, comprobando la correspondencia entre el DOI, el título, la autoría, la revista, el volumen y el año declarados. Este paso se incorporó como criterio de inclusión y no como control posterior, dado que la circulación de referencias con identificadores erróneos en la literatura reciente obliga a tratar la verificación como parte del cribado.

El corpus final quedó integrado por diez documentos. Cada uno se vació en una matriz de análisis documental con ocho campos: autoría y año, revista y base de indexación, país o región del estudio, tipo de documento, enfoque metodológico, población o corpus, categorías comunicacionales presentes y categorías de talento humano presentes. La matriz se construyó en hoja de cálculo y permitió la lectura horizontal por documento y vertical por campo.

El procesamiento consistió en un análisis de contenido de tipo categorial. En un primer ciclo de codificación abierta se marcaron los fragmentos de resumen, resultados y conclusiones que enunciaban una relación entre una práctica comunicativa y un resultado de gestión del personal. Esos códigos se agruparon después por afinidad semántica hasta obtener seis categorías estables. Para cada categoría se registró la frecuencia de aparición, entendida como el número de documentos del corpus en los que la categoría se encuentra presente, sin ponderar por número de menciones dentro de cada texto. Un documento puede aportar a varias categorías, por lo que la suma de frecuencias supera el tamaño del corpus.

El estudio es replicable siguiendo la secuencia descrita: ejecución de las ecuaciones en las cuatro fuentes con el filtro temporal indicado, aplicación de los criterios de inclusión y exclusión, verificación de identificadores y vaciado en la matriz de ocho campos. Dos limitaciones metodológicas deben declararse. La codificación estuvo a cargo de un solo investigador, de modo que no se calculó un índice de acuerdo entre codificadores. Y el tamaño del corpus, deliberadamente restringido por el criterio de verificabilidad, impide generalizar las frecuencias observadas al conjunto de la producción del período.

Resultados y discusión

Caracterización del corpus

Los diez documentos analizados se distribuyen entre revistas de cuatro continentes y combinan trabajos empíricos con revisiones de literatura. La Tabla 1 presenta su caracterización.

Tabla 1. Caracterización del corpus documental analizado (n = 10)

Autoría y año	Revista	Contexto	Tipo y enfoque	Indexación principal
Carvajal-Pérez (2021)	Revista Nacional de Administración	Costa Rica	Revisión bibliográfica	SciELO
Duque-Rengel et al. (2022)	ComHumanitas	Ecuador	Empírico, cuantitativo (encuesta)	DOAJ, Latindex
Musakuro (2022)	SA Journal of Human Resource Management	Sudáfrica	Empírico, cualitativo	Scopus
Ramaditya et al. (2022)	Frontiers in Education	Indonesia	Empírico, cuantitativo (SEM-PLS)	Scopus
Canul Alcocer y López Gamboa (2023)	Revista Panamericana de Pedagogía	Iberoamérica	Revisión sistemática	SciELO, DOAJ
González Garcés et al. (2024)	Salud, Ciencia y Tecnología. Serie de Conferencias	Ecuador	Empírico, cuantitativo (correlacional)	DOAJ
Puertas Martínez y Barajas Villarruel (2024)	Nau Yuumak	México	Propuesta metodológica	DOAJ
Aray Fuentes (2025)	Enfoque Disciplinario	Iberoamérica	Empírico, cuantitativo	DOAJ

El Mountasser y Sahraoui (2025)	Frontiers in Education	Marruecos	Empírico, cuantitativo (SEM-PLS)	Scopus
Mather y Bam (2025)	European Journal of Education	13 países	Revisión de literatura	Scopus

Nota. Elaboración propia a partir de los metadatos verificados en Crossref (mayo de 2026).

Cuatro de los diez documentos provienen de revistas indexadas en Scopus y todos ellos se publicaron en 2022 o después. La producción latinoamericana del corpus, cinco documentos si se cuenta el trabajo iberoamericano de Canul Alcocer y López Gamboa (2023), circula en revistas de acceso abierto regional y no en Scopus, lo que reproduce una asimetría conocida de la comunicación científica del área. La distribución temporal y geográfica ofrece un segundo dato de interés. La Tabla 2 la resume.

Tabla 2. Distribución del corpus por año de publicación y ámbito geográfico

Año	Latinoamérica	África	Asia	Europa y estudios multipaís	Total
2021	1	0	0	0	1
2022	1	1	1	0	3
2023	1	0	0	0	1
2024	2	0	0	0	2
2025	1	1	0	1	3
Total	6	2	1	1	10

Nota. Elaboración propia. El trabajo de Aray Fuentes (2025) se clasificó como latinoamericano por el ámbito de la revista y la procedencia institucional del autor.

La concentración latinoamericana no responde a un sesgo de la búsqueda, que se ejecutó en dos idiomas y en bases de cobertura global, sino a que los descriptores en español recuperan un volumen apreciable de diagnósticos institucionales. Esos diagnósticos aportan proximidad al contexto y pierden en capacidad de comparación: ninguno de los seis trabajos latinoamericanos contrasta resultados entre países.

Categorías de articulación entre ambos campos

La codificación produjo seis categorías. La Tabla 3 registra su frecuencia y los documentos que las sustentan.

Tabla 3. Categorías de articulación identificadas en el corpus y frecuencia de aparición

Código	Categoría	Frec.	% del corpus	Documentos representativos
C1	Comunicación interna como condición del clima y la satisfacción laboral	7	70	Duque-Rengel et al. (2022); Aray Fuentes (2025); El Mountasser y Sahraoui (2025)
C2	Liderazgo y comunicación directiva	5	50	Carvajal-Pérez (2021); Mather y Bam (2025)
C3	Desarrollo profesional, formación y trayectoria	5	50	Musakuro (2022); Ramaditya et al. (2022)
C4	Retención y compromiso institucional	5	50	Mather y Bam (2025); El Mountasser y Sahraoui (2025)
C5	Digitalización de canales y mediación tecnológica	4	40	González Garcés et al. (2024); Puertas Martínez y Barajas Villarruel (2024)

C6	Reconocimiento y retribución	3	30	Mather y Bam (2025); Musakuro (2022)
----	------------------------------	---	----	--------------------------------------

Nota. Elaboración propia. La frecuencia expresa el número de documentos en los que la categoría está presente; un mismo documento aporta a varias categorías.

La Figura 1 traduce esas frecuencias a un gráfico de barras horizontales, ordenado de mayor a menor. El eje horizontal registra el número de documentos, de cero a diez, y el vertical los seis códigos categoriales. La barra de C1 alcanza siete unidades y se separa con claridad de las tres siguientes, que empatan en cinco; C5 llega a cuatro y C6 a tres. La lectura visual confirma que ninguna categoría aparece en la totalidad del corpus, lo que indica que la articulación entre comunicación y talento humano se aborda por partes y no como un objeto unificado.

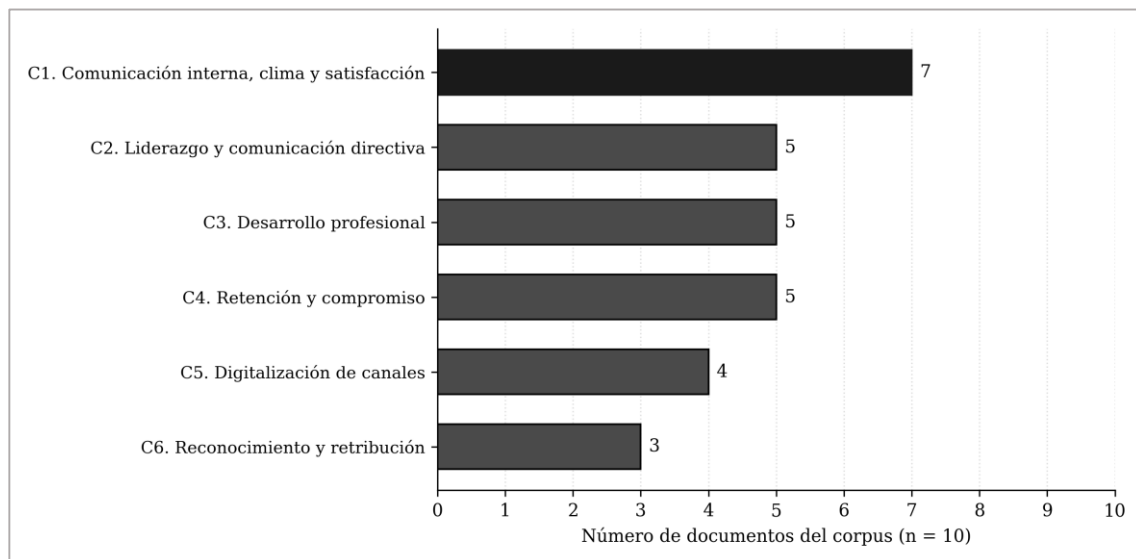


Figura 1. Frecuencia de aparición de las categorías de articulación en el corpus

Nota. Elaboración propia a partir de la Tabla 3.

Que C1 encabece el conjunto no sorprende, pero el modo en que lo hace sí resulta llamativo. Los tres documentos que la sustentan de forma más directa llegan a ella desde tradiciones distintas. Duque-Rengel et al. (2022) parten del campo comunicacional y encuentran que la escucha activa y el diálogo abierto sostienen el ambiente laboral. Aray Fuentes (2025) formula la relación como hipótesis explícita entre comunicación interna y satisfacción del personal administrativo. El Mountasser y Sahraoui (2025), en cambio, llegan al clima organizacional y al apoyo del supervisor como dos de los siete factores de retención de un modelo de gestión de personas, sin nombrarlos como fenómenos comunicativos. La convergencia entre enfoques que no se citan entre sí refuerza el hallazgo.

Un modelo de articulación derivado del corpus

Las relaciones que las seis categorías describen pueden representarse como una cadena con un eslabón mediador. La Figura 2 recoge esa representación.

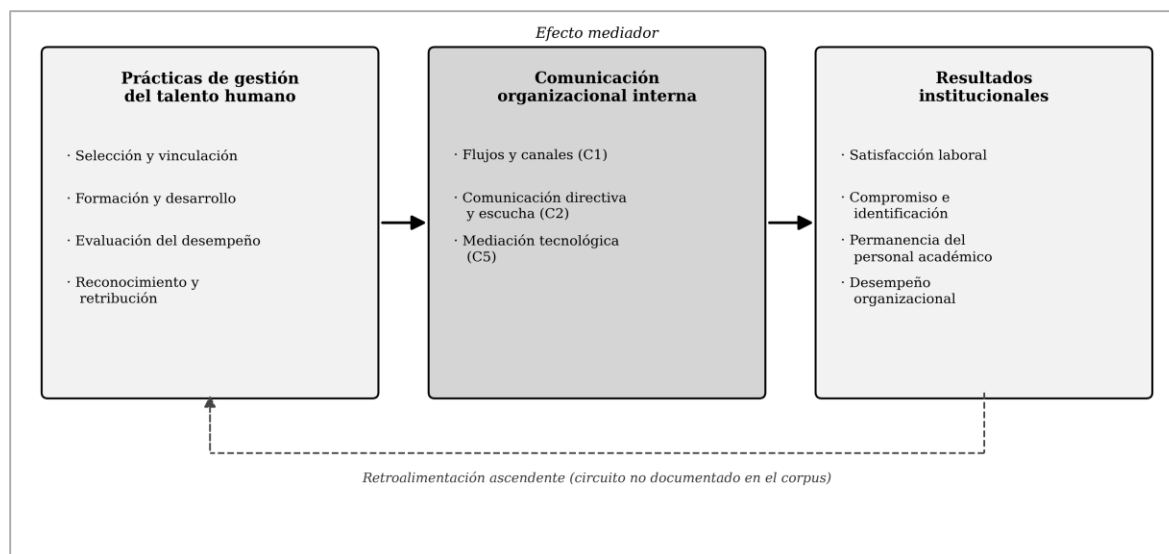


Figura 2. Modelo de articulación entre comunicación organizacional y gestión del talento humano en instituciones de educación superior

Nota. Elaboración propia a partir del análisis categorial del corpus.

El modelo sitúa a la izquierda las prácticas formales de gestión del talento humano documentadas en el corpus: selección y vinculación, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, y reconocimiento y retribución. Al centro ubica el bloque mediador de la comunicación organizacional interna, con tres componentes surgidos de las categorías C1, C2 y C5: flujos y canales, comunicación directiva y escucha, y mediación tecnológica. A la derecha coloca los resultados institucionales que la literatura asocia a la cadena: satisfacción laboral, compromiso e identificación, permanencia del personal académico y desempeño organizacional. Una flecha de retorno conecta los resultados con las prácticas, para indicar que la información sobre satisfacción y permanencia reingresa al sistema como insumo de decisión, siempre que exista un canal que la recoja.

La flecha de retorno es la parte más frágil del modelo. Ninguno de los diez documentos analizados examina de forma directa el circuito ascendente, esto es, cómo la información que el personal produce sobre su propia experiencia laboral llega a las instancias que deciden. Duque-Rengel et al. (2022) se acercan al nombrar la escucha activa, y Puertas Martínez y Barajas Villarruel (2024) proponen instrumentos de diagnóstico que podrían capturarla, pero el examen empírico del circuito está pendiente.

Discusión

El primer interrogante preguntaba por las dimensiones comunicativas asociadas a la gestión del talento. Los resultados señalan tres con respaldo en al menos la mitad del corpus: la comunicación interna vinculada al clima, el liderazgo comunicativo y la mediación tecnológica de los canales. La coincidencia con Mather y Bam (2025) es parcial y conviene precisarla. Estas autoras identificaron el entorno laboral de apoyo como uno de sus cuatro temas mayores, pero lo trataron junto con el equilibrio entre vida y trabajo, sin desagregar el componente comunicativo. La revisión aquí presentada sugiere que ese componente merece tratamiento

separado, porque los estudios que lo aíslan, como el de Aray Fuentes (2025), encuentran relaciones propias con la satisfacción laboral.

El segundo interrogante se dirigía al peso del contexto latinoamericano. Seis de los diez documentos son latinoamericanos o iberoamericanos, una proporción alta que se explica en parte por la elección de descriptores en español. La contribución de esa producción es de diagnóstico situado: González Garcés et al. (2024) reportan un coeficiente de correlación de 0,644 entre gestión estratégica y talento humano en una universidad ecuatoriana concreta, un dato útil para esa institución y difícil de extrapolar. Carvajal-Pérez (2021) aporta el diagnóstico conceptual más ambicioso del grupo al plantear la necesidad de un cambio paradigmático, aunque su trabajo es una revisión bibliográfica sin componente empírico. La producción de Scopus del corpus, en cambio, se apoya en muestras amplias y en modelamiento estructural, como en Ramaditya et al. (2022) con 382 docentes y en El Mountasser y Sahraoui (2025) con 196 empleados. La asimetría es de visibilidad y también de diseño metodológico.

El tercer interrogante buscaba los vacíos. Tres emergen con nitidez del análisis. El primero ya se mencionó: la ausencia de estudios sobre el circuito comunicativo ascendente en universidades. El segundo es la escasez de trabajos que incluyan al personal administrativo y de servicios; Aray Fuentes (2025) es el único del corpus que lo hace de manera central, pese a que ese personal sostiene los procesos que la acreditación evalúa. El tercero es la ausencia de diseños longitudinales. Los diez documentos son transversales o revisiones, de modo que la literatura no permite afirmar si una mejora comunicativa precede a una mejora en la permanencia del personal o si ambas responden a una tercera variable, como la estabilidad presupuestaria.

El supuesto de partida sostenía que la comunicación interna media entre las prácticas de talento humano y sus efectos sobre el personal. Los resultados lo respaldan de forma indirecta. La mediación se infiere de la coincidencia entre estudios que abordan los extremos de la cadena, no de una prueba estadística de mediación aplicada a datos de educación superior. El corpus no contiene ningún trabajo que haya modelado explícitamente ese efecto mediador, lo que convierte al supuesto en hipótesis pendiente de contraste antes que en hallazgo.

Conviene señalar una tensión que el análisis no resuelve. Musakuro (2022) y Ramaditya et al. (2022) construyen sus marcos sobre la lógica de la gestión del talento, que distingue entre personal de alto potencial y el resto de la planta. La literatura comunicacional del corpus, en cambio, trabaja con una noción de colaborador sin estratificar. Ambas lógicas conviven en el modelo de la Figura 2 sin haber sido reconciliadas, y una investigación futura tendría que decidir si la comunicación interna debe segmentarse por perfiles o mantenerse como flujo común a toda la institución.

Conclusiones

La producción científica publicada entre 2021 y 2025 aborda la comunicación organizacional y la gestión del talento humano en la universidad como campos vecinos que se citan poco. El análisis de los diez documentos del corpus identificó seis categorías de articulación, de las cuales la comunicación interna asociada al clima y a la satisfacción laboral aparece en siete de ellos y se comporta como el punto de encuentro más consistente entre ambas tradiciones.

El objetivo del estudio se cumplió en su dimensión descriptiva. Las categorías obtenidas ordenan un territorio que hasta ahora se recorría desde uno u otro extremo, y el modelo de la Figura 2 ofrece una representación operable para quien deba diseñar un diagnóstico institucional. Su alcance explicativo es limitado: la mediación que el modelo propone se sostiene en la convergencia de estudios independientes y no en una prueba directa.

El aporte principal al campo es la delimitación de tres vacíos con formulación investigable. El circuito comunicativo ascendente en universidades carece de estudio empírico. El personal administrativo y de servicios permanece fuera de casi toda la literatura revisada. Y la ausencia de diseños longitudinales impide establecer el orden temporal entre mejora comunicativa y permanencia del personal académico.

Como líneas futuras, este trabajo propone tres. La primera es el desarrollo y validación de un instrumento que mida la comunicación interna universitaria con dimensiones ascendente, descendente y horizontal diferenciadas, aplicable al personal docente y al administrativo. La segunda es un estudio de mediación con datos de instituciones ecuatorianas, que someta a prueba la cadena representada en la Figura 2 mediante modelamiento de ecuaciones estructurales. La tercera es un seguimiento longitudinal de al menos tres períodos académicos en una misma institución, que registre indicadores comunicativos y tasas de rotación del personal. Las tres son viables con los recursos habituales de una unidad de investigación universitaria, lo que las hace preferibles a diseños comparativos internacionales de costo elevado.

Referencias

- Aray Fuentes, J. R. (2025). La comunicación interna y su impacto en la satisfacción laboral del personal administrativo en organizaciones e instituciones de educación superior. *Enfoque Disciplinario*, 10(1), 16-37. <https://doi.org/10.70165/enfdis.v10i1.307>
- Canul Alcocer, J. A., y López Gamboa, G. E. (2023). La comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior: una revisión sistemática (2012-2022). *Revista Panamericana de Pedagogía*, (37), 54-71. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>
- Carvajal-Pérez, A. L. (2021). Gestión actual del talento humano: contexto universitario. *Revista Nacional de Administración*, 12(2), e3914. <https://doi.org/10.22458/rna.v12i2.3914>
- Duque-Rengel, V. K., Abendaño, M., y Cusot, G. (2022). Gestión de comunicación interna en universidades de Ecuador: la mirada de los colaboradores. *ComHumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 13(1), 34-49. <https://doi.org/10.31207/rch.v13i1.335>
- El Mountasser, R., y Sahraoui, D. (2025). Retaining talents: Unraveling employee retention factors in Moroccan private academic institutions. *Frontiers in Education*, 10, 1662644. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1662644>
- González Garcés, L. E., Santamaría Freire, E. J., Santamaría Díaz, E. C., y López Pérez, S. de los Á. (2024). Digital transformation and resilience in higher education: Impact on strategic management and human talent in Ecuador. *Salud, Ciencia y Tecnología. Serie de Conferencias*, 3, 811. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024811>

- Mather, M. F., y Bam, N. E. (2025). Factors influencing academic staff satisfaction and retention in higher education: A literature review. *European Journal of Education*, 60(1), e70025. <https://doi.org/10.1111/ejed.70025>
- Musakuro, R. N. (2022). A framework development for talent management in the higher education sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, a1671. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1671>
- Puertas Martínez, L. L., y Barajas Villarruel, J. I. (2024). Comunicación organizacional interna en instituciones de educación superior: propuesta metodológica. *Nau Yuumak. Avances de Investigación en Organizaciones y Gestión*, 3(6), 78-94. <https://doi.org/10.69504/nau.v3i6.56>
- Ramaditya, M., Maarif, M. S., Affandi, J., y Sukmawati, A. (2022). Reinventing talent management: How to maximize performance in higher education. *Frontiers in Education*, 7, 929697. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.929697>