



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“EL CLIMA LABORAL COMO FACTOR DETERMINANTE  
PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL  
SECTOR DEL CALZADO. CASO EMPRESA AGUIMA SHOES”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**AUTOR: CALDERÓN MUÑOZ SEBASTIÁN FEDERICO**

**DIRECTOR: ING. MUÑOZ CASTRO PRISCILA ELIZABETH, PHD.**

**CUENCA - ECUADOR**

**2025**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“EL CLIMA LABORAL COMO FACTOR DETERMINANTE  
PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL  
SECTOR DEL CALZADO. CASO EMPRESA AGUIMA SHOES”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: CALDERÓN MUÑOZ SEBASTIÁN FEDERICO**

**DIRECTOR: ING. MUÑOZ CASTRO PRISCILA ELIZABETH, PHD.**

**CUENCA - ECUADOR**

**2025**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**

**“El clima laboral como factor determinante para una eficiente gestión administrativa en el sector del calzado. Caso empresa AGUIMASHOES”**

Calderón Muñoz Sebastián Federico

**Universidad Católica de Cuenca**

**Unidad de titulación**

Ing. Muñoz Castro Priscila Elizabeth, PhD.

20 de octubre de 2025

## DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD

Yo, **Sebastián Federico Calderón Muñoz** portadora de la cédula de ciudadanía N.º **0103948030**.

Declaro ser el autor de la obra: **“El clima laboral como factor determinante para una eficiente gestión administrativa en el sector del calzado. Caso empresa AGUIMASHOES”**, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

**Cuenca, octubre de 2025**



Firmado electrónicamente por:  
**SEBASTIAN FEDERICO  
CALDERON MUNOZ**

Validar únicamente con FirmaEC

---

Sebastián Federico Calderón Muñoz

## CERTIFICACIÓN

Yo **Priscila Elizabeth Muñoz Castro**, certifico que el trabajo titulado “**El clima laboral como factor determinante para una eficiente gestión administrativa en el sector del calzado. Caso empresa AGUIMASHOES**”, fue desarrollado por **Sebastián Federico Calderón Muñoz**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

Cuenca, octubre de 2025



Firmado electrónicamente por:

**PRISCILA ELIZABETH  
MUNOZ CASTRO**

Validar únicamente con FirmaEC

---

**Ing. Priscila Elizabeth Muñoz Castro, PhD.**

**Tutor**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

## **DEDICATORIA**

A mi hijo Julián, que ha sido desde el principio mi más grande amor, mi inspiración, mi motor y mi fuerza, este logro también es suyo porque cada paso que doy es por él y para él.

A mi esposa Belén por su paciencia infinita, por su amor incondicional, por sostenerme en los momentos más exigentes de este camino, y por comprender las ausencias y desvelos.

A mis padres por ser fuente de admiración, que con sus valores han sido ejemplo de lucha honestidad y amor.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Dra. Priscila Muñoz Castro quien me acompañó y guió en este proceso, por ser una persona generosa al compartir su conocimiento, por su compromiso profesional.

A cada persona que de una u otra manera me han acompañado en este proceso y aportó con su apoyo y palabras de aliento.

## RESUMEN

Con el presente trabajo se desarrolló un estudio cuantitativo-descriptivo para analizar el clima laboral como factor determinante para una eficiente gestión administrativa en la empresa de calzado Aguima Shoes de Cuenca, Ecuador. Para ello, se aplicó una encuesta semiestructurada a treinta y dos trabajadores con la utilización de la herramienta SmartPLS. El instrumento se empleó con toda la población de estudio y en una sola jornada; por lo que no hubo una intencionalidad en el muestreo. Además, este análisis contó con un estado del arte para operativizar términos, estandarizar conceptos y enfoques y contrastar casos de estudio entre el contexto ecuatoriano, latinoamericano y global. Todo el material de consulta (libros, artículos e informes técnicos) provino de fuentes especializadas. Con los resultados de investigación se determinó que el clima interno de una organización es un factor clave para la motivación del personal y, por ende, es un condicionante de los logros empresariales.

***Palabras clave:*** Clima laboral, eficiencia, gestión administrativa, ecuaciones estructurales

## ABSTRACT

This study used a quantitative-descriptive analysis to examine the work environment as a determining factor for efficient administrative management at Aguima Shoes, a footwear company in Cuenca, Ecuador. To this end, a semi-structured survey was administered to thirty-two workers using the SmartPLS tool. The instrument was applied to the entire study population and in a single session; therefore, there was no intentionality in the sampling. In addition, this analysis included a state-of-the-art review to operationalize terms, standardize concepts and approaches, and compare case studies across the Ecuadorian, Latin American, and global contexts. All reference material (books, articles, and technical reports) were drawn from specialized sources. The research results determined that the internal climate of an organization is a key factor in staff motivation and, therefore, a determining factor in business achievements.

**Keywords:** Work environment, efficiency, administrative management, structural equations

## Introducción

En el mundo empresarial contemporáneo el cual se caracteriza por la necesidad constante de eficiencia y calidad la competitividad es una pieza clave para mantener un espacio en el mercado (Flórez y Vallejo, 2024). Esto, sin embargo, no debe entenderse exclusivamente en términos económicos o cuantitativos. De acuerdo con Ibárcena (2024), el clima laboral u organizacional como elemento de la competitividad se ha posicionado cada vez más dentro de los planes estratégicos de una entidad comercial. En un estudio en el Perú, específicamente en el sector comercial de Lima, por ejemplo, Ibárcena (2024) indica que un trabajador motivado “puede aumentar la productividad en un 20 %”.

Entonces, una organización con un buen clima laboral, en donde se valore, escuche y motive a los colaboradores, puede sentar una diferencia en cuanto a la productividad y compromiso con la competencia (García Sierra et al., 2016). En correspondencia, las condiciones laborales desfavorables, aparte de afectar el bienestar personal del equipo de trabajo, reducen el crecimiento y limitan los resultados de la organización.

A propósito, para la consultora de liderazgo empresarial Gallup (2025), a nivel global, aunque con tendencia a las empresas de los países considerados potencias económicas: Estados Unidos, Canadá, Australia, etc., en 2024, “el compromiso de los gerentes cayó del 30 % al 27 %”. El compromiso de los colaboradores individuales se mantuvo estable en el 18 %”. Estas cifras alarmantes, para la consultora, solo se pueden comparar con las obtenidas en época de pandemia en 2019-2020. Ahora, Gallup (2025) indica que esta disminución de compromiso de los trabajadores y gerentes se debe, específicamente, a las experiencias emocionales dentro de una organización. Como consecuencia, los colaboradores tienen cuadros de estrés, ansiedad y baja

motivación laboral. En términos económicos, esta baja de compromiso se tradujo en una pérdida de “438 000 millones de dólares”.

Por su lado, la revista Great Place to Work (2024), a nivel de Latinoamérica, evaluó a cientos de empresas pequeñas, medianas, grandes y multinacionales para establecer un cuadro de clasificación de las mejores 125 en temas de buen ambiente organizacional. En este estudio, la constante fue que, de las empresas del ranking, el 93 % de los trabajadores señaló que estas les entregaban recursos y equipos necesarios para que se desempeñen de manera adecuada. El 90 % manifestó que los líderes o gerentes de las empresas trazaban directrices y expectativas claras y, sobre todo, respondían satisfactoriamente a las sugerencias de los colaboradores. El 89 % percibió oportunidades de capacitación y desarrollo profesional en su empresa como un hecho tangible. Por último, el 96 % se sintió satisfecho con los logros profesionales y el 91 % consideró que su trabajo aporta significativamente a la organización. El diagnóstico de Great Place to Work (2024) establece una diferencia sustancial entre las empresas líderes y el resto en cuanto a factores de clima organizacional.

Ahora bien, en Ecuador y en el sector público, el Gobierno nacional estima que un colaborador está obligado a trabajar cuarenta horas semanales, un porcentaje alto en tanto estas se ejecutan en los períodos de mayor actividad como la mañana y tarde (Gobierno del Ecuador, 2025). Bajo esta consideración y a la cantidad de tiempo que una persona está en su lugar de trabajo, el Estado mejoró el ambiente de las entidades públicas para aumentar el desempeño profesional. Esto se debe a que cuando existe un buen clima laboral y un apropiado ambiente de trabajo los procesos institucionales se fortalecen. Cuando sucede lo opuesto, la eficacia de las instituciones se resta, tanto como las relaciones internas. Para subsanar este problema, el Gobierno analizó la percepción

laboral de los servidores públicos. Los resultados fueron los siguientes: el 85 % indicó un alto grado de satisfacción y un 70 % de credibilidad; es decir: confianza a la entidad.

A su vez, en el área comercial privada, la industria del calzado un sector con muchos años de trayectoria en el país y un pilar fundamental en la economía del país enfrenta también grandes desafíos como reducir el índice de rotación del personal, buscar la mayor calidad en sus productos, adaptarse a los cambios y mejorar las ventas. En otras palabras, este sector tiene retos a nivel de su actividad económica y de clima organizacional. Cabe advertir que, si bien es cierto que los avances tecnológicos, las inversiones en los procesos y la tecnología son cada vez más importantes, el verdadero motor de la productividad es el capital humano (Gómez et al., 2016). Es más, es el elemento clave ya que de él depende el éxito de la gestión administrativa (Hellriegel y Slocum, 2011).

Con lo expuesto anteriormente, el problema de la presente investigación empieza en la dificultad que tiene la empresa para distinguir y reconocer la relevancia que tiene el clima laboral como un elemento primordial y estratégico que determina la gestión administrativa, esta falencia limita los procedimientos operativos internos y compromete el cumplimiento de los objetivos que plantea la empresa. A pesar de las investigaciones que se encuentran disponibles y las inversiones realizadas en los procesos productivos, el capital humano cuyo bienestar, motivación y compromiso dependen en gran parte de las condiciones del entorno laboral, ya que este continúa siendo el motor que impulsa al éxito de la organización.

A partir de lo mencionado, esta investigación tiene como objetivo analizar el clima laboral como factor determinante para la eficiente gestión administrativa de la empresa de calzado Aguima Shoes en Cuenca Ecuador. La hipótesis que se plantea para este estudio es: el clima laboral es un

factor determinante para la eficiente gestión administrativa en la empresa de calzado Aguima Shoes.

## **Estado del arte**

### **Gestión administrativa y eficiencia**

La gestión administrativa eficiente es un término que, hoy en día, se refiere a una capacidad concreta: obtener logros institucionales gracias a la coordinación estratégica de tecnología e infraestructura y personas. En otras palabras: es una cualidad que permite a una entidad “adaptarse en espacio, tiempo y contenido a una realidad en constante cambio; una empresa u organización pública de este tipo lograría, con el tiempo, cumplir y alcanzar sus objetivos” (Najar, 2020). Aunque este término parece conclusivo, ha evolucionado desde enfoques mecanicistas centrados en la estructura formal y el control hacia modelos integradores que consideran la dimensión humana, la adaptabilidad al entorno y el uso de las tecnologías.

Así, en el análisis bibliográfico, Chiavenato (2000), por ejemplo, plantea un enfoque sistémico de la eficiencia, donde las personas no son tratadas como recursos pasivos, sino como actores estratégicos y socios dinámicos del proceso organizativo. De hecho, para este autor, las personas son incluso más importante que las mismas empresas, ya que de ellas dependen que las metas se alcancen. Con esto se infiere que la eficiencia no se limita al cumplimiento de tareas; más bien, depende del clima organizacional, el liderazgo y la alineación entre objetivos individuales e institucionales.

Por su parte, Robbins y Judge (2009) conceptualizan la eficiencia administrativa como el resultado de la interacción entre variables individuales, grupales y organizacionales; sobre todo se enfocan en la productividad, una conjunción de la eficacia y eficiencia. El primer término, para Najjar (2020), se entiende como la aplicación de procesos “correctos”, con el capital humano, que

ayudan a que la institución logre los objetivos productivos. En recapitulación, el modelo de Robbins y Judge (2009) incorpora factores como la estructura, la cultura organizacional, los estilos de liderazgo, la motivación y la comunicación, todos ellos determinantes para la alineación estratégica y el desempeño eficaz.

Por otro lado, en la investigación reciente de Basiru et al. (2023) se propone el leadership efficiency framework (LEF), un modelo que sitúa al liderazgo transformacional, la cultura organizacional y la ética profesional como ejes de una gestión orientada a resultados sostenibles. Para ello, los autores desarrollan un modelo conceptual “que integra conductas de liderazgo, cultura organizacional y avances tecnológicos”. Complementariamente, Payam (2024) presenta una revisión crítica de teorías clásicas de Taylor (gestión científica de los procesos), Fayol (funciones y principios de gestión) y Weber (perspectiva de estructuras y jerarquías), las cuales resultaron importantes para estructurar su marco teórico. Con ello, Payam (2024) determina que la eficiencia organizacional actual debe ser comprendida como una capacidad de respuesta dinámica y estratégica frente a un entorno volátil.

En la Tabla 1 se sintetizan los enfoques teóricos y los elementos clave de eficiencia abordados por estas cinco fuentes:

**Tabla 1**

*Síntesis de enfoques teóricos sobre la gestión administrativa eficiente*

<b>Fuente</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Elementos clave</b>
Chiavenato (2000)	Gestión humana participativa; enfoque sistémico y organizacional	Personas como socios; clima organizacional; procesos flexibles
Robbins y Judge (2010)	Modelo multicausal: estructura, cultura y comportamiento organizacional	Alineación estructural y humana; comunicación; motivación; liderazgo y cultura institucional
Basiru <i>et al.</i> (2023)	Liderazgo organizacional como motor de eficiencia administrativa (LEF)	Liderazgo transformacional; cultura organizacional; gestión ética y adaptable
	Modelo conceptual de eficiencia estratégica desde la gestión de recursos	Automatización; análisis estratégico; talento humano; mejora continua

Fuente	Enfoque	Elementos clave
Payam (2024)	Revisión crítica de teorías administrativas clásicas y contemporáneas	Adaptabilidad; innovación; alineación estratégica; liderazgo centrado en resultados

**Fuente:** Chiavenato (2000), Robbins y Judge (2010), Basiru *et al.* (2023) y Payam (2024) **Elaborado por:** El autor

### Investigaciones aplicadas de la variable dependiente

La eficiencia en la gestión administrativa, como concepto, se ha abordado empíricamente desde perspectivas que integran tres aristas: tecnología, liderazgo y clima organizacional. Por ejemplo, los autores Xinyue y Marcelo (2024), en el estudio realizado en el sudeste asiático, sostienen que la infraestructura y tecnología no necesariamente marcan la dimensión de una empresa. Es decir: la potencia de una entidad no se mide exclusivamente por su capacidad de innovación en tecnología incluso en infraestructura, más bien se la mide con base en la conjunción entre tecnología y talento humano. El estudio de Xinyue y Marcelo (2024) interpeló los modelos de aceptación tecnológica, la teoría de la autodeterminación y la política jurídica con los colaboradores. Con esto, Xinyue y Marcelo (2024) determinaron que ser eficientes implica tener las mejores características tecnológicas de las entidades y la gestión óptima del recurso humano.

Por otra parte, Hussainy (2022) desarrolló una revisión sistemática sobre el clima interno de las organizaciones y la gestión eficiente. El autor estructuró su metodología en cuatro dimensiones clave (o climas): orientado a las personas, a las normas, a los resultados y a la innovación. Hussainy (2022) determinó que cada una de ellas afectan la eficacia de los procesos administrativos; por lo tanto, los entornos laborales positivos con autonomía, reconocimiento y justicia favorecen las estructuras administrativas más adaptables y productivas.

En general, los trabajos de Hussainy (2022) y Xinyue y Marcelo (2024) demuestran que la eficiencia administrativa debe entenderse como un elemento multidimensional, el cual depende no solo de su estructura, sino de los factores intangibles como la cultura organizacional, el liderazgo y la percepción del clima interno. Asimismo, vale indicar que lo que se debe buscar es

un equilibrio donde ambos factores (tecnologías y recursos y los colaboradores) sean considerados clave.

### **Clima laboral: definiciones**

Clima laboral o institucional, en términos generales, es la visión unidireccional que tienen los colaboradores de una empresa en tanto formas de aplicar políticas y prácticas dentro de un mercado o industria (Ibárcena, 2024). Esta percepción influye sobre el comportamiento, la motivación y el desempeño individual y colectivo. Para Chiavenato (2000), el clima organizacional es una variable mediadora entre la estructura formal y el comportamiento humano. Este autor destaca que el papel del clima interno de una organización es, de inicio, un termómetro del ambiente y, de forma eventual, un elemento clave en la productividad y la satisfacción laboral.

A partir de estas referencias teóricas (Ibárcena, 2024; Chiavenato, 2000), el clima de una organización aparte de ser un síntoma de la estructura interna de un organismo es una construcción psicológica que resulta del vínculo entre el colaborador y la organización. Como consecuencia, es clave para determinar el cumplimiento de los objetivos comerciales de esta.

En otro orden de cosas, para medir su impacto se han entablado análisis empíricos. Por ejemplo, Hussainy (2022) propone una síntesis útil para investigaciones aplicadas. De esta forma, clasifica el clima organizacional en cuatro categorías:

- Clima orientado a las personas (confianza, reconocimiento, apoyo)
- Clima normativo (reglas, procedimientos, coherencia)
- Clima orientado a metas (claridad de objetivos, dirección)
- Clima innovador (autonomía, creatividad, cambio)

Estas categorías permiten evaluar cómo las condiciones del entorno influyen en el funcionamiento administrativo, la satisfacción laboral y la eficiencia organizativa.

## **Investigaciones aplicadas de la variable independiente: clima laboral**

Estudios empíricos de los últimos años (Hussainy, 2022; Ibárcena, 2024; Xinyue y Marcelo, 2024) han evidenciado que el clima laboral tiene un impacto notable en factores esenciales como la motivación, el comportamiento innovador y la calidad en el espacio de trabajo. Dentro del ámbito empresarial, esta conexión se ha explorado a través de investigaciones de caso, análisis correlacionales y evaluaciones antes y después de intervenciones (Gallup, 2024).

Por otro lado, Hernández Lamprea et al. (2015), en específico, analizaron la metodología 5S y el efecto sobre el clima interno de una empresa manufacturera de Colombia. Gracias a una metodología cuasiexperimental, los autores evidenciaron mejoras sustanciales en indicadores como condiciones ambientales (+ 48.6 %), comunicación interna (+ 26.6 %) y sentido de pertenencia (+ 36.1 %). Esto sugiere que intervenciones estructuradas en el entorno físico inciden en la percepción organizacional

A su vez, Haseeb et al. (2016), en un estudio aplicado a veintidós industrias manufactureras de Sialkot, Pakistán, identificaron un vínculo significativamente positivo ( $r = 0.857$ ) entre el clima interno de una empresa y la motivación de los colaboradores. El análisis por dimensiones reveló que la innovación, las recompensas, el empoderamiento, la capacitación y la comunicación se correlacionan con la motivación, mientras que el conflicto mantiene una relación inversa. Estos hallazgos refuerzan la idea de que un clima favorable actúa como facilitador del compromiso y el rendimiento de los trabajadores.

Desde una perspectiva conductual, Raja y Madhavi (2018) estudiaron la relación entre clima organizacional e innovación conductual en 200 empleados de industrias manufactureras. La conclusión fue que un entorno percibido como positivo y participativo incrementa la propensión del personal a generar, promover y aplicar ideas novedosas en su entorno laboral.

En resumen, estos trabajos de investigación (Hernández Lamprea et al., 2015; Haseeb et al., 2016; Raja y Madhavi, 2018) coinciden en que el entorno laboral refleja, por un lado, el ambiente de trabajo percibido y, por otro, actúa como un mecanismo de mediación y como motivación entre las condiciones organizacionales y el comportamiento en el trabajo. En general, su comprensión es clave para diseñar estrategias de intervención que fortalezcan la gestión administrativa en entornos productivos.

### **Metodología**

Esta investigación tiene una perspectiva cuantitativa, dado que como objetivo pretende analizar datos estimables de la empresa Aguima Shoes, con los cuales comprender el vínculo entre dos elementos: clima laboral y la eficiencia en la gestión administrativa. Además, se adoptó un diseño transversal y no experimental, ya que el levantamiento de datos se realizó en una única jornada.

Esta investigación es de tipo exploratoria, dado que parte de la necesidad de conocer y describir aspectos importantes del clima interno de Aguima Shoes y la gestión. Por lo tanto, se decidió que este estudio sea de tipo descriptivo, para detallar las características e impacto del clima organizacional y las actividades comerciales. Ahora, según el esquema metodológico de Hernández Sampieri et al. (2014) este análisis es correlacional, puesto que pretende ubicar la relación de las dos variables en cuestión. Finalmente, este trabajo es explicativo, porque detalla las causas que determinan esta relación.

Por otro lado, se aplicó la técnica documental bibliográfica a través de la revisión de artículos científicos, libros e informes técnicos; los cuales se rastrearon en bases de datos especializadas. Con esta técnica se conocieron datos con sustento científico que fueron

desarrollados en el apartado “Estado del arte”. A la par, se desarrolló la técnica de campo a través de una encuesta semiestructurada (instrumento).

De manera posterior, se utilizó una encuesta con una escala de Likert de 1 (completamente en desacuerdo) al 5 (completamente de acuerdo). Este instrumento de medición fue elaborado a partir del estado del arte y consta de tres secciones. La primera incluye preguntas relacionadas con los encuestados: género, edad y demás. La segunda consta de diecisiete preguntas relacionadas con la variable dependiente clima laboral. Por último, la tercera sección consta de quince preguntas conexas con la variable independiente gestión administrativa. El contenido del cuestionario, en primera instancia, fue validado por tres expertos: dos directivos del área del talento humano de una empresa pública y privada y un experto académico; los cuales fueron anonimizados por posibles temas de conflicto de interés.

Como último punto, la población de estudio, como se dijo, fue constituida por los treinta y dos colaboradores de la empresa Aguima Shoes. Se aplicó el instrumento a todos los sujetos participantes, ya que la empresa estuvo interesada en conocer la relación clima organizacional-gestión para mejorar sus procesos internos. Por ello no se aplicó ninguna fórmula de muestreo.

## Resultados

### Resultados de la prueba piloto

Después del desarrollo y validación del instrumento, se lo aplicó a modo de pilotaje a cinco colaboradores de Aguima Shoes. Con esta acción se buscó evaluar su nivel de fiabilidad:

#### Tabla 2

*Resultados de la prueba piloto con alpha de Cronbach*

Variable	Nombre de la variable	No. ítems confiables	Alpha de Crombach
X1	Clima laboral	17	.838
Y1	Gestión administrativa	15	.818

**Fuente:** Elaboración propia

El resultado fue de 0.838 para la variable clima laboral y 0.818 para gestión administrativa. La prueba piloto fue importante y esencial, dado que permitió confirmar la precisión de las preguntas planteadas en la encuesta aplicada en esta investigación. En la Tabla 3 se exponen las variables de control y sus resultados:

**Tabla 3**

*Concentrado de las variables de control*

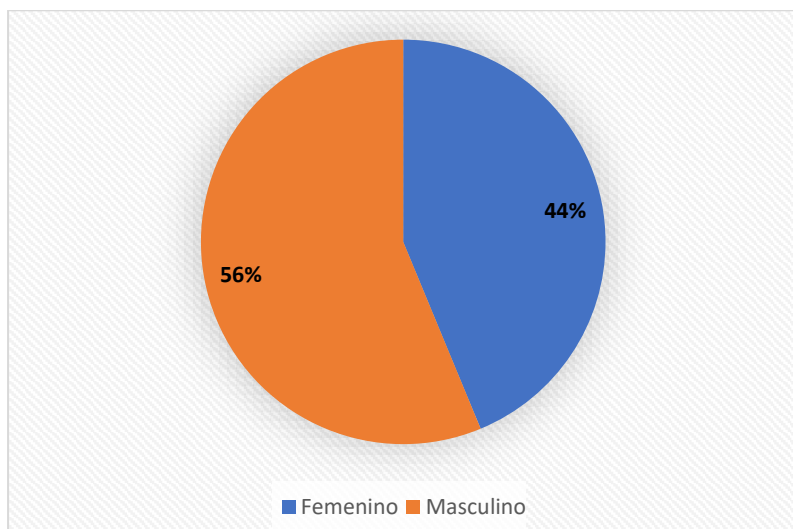
Variables de control	Personal	
	Frecuencia	Porcentaje
<b>Género</b>		
Femenino	14	43.75 %
Masculino	18	56.25 %
Total	32	100
<b>Edad</b>		
De dieciocho a treinta años	11	34.37
De treinta y un a cuarenta y cinco años	16	50
Más de cuarenta y seis años	5	15.63
Total	32	100
<b>Nivel de estudios</b>		
Básico	9	28.12
Superior	18	56.25
Maestría	5	15.63
Doctorado	0	0
Total	32	100
<b>Área en la que se desempeña</b>		
Contabilidad	4	12.5
Marketing	5	15.63
Ventas	7	21.87
Importaciones	1	3.12
Bodega	5	15.63
Recursos Humanos	1	3.12
Sistemas	2	6.26
Departamento Legal	1	3.12
Administrativo	6	18.75
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se exponen las respuestas para cada una de las variables de control:

**Figura 1**

*Distribución del personal por género*

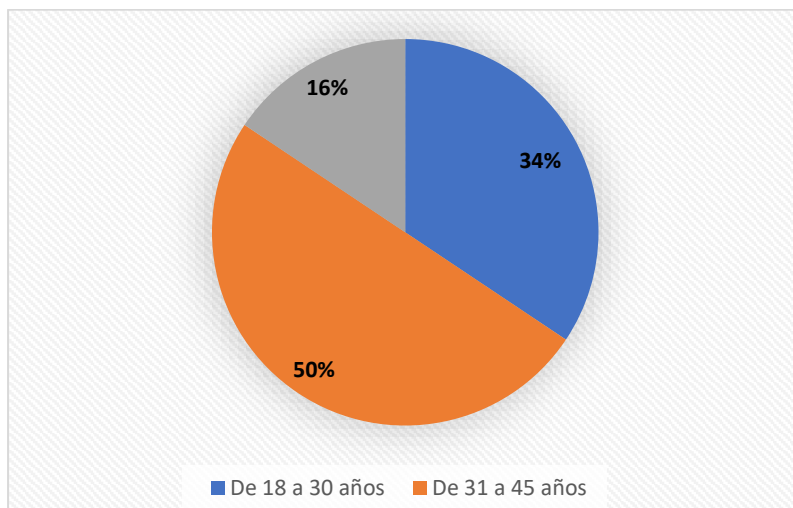


**Fuente:** Elaboración propia

En la distribución de la muestra se observa que el 56% del personal de la empresa pertenecen al género masculino, mientras que el 44% es del género femenino, esto demuestra un predominio masculino dentro de la población analizada.

**Figura 2**

*Distribución del personal por edad*

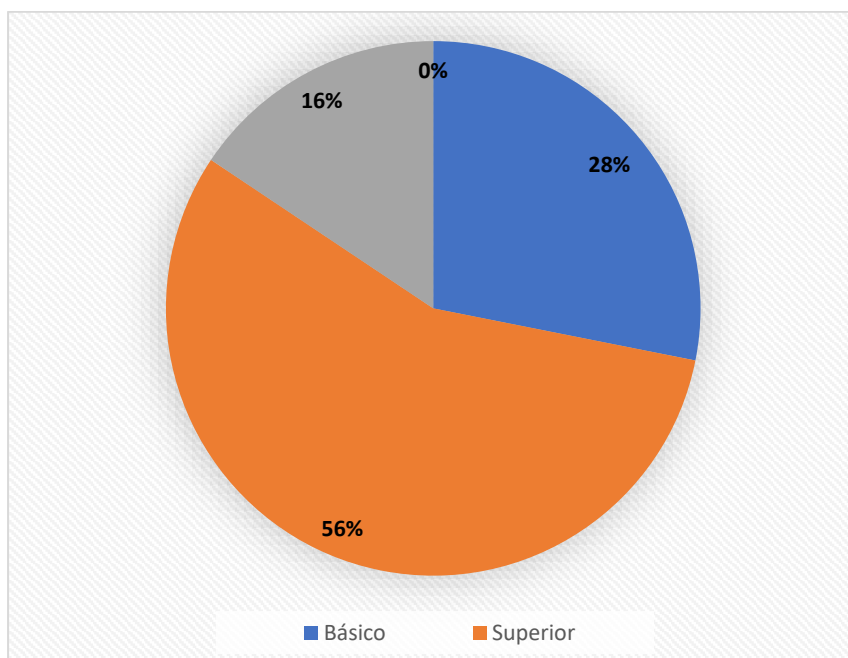


**Fuente:** Elaboración propia

Del 100 % de los sujetos de estudio, en su mayoría (50%) son personas que tienen de 31 a 45 años, seguidos por personas menores a 31 años y por último por personas mayores a 45 años, esta distribución etaria permite identificar que la muestra está conformada principalmente por adultos jóvenes y de mediana edad.

### Figura 3

*Distribución del personal por nivel de estudios*

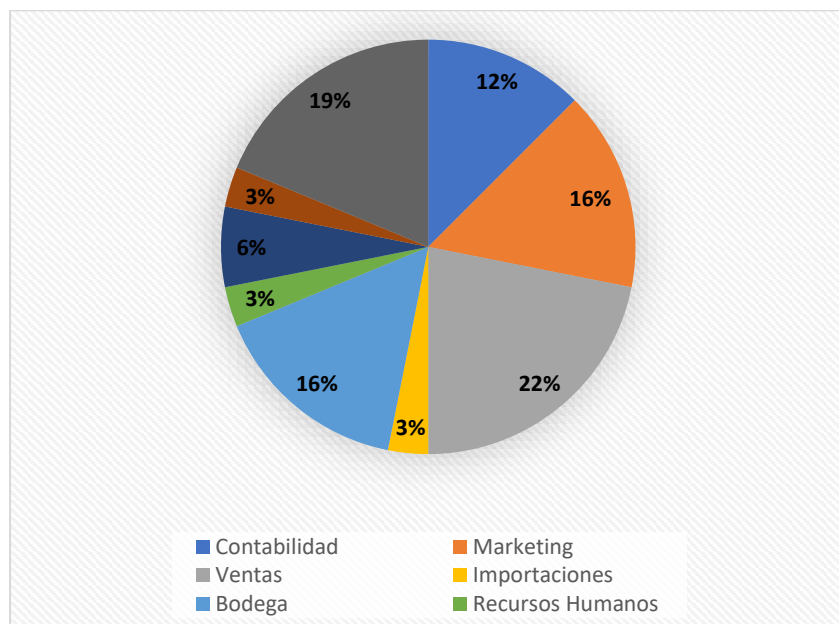


**Fuente:** Elaboración propia

En relación con el nivel de instrucción se observa que más de la mitad (56%) de los sujetos de estudio poseen estudios superiores, mientras que el 16% cuenta con formación de cuarto nivel. Por otro lado, el 28% tiene estudios básicos.

**Figura 4**

*Distribución del personal por área en la que labora*



**Fuente:** Elaboración propia

Del 100 % de los sujetos de estudio, el mayor porcentaje (22%) se concentra en el Área de ventas, siendo esta la mayor fuerza de trabajo junto con el Área administrativa (19%).

Para lograr el objetivo de investigación, fue indispensable asociar las variables formuladas en el instrumento de medición: clima laboral y gestión administrativa. Esto se consiguió gracias al modelo de ecuaciones estructurales (SEM) ejecutado en el software smartPLS, con un enfoque de mínimos cuadrados parciales (PLS). Este facilitó ubicar relaciones causales entre las variables establecidas, las cuales se fundamentaron en datos empíricos y supuestos teóricos, según el modelo de Sarstedt et al. (2017).

Los resultados del modelo estructural en la Figura 5 ratifican la hipótesis planteada en esta investigación, ya que demuestra relaciones directas y significativas entre las variables de este estudio. De manera específica, se observó que la gestión administrativa influye de manera positiva

sobre el clima laboral, con un coeficiente de 0.992. Esto supone un mejoramiento en los procesos administrativo, los cuales están asociados con un mejoramiento del entorno laboral en un 98.5 %, según el valor  $R^2$  obtenido en la variable dependiente.

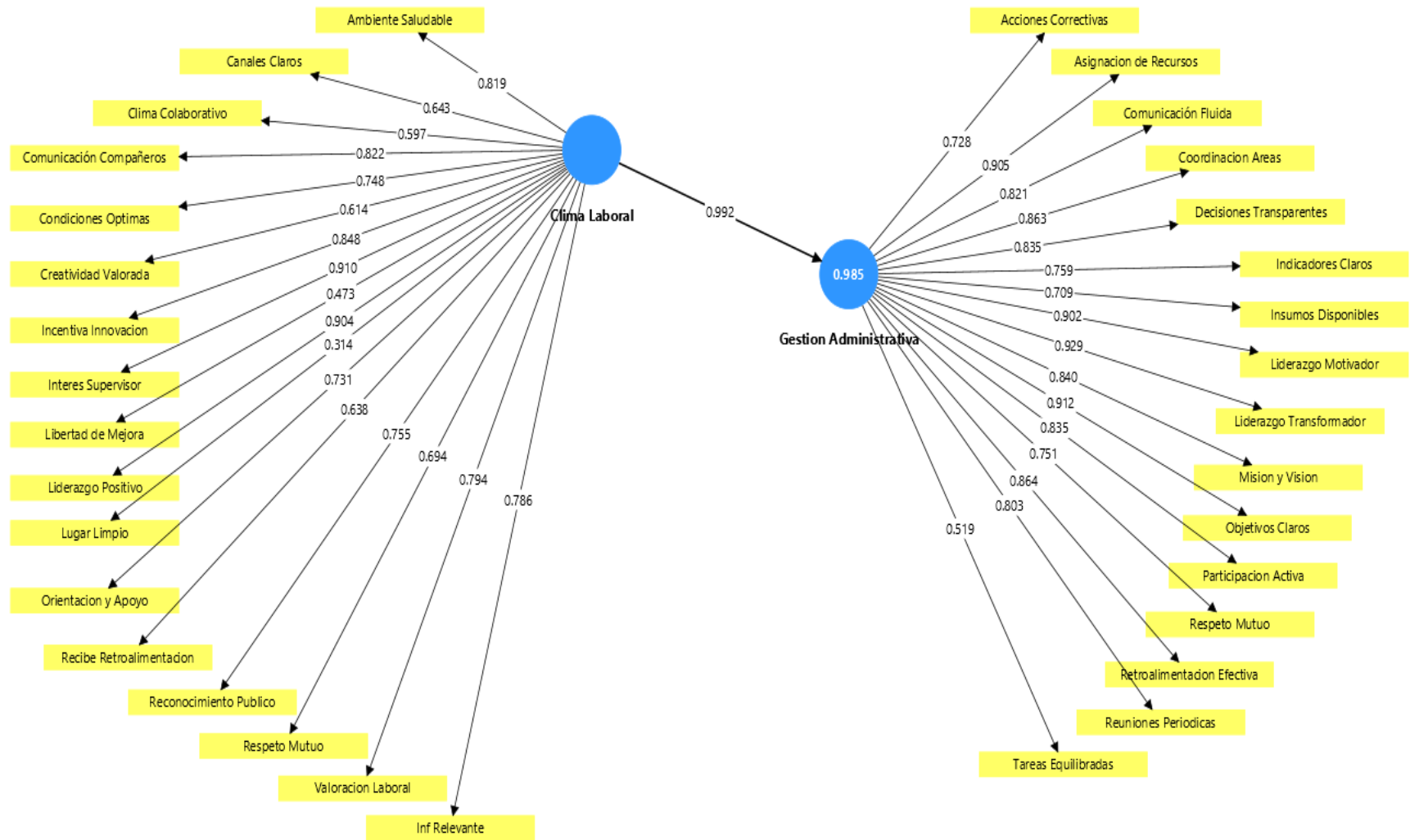
De esta manera, las dimensiones asignación estratégica de recursos (0.905), comunicación fluida entre áreas (0.821), establecimiento de indicadores claros para evaluación del desempeño (0.759), implementación de liderazgo motivador (0.902) y retroalimentación efectiva (0.864) se afianzan como factores clave en la gestión administrativa. De hecho, impactan en la percepción positiva del clima laboral.

Con respecto a la variable clima laboral, los resultados indican que dimensiones como comunicación entre compañeros (0.822), la existencia de condiciones óptimas de trabajo (0.748), el reconocimiento público (0.755), la valoración laboral (0.794) y el liderazgo positivo (0.904) son elementos indispensables que refuerzan la relación laboral y crea un entorno saludable y colaborativo. La dimensión creatividad se valoró también como una carga factorial notoria, dado que probó la importancia de promover espacios donde las ideas de los colaboradores sean consideradas y canalizadas adecuadamente.

En este contexto de análisis, todo indica que el clima laboral favorece el bienestar y la motivación del talento humano, pero, sobre todo, promueve el desarrollo de una gestión administrativa eficiente, perfecciona el vínculo de los departamentos de la empresa y mejora la toma de decisiones planificación y liderazgo institucional. Por lo tanto, la gestión administrativa es un reflejo de un clima laboral positivo.

**Figura 5**

*Resultados del modelo estructural*



**Fuente:** Elaboración propia

## **Conclusiones**

Mediante una encuesta semiestructurada, aplicada a treinta y dos colaboradores de la empresa Aguima Shoes, de Cuenca, Ecuador, se desarrolló un exhaustivo análisis del impacto del ambiente laboral como factor determinante en la eficiente gestión administrativa para probar la hipótesis de trabajo que, básicamente, era esta suposición inicial. Para ello, se empleó el modelo PLS-SEM y se lo ejecutó en el programa SmartPLS. Como resultados, un porcentaje mayoritario de participantes entregó una apreciación positiva sobre los elementos evaluados en ambas variables (clima laboral y gestión administrativa). Esto confirmó la hipótesis de investigación.

Por otro lado, con los datos también se determinó y generalizó que el clima laboral ejerce un impacto directo y positivo en la gestión administrativa de una institución. El estudio estructural demostró que el 98.5 % de la variabilidad en la administración puede atribuirse a los elementos que constituyen el ambiente organizacional (oportunidades laborales, relaciones, estados emocionales, comunicación, tecnología, infraestructura y demás). Estos resultados corroboran, a la par, que el entorno de trabajo es un factor clave para lograr una gestión eficaz y enfocada en la consecución de metas institucionales.

## **Discusión de resultados**

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el clima laboral como factor determinante para una eficiente gestión administrativa en la empresa de calzado Aguima Shoes de Cuenca, Ecuador, partiendo de la hipótesis de que el clima laboral incide de manera significativa en el desempeño de la gestión administrativa.

Esta investigación corrobora, además, las conclusiones de Haseeb et al. (2016), con las cuales los autores expresaban que el clima laboral favorable (buenas prácticas administrativas e interpersonales) aumenta la motivación y, por ende, el desempeño profesional de los

colaboradores. En este sentido, el análisis por dimensiones de este trabajo reveló que la innovación, las recompensas, el empoderamiento, la capacitación y la comunicación se correlacionan positivamente con la motivación. Incluso, se determinó que la ausencia de estos genera desmotivación en los colaboradores, lo que generaría efectos negativos incluso económicos.

Vale indicar que los resultados de esta investigación se fortalecen con el marco teórico estructurado alrededor de los tópicos clima laboral y gestión administrativa, ya que a partir de la revisión de documentos prescriptivos (libros y artículos) e informes de gestión se apuntala el carácter cuantitativo- descriptivo de este análisis. De esta forma, estos hallazgos ofrecen además información determinante para la construcción de políticas internas por parte de los administradores de Aguima Shoes y en otras empresas en general para el fortalecimiento del capital humano.

## Referencias

- Basiru, J., Ejiofor, C., Onukwulu, E. y Attah, R. (2023). Leadership in administrative efficiency: A review of theoretical approaches and conceptual models for organizational improvement. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 4(1), 1231-1246. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0929>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill.
- Flórez, A. y Vallejo, I. (2024). El concepto de competitividad: una revisión a la luz de la evolución histórica de los sistemas productivos. *Palermo Business Review*, 29, 49-70. <https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr29/PBR-29-03.pdf>
- Gallup. (2025). *State of the Global Workplace 2024. Report.* Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

- García-Sierra, R., Fernández-Castro, J. y Martínez-Zaragoza, F. (2016). Relationship between job demand and burnout in nurses: does it depend on work engagement? *Nursing Management*, 24(6), 52-61. <https://doi.org/10.1111/jonm.12382>
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Great Place to Work [GPTW]. (10 de abril de 2024). El ranking de las 125 mejores empresas para trabajar en América Latina 2024. Great Place to Work. <https://blog.greatplacetowork.com.ar/prensa/el-ranking-de-las-125-mejores-empresas-para-trabajar-en-am%C3%A9rica-latina-2024>
- Haseeb, M., Ali, J., Shaharyar, M. y Butt, S. (2016). Relationship, motivation and organizational climate: A case of sustainability. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(7), 102-114. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i7/2232>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2011). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning.
- Hernández Lamprea, E., Camargo Carreño, Z. y Martínez Sánchez, P. (2015). Impact of 5S on productivity, quality, organizational climate and industrial safety in Caucho Metal Ltda. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 23(1), 107-117. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052015000100013>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Hussainy, S. (2022). Organizational climate: From literature review to agenda ahead. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 9(1), 44-62. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v9.i1.2022.1107>

- Ibárcena, K. (2024). El clima organizacional y la productividad laboral en los administrativos de la Red de Salud de Caylloma. *Decisión Gerencial*, 3(7), 27-36. <https://doi.org/10.26871/rdg.v3i8.57>
- Najar, B. (2020). *Efficiency and/or Effectiveness in Managing Organizations*. *Journal of Education and Culture Studies*, 4(2), 131-142. <https://doi.org/10.22158/jecs.v4n2p131>
- Payam, H. (2024). Understanding management theory: key frameworks for enhancing organizational efficiency, adapting to change, and leading in today's dynamic environment. *Business Studies Journal*, 16(3), 1-3. <https://www.abacademies.org/articles/understanding-management-theory-key-frameworks-for-enhancing-organizational-efficiency-adapting-to-change-and-leading-in-todays-dy-17388.html>
- Raja, S. y Madhavi, C. (2018). Investigating the effect of organizational climate on innovative work behaviour in manufacturing industries. *International Journal of Management Studies*, 8(1), 81-88.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Gobierno del Ecuador. (15 de marzo de 2025). *El Estado trabaja por mejorar el clima laboral de las entidades públicas*. Gobierno Electrónico de Ecuador. <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/el-estado-trabaja-por-mejorar-el-clima-laboral-de-las-entidades-publicas/>
- Sarstedt, M., Ringle, C. y Hair, J. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. En *Handbook of Market Research* (pp. 1-40). Springer.
- Shintri, S. y Bharamanaikar, S. (2017). A theoretical study on evolution of organisational climate, theories and dimensions. *IJSTM*, 6(3), 652-657.

Xinyue, H. y Marcelo, J. (2024). The role of digital transformation in enhancing employee motivation and organizational efficiency: A study of enterprise management strategies. *International Journal of Science and Engineering Applications*, 13(10), 62-68.  
<https://doi.org/10.7753/IJSEA1310.1014>

## Anexos

### ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

**TEMA:** "EL CLIMA LABORAL COMO FACTOR DETERMINANTE PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR DEL CALZADO. CASO EMPRESA AGUIMA SHOES"

**OBJETIVO:** El propósito de esta encuesta es recoger y analizar información sobre la percepción del clima laboral entre los trabajadores, con el fin de analizar su influencia en la eficiencia de la gestión administrativa de la empresa.

**Edad:**

**Género Masculino:**

**Nivel de estudios:**

**Género Femenino:**

Valor	Significado
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Variable	Pregunta	1	2	3	4	5
Clima Laboral	La información relevante se difunde oportunamente entre todos los miembros del equipo.	1	2	3	4	5
	Existen canales claros para comunicar cambios y novedades operativas.	1	2	3	4	5
	Recibo retroalimentación frecuente sobre el desempeño de mi área.	1	2	3	4	5
	Mi supervisor inmediato muestra interés real por mi bienestar profesional.	1	2	3	4	5
	Recibo orientación y apoyo para resolver problemas en mi trabajo diario.	1	2	3	4	5
	El liderazgo fomenta un ambiente de confianza y desarrollo.	1	2	3	4	5
	Se reconocen públicamente los logros y esfuerzos de los colaboradores.	1	2	3	4	5
	Existen sistemas de reconocimiento justo y claro.	1	2	3	4	5
	Me siento valorado(a) por la empresa cuando cumpla mis metas.	1	2	3	4	5
	Tengo la libertad de proponer nuevas formas de mejorar procesos.	1	2	3	4	5
	Se incentiva la experimentación con ideas innovadoras.	1	2	3	4	5
	Mi organización valora y apoya la creatividad en el puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
	El lugar de trabajo está limpio, ordenado y seguro.	1	2	3	4	5
	Se proporciona el equipamiento y materiales necesarios para un ambiente saludable.	1	2	3	4	5
	Las condiciones de higiene, iluminación y ergonomía cumplen los estándares de salud ocupacional.	1	2	3	4	5
	Existe un clima de compañerismo y colaboración diario.	1	2	3	4	5
Me siento cómodo al compartir alguna duda o dificultad con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	
Las relaciones de trabajo tienen como origen el respeto entre compañeros	1	2	3	4	5	

Gestión administrativa	Los objetivos a mediano y largo plazo de la empresa están claramente definidos.	1	2	3	4	5
	Participo en la definición de metas y planes de mi área.	1	2	3	4	5
	Conozco la misión y la visión de la empresa	1	2	3	4	5
	Los recursos (materiales, humanos y financieros) se asignan eficientemente.	1	2	3	4	5
	La distribución de tareas entre los miembros del equipo es equilibrada.	1	2	3	4	5
	Cuento con los insumos necesarios para cumplir mis funciones.	1	2	3	4	5
	Los directivos motivan al equipo y comunican visión clara.	1	2	3	4	5
	El liderazgo promueve el cambio cuando es necesario.	1	2	3	4	5
	Las decisiones de la alta dirección se explican y justifican adecuadamente.	1	2	3	4	5
	Las actividades de los distintos departamentos están bien coordinadas.	1	2	3	4	5
	Existe comunicación fluida entre áreas para evitar duplicidades.	1	2	3	4	5
	Se realizan reuniones periódicas de seguimiento y coordinación.	1	2	3	4	5
	Existen indicadores claros para medir mi rendimiento.	1	2	3	4	5
	Recibo retroalimentación constructiva basada en datos.	1	2	3	4	5
	Se toman acciones correctivas cuando no se cumplen los objetivos establecidos.	1	2	3	4	5