



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA LABORAL EN LA
EMPRESA RETAIL. CUENCA- ECUADOR”**

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

AUTOR: SAQUIPAY CHAPA CHRISTIAN MARCELO

DIRECTOR: ING. ESPINOZA PILLAGA HÉCTOR ALEJANDRO, MGS.

CUENCA - ECUADOR

2026

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA LABORAL EN
LA EMPRESA RETAIL. CUENCA- ECUADOR”**

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

AUTOR: SAQUIPAY CHAPA CHRISTIAN MARCELO

DIRECTOR: ING. ESPINOZA PILLAGA HÉCTOR ALEJANDRO, MGS.

CUENCA - ECUADOR

2026

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

“Factores determinantes del clima laboral en la empresa Retail. Cuenca- Ecuador”

Christian Marcelo Saquipay Chapa

Universidad Católica de Cuenca

Unidad de titulación

Ing. Héctor Alejandro Espinoza Pillaga, Mgs.

02 de abril de 2026

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Saquipay Chapa Christian Marcelo**, portador de la cédula de ciudadanía N.º **0106757826**. Declaro ser el autor de la obra: **“Factores determinantes del clima laboral en la empresa Retail. Cuenca-Ecuador.”** 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, abril de 2026



Christian Marcelo
Saquipay Chapa

Christian Marcelo Saquipay Chapa

CERTIFICACIÓN

Yo, **Espinoza Pillaga Héctor Alejandro**, certifico que el artículo titulado “**Factores determinantes del clima laboral en la empresa Retail. Cuenca-Ecuador.**”, fue desarrollado por **Saquipay Chapa Christian Marcelo**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido a 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, abril de 2026



Ing. Héctor Alejandro Espinosa Pillaga Mgs.

Tutor

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios, por guiar mis pasos darme fuerzas en los momentos más difíciles y sostenerme cuando me sentí que ya no podía más.

A mi familia, por su amor incondicional, sus consejos y por ser el pilar que me ha permitido llegar hasta aquí.

A mis amigos, que con su compañía, apoyo y palabras de aliento hicieron este camino más llevadero.

Y en especial, a mi hermana Katy, cuya fortaleza y valentía frente a cada adversidad y enfermedad me enseñaron a no rendirme.

Este trabajo también es tuyo, porque cada paso di estuvo acompañado de tus enseñanzas y de tu amor.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi guía constante, por darme la fortaleza y sabiduría necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mis padres, por su amor incondicional, por su apoyo en cada desafío y por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mis docentes de la universidad, quienes con su dedicación, conocimiento y paciencia contribuyeron significativamente a mi formación académica y personal.

A las autoridades de la institución, por brindar un entorno educativo que impulsa el crecimiento profesional y humano.

A todos quienes, de una u otra manera, fueron parte de este logro, mi más sincero agradecimiento.

RESUMEN

El clima laboral en las empresas del sector Retail, está conformado por diversos factores que intervienen directa e indirectamente, uno de los factores claves en el desempeño laboral y el rendimiento se basa en motivación al personal y reconocimiento al mérito, debido a una alta rotación y falta de capacitación constante por las altas exigencias operativas el ámbito del retail. Por lo que esta investigación tuvo como objetivo la finalidad analizar los factores determinantes del clima laboral en la empresa de Retail en Cuenca-Ecuador. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo, de corte transversal y diseño no experimental, se utilizó una muestra intencional de 30 participantes del departamento E-commerce y un cuestionario de recolección de 50 ítems que aborda siete dimensiones: Desarrollo y Crecimiento profesional, Reconocimiento, Compromiso organizacional, Trabajo en Equipo y Colaboración, Liderazgo y Supervisión, Comunicación Organizacional y Condiciones de Trabajo y Bienestar Laboral. Los resultados indican que el clima laboral muestra predominio en el sexo femenino (70%) y fuerza joven que corresponde al 66,7% en el rango de 28 a 30 años. El compromiso organizacional con $\bar{x} = 4,08$, trabajo en equipo con $\bar{x} = 4,01$ y comunicación organizacional con $\bar{x} = 3,61$ destacan, mientras desarrollo profesional con $\bar{x}=3,43$ y bienestar laboral con $\bar{x}=3,48$ evidencian brechas en sus resultados. Se concluye de esta manera que, el clima laboral es moderadamente favorable, con alto compromiso y trabajo en equipo; no obstante, existen brechas en desarrollo profesional, bienestar, liderazgo y comunicación que requieren fortalecimiento para asegurar sostenibilidad organizacional.

Palabras claves: Clima laboral, motivación, desempeño laboral, bienestar organizacional

ABSTRACT

Organizational climate in retail sector companies is shaped by various factors that intervene both directly and indirectly. One of the key factors influencing job performance and productivity is employee motivation and merit-based recognition, given the high staff turnover and the lack of continuous training due to the demanding operational conditions of the retail sector. Therefore, the purpose of this study was to analyze the determining factors in the organizational climate in a retail company in Cuenca, Ecuador. The methodology employed a quantitative approach, with a descriptive scope, cross-sectional design, and non-experimental framework. A purposive sample of 30 participants from the E-commerce department was used, along with a 50-item data collection questionnaire addressing seven dimensions: Professional Development and Growth, Recognition, Organizational Commitment, Teamwork and Collaboration, Leadership and Supervision, Organizational Communication, and Working Conditions and Occupational Well-being. The results indicate that the organizational climate shows a predominance of female employees (70%) and a young workforce, 66.7% of whom are between the ages of 28 and 30. Organizational commitment with $\bar{x} = 4.08$, teamwork with $\bar{x} = 4.01$, and organizational communication with $\bar{x} = 3.61$ stand out, while professional development with $\bar{x} = 3.43$ and workplace well-being with $\bar{x} = 3.48$ show gaps in their results. It is thus concluded that the organizational climate is moderately favorable, with high levels of commitment and teamwork; however, there are gaps in professional development, well-being, leadership, and communication that require strengthening to ensure organizational sustainability.

Keywords: organizational climate, motivation, job performance, organizational well-being.

Introducción

Las compañías que integran el sector retail, también denominado comercio minorista, se dedican a la venta de productos en cantidades reducidas (unidades individuales) al consumidor final. Este sector es uno de los más prevalentes y utilizados para realizar transacciones, tanto en tiendas digitales de comercio electrónico como físicas (González, 2022). La operatividad en estas empresas se basa en la compra de mercancías a mayoristas, que venden grandes volúmenes a numerosos clientes; en este contexto, los fabricantes o productores distribuyen sus bienes a empresas minoristas, que luego realizan la venta directa al consumidor final, ya sea en puntos comerciales físicos o virtuales (Guizado, 2025). Así, el producto llega al cliente final gracias a un proceso eficaz de distribución y comercialización (Camarena et al., 2024).

Las organizaciones minoristas han logrado incrementar su alcance a audiencias diversas. Las grandes cadenas de supermercados, así como tiendas especializadas en moda y electrónica (incluidas las plataformas de comercio electrónico), han incrementado su participación en el mercado, lo que ha creado un entorno favorable para inversiones adicionales en el sector retail del país (Rivera, 2025). No obstante, este incremento también ha traído consigo importantes retos, especialmente en el área de seguridad y gestión del riesgo (Heredia & Villarreal, 2022).

Empero, el hecho es que en un entorno dinámico y de desarrollo empresarial, el clima laboral, viene a constituir un aspecto fundamental que no solo consolida a los miembros de la empresa, sino que también es un aliciente y factor de viabilidad de la organización (Cedeño & Zambrano, 2021). En este contexto, la atención al clima organizacional dentro de las empresas se considera una práctica esencial en la Gestión del Talento Humano, de acuerdo a los significativos esfuerzos que realizan para atraer personal comprometido con sus objetivos estratégicos. Para afrontar esta situación, las empresas buscan establecer un ambiente laboral adecuado que sirva de

base para alcanzar un rendimiento óptimo de sus empleados (Farias et al., 2021).

Y, de hecho, muchas de las empresas minoristas tienen problemas en el ambiente laboral. Estos problemas se manifiestan en problemas de comunicación en la empresa, enfoques de liderazgo no inclusivos, falta de reconocimiento al desempeño individual, oportunidades limitadas para el desarrollo profesional y cargas de trabajo excesivas (Caisa et al., 2022). Estos problemas causan desmotivación, estrés entre los empleados, una reducción en el compromiso organizacional y rotación de personal, lo que reduce la productividad y compromete la calidad del servicio al cliente (Tumbaco et al., 2023).

Por esa razón, las organizaciones necesitan contar con personal altamente comprometido y dedicado a sus responsabilidades y objetivos. Sin embargo, alcanzar este nivel de compromiso puede ser un desafío e incluso resultar complicado en ciertos casos (Aguirre, 2021). En este contexto, el clima laboral viene a representar un entorno físico que integra diversas cualidades, atributos o características relacionadas con el trabajo, creando una atmósfera humana conectada con el ambiente interno del equipo (Chiquillo et al., 2023). Esto vincula los comportamientos de los colaboradores directamente con la empresa. Por lo tanto, el clima laboral es crucial para evaluar las relaciones interpersonales entre individuos en sus respectivas áreas laborales (Rivera, 2025).

Según aportes como los de Navarro (2025), señalan que un buen clima laboral es de suma importancia, porque refleja índices menores de ausentismo, reducción en costos de capacitación y reclutamiento, como también satisfacción de los usuarios y compromiso. Como señala Reyes et al. (2022), un ambiente de trabajo positivo va más allá de la simple satisfacción y del nivel de identificación que un empleado tiene con su entorno laboral. Este tipo de clima promueve la cohesión entre los integrantes del equipo, disminuye la posibilidad de conflictos internos y, lo más importante, incrementa significativamente la productividad. Un buen clima laboral se basa en la

identificación de los colaboradores con sus actitudes, la necesidad de propósitos reflejados en la visión, misión y valores corporativos, los cuales deben estar apalancados por objetivos estratégicos claros y una comunicación asertiva para ofrecer productos o servicios de manera eficaz y eficiente a clientes internos y externos (Ruíz, 2021).

Desde todo lo planteado, el presente estudio se justifica porque amplía la perspectiva epistemológica de la carrera de Administración de Empresas, así como la de Recursos Humanos, y, además, contribuye a la determinación de las brechas existentes entre la práctica de gestión y las exigencias del personal, robusteciendo la examinación crítica del talento humano en el ámbito del retail.

De igual manera, este estudio aporta potencialmente al ámbito de las decisiones gerenciales, promoviendo estrategias enfocadas en fortalecer la interactividad interna, el liderazgo y las condiciones laborales, lo que, de una u otra manera, genera un impacto laboral, social y científico. Desde lo metodológico, este estudio resulta importante dado que el instrumento utilizado permite evidenciar cuáles son los factores que forman parte del clima laboral en los integrantes de esta empresa. Por la misma razón, este estudio tiene el objetivo de analizar los factores determinantes del clima laboral en la empresa de retail en Cuenca – Ecuador.

Antecedentes o Estado del Arte

Hoy en día, las organizaciones se esfuerzan por mantenerse competitivas en el mercado y alcanzar la posición de liderazgo dentro de su sector. En este contexto, han identificado que un ambiente laboral favorable es crucial para cultivar relaciones de compromiso entre sus empleados. Este tipo de clima laboral favorece una mayor disposición a realizar tareas y una comunicación más asertiva, lo que, a su vez, genera un efecto positivo en la productividad (Bermejo et al., 2022).

El desempeño individual está íntimamente vinculado a factores como las condiciones

laborales, el entorno social y el nivel educativo del trabajador. No obstante, existen elementos que afectan negativamente la productividad empresarial, tales como inasistencias no justificadas, permisos excesivos y personal desmotivado. Al comparar las culturas laborales entre países subdesarrollados y desarrollados, se observa que ser productivo, así como trabajar con eficiencia, se consideran aspectos naturales de la vida diaria; sin embargo, esto no debe entenderse simplemente como una obligación impuesta por necesidades económicas o salariales (Davies, 2022).

Por esa razón, el clima laboral para los trabajadores juega un rol relevante en el alcance de las metas organizacionales, pues quienes perciben apoyo, valoración y respeto tienden a adoptar una postura más favorable hacia su labor y sus afines. Asimismo, un entorno laboral favorable puede potenciar la motivación y el involucramiento de los trabajadores con sus funciones, aumentando así las probabilidades de que se mantengan activamente en sus puestos, lo cual favorece al éxito global de la organización (Clavijo, 2023).

Los estudios de Bermejo et al. (2022), Davies (2022) y Clavijo (2023) confirman que el clima laboral y las condiciones de trabajo influyen en la productividad y el rendimiento de los trabajadores. Bermejo et al. destacan la importancia de un entorno organizacional positivo para fortalecer el compromiso y la comunicación, mientras que Davies señala tanto factores estructurales como culturales para la eficiencia laboral. Clavijo, por otro lado, complementa estas perspectivas al señalar que la percepción de apoyo y reconocimiento aumenta la motivación y la retención laboral.

Indudablemente, las organizaciones buscan ser competitivas, reconociendo que un ambiente laboral favorable es esencial para fomentar el compromiso de los empleados, de manera que el clima laboral es crucial para alcanzar metas organizacionales. A pesar de los aportes teóricos

revisados, existe escasa evidencia empírica en el contexto del sector retail ecuatoriano, particularmente en empresas del departamento de ecommerce, lo que justifica el presente estudio.

Clima laboral

El clima laboral hace referencia al compendio de atributos, cualidades y percepciones que los empleados tienen sobre su empresa. Las cuales pueden afectar su conducta, motivación, estilo de liderazgo y grado de satisfacción en el trabajo. Este aspecto es crucial, ya que tiene un efecto directo en los resultantes de la organización y la diferencia de otras. Un ambiente de trabajo favorable crea un entorno laboral sólido que debe preservarse a lo largo del tiempo para garantizar el bienestar tanto del capital humano como de la sociedad en su conjunto (Ventura et al., 2024).

El clima laboral es una particularidad que se manifiesta en las interacciones y comportamientos entre los integrantes de una empresa. Se trata de factores internos que provocan diversas maneras de motivación dentro de la entidad. Un entorno laboral positivo se establece cuando los empleados se sienten satisfechos y hay un buen ambiente general. En cambio, la ausencia de un clima favorable puede causar frustración entre los colaboradores, lo que podría derivar en problemas como apatía, depresión, desinterés e incluso agresividad, lo que podría ocasionar disturbios; esto es especialmente relevante en el caso de los servidores públicos (González et al., 2021).

Satisfacción laboral

Se comprende como el estado emocional positivo que un individuo percibe en su entorno organizacional, y está relacionada con aspectos emocionales, cognitivos y conductuales; la valoración de esta variable indica si el trabajador siente satisfacción o insatisfacción, lo cual se manifiesta a través del clima organizacional (Vizcaíno et al., 2023).

Para generar un clima organizacional favorable, es necesario considerar ciertas

características del desempeño laboral, tales como la ejecución de tareas, las habilidades, el conocimiento y el comportamiento, tanto individuales como grupales (Ponce et al., 2022).

Compromiso organizacional

Se enfoca en la contribución de los integrantes de una empresa en beneficio mutuo. En los últimos años, la administración debe enfocarse en la gestión de los procesos y servicios que ofrece a los ciudadanos de manera eficiente, eficaz y con un alto estándar de calidad. Las instituciones deben cooperar o colaborar tanto internamente como externamente para solucionar problemas y alcanzar sus metas. Es fundamental reconocer la importancia de la reciprocidad en las relaciones entre múltiples actores y sectores para integrar procesos de coparticipación, de trabajo conjunto y de logro de metas compartidas (López & Dondero, 2019).

Además, se refiere a la evaluación de la lealtad de los empleados hacia su empresa, basada en los objetivos establecidos. Este enfoque promueve la identificación de los trabajadores con la organización. Se pueden identificar tres niveles (Vera & Ayala, 2023):

- **Nivel de continuidad:** se centra en los estímulos de carácter económico y considera el costo de oportunidad asociado a la salida de la empresa.
- **Nivel afectivo:** comprende el lazo emocional, la disposición y el grado de congruencia con los objetivos corporativos.
- **Nivel normativo:** está relacionado con el sentido de deber que lleva a los colaboradores por permanecer en la entidad, debido a factores como el respeto, la gratitud o el tiempo de trabajo.

Instrumento de medición de clima y satisfacción laboral

Chiang y sus colaboradores llevaron a cabo la modificación y adaptación de los cuestionarios diseñados para evaluar el clima organizacional. Este cuestionario comprende un total

de 40 ítems y utiliza una escala de respuesta de 5 puntos, que abarca las opciones: muy de acuerdo a totalmente en desacuerdo. Las calificaciones se calculan sumando los valores correspondientes a los cinco ítems de cada escala (Herrera et al., 2024).

Además, se diseñó un cuestionario para medir la satisfacción laboral, tomando como referencia otros instrumentos como S 21/26 (1990) y S 4/82 (1986). Este segundo cuestionario está compuesto por 39 ítems y emplea una escala tipo Likert con seis opciones de respuesta: muy de acuerdo a totalmente en desacuerdo (Verenzuela et al., 2024).

Factores asociados al clima laboral

El ambiente organizacional representa un elemento crucial en las organizaciones. Este factor es fundamental para la cohesión entre los empleados y, cuando existe un entorno de trabajo favorable, se logran resultados beneficiosos para la entidad. Además, el clima laboral se genera a partir de diversas características: aspectos psicológicos, situación laboral, entorno social y cultura (Ríos et al., 2023).

Según los aportes de Ríos et al. (2023), los factores que inciden el clima laboral pueden dividirse en dos cualidades: externos e internos. Entre los externos se asocia a la relación social y familiar del empleado, ya que este contexto tiene una influencia considerable en su comportamiento y acciones en el trabajo, lo que representa un riesgo si dicho entorno no es adecuado. En otro aspecto, en los factores internos se destaca la capacidad de liderazgo del equipo directivo de la organización, lo cual posibilita identificar ágilmente las insuficiencias, problemas o contingencias que enfrentan el capital humano en el desempeño de sus funciones, que pueden afectar en el rendimiento.

Estrategias para un buen clima laboral

Se requiere un entorno positivo para un buen ambiente laboral, donde se trabaje con

entusiasmo, satisfacción y motivación. Esto impacta favorablemente en el estado emocional de los colaboradores, lo que mejora a su vez el desempeño y la productividad de la organización. Según Oña (2022), se proponen las siguientes estrategias para cultivar un buen clima laboral:

- **Ambiente de apoyo:** Es fundamental reconocer el deseo del empleado por equilibrar su vida profesional y personal, lo cual fortifica la confianza entre jefes y colaboradores. Cuando los superiores respetan el espacio personal de sus empleados, no solo logran un alto nivel de productividad, sino que también aumentan la retención del personal.
- **Flexibilidad laboral:** Las grandes empresas suelen cumplir con sus compromisos de flexibilidad, lo que permite a los colaboradores gestionar mejor su vida profesional y privada.
- **Reconocimiento de logros:** Celebrar los objetivos alcanzados y reconocer el trabajo bien hecho contribuye a generar un ambiente organizacional positivo. Este reconocimiento motiva a los colaboradores a destacar en sus tareas diarias.
- **Autonomía para los empleados:** Fomentar la confianza en que los trabajadores utilizarán su tiempo de manera efectiva para alcanzar sus metas genera un sentido de autonomía que promueve la proactividad, empoderando a los colaboradores y aumentando su motivación e iniciativa.
- **Actividades fuera del entorno laboral:** Realizar actividades recreativas fuera del entorno organizacional mejora la comunicación e interacción entre compañeros. Al crear un ambiente divertido, se inspira a los empleados a disfrutar más de sus tareas diarias, lo que genera beneficios para ellos como para la organización, ya que los trabajadores felices son empleados leales.
- **Programas de aprendizaje y desarrollo:** La responsabilidad de mantener al personal

capacitado recae en la organización, ya que esto potencia tanto la productividad como el rendimiento. Apoyar las necesidades de crecimiento y desarrollo continuo es esencial para recompensar adecuadamente a los colaboradores por su desempeño.

Metodología

Para poder analizar los factores determinantes del clima laboral en la empresa de retail en Cuenca- Ecuador, se empleó un enfoque cuantitativo al obtener datos numéricos y estadísticos sobre el instrumento utilizado, de alcance descriptivo puesto que se describieron los factores que afectan el clima laboral que presentan los trabajadores, diseño no experimental al no realizar una intervención en el personal que pueda influir en las respuestas y transversal al recolectar la información una sola vez.

Para la población, se consideró a los empleados del departamento Ecommerce de una empresa retail en Cuenca, Ecuador, y como muestra se empleó la muestra por censo intencional, en donde se receptó la información de los colaboradores que forman parte de este departamento, por tanto, se recibió la participación de 30 sujetos. Además, se empleó un instrumento de recolección de datos con dos preguntas de aspecto sociodemográfico y 50 ítems conformado por siete dimensiones y escala de Likert de cinco opciones (nunca a siempre) para lo cual se realizó una validación estadística mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, descrito a continuación:

Tabla 1

Dimensiones y confiabilidad del instrumento

Dimensiones	Ítems	Alfa de Cronbach
Desarrollo y Crecimiento profesional	1, 2, 3, 5, 6, 9, 10	,911
Reconocimiento	4, 7, 8	,797
Compromiso organizacional	11, 12, 13, 14, 17, 20	,853
Trabajo en Equipo y Colaboración	15, 16, 18, 19	,738
Liderazgo y Supervisión	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30	,978
Comunicación Organizacional	28, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40	,948
Condiciones de Trabajo y Bienestar Laboral	41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50	,871
Escala global		,983

Los datos recolectados se tabularon y codificaron para un procesamiento con apoyo del paquete estadístico IBM SPSS v25. De tal manera que, se obtuvieron, frecuencias, porcentajes, medias, desviación estándar, valores máximos y mínimos para su interpretación de acuerdo al propósito de esta investigación.

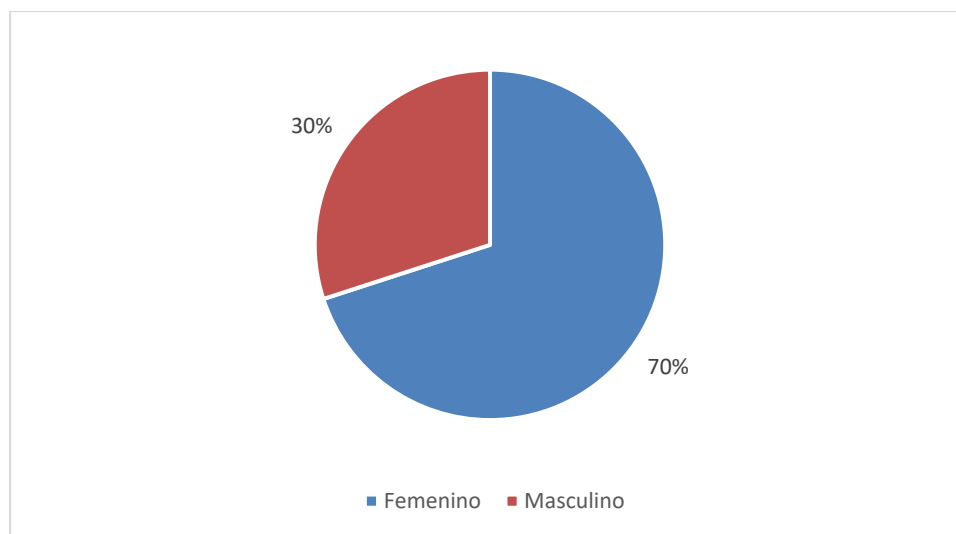
Además, es importante mencionar que previo a la recopilación de información se solicitó la firma de un consentimiento informado, con la declaración de aceptación de participación en el estudio, precautelando la anonimidad y seguridad de los participantes.

Resultados

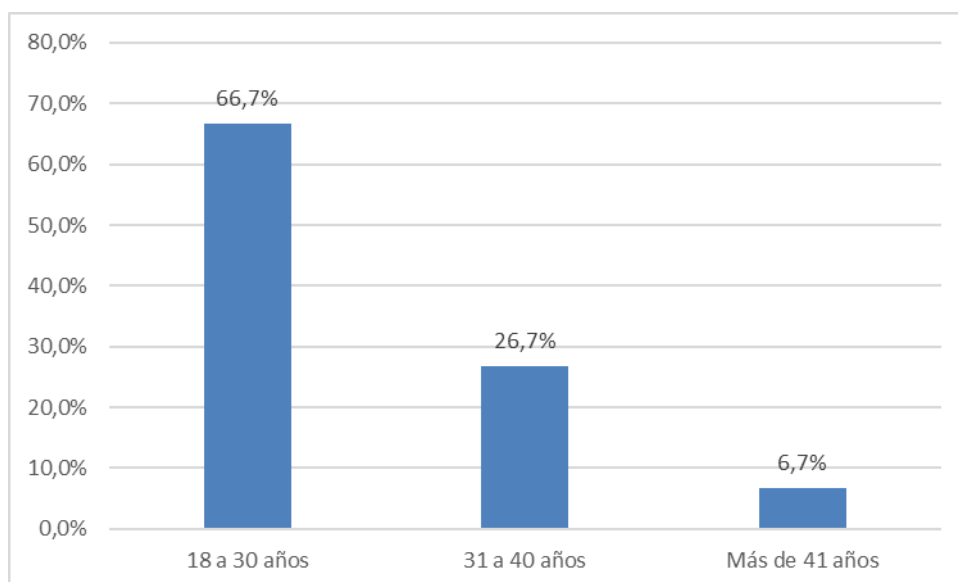
Se presentan los resultados por dimensiones y global, para una mejor comprensión de los hallazgos frente a los factores determinantes en el clima laboral en la empresa de retail en Cuenca-Ecuador.

Figura 1

Sexo de los trabajadores



Como se aprecia en la Figura 1, de los colaboradores que consintieron participar en el estudio, el 70% es de sexo Femenino, siendo este el de mayor proporción.

Figura 2*Edad de los empleados*

Además, la edad de los empleados se encuentra representada en su mayoría por la fuerza joven ya que el 66,7% tiene entre 28 a 30 años de edad y en menor proporción (6,7%) de los colaboradores tiene más de 41 años.

Tabla 2*Desarrollo y Crecimiento profesional*

	\bar{x}	DE	Mín.	Máx.
En mi trabajo existen oportunidades claras de crecimiento profesional.	3,10	0,96	1,00	5,00
Las tareas que realizo me permiten aprender cosas nuevas.	3,50	1,04	1,00	5,00
Mi trabajo contribuye a mi desarrollo personal.	3,67	1,09	1,00	5,00
Puedo alcanzar mis metas profesionales aquí.	3,33	1,09	1,00	5,00
Estoy satisfecho/a con los retos que me presenta mi trabajo.	3,40	0,97	2,00	5,00
Tengo oportunidades de asumir nuevas responsabilidades.	3,47	0,97	2,00	5,00
Siento que estoy desarrollando mis capacidades en esta organización.	3,53	0,86	2,00	5,00

Nota. \bar{x} = Media, DE = Desviación estándar, Mín. = Mínimo, Máx. = Máximo-**Elaborado por:** El autor

Los hallazgos de la dimensión de Desarrollo Profesional y Crecimiento reportan una impresión moderadamente positiva con medias entre 3,10 y 3,67, lo que representa que los

empleados ven oportunidades de desarrollo de manera intermitente pero no del todo consistente. La respuesta con la media mínima, que se atribuyó a oportunidades claras de crecimiento profesional ($\bar{x} = 3,10$), muestra una debilidad estructural inherente en su proyección de carrera debido a la falta de claridad sobre las rutas de promoción y los caminos de carrera.

Por otro lado, las puntuaciones más altas se encuentran en el desarrollo personal ($\bar{x} = 3,67$) y el fortalecimiento de la capacidad percibida ($\bar{x} = 3,53$), con la realización de que, aunque el lugar de trabajo tiende a promover el desarrollo y las habilidades personales, estos avances pueden no interpretarse fácilmente en objetivos explícitos o expectativas sobre el avance formal en la carrera. La desviación estándar de casi 1 en la mayoría de los ítems también apunta a la heterogeneidad de las percepciones: las oportunidades de desarrollo, por ejemplo, no reflejan una distribución homogénea entre los empleados.

Tabla 3

Reconocimiento

	\bar{x}	DE	Mín.	Máx.
Siento que puedo proponer ideas y se valoran.	3,33	0,96	1,00	5,00
Mi desempeño es reconocido por mis resultados.	3,47	1,14	1,00	5,00
El trabajo que realizo tiene significado para mí.	3,87	1,04	1,00	5,00

Nota. \bar{x} = Media, DE = Desviación estándar, Mín. = Mínimo, Máx. = Máximo-**Elaborado por:** El autor

Los resultados en la dimensión de Reconocimiento sugieren una evaluación moderadamente positiva, con promedios que oscilan entre 3,33 y 3,87, lo que implica que los colaboradores son reconocidos y apreciados por su trabajo, pero no de manera completamente consolidada. El ítem con el promedio más bajo, relacionado con la posibilidad de proponer ideas y que estas sean valoradas ($\bar{x} = 3,33$), indica una falta de aporte continuo en los procesos de innovación y toma de decisiones, lo cual impacta en la motivación intrínseca.

En contraste, la puntuación más alta se relaciona con el significado dado al trabajo realizado ($\bar{x} = 3,87$), lo que indica que, a nivel personal, los colaboradores encuentran significado

y propósito en sus roles, una dimensión importante para el compromiso laboral. La desviación estándar relativamente sustancial, especialmente en el reconocimiento del desempeño por resultados ($DE = 1,14$), indica heterogeneidad en las actitudes, infiriendo así que los procedimientos de reconocimiento no se aplican de manera uniforme en toda la organización.

Tabla 4

Compromiso organizacional

	\bar{x}	DE	Mín.	Máx.
Me siento comprometido/a con los objetivos de la organización.	3,87	0,97	2,00	5,00
Me identifico con los valores de la empresa.	4,07	0,87	2,00	5,00
Me esfuerzo por hacer bien mi trabajo aun sin supervisión.	4,40	0,67	3,00	5,00
Estoy motivado/a para dar lo mejor de mí cada día.	3,90	0,96	2,00	5,00
Siento orgullo de trabajar en esta organización.	3,97	0,89	2,00	5,00
Me interesa el éxito general de la organización.	4,30	0,70	3,00	5,00

Nota. \bar{x} = Media, DE = Desviación estándar, Mín. = Mínimo, Máx. = Máximo-**Elaborado por:** El autor

Según los resultados de la dimensión de Compromiso Organizacional, se percibe que el nivel de compromiso de los empleados es alto y consistente a lo largo del tiempo (promedios que van de 3,87 a 4,40), lo que demuestra una experiencia frecuente y continua de identificación y conexión con la organización. Es importante destacar que los ítems asociados con el esfuerzo autónomo sin supervisión ($\bar{x} = 4,40$) y el interés en el éxito general de la organización ($\bar{x} = 4,30$) indican un compromiso afectivo y normativo sustancial, relevante para la responsabilidad, lealtad y alineación con los objetivos institucionales.

De manera similar, la identificación con los valores de la empresa ($\bar{x} = 4,07$) indica una alta asociación entre los valores organizacionales y las creencias de los empleados. Las bajas desviaciones estándar, particularmente entre los ítems con medias más altas, también muestran una homogeneidad en las percepciones, promoviendo así el alto valor del compromiso organizacional.

Tabla 5*Trabajo en Equipo y Colaboración*

	\bar{x}	DE	Mín.	Máx.
Me siento parte importante del equipo	3,73	1,01	1,00	5,00
Comparto los logros y éxitos del grupo.	3,97	0,89	2,00	5,00
Estoy dispuesto/a a colaborar con otros departamentos cuando se requiere.	4,33	0,80	2,00	5,00
Participo activamente en las actividades de la empresa.	4,00	0,83	2,00	5,00

Nota. \bar{x} = Media, DE = Desviación estándar, Mín. = Mínimo, Máx. = Máximo-**Elaborado por:** El autor

Con promedios de 3,73 a 4,33, los resultados de la dimensión de Trabajo en Equipo y Colaboración indican una visión positiva y consistente del clima colaborativo, ya que las prácticas de cooperación y participación reflejan frecuentemente la cultura de la organización. El ítem con el rango más alto es la tendencia a trabajar con otros departamentos ($\bar{x} = 4,33$), lo que significa una cultura organizacional orientada hacia la cooperación interfuncional y el logro de objetivos comunes.

De manera similar, la participación a nivel institucional ($\bar{x} = 4,00$) junto con el compartir logros grupales ($\bar{x} = 3,97$) implican que la cultura contribuye a dinámicas integradoras y colectivas. Esto parece reflejar el grado de inclusión y sentido de reconocimiento individual dentro del equipo, pero, en comparación con las otras dimensiones, la percepción de sentirse como un aspecto importante del equipo tiene la media más baja ($\bar{x} = 3,73$) y una desviación estándar relativamente alta (DE = 1,01).

Tabla 6*Liderazgo y Supervisión*

	\bar{x}	DE	Mín.	Máx.
Mi supervisor/a me apoya cuando tengo dificultades.	3,33	1,21	1,00	5,00
Recibo retroalimentación clara y oportuna sobre mi trabajo.	3,33	1,21	1,00	5,00
La supervisión que recibo me ayuda a mejorar.	3,63	1,22	1,00	5,00
Mi supervisor/a escucha mis opiniones.	3,67	1,15	1,00	5,00
La dirección actúa de forma justa y coherente.	3,50	1,07	1,00	5,00

	\bar{x}	DE	Mín.	Máx.
Se promueve el respeto entre supervisores y trabajadores.	3,80	1,10	1,00	5,00
Mi supervisor/a reconoce mis logros.	3,53	0,97	1,00	5,00
Siento que puedo hablar con mi supervisor/a sin temor.	3,90	1,06	1,00	5,00
Las decisiones del liderazgo son transparentes.	3,40	1,22	1,00	5,00

Nota. \bar{x} = Media, DE = Desviación estándar, Mín. = Mínimo, Máx. = Máximo-**Elaborado por:** El autor

Los resultados de la Tabla 6, que corresponde a la dimensión de Liderazgo y Supervisión, revelan una percepción marginalmente positiva, con una media entre 3,33 y 3,90, donde las prácticas de liderazgo y apoyo tienden a presentarse de manera intermitente en lugar de sistemática. Los valores más bajos se dan en el apoyo del supervisor durante las dificultades y en la retroalimentación clara y oportuna ($\bar{x} = 3.33$), lo que indica fallas en los procesos de apoyo directo y de retroalimentación de la comunicación, ambos elementos primarios para la mejora del rendimiento.

Por el contrario, el promedio más alto se encuentra en la capacidad de comunicarse con el supervisor sin miedo ($\bar{x} = 3,90$) y en la promoción del respeto ($\bar{x} = 3,80$), lo que sugiere un entorno que fomenta la confianza interpersonal y las relaciones laborales basadas en el respeto. Sin embargo, las desviaciones estándar altas estaban cerca o por encima de 1, lo que indica heterogeneidad en las percepciones de los colaboradores, lo que puede estar relacionado con los estilos de liderazgo heterogéneos de diferentes áreas o supervisores.

Tabla 7

Comunicación Organizacional

	\bar{x}	DE	Mín.	Máx.
Las instrucciones que recibo son claras.	3,77	1,04	1,00	5,00
La información que se comparte en la empresa es clara.	3,80	0,92	2,00	5,00
Existe una comunicación fluida entre áreas	3,40	1,04	1,00	5,00
Se me informa de cambios importantes de forma oportuna.	3,33	0,96	1,00	5,00
Puedo expresar mis dudas y ser escuchado/a	3,70	1,02	1,00	5,00
La comunicación interna facilita mi trabajo.	3,77	0,82	2,00	5,00
Recibo retroalimentación constructiva de mis colegas.	3,57	1,07	1,00	5,00
La empresa fomenta un ambiente de diálogo abierto.	3,83	0,95	2,00	5,00
Se comparten objetivos y metas de forma comprensible.	3,70	0,95	2,00	5,00

	\bar{x}	DE	Mín.	Máx.
Los canales de comunicación son eficientes.	3,53	0,94	1,00	5,00
La información relevante llega a tiempo.	3,33	1,09	1,00	5,00

Nota. \bar{x} = Media, DE = Desviación estándar, Mín. = Mínimo, Máx. = Máximo-**Elaborado por:** El autor

Las puntuaciones de Comunicación Organizacional indican una evaluación moderadamente favorable ya que promedian entre 3,33 y 3,83, lo que indica que los procesos de comunicación funcionan con frecuencia, aunque no están completamente consolidados. Los ítems mejor valorados se relacionan con fomentar un espacio de comunicación más abierto (\bar{x} = 3,83), coherencia en el intercambio de información (\bar{x} = 3,80) y claridad en las instrucciones recibidas (\bar{x} = 3,77), todo lo cual contribuye a mejorar la transparencia y comprensión de los mensajes institucionales.

En otro enfoque, los promedios son menores para la comunicación oportuna de cambios relevantes y la llegada oportuna de información relevante (\bar{x} = 3,33 en ambos casos), así como la fluidez de la comunicación entre áreas (\bar{x} = 3,40), lo que sugiere debilidades en la coordinación interdepartamental y la gestión estratégica de la información. Las desviaciones estándar cercanas o superiores a 1 indican que las percepciones fueron heterogéneas y señalaron diferencias entre áreas o niveles jerárquicos respecto a la experiencia de comunicación.

Tabla 8

Condiciones de Trabajo y Bienestar Laboral

	\bar{x}	DE	Mín.	Máx.
Mi remuneración es justa en relación con mi trabajo.	3,27	1,08	1,00	5,00
Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas.	3,53	1,14	1,00	5,00
Tengo acceso a las herramientas necesarias para mi labor.	3,57	1,07	1,00	5,00
El ambiente laboral es seguro y saludable.	3,70	0,84	2,00	5,00
Los horarios de trabajo son respetados.	3,47	1,17	1,00	5,00
La empresa promueve el equilibrio entre trabajo y vida personal.	3,63	0,93	2,00	5,00
Siento que las cargas de trabajo son equilibradas.	3,13	0,97	1,00	5,00
La tecnología disponible facilita mis tareas.	3,60	0,86	2,00	5,00
Existen incentivos o beneficios adecuados para los empleados.	3,07	1,11	1,00	5,00
Me siento bien con mi entorno físico y social en el trabajo.	3,83	0,87	2,00	5,00

Nota. \bar{x} = Media, DE = Desviación estándar, Mín. = Mínimo, Máx. = Máximo-**Elaborado por:** El autor

Los resultados de la dimensión de Condiciones de Trabajo y Bienestar Laboral indican una perspectiva algo positiva, ya que nuestros promedios oscilan entre 3,07 y 3,83, lo que implica que las personas tienden a experimentar bienestar laboral en lugar de consolidarlo completamente. El mayor consenso se alcanza en el ítem sobre el bienestar en el entorno físico y social de trabajo ($\bar{x} = 3,83$); y en la percepción de un entorno de trabajo seguro y saludable ($\bar{x} = 3,70$), lo que también indica que las condiciones son suficientes; la convivencia se siente cómoda y segura.

Sin embargo, los promedios más bajos corresponden a factores como si los incentivos y/o beneficios son adecuados ($\bar{x} = 3,07$), si las cargas de trabajo están equilibradas ($\bar{x} = 3,13$), y si los trabajadores perciben un pago justo ($\bar{x} = 3,27$), lo que indica grandes brechas en el sistema económico y de gestión laboral y posibles barreras para la motivación y la satisfacción laboral. Además, varios ítems presentan desviaciones estándar cercanas o superiores a 1, lo que indica heterogeneidad en la percepción de las condiciones de trabajo o que no son experimentadas de manera uniforme por los empleados.

Tabla 9

Factores determinantes para el clima laboral

	\bar{x}	DE	Mín.	Máx.
Desarrollo y Crecimiento profesional	3,43	0,81	1,86	4,71
Reconocimiento	3,56	0,83	2,00	5,00
Compromiso organizacional	4,08	0,65	3,00	5,00
Trabajo en Equipo y Colaboración	4,01	0,66	2,50	5,00
Liderazgo y Supervisión	3,60	1,05	1,22	5,00
Comunicación Organizacional	3,61	0,80	2,00	4,91
Condiciones de Trabajo y Bienestar Laboral	3,48	0,69	2,00	4,90

Nota. \bar{x} = Media, DE = Desviación estándar, Mín. = Mínimo, Máx. = Máximo-**Elaborado por:** El autor

Por último, los datos de la Tabla 9 sobre los factores determinantes del entorno laboral proporcionan una percepción general relativamente positiva del lugar de trabajo con promedios de 3,43 a 4,08. Esto sugiere que los elementos que constituyen el entorno empresarial ocurren con una frecuencia media a alta. El Compromiso Organizacional ($\bar{x} = 4,08$) es el factor mejor valorado,

seguido de cerca por el Trabajo en Equipo y la Colaboración ($\bar{x} = 4,01$), lo que indica una fuerte identificación de los empleados con la organización y una cultura de cooperación; son pilares de un entorno laboral positivo.

Tanto el Desarrollo Profesional y Crecimiento ($\bar{x} = 3,43$) como las Condiciones de Trabajo y Bienestar Laboral ($\bar{x} = 3,48$) tienen promedios muy bajos, lo que indica brechas en la proyección profesional y el equilibrio entre la vida laboral y personal, pero siguen siendo factores importantes para el desarrollo sostenible del compromiso a largo plazo debido a la ausencia de equilibrio entre los objetivos profesionales y otras áreas de la vida. Además, el Liderazgo y Supervisión presenta la mayor dispersión ($DE = 1,05$), ya que parece que habrá heterogeneidad en las prácticas de liderazgo entre niveles o áreas.

Discusión

En función de lo planteado, se puede aseverar que el compromiso organizacional de los miembros de la empresa es alto, de modo que esta particularidad es consistente con las contribuciones de Mora & García (2022), quienes sostienen que, en su muestra, los integrantes también presentan una alta correspondencia con el compromiso organizacional, lo cual se debe a que el líder posee habilidades comunicativas. De igual manera, como señalan Einwiller et al. (2021), el compromiso organizacional de los trabajadores tiene una alta correspondencia cuando la comunicación es efectiva, lo que genera confianza en todas las partes interesadas.

Por otro lado, el presente estudio ha logrado determinar que de la dimensión de trabajo en equipo y colaboración indican una visión positiva y consistente del clima colaborativo; esto concuerda con los aportes de Malaver (2023), quien sostiene que la mayoría de las personas encuestadas (80%) indicaron que se sienten cómodas para trabajar en su lugar de trabajo, enfatizando que el trabajo colaborativo prevalece; sin embargo, un número menor de personas

(20%) respondieron que no se sienten cómodas, misma que puede verse influenciada por la relación con los compañeros y superiores, el ambiente laboral, y las condiciones físicas del lugar de trabajo.

En cuanto a los factores determinantes, autores como Herrera et al. (2024) coinciden con los hallazgos de este estudio, denotando que el reconocimiento implica una fuerza positiva y un alto grado de intensidad con la dimensión de satisfacción por el trabajo en general; mientras que en lo que respecta al liderazgo y la supervisión, los trabajadores evidencian que están de acuerdo, evidenciando una apreciación positiva de la organización.

No obstante, posturas como las de Tumbaco et al. (2023), sostienen que el clima laboral puede verse comprometido por la falta de confianza, mala interacción y percepción de inequidad, con otros trabajadores, y tiene un impacto en la moral de los mismos. Mientras que Mora (2025), señala que un liderazgo deficiente puede generar un clima laboral frágil y afectar negativamente la motivación y el compromiso de los colaboradores. Este, en efecto, difiere de los resultados propuestos, lo que indica que la comunicación entre trabajadores está íntimamente relacionada con los vínculos hacia otros compañeros, y, de igual manera, un mal liderazgo incide en el desempeño de los trabajadores.

Conclusiones, Recomendaciones y Trabajos futuros

Conclusiones

De acuerdo al objetivo de analizar los factores determinantes del clima laboral en la empresa de retail en Cuenca – Ecuador. Aunque se pueden encontrar altos niveles en Compromiso Organizacional y Trabajo en Equipo y Colaboración, lo que indica que los encuestados se identifican muy fuertemente con la organización, así como una cultura orientada hacia el logro de objetivos colectivos, estos resultados parecen mantenerse predominantemente basados en factores

de mentalidad de los empleados y no necesariamente en las condiciones organizacionales estructuralmente consolidadas.

Por otro lado, dimensiones importantes como Desarrollo y Crecimiento Profesional, Condiciones de Trabajo y Bienestar Laboral exhiben evaluaciones más bajas y respuestas más dispersas, lo que sugiere la existencia de brechas en áreas como oportunidades de promoción, equidad en la compensación, incentivos y gestión de la carga de trabajo. Estas deficiencias subrayan insuficiencias en las políticas internas de gestión del talento de la organización y la capacidad estructural de la organización para apoyar el compromiso expresado por los trabajadores.

Lo mismo se aplica a las percepciones inconsistentes en Liderazgo y Supervisión y Comunicación Organizacional, lo que indica prácticas desiguales entre diferentes áreas de trabajo. Si bien hay una base sólida de compromiso y colaboración, la sostenibilidad a largo plazo del ambiente laboral dependerá del fortalecimiento de políticas de desarrollo profesional, liderazgo coherente y bienestar integral.

Además, el estudio contribuye teóricamente sobre gestión del talento humano al expandir el conocimiento sobre los entornos laborales en el sector minorista ecuatoriano, ilustrando cómo las dimensiones del compromiso organizacional, el trabajo en equipo, el liderazgo y el bienestar en el lugar de trabajo interactúan en diferentes contextos organizacionales.

Desde un punto de vista práctico, los resultados sirven como insumos para la toma de decisiones gerenciales, identificando brechas en el desarrollo profesional, incentivos y comunicación interna, lo que permite diseñar estrategias para mejorar el bienestar en el lugar de trabajo y la sostenibilidad organizacional.

Como limitaciones en el estudio, se puede mencionar que no se contó con la disposición

del personal de la empresa retail para la recolección de información, lo cual restringió que se obtenga una mayor cantidad de opiniones de los colaboradores. De tal manera, que esta limitación pudo influir en el alcance de los hallazgos.

Recomendaciones

Considerando que la dimensión de desarrollo y crecimiento profesional recibió una de las calificaciones más bajas, se recomienda implementar planes de carrera, programas de formación continua y procesos de promoción interna transparentes que permitan a los empleados ver oportunidades reales de crecimiento dentro de la organización.

Debido a la dispersión observada en las percepciones sobre el liderazgo, se sugiere fortalecer las competencias de los supervisores a través de programas de formación en liderazgo, gestión de equipos y retroalimentación efectiva, con el fin de promover estilos de gestión más consistentes y participativos.

Dadas las debilidades identificadas en la transmisión oportuna de la información, se recomienda mejorar los canales de comunicación interna mediante reuniones regulares, herramientas digitales y mecanismos formales que faciliten la clara difusión de los objetivos y decisiones organizacionales.

Finalmente, se sugiere revisar las políticas de bienestar laboral, especialmente en aspectos relacionados con incentivos, equidad en la carga de trabajo y equilibrio entre la vida laboral y personal, con el objetivo de fortalecer la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Trabajos futuros

Como líneas de trabajos futuros, se recomienda ampliar la escala de los esfuerzos de investigación para contar también con muestras más grandes y diversas, así como realizar comparaciones con otras empresas involucradas en el sector minorista y/o en otros sectores

productivos. Los métodos cualitativos, como entrevistas o grupos focales, también serían buenas alternativas para utilizarse junto con un enfoque cuantitativo para obtener información sobre las percepciones de los colaboradores. También sería pertinente examinar cómo el entorno laboral interactúa con factores como el rendimiento, la rotación y la satisfacción del cliente para fortalecer la toma de decisiones organizacionales.

Referencias

- Aguirre, M. H. (2021). Relación entre clima laboral y satisfacción laboral en una empresa de hidrocarburos. *Sciéndo Ingenium*, 17(4), 91-103.
<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/4068>
- Bermejo, M., Suárez, I. L., & Salazar, M. M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín*, 28(3).
<http://www.ciencias.holguin.cu/revista/article/view/244>
- Caisa, E. D., Ortega, W. F., & Arcos, A. (2022). El clima laboral y la productividad en las empresas comerciales Caso “EMPROVIT. *Espí-ritu Emprendedor TES*, 6(4), 1-15.
<https://doi.org/10.33970/eetes.v6.n4.2022.309>
- Camarena, E., Requiz, E., Ontaneda-Portal, M., & Algoner, W. C. (2024). Supply chain management in the retail store: Systematic literature review. *Proceedings of the 22nd LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology (LACCEI 2024): “Sustainable Engineering for a Diverse, Equitable, and Inclusive Future at the Service of Education, Research, and Industry for a Society 5.0.”* 22nd LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology (LACCEI 2024): “Sustainable Engineering for a Diverse, Equitable, and Inclusive Future at the Service of Education, Research, and Industry for a Society 5.0.”

- <https://doi.org/10.18687/LACCEI2024.1.1.1119>
- Cedeño, M. J., & Zambrano, E. J. (2021). Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras. *Dominio de las Ciencias*, 7(5), 509-523.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383830>
- Chiquillo, J., Amaya, N., & Curiel, R. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(103), 1295-1311.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000846>
- Clavijo, M. L. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9499-9510.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6050
- Davies, E. E. (2022). Importancia del Clima laboral para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. *Gestión en el tercer milenio*, 25(49), 147-152.
<https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.19842>
- Einwiller, S., Ruppel, C., & Stranzl, J. (2021). Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management*, 25(3), 233-255.
<https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0107>
- Farias, Á. A., Zambrano, L. A., Macias, M. E., & Farias, O. A. (2021). Gestión del Talento Humano Y Su Influencia en el Clima Laboral en Empresas de Manabí. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(11).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219367>
- González, J., López, R., Terán, N., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-

1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

González, O. D. (2022). *El sector retail y su aporte en la economía nacional. Caso Industria Retail del cantón Milagro, período 2019-2021* [Tesis de Pregrado, Universidad Ecotec]. <https://repositorio.ecotec.edu.ec:8443/server/api/core/bitstreams/f1f8a136-f3f7-4dd5-9835-2264598077cc/content>

Guizado, I. D. (2025). *La influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral en trabajadores de atención al cliente y ventas en empresas* [Tesis de Pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/877c5ea6-0fd3-44cc-a582-87dfac488a46/content>

Heredia, D. E., & Villarreal, F. L. (2022). El comercio electrónico y su perspectiva en el mercado ecuatoriano. *ComHumanitas: revista científica de comunicación*, 13(1), 1-33. <https://doi.org/10.31207/rch.v13i1.333>

Herrera, M. A., Toapanta, G. M., & Calapucha, L. R. (2024). Factores determinantes del clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes universitarios. *Polo del Conocimiento*, 9(7), 939-961. <https://doi.org/10.23857/pc.v9i7.7542>

López, N. J., & Dondero, P. P. G. (2019). Estrategias para aumentar el compromiso organizacional en el área de ventas de una empresa de la industria cosmética y cuidado personal. *INNOVA Research Journal*, 4(3.1), 184-192. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.1.2019.1087>

Malaver, F. H. (2023). *Fortalecimiento de la cultura organizacional en la Caja de Compensación Familiar del* [Tesis de Posgrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/57746/fhmalaverm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Mora, E. (2025). Liderazgo Organizacional y Clima Laboral en el Área Administrativa del Centro de Privación de Libertad Manabí 1. *Reincisol*, 4(8), 4453-4465. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(7\)4453-4465](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)4453-4465)
- Mora, M., & García, S. (2022). *El desarrollo personal y el desempeño de los gerentes de la empresa* [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/683958/Mora_GM.pdf?sequence=14&isAllowed=y
- Navarro, G. (2025). Clima laboral, el papel del departamento de recursos humanos en las empresas y la importancia de la capacitación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(6), 2108-2120. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6.21328
- Oña, K. (2022). *Clima laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de una empresa de lácteos* [Tesis de Posgrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/3b0e61ef-a34b-4a67-b973-4af536b96184/content>
- Ponce, L., Ruelas, M., & Flores, L. (2022). El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública. *Revista Innova Educación*, 4(4), 20-30. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2022.04.002.es>
- Reyes, M. E., Téllez, M. D., & García, J. (2022). El clima laboral: Todo un reto en tiempo de crisis. *Vinculatégica*, 7(2). <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-68>
- Ríos, L. A., Saldaña, C. A., Alejandría, C. A., & Fasanando, T. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1), e455. <https://doi.org/10.51252/race.v2i1.455>
- Rivera, C. (2025). *Evolución del sector retail en Ecuador y su incidencia en el producto interno*

- bruto* [Tesis de Pregrado, Universidad del Azuay].
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/15816>
- Ruíz, D. (2021). Work climate in public and private companies in Asunción. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 245-256.
<https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.245>
- Tumbaco, A. A., Moran, A. B., Tumbaco, E. J., & Zamora, M. D. (2023). Análisis del Clima Laboral y la Satisfacción de los Empleados en una Empresa de Consultoría en Ecuador. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 7(5), 4601-4619.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8058
- Ventura, E. M., Castro, E. A., & Matta, E. P. (2024). Impacto del clima laboral en la productividad de los trabajadores en empresas de Lima. *Revista Tecnológica - ESPOL*, 36(1), 124-134.
<https://doi.org/10.37815/rte.v36n1.1144>
- Vera, R., & Ayala, M. (2023). Efecto del clima laboral en el compromiso organizacional de los trabajadores. Caso hospital universitario de Guayaquil 2023. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(3), 190. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i3.1219>
- Verenzuela, D. A., Salas, A. J., & Araque, M. C. (2024). Diseño y validación psicométrica de una escala de medición del clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Estudios Gerenciales*, 40(172), 297-313. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.172.6653>
- Vizcaíno, P. I., Cedeño, R. J., & Maldonado, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: Guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658