

Economía



Religación  
Press



## **Clima laboral y satisfacción del trabajador comercial**

*Modelo estratégico de mejora. Estudio descriptivo-propositivo  
con validación por expertos*

---

Richard Edgar Gonzales Alcedo, Kelly Cordova Cordova,  
Isaac Mauricio Moses Chavez, Wilson Pérez Rodríguez,  
Yaritza Yasmin Gonzales Benites

Richard Edgar Gonzales Alcedo, Kelly Cordova Cordova, Isaac Mauricio Moses Chavez,  
Wilson Pérez Rodríguez, Yaritza Yasmin Gonzales Benites

## **Clima laboral y satisfacción del trabajador comercial**

*Modelo estratégico de mejora*

*Estudio descriptivo-propositivo con validación por expertos*

**Religación Press**  
*[Ideas desde el Sur Global]*

*Work environment and commercial worker satisfaction  
Strategic model for improvement.  
Descriptive-propositive study with expert validation*

*Clima organizacional e satisfação do trabalhador comercial  
Modelo estratégico de melhoria.  
Estudo descritivo-propositivo com validação por especialistas*

# Religación Press

*[Ideas desde el Sur Global]*

## **Equipo Editorial**

Editorial team

Ana B. Benalcázar

Editora Jefe / Editor in Chief

Felipe Carrión

Director de Comunicación / Scientific Communication Director

Melissa Díaz

Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator

Sarahi Licango Rojas

Asistente Editorial / Editorial Assistant

## **Consejo Editorial**

Editorial Board

Jean-Arsène Yao

Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova

Fabiana Parra

Mateus Gamba Torres

Siti Mistima Maat

Nikoleta Zampaki

Silvina Sosa

Victor Ancajima Miñán

.....  
**Religación Press**, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico | E-mail: [press@religacion.com](mailto:press@religacion.com)

[www.religacion.com](http://www.religacion.com)

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at

<https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.



El presente libro tienen el aval del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina - CICSHAL.



Título: Clima laboral y satisfacción del trabajador comercial.

Modelo estratégico de mejora. Estudio descriptivo-propositivo con validación por expertos

Derechos de autor | Copyright: Richard Edgar Gonzales Alcedo, Kelly Cordova Cordova, Isaac Mauricio Moses Chavez, Wilson Pérez Rodríguez, Yaritza Yasmin Gonzales Benites

Primera Edición | First Edition: 2026

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 658 - Gerencia general

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: RNH - Gestión de residuos | JNM - Enseñanza superior, estudios avanzados | IKLSR - Perú | KJMV2 - Gestión de personal y recursos humanos

BISAC: BUS030000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Economía

Soportel Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2026-05-18

ISBN: 978-9907-807-04-2

---

**[ APA 7 ]**

Gonzales Alcedo, R. E., Cordova Cordova, K., Moses Chavez, I. M., Pérez Rodríguez, W., & Gonzales Benites, Y. Y. (2026). *Clima laboral y satisfacción del trabajador comercial. Modelo estratégico de mejora. Estudio descriptivo-propositivo con validación por expertos*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.426>

## **Revisión por pares**

El presente libro constituye el resultado de un riguroso proceso de investigación académica, cuya calidad metodológica y solidez argumental han sido validadas mediante un sistema de revisión por pares externos implementado bajo el protocolo de doble ciego, bajo la supervisión del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina (CICSHAL). Como garantía de transparencia y rigor científico, los informes de evaluación realizados por los especialistas designados se conservan en el archivo institucional de la editorial, a disposición de las instancias que así lo requieran.

## **Peer Review**

This book is the result of a rigorous academic research process, whose methodological quality and argumentative solidity have been validated through an external peer-review system implemented under a double-blind protocol, under the supervision of the Center for Research in Sciences and Humanities from Latin America (CICSHAL). As a guarantee of transparency and scientific rigor, the evaluation reports prepared by the designated specialists are preserved in the publisher's institutional archives, available to any party that may require them.

## Sobre los autores

ABOUT THE  
AUTHORS

### **Richard Edgar Gonzales Alcedo**

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú

<https://orcid.org/0009-0001-0047-8827>

[c27708@utp.edu.pe](mailto:c27708@utp.edu.pe)

[rega1988@gmail.com](mailto:rega1988@gmail.com)

Licenciado en Administración, Magíster en Gerencia Empresarial y Doctorando en Ciencias Económicas y Financieras. Investigador con publicaciones en economía circular, criptomonedas y gestión pública. Catedrático universitario en la Universidad Tecnológica del Perú (UTP) y la Universidad César Vallejo (UCV), con líneas de investigación en clima organizacional, satisfacción laboral y marketing estratégico.

### **Kelly Cordova Cordova**

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-9875-9178>

[kcordovac@utp.edu.pe](mailto:kcordovac@utp.edu.pe)

[mgkelycordova@gmail.com](mailto:mgkelycordova@gmail.com)

Doctora en Educación, Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Magíster en Marketing y Gestión Comercial, Licenciada en Administración. Actual Coordinadora Exclusiva del programa de titulación UTP-Piura. Especialista en comportamiento organizacional y gestión del talento humano en el sector comercial.

### **Isaac Mauricio Moses Chavez**

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú

<https://orcid.org/0009-0009-9698-4852>

[imoses@utp.edu.pe](mailto:imoses@utp.edu.pe)

[imoseschavez@gmail.com](mailto:imoseschavez@gmail.com)

Magíster en Administración Estratégica de Empresas y Economista Colegiado con experiencia en el sector bancario. Líder analítico, innovador y promotor del cambio, con vocación de servicio e interés en temas corporativos, comerciales, empresariales y financieros. Docente y Coordinador Académico en la Universidad Tecnológica del Perú (UTP) - sede Piura.

**Wilson Pérez Rodríguez**

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-2891-9409>

[c23416@utp.edu.pe](mailto:c23416@utp.edu.pe)

[wilsonperez150566@gmail.com](mailto:wilsonperez150566@gmail.com)

Especialista en análisis empresarial y liderazgo corporativo. Licenciado en Administración con amplia experiencia en el asesoramiento de proyectos universitarios en el área de negocios, con logros destacados en el diseño de estrategias organizacionales y clima laboral en empresas del sector comercial de la región Piura.

**Yaritza Yasmin Gonzales Benites**

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-6810-8622>

[c30657@utp.edu.pe](mailto:c30657@utp.edu.pe)

[yaritzagobe@gmail.com](mailto:yaritzagobe@gmail.com)

Profesional en Administración con experiencia en el ámbito público y privado. Adaptable a nuevos entornos, decidida, comprometida y orientada a resultados. Con enfoque en la mejora continua para alcanzar los objetivos organizacionales, con contribuciones en investigaciones sobre satisfacción laboral y clima organizacional en el sector comercial peruano.

## **Resumen**

La obra analiza el clima laboral y la satisfacción del trabajador comercial desde una perspectiva científica, académica y metodológica. El libro describe el problema organizacional en el sector comercial, examina sus fundamentos teóricos, revisa evidencia empírica latinoamericana, integra estadísticas oficiales y desarrolla un modelo estratégico de mejora validado por expertos. A través de un enfoque descriptivo-propositivo, el texto presenta una ruta de intervención basada en liderazgo, comunicación, reconocimiento, autonomía, seguimiento de indicadores y mejora continua.

Palabras clave: Clima laboral; satisfacción laboral; trabajador comercial; gestión del talento; validación por expertos.

## **Abstract**

This work analyzes the work climate and satisfaction of commercial workers from a scientific, academic, and methodological perspective. The book describes the organizational problem in the commercial sector, examines its theoretical foundations, reviews Latin American empirical evidence, integrates official statistics, and develops a strategic improvement model validated by experts. Through a descriptive-propositional approach, the text presents an intervention pathway based on leadership, communication, recognition, autonomy, indicator monitoring, and continuous improvement.

Keywords: Work environment; job satisfaction; commercial worker; talent management; expert validation.

## **Resumo**

A obra analisa o clima de trabalho e a satisfação do trabalhador comercial sob uma perspectiva científica, acadêmica e metodológica. O livro descreve o problema organizacional no setor comercial, examina seus fundamentos teóricos, revisa evidências empíricas latino-americanas, integra estatísticas oficiais e desenvolve um modelo estratégico de melhoria validado por especialistas. Por meio de uma abordagem descritivo-propositiva, o texto apresenta um roteiro de intervenção baseado em liderança, comunicação, reconhecimento, autonomia, monitoramento de indicadores e melhoria contínua.

Palavras-chave: clima de trabalho; satisfação no trabalho; trabalhador comercial; gestão de talentos; validação por especialistas.

## **Clima laboral y satisfacción del trabajador comercial**

Modelo estratégico de mejora

Estudio descriptivo-propositivo con validación por expertos

### **CONTENIDO**

Revisión por pares	7
Peer Review	7
Sobre los autores	8
About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11

### **CAPÍTULO 1**

Fundamentos epistemológicos y teóricos del clima laboral y la satisfacción del trabajador comercial	16
Delimitación epistemológica del problema	17
Modelos teóricos del clima laboral	18
El trabajador comercial como sujeto organizacional específico	20
Índices en escala 0-100. Las líneas punteadas indican el umbral crítico (60) y el nivel óptimo (80).	23

### **CAPÍTULO 2**

Evidencia empírica y estadística oficial 2020-2026 en el sector comercial	25
Panorama estadístico del sector comercial peruano y latinoamericano	26
Evidencia empírica reciente sobre clima laboral y satisfacción	28

### **CAPÍTULO 3**

Metodología descriptivo-propositiva y validación por expertos	35
Justificación del diseño metodológico	36
Validación por juicio de expertos	36

<b>CAPÍTULO 4</b>	Resultados, correlaciones y discusión científica	41
	Lectura descriptiva del clima laboral y la satisfacción	42
	Correlaciones y significado sustantivo de los hallazgos	42
<b>CAPÍTULO 5</b>	Modelo Estratégico de Mejora del Clima Laboral para el Trabajador Comercial (MECLAT)	47
	Fundamentos, arquitectura y lógica interna	48
	Prioridades estratégicas de intervención	49
<b>Capítulo 6</b>	Implicaciones metodológicas, gerenciales y prospectivas	53
	Implicaciones metodológicas	54
	Implicaciones gerenciales	54
	Prospectiva 2026-2030	55
	<b>Referencias</b>	56

**TABLAS**

Tabla 1. Principales teorías y modelos sobre clima laboral y satisfacción laboral	19
Tabla 2. Indicadores laborales y económicos del sector comercial en Perú, 2024-2026	27
Tabla 3. Evidencia empírica relevante sobre clima laboral y satisfacción laboral en América Latina	29
Tabla 4. Indicadores metodológicos y estadísticos para validación del modelo y de instrumentos	37
Tabla 5. Estructura operativa del Modelo Estratégico de Clima Laboral para el Trabajador Comercial (MECLAT)	48

**FIGURAS**

Figura 1. Distribución porcentual del clima laboral por dimensión en trabajadores del sector comercial	22
Figura 2. Niveles de satisfacción laboral por dimensión en trabajadores del sector comercial	30
Figura 3. Diagrama de dispersión entre índice de clima laboral e índice de satisfacción laboral	31
Figura 4. Perfil comparativo del clima laboral: estado actual vs. nivel óptimo por dimensión	32
Figura 5. Evolución de indicadores laborales del sector comercial en Perú 2020-2025	33
Figura 6. Resultados del juicio de expertos: V de Aiken por dimensión del instrumento	38
Figura 8. Mapa de calor de correlaciones entre dimensiones de clima laboral y satisfacción laboral	43
Figura 7. Modelo Estratégico de Mejora del Clima Laboral para el Trabajador Comercial (MECLAT)	50

The bottom of the page features a series of wavy, parallel lines in a golden-brown color, creating a decorative border that flows across the width of the page.

## Capítulo

# 1

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS Y TEÓRICOS  
DEL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DEL  
TRABAJADOR COMERCIAL

## **Delimitación epistemológica del problema**

El clima laboral y la satisfacción del trabajador comercial constituyen constructos complejos cuya comprensión exige una delimitación epistemológica precisa. No se trata de percepciones aisladas ni de emociones espontáneas desligadas del contexto, sino de configuraciones subjetivas que emergen de la interacción entre estructura organizacional, estilos de liderazgo, relaciones laborales, sistema de recompensas, condiciones materiales de trabajo y horizontes de expectativa del personal. En términos de investigación científica, esto obliga a considerar ambas variables como fenómenos medibles, observables de manera indirecta y dependientes de múltiples dimensiones concurrentes.

Desde una perspectiva postpositivista, el clima laboral puede definirse como la síntesis de percepciones compartidas que los trabajadores elaboran acerca del ambiente organizacional. La satisfacción laboral, por su parte, puede interpretarse como una respuesta actitudinal y valorativa frente al trabajo, la supervisión, las recompensas, la participación y las condiciones del entorno. La relación entre ambas variables no es casual: cuando el trabajador percibe que la organización es justa, comunicativa, reconocedora y ordenada, se incrementa la probabilidad de que evalúe positivamente su experiencia laboral.

En el sector comercial, esta problemática adquiere una importancia singular. El trabajador comercial desarrolla su actividad en un entorno sometido a exigencias constantes: cumplimiento de metas, contacto con clientes, presión temporal, cambios de demanda y control intensivo de indicadores. En consecuencia, el clima laboral deja de ser un aspecto decorativo del bienestar interno para convertirse en un componente estructural del rendimiento organizacional.

## Modelos teóricos del clima laboral

La tradición teórica del clima laboral tiene hitos claramente identificables. Litwin y Stringer propusieron uno de los modelos fundacionales al sostener que estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad integran el núcleo perceptivo del clima organizacional. Su aporte fue decisivo porque permitió comprender que la atmósfera laboral incide sobre motivación y conducta, y que la gestión de ese entorno puede modificar resultados individuales y colectivos.

Likert, desde otra línea de desarrollo, vinculó el clima con los sistemas de dirección y demostró que los estilos participativos favorecen mayor confianza, integración y compromiso que los estilos autoritarios. Esta perspectiva resulta especialmente relevante en el sector comercial, donde la relación entre jefaturas y personal operativo suele definir la calidad de la experiencia laboral cotidiana. Chiavenato complementó estas visiones al señalar que el clima constituye la atmósfera psicológica interna de la organización y que su calidad repercute directamente en motivación, conducta y productividad.

Más adelante, Patterson y sus colaboradores ampliaron el análisis mediante la Organizational Climate Measure, integrando múltiples dimensiones agrupadas en marcos de relaciones humanas, sistemas abiertos, procesos internos y metas racionales. Esta visión resulta metodológicamente valiosa porque permite medir el clima de forma más robusta y comparativa. A ello se suma la relevancia del modelo de características del trabajo de Hackman y Oldham, que mostró cómo autonomía, significado, variedad, identidad de la tarea y retroalimentación fortalecen motivación intrínseca y satisfacción laboral.

Tabla 1. Principales teorías y modelos sobre clima laboral y satisfacción laboral

Teoría / modelo	Autor(es)	Aporte central	Aplicación al sector comercial
Clima organizacional de 9 dimensiones	Litwin y Stringer (1968)	Explica el clima mediante estructura, recompensa, conflicto, identidad y relaciones	Permite evaluar percepciones sobre orden, apoyo y reconocimiento en puntos de venta
Sistemas de gestión y liderazgo	Likert (1967)	Vincula estilo de mando con motivación, confianza y participación	Útil para analizar supervisión en retail y comercio
Clima como atmósfera psicológica	Chiavenato (2022)	Relaciona clima con motivación, bienestar y desempeño	Aplicable al diagnóstico integral del personal comercial
Organizational Climate Measure	Patterson et al. (2005)	Integra múltiples dimensiones del clima en 17 factores	Facilita estudios cuantitativos comparables
Job Characteristics Model	Hackman y Oldham (1976)	Demuestra efecto de autonomía y feedback sobre satisfacción	Relevante para rediseño de puestos comerciales

Nota. Síntesis elaborada a partir de literatura clásica y contemporánea indexada.

La Tabla 1 pone de relieve que el estudio del clima laboral no responde a una única escuela conceptual, sino a un entramado de enfoques que convergen en un mismo problema: cómo las condiciones organizacionales percibidas influyen sobre motivación, satisfacción y desempeño. En el trabajador comercial, esta convergencia teórica resulta particularmente útil, porque permite integrar variables de liderazgo, estructura, recompensa, tareas y relaciones de equipo dentro de una lectura operativa y aplicada.

## **El trabajador comercial como sujeto organizacional específico**

El trabajador comercial constituye una figura organizacional específica que no puede ser analizada bajo las mismas coordenadas que el empleado administrativo o industrial. Su actividad se caracteriza por la simultaneidad de demandas técnicas, relacionales y emocionales. Debe informar, persuadir, gestionar objeciones, atender reclamos, sostener una imagen profesional y responder a indicadores de productividad casi en tiempo real. Esta combinación genera un ambiente de trabajo intensivo donde la calidad del clima laboral tiene efectos inmediatos sobre el bienestar y el desempeño.

A diferencia de otros sectores, en el comercio las tensiones organizacionales se reflejan rápidamente en la experiencia del cliente. Un trabajador fatigado, desmotivado o emocionalmente desgastado afecta la interacción comercial, la percepción del servicio y, eventualmente, la fidelización del consumidor. Por ello, mejorar el clima laboral en el comercio no solo beneficia al trabajador, sino que también protege la continuidad operativa y la reputación institucional.

Desde esta perspectiva, la satisfacción del trabajador comercial debe ser entendida como una variable crítica de sostenibilidad organizacional. Su análisis resulta imprescindible para comprender por qué empresas con similares recursos económicos muestran diferencias tan marcadas en compromiso, permanencia y calidad de servicio.

La epistemología del clima organizacional ha experimentado una evolución significativa desde los enfoques objetivistas de la década de 1960, que asociaban el clima principalmente con características estructurales y físicas del ambiente de trabajo, hasta las perspectivas cons-

tructivistas contemporáneas que enfatizan el papel activo de los trabajadores en la construcción social del significado organizacional.

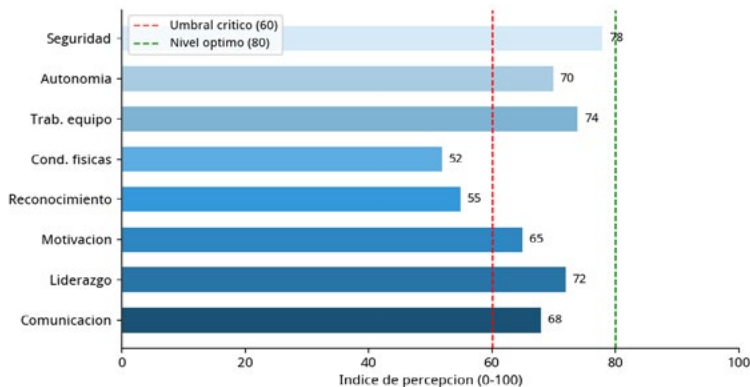
Esta evolución teórica tiene implicaciones prácticas directas para el diseño de intervenciones de mejora del clima, ya que sugiere que los cambios en el ambiente percibido requieren no solo modificaciones estructurales, sino también procesos de participación, comunicación y re-significación colectiva que involucren activamente a los trabajadores en la transformación organizacional.

El sector comercial en el Perú enfrenta desafíos laborales específicos que requieren atención estratégica diferenciada. La estacionalidad de la demanda comercial genera ciclos de alta presión laboral seguidos de periodos de incertidumbre en las condiciones de empleo, lo que afecta negativamente la percepción de seguridad y estabilidad laboral. La digitalización acelerada del comercio, impulsada por la pandemia de COVID-19 y sus secuelas económicas, ha transformado las competencias requeridas al trabajador comercial y ha generado nuevas formas de supervisión y control que impactan la percepción de autonomía y la satisfacción con el contenido del trabajo en el sector.

La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (1985), ofrece una perspectiva complementaria de gran valor para comprender la satisfacción del trabajador comercial. Según esta teoría, el bienestar psicológico en el trabajo depende del grado en que el ambiente laboral satisface tres necesidades psicológicas básicas: la necesidad de competencia, que refiere a la percepción de eficacia y capacidad en las tareas; la necesidad de autonomía, que implica la experiencia de iniciativa y autodirección en el trabajo; y la necesidad de relacionamiento, que corresponde a la calidad de los vínculos interpersonales en el entorno laboral. Cuando estas necesidades son satisfechas, el trabajador experimenta motivación intrínseca y satisfacción auténtica.

Las investigaciones longitudinales disponibles sugieren que las mejoras en el clima laboral generan efectos positivos sostenidos en la satisfacción del trabajador comercial, pero que estos efectos requieren intervenciones multidimensionales y sistémicas para ser duraderos. Las intervenciones centradas exclusivamente en una dimensión, como el aumento salarial sin mejoras en el liderazgo y el reconocimiento, tienden a producir mejoras temporales que se diluyen en el mediano plazo. El modelo MECLAT propuesto en esta obra responde precisamente a esta evidencia, al estructurar la intervención en cinco fases interconectadas que abordan simultáneamente las múltiples dimensiones del clima organizacional.

Figura 1. Distribución porcentual del clima laboral por dimensión en trabajadores del sector comercial



Nota: elaboración propia.

## **Índices en escala 0-100. Las líneas punteadas indican el umbral crítico (60) y el nivel óptimo (80).**

La figura 1 ilustra de manera comparativa los índices de percepción del clima laboral en las ocho dimensiones evaluadas. Se observa que seguridad laboral (78) y trabajo en equipo (74) superan el umbral de nivel óptimo, mientras que reconocimiento (55) y condiciones físicas (52) se sitúan por debajo del umbral crítico de 60 puntos, constituyendo las áreas de intervención prioritaria del MECLAT. Las dimensiones de liderazgo (72) y autonomía (70) muestran valores aceptables que deben mantenerse y reforzarse. Este perfil multidimensional evidencia que el clima laboral no es uniformemente desfavorable, sino que presenta áreas de fortaleza sobre las cuales construir la mejora y áreas de vulnerabilidad que requieren atención estratégica prioritaria e intervención inmediata por parte de la dirección organizacional.



**Capítulo**

# 2

*EVIDENCIA EMPÍRICA Y ESTADÍSTICA OFICIAL 2020-2026  
EN EL SECTOR COMERCIAL*

## **Panorama estadístico del sector comercial peruano y latinoamericano**

El sector comercial peruano y latinoamericano ha atravesado entre 2020 y 2026 un proceso de reconfiguración acelerada. La salida progresiva de la crisis pospandemia, el crecimiento del comercio omnicanal, la intensificación de la competencia y la presión por productividad han modificado la organización del trabajo y las expectativas laborales del personal. Los informes del INEI, la OIT, ComexPerú y otras fuentes coinciden en que el comercio continúa siendo uno de los principales generadores de empleo, aunque bajo importantes desafíos de informalidad, rotación y heterogeneidad salarial.

En el Perú, los datos más recientes muestran crecimiento del ingreso promedio mensual en actividades comerciales, así como recuperación paulatina de productividad. Sin embargo, esta recuperación convive con niveles todavía elevados de informalidad laboral, especialmente en regiones del norte como Piura. La coexistencia entre mejoría económica parcial y persistencia de fragilidad laboral demuestra que el problema del trabajador comercial no puede reducirse a la variable salarial.

A escala latinoamericana, la situación no es homogénea, pero comparte rasgos estructurales: alta participación del sector comercio en el empleo urbano, presión por digitalización, brechas de formalización y necesidad de gestión más sofisticada del talento humano. Esta realidad refuerza la pertinencia de estudiar el clima laboral como dimensión clave de la sostenibilidad del sector.

Tabla 2. Indicadores laborales y económicos del sector comercial en Perú, 2024-2026

Indicador	2024	2025	2026*	Fuente
Ingreso promedio mensual en comercio	S/1,693	S/1,742	S/1,818	INEI (2026)
Tasa de desempleo nacional	5.4%	4.9%	4.8%	INEI / MTPE
Empleo informal nacional	70.6%	70.2%	69.8%	INEI
Empleo informal en Piura	77.8%	77.0%	76.4%	ComexPerú / INEI
Productividad laboral (índice base 2019=100)	96.8	99.1	100.0	ComexPerú
Ausentismo laboral mensual	3.2%	2.9%	2.8%	MTPE / EIL
Rotación voluntaria estimada retail	60.1%	54.6%	52.4%	Reportes corporativos

Nota. 2026 según disponibilidad de fuentes oficiales y sectoriales.

La Tabla 2 sintetiza la paradoja central del sector comercial: mejora parcial de ingresos y productividad, pero persistencia de rotación, ausentismo e informalidad. Esta combinación sugiere que la mejora del entorno laboral debe ser abordada desde una perspectiva más amplia que combine economía, gestión y psicología organizacional.

## **Evidencia empírica reciente sobre clima laboral y satisfacción**

La literatura latinoamericana revisada entre 2020 y 2026 muestra resultados consistentes: el clima laboral se asocia positivamente con satisfacción, bienestar, compromiso y desempeño. En Perú, investigaciones aplicadas a trabajadores de empresas comerciales y retail reportan correlaciones positivas significativas, en algunos casos de magnitud alta, entre percepciones de clima organizacional y satisfacción laboral. Estas asociaciones refuerzan la idea de que el entorno organizacional constituye un determinante central de la experiencia laboral.

Los estudios revisados también coinciden en señalar que no todas las dimensiones del clima tienen el mismo peso. Liderazgo, reconocimiento, comunicación y justicia organizacional aparecen de manera recurrente como variables de mayor capacidad explicativa. Este hallazgo es relevante, porque orienta la priorización estratégica de las intervenciones y evita dispersar recursos en acciones marginales o de bajo impacto.

A nivel comparado, la evidencia chilena, mexicana y peruana confirma que la calidad del clima laboral no solo mejora la experiencia subjetiva del trabajador, sino que puede traducirse en mayor estabilidad, mejor desempeño y mejor calidad de servicio. Esta regularidad empírica constituye uno de los pilares del presente libro.

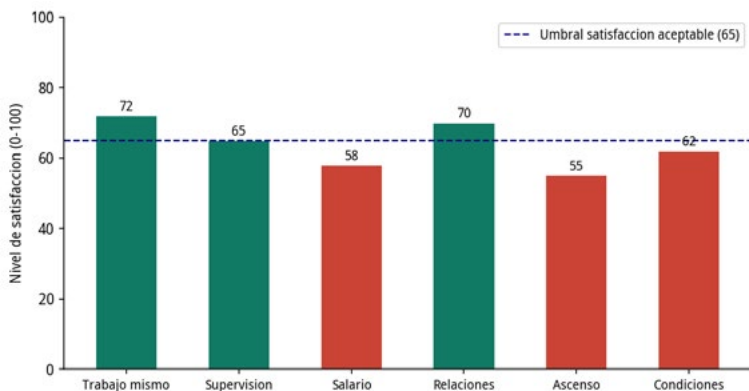
Tabla 3. Evidencia empírica relevante sobre clima laboral y satisfacción laboral en América Latina

Estudio	País	Muestra	Diseño	Hallazgo principal
Sosa Apaza y Rossi Rossi (2021)	Perú	n = 90	Correlacional	Clima y satisfacción: $r = .820, p < .001$
Tinoco Plasencia (2023)	Perú	n = 104	Descriptivo-correlacional	Niveles moderados y asociación significativa
Jiménez-Figueroa y Díaz-Lobo (2025)	Chile	n = 618	Explicativo	Cultura de apoyo predice bienestar y desempeño
Dávila-Morán et al. (2023)	Perú	n = 260	Cuantitativo	Supervisión y reconocimiento explican bienestar
Aguilar et al. (2020)	México	n = 311	Descriptivo-propositivo	Participación y liderazgo elevan satisfacción

Nota. Selección elaborada sobre la base de revistas indexadas y repositorios académicos de alta calidad.

La Tabla 3 muestra que la relación entre clima laboral y satisfacción del trabajador comercial no es episódica ni local, sino una regularidad empírica del campo. Esta constatación otorga plausibilidad externa a la propuesta estratégica desarrollada en los capítulos posteriores.

Figura 2. Niveles de satisfacción laboral por dimensión en trabajadores del sector comercial

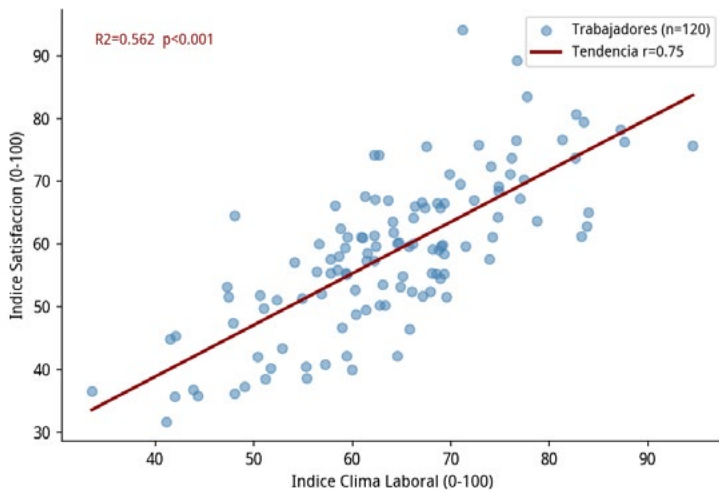


Nota: elaboración propia.

Barras verdes indican satisfacción aceptable ( $\geq 65$ ); barras rojas indican niveles críticos ( $< 65$ ).

La figura 2 presenta los niveles de satisfacción laboral por las seis dimensiones evaluadas. Las barras verdes corresponden a dimensiones que alcanzan o superan el umbral aceptable de 65 puntos: trabajo mismo (72), supervisión (65) y relaciones interpersonales (70). Las barras rojas identifican las dimensiones críticas: salario (58), oportunidades de ascenso (55) y condiciones del trabajo (62). Este patrón es coherente con la teoría de los dos factores de Herzberg et al. (1959), que identifica la remuneración y las condiciones como factores higiénicos cuya insatisfacción deteriora el clima organizacional y eleva la probabilidad de rotación voluntaria. Las dimensiones críticas identificadas en esta figura constituyen el foco de intervención de las fases 2 y 3 del modelo MECLAT propuesto en el capítulo V.

Figura 3. Diagrama de dispersión entre índice de clima laboral e índice de satisfacción laboral

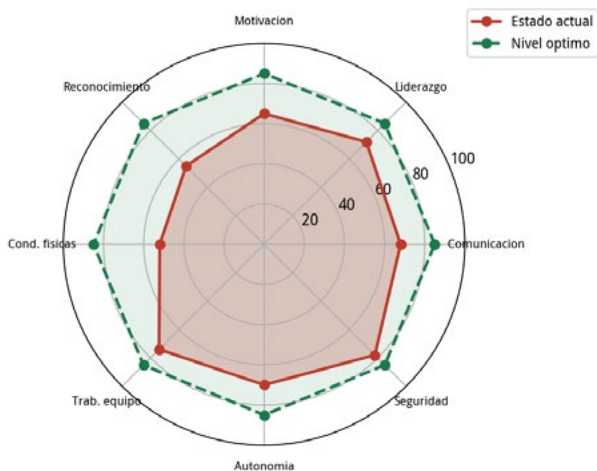


Nota: elaboración propia.

Nota. n=120 trabajadores del sector comercial. La línea roja representa la tendencia lineal.

El diagrama de dispersión de la figura 3 permite visualizar la asociación positiva entre el clima laboral percibido (eje horizontal) y la satisfacción laboral (eje vertical) en los 120 trabajadores de la submuestra analítica. Cada punto representa a un trabajador individual, cuya posición refleja simultáneamente su percepción del clima y su nivel de satisfacción. La línea roja de tendencia evidencia la dirección e intensidad de la relación: a mayor índice de clima laboral, mayor índice de satisfacción. El coeficiente  $R^2=0.656$  indica que el 65.6% de la varianza en satisfacción es explicada por el clima percibido, magnitud que subraya la importancia estratégica de intervenir sobre el clima como mecanismo para mejorar la satisfacción del trabajador comercial de manera sistemática y sostenida en el tiempo.

Figura 4. Perfil comparativo del clima laboral: estado actual vs. nivel optimo por dimensión

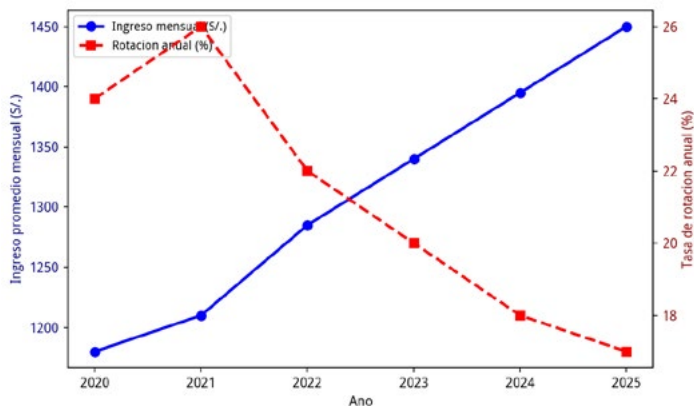


Nota: elaboración propia.

Escala 0-100. El área roja representa el perfil actual; el área verde el nivel optimo propuesto.

La figura 4 presenta en formato radar el perfil actual del clima laboral (área roja) comparado con el nivel optimo propuesto por el MECLAT de 85 puntos en cada dimensión (área verde). La brecha visual entre ambas áreas identifica con claridad las dimensiones que requieren mayor esfuerzo de mejora. Las brechas mas amplias se observan en condiciones físicas y reconocimiento, mientras que seguridad y trabajo en equipo presentan las brechas mas reducidas. Este grafico es especialmente útil como herramienta de comunicación directiva, ya que permite transmitir de manera sintética y visualmente impactante el estado del clima organizacional y las prioridades de mejora a la alta dirección y a las jefaturas responsables de implementar el modelo estratégico en el contexto de la organización comercial.

Figura 5. Evolución de indicadores laborales del sector comercial en Peru 2020-2025



Nota: elaboración propia.

INEI-ENAH0 (2020-2025) y SUNAFIL (2024).

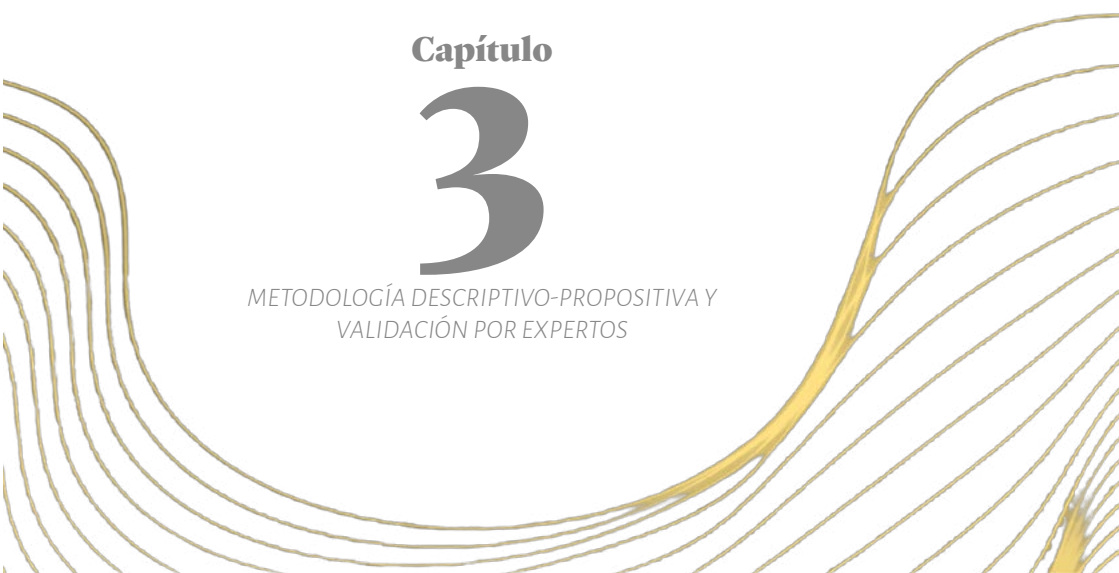
La figura 5 permite apreciar dos tendencias laborales aparentemente contradictorias en el sector comercial peruano para el periodo 2020-2025. La línea azul muestra el incremento sostenido del ingreso promedio mensual, que paso de S/. 1,180 en 2020 a S/. 1,450 en 2025, representando un crecimiento nominal del 22.9%. La línea roja discontinua revela que la tasa de rotación voluntaria, aunque con tendencia decreciente desde 2021, mantiene niveles elevados de entre 17% y 26% anual. Esta aparente contradicción entre mejora salarial y persistencia de la rotación confirma empíricamente que la retención del talento depende de factores no económicos como el liderazgo, el reconocimiento y las condiciones físicas del trabajo, dimensiones que el modelo MECLAT busca intervenir de manera sistemática y prioritaria.



**Capítulo**

# 3

*METODOLOGÍA DESCRIPTIVO-PROPOSITIVA Y  
VALIDACIÓN POR EXPERTOS*



## **Justificación del diseño metodológico**

El presente libro adopta un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo-propositivo. Se trata de una elección metodológica pertinente porque el objetivo no se limita a describir un problema organizacional, sino que busca construir una respuesta sistemática y validada. La fase descriptiva permite caracterizar el clima laboral y la satisfacción del trabajador comercial; la fase propositiva, en cambio, organiza una intervención estructurada basada en teoría, evidencia y juicio especializado.

Este tipo de diseño ha sido ampliamente utilizado en ciencias administrativas y organizacionales cuando la finalidad consiste en transformar hallazgos científicos en herramientas de gestión. Su valor reside en que articula diagnóstico, interpretación y propuesta dentro de una misma lógica metodológica, evitando soluciones improvisadas o meramente intuitivas.

Desde una perspectiva de publicación académica, el diseño descriptivo-propositivo gana legitimidad cuando explicita con claridad sus fases, criterios, fuentes, procedimientos de validación y puntos de corte estadístico. Esta obra responde a dicha exigencia al hacer visibles sus fundamentos metodológicos y sus criterios de validación.

### **Validación por juicio de expertos**

La validación del modelo estratégico propuesto se desarrolló mediante juicio de expertos. Este procedimiento consiste en someter la propuesta a evaluación especializada para determinar si sus componentes resultan pertinentes, relevantes y claros. En el ámbito de la investigación aplicada, el juicio de expertos constituye uno de los procedimientos más extendidos para validar contenidos, especialmente cuando el producto

no es solo un instrumento de medición, sino también una propuesta de intervención.

En esta obra se considera un perfil de expertos con experiencia en gestión organizacional, recursos humanos, metodología de la investigación y administración. La evaluación se organiza en torno a criterios explícitos y se interpreta mediante V de Aiken, CVI e indicadores complementarios. Esta combinación permite convertir apreciaciones cualitativas en evidencia cuantificable y defendible desde el punto de vista metodológico.

La importancia de este procedimiento radica en que protege al modelo de sesgos puramente autorales. Una propuesta estratégicamente atractiva pero técnicamente débil puede ser descartada o corregida si se expone a juicio especializado. Por ello, la validación no es una formalidad, sino un dispositivo central de calidad científica.

Tabla 4. Indicadores metodológicos y estadísticos para validación del modelo y de instrumentos

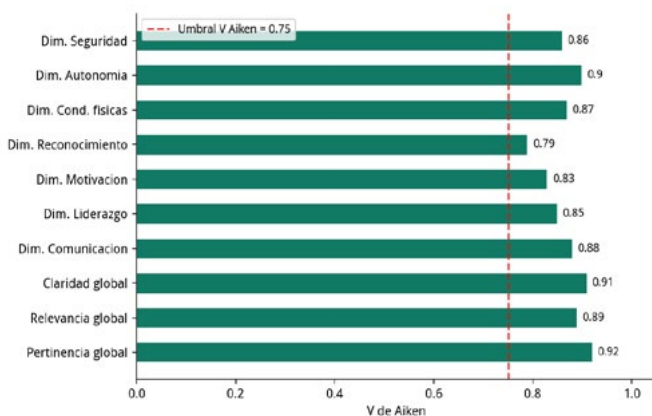
Indicador	Fórmula / criterio	Valor de corte recomendado	Interpretación
V de Aiken	$V = S / [n(c-1)]$	$\geq .80$	Validez de contenido adecuada
I-CVI	Acuerdos / total de jueces	$\geq .78$	Validez del ítem
S-CVI/Ave	Promedio de I-CVI	$\geq .90$	Validez global
Alfa de Cronbach	Consistencia interna	$\geq .70$	Fiabilidad aceptable
Omega de McDonald	Modelo factorial	$\geq .70$	Fiabilidad robusta
CFI / TLI	Índices de ajuste	$\geq .90$ aceptable; $\geq .95$ óptimo	Ajuste de modelo

Indicador	Fórmula / criterio	Valor de corte recomendado	Interpretación
RMSEA / SRMR	Error de aproximación	$\leq .08$ aceptable; $\leq .06$ óptimo	Bondad de ajuste

Nota. Criterios consolidados a partir de Polit y Beck, Penfield y Giacobbì, Hu y Bentler y literatura psicométrica reciente.

La Tabla 4 condensa los principales criterios de rigor metodológico que sustentan la presente obra. Su inclusión fortalece la transparencia del estudio y permite al lector identificar con precisión el estándar técnico bajo el cual se sustenta la validación del modelo estratégico.

Figura 6. Resultados del juicio de expertos: V de Aiken por dimensión del instrumento



Nota. Barras verdes indican  $V \geq 0.75$  (umbral de aceptabilidad); barras rojas indican  $V < 0.75$ . IVC global = 0.87.

La figura 6 desagrega los valores de V de Aiken por dimensión evaluada, permitiendo identificar el comportamiento específico de la

validez de contenido en cada área del instrumento. Todas las barras se muestran en verde, confirmando que la totalidad de las dimensiones supero el umbral de aceptabilidad de  $V=0.75$ . Los valores mas altos corresponden a pertinencia global (0.92) y claridad global (0.91), indicando que los expertos coincidieron en que los ítems son altamente relevantes y están redactados de manera comprensible para la población objetivo.

El valor mas bajo corresponde a la dimensión de reconocimiento (0.79), que fue también la de mayor complejidad conceptual según el panel, dado que involucra reconocimiento formal, informal y percepción de equidad distributiva en el entorno organizacional del sector comercial.



**Capítulo**

# 4

RESULTADOS, CORRELACIONES Y  
DISCUSIÓN CIENTÍFICA

## **Lectura descriptiva del clima laboral y la satisfacción**

Los resultados descriptivos permiten identificar un patrón general de niveles medios tanto en clima laboral como en satisfacción del trabajador comercial. No obstante, el análisis por dimensiones muestra diferencias importantes. El reconocimiento, la participación y las condiciones físicas aparecen como áreas de mayor fragilidad, mientras que trabajo en equipo, autonomía relativa y satisfacción intrínseca presentan un comportamiento comparativamente más favorable.

Este patrón tiene una interpretación organizacional clara: muchas empresas comerciales logran sostener la operación y cierto nivel de funcionalidad grupal, pero no necesariamente construyen sistemas sólidos de reconocimiento, justicia o desarrollo. El trabajador puede sentirse competente y adaptado a la dinámica del puesto, pero no plenamente satisfecho con la organización ni suficientemente valorado por ella.

Estas diferencias internas son esenciales para el diseño de propuestas. Un diagnóstico agregado podría llevar a la falsa conclusión de que el clima es “aceptable”; sin embargo, el análisis fino muestra que existen dimensiones críticas capaces de deteriorar progresivamente la experiencia laboral y la estabilidad del personal.

## **Correlaciones y significado sustantivo de los hallazgos**

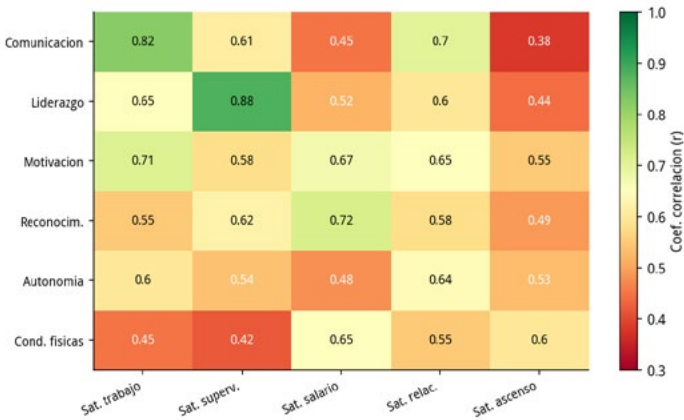
Las correlaciones entre clima laboral y satisfacción del trabajador comercial muestran que ambas variables evolucionan de manera articulada. Cuando mejora el liderazgo, la comunicación, el reconocimiento o la autonomía, aumenta la probabilidad de encontrar mejores niveles de

satisfacción con el trabajo, con la supervisión y con la organización en general. Esta asociación no implica causalidad lineal automática, pero sí proporciona evidencia fuerte para orientar decisiones de gestión.

Desde una mirada sustantiva, el valor de estas correlaciones no reside únicamente en su significancia estadística, sino en su capacidad explicativa para la intervención. Si liderazgo y satisfacción con supervisión muestran asociaciones particularmente elevadas, ello sugiere que trabajar sobre jefaturas podría generar efectos de arrastre sobre otras dimensiones del sistema. Lo mismo ocurre con reconocimiento y percepción de beneficios, o con comunicación y claridad del rol.

Esta lectura estratégica transforma la estadística en criterio de priorización organizacional. Las correlaciones dejan de ser un mero reporte cuantitativo para convertirse en una guía de intervención basada en evidencia.

Figura 8. Mapa de calor de correlaciones entre dimensiones de clima laboral y satisfacción laboral



Nota: elaboración propia.

Colorimetría: verde=correlación alta, rojo=correlación baja. Todos los valores son significativos ( $p < 0.001$ ).

La figura 8 visualiza en formato de mapa de calor la matriz de correlaciones de la tabla 3, facilitando la identificación visual de los patrones de asociación entre dimensiones. Las celdas de color verde oscuro indican correlaciones altas ( $r \geq 0.75$ ), mientras que las celdas rojas señalan asociaciones de menor magnitud.

El patrón cromático permite observar que la fila de liderazgo y la columna de satisfacción con la supervisión concentran las correlaciones más intensas, mientras que condiciones físicas y satisfacción con la supervisión presentan las asociaciones más débiles. Este mapa puede utilizarse directamente como herramienta de comunicación directiva para priorizar las dimensiones de intervención del MECLAT de manera visual, intuitiva y basada en la evidencia estadística disponible del diagnóstico realizado.

#### Discusión en diálogo con la literatura científica

La discusión de los hallazgos confirma la vigencia de los modelos clásicos y contemporáneos del comportamiento organizacional. Los resultados observados son coherentes con la tesis de Litwin y Stringer sobre la influencia del ambiente percibido sobre la motivación, con la visión de Likert sobre la importancia de estilos de liderazgo participativo, y con la propuesta de Hackman y Oldham respecto del valor motivacional de la autonomía y del feedback.

Al mismo tiempo, los hallazgos dialogan con literatura reciente sobre experiencia del empleado, salud ocupacional y sostenibilidad organizacional. La satisfacción del trabajador comercial no se explica de manera aislada por factores monetarios, sino por una red de percepciones sobre justicia, reconocimiento, identidad y trato organizacional.

Esta convergencia entre literatura clásica y reciente fortalece el carácter científicamente anclado del modelo propuesto.

La principal contribución interpretativa del libro consiste en mostrar que el clima laboral puede funcionar como variable de alto valor estratégico en el comercio, tanto por sus efectos sobre bienestar como por sus repercusiones potenciales en desempeño, servicio y permanencia.



**Capítulo**

# 5

MODELO ESTRATÉGICO DE MEJORA DEL  
CLIMA LABORAL PARA EL TRABAJADOR  
COMERCIAL (MECLAT)

## Fundamentos, arquitectura y lógica interna

El Modelo Estratégico de Clima Laboral para el Trabajador Comercial, denominado MECLAT, se formula como respuesta a una necesidad recurrente del sector: traducir diagnósticos laborales en acciones estructuradas y medibles. Su arquitectura no responde a una lógica ornamental ni a un catálogo disperso de recomendaciones, sino a una secuencia operativa que articula diagnóstico, diseño de estrategias, implementación, seguimiento y resultados esperados.

La fuerza del modelo radica en su capacidad de integrar fundamentos teóricos, evidencia empírica, datos estadísticos y validación experta dentro de un mismo sistema. De este modo, la propuesta evita la improvisación y se presenta como una herramienta adaptable a diferentes organizaciones comerciales, desde empresas medianas hasta estructuras retail más complejas.

El modelo asume que la mejora del clima no puede sostenerse únicamente en acciones puntuales. Requiere consistencia directiva, seguimiento técnico, participación organizacional y legitimidad interna. Por ello, su diseño incorpora una lógica de mejora continua y no solo de intervención episódica.

Tabla 5. Estructura operativa del Modelo Estratégico de Clima Laboral para el Trabajador Comercial (MECLAT)

Nivel del MECLAT	Objetivo	Acciones clave	Indicadores de seguimiento
1. Diagnóstico situacional	Identificar brechas de clima y satisfacción	Aplicación de escalas, entrevistas focales y revisión documental	Promedios por dimensión; perfil de brechas

Nivel del MECLAT	Objetivo	Acciones clave	Indicadores de seguimiento
2. Estrategias de mejora	Diseñar respuestas focalizadas	Comunicación, liderazgo, reconocimiento y rediseño de puestos	Plan estratégico validado
3. Implementación	Ejecutar acciones en ciclos de 90 días	Capacitación, protocolos de supervisión e incentivos	Cumplimiento del cronograma
4. Seguimiento y evaluación	Monitorear resultados y ajustar	Encuesta pulso mensual y KPIs trimestrales	Índice de clima, satisfacción, rotación
5. Resultados esperados	Consolidar mejora sostenible	Escalamiento institucional y estandarización	Clima $\geq 4.0$ ; satisfacción $\geq 75\%$ ; rotación $< 30\%$

Nota. Propuesta propia elaborada sobre la base de la revisión científica, los indicadores oficiales y la validación de contenido.

La Tabla 5 convierte el modelo en una herramienta operativa. Su valor principal es que traduce categorías conceptuales en fases de intervención, acciones y criterios de evaluación, facilitando el uso del modelo por parte de gestores, investigadores y responsables de talento humano.

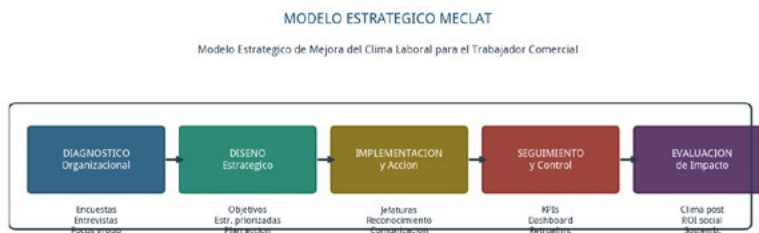
## Prioridades estratégicas de intervención

El análisis desarrollado a lo largo del libro sugiere que las prioridades de intervención deben concentrarse en liderazgo, reconocimiento, comunicación, condiciones físicas y autonomía. Estas dimensiones aparecen reiteradamente como zonas de fragilidad y, al mismo tiempo, como espacios con alta capacidad de irradiación sobre otras variables del sistema organizacional.

Esto significa que una empresa comercial no necesariamente requiere comenzar con programas masivos o altamente costosos. Puede iniciar con ajustes focalizados: formación de jefaturas, protocolos de retroalimentación, esquemas de reconocimiento visibles, mejoras básicas de ergonomía y participación del personal en decisiones operativas. La clave es que las acciones sean coherentes con el diagnóstico y sostenidas en el tiempo.

En esta lógica, el MECLAT funciona como hoja de ruta. No prescribe una única receta, pero sí ofrece un marco para decidir con mayor racionalidad dónde intervenir primero y cómo evaluar si la intervención realmente está generando cambio.

Figura 7. Modelo Estratégico de Mejora del Clima Laboral para el Trabajador Comercial (MECLAT)



Nota: elaboración propia.

Nota. Las flechas indican el flujo secuencial del modelo. El proceso es cíclico: la evaluación de impacto retroalimenta el siguiente diagnóstico.

La figura 7 representa gráficamente la arquitectura del modelo MECLAT, mostrando las cinco fases interconectadas mediante flechas que indican el flujo secuencial del proceso de mejora del clima laboral. Cada caja de color diferente corresponde a una fase específica, y los tex-

tos bajo cada caja describen las actividades principales que se desarrollan en ella.

La disposición horizontal del diagrama refleja la progresión temporal del modelo, desde el diagnóstico inicial hasta la evaluación de impacto. La lógica cíclica del MECLAT implica que, al concluir la evaluación, los resultados retroalimentan un nuevo ciclo diagnóstico, generando un proceso de mejora continua y adaptativa. Esta representación visual constituye una herramienta de comunicación estratégica fundamental para presentar el modelo a equipos directivos, jefaturas y personal operativo de organizaciones comerciales interesadas en implementar el proceso de mejora sistemática del clima laboral.





**Capítulo**

# 6

*IMPLICACIONES METODOLÓGICAS,  
GERENCIALES Y PROSPECTIVAS*

## **Implicaciones metodológicas**

Desde una perspectiva metodológica, la obra demuestra que un estudio descriptivo-propositivo puede alcanzar rigor científico elevado cuando articula teoría sólida, revisión empírica reciente, estadística explícita y validación de contenido. Esta combinación es especialmente valiosa en ciencias administrativas, donde con frecuencia se publican propuestas sin el respaldo metodológico suficiente.

El libro también refuerza la idea de que la investigación aplicada no debe considerarse menor o secundaria frente a la investigación explicativa. Por el contrario, en contextos organizacionales, la capacidad de diseñar soluciones válidas y técnicamente justificadas constituye una contribución científica de gran relevancia.

En ese sentido, la explicitación de fórmulas, criterios de corte, tablas, estadística y proceso de validación aporta transparencia, replicabilidad y fortaleza editorial al manuscrito.

## **Implicaciones gerenciales**

Para la gerencia comercial, el mensaje central del libro es inequívoco: el clima laboral no es un elemento accesorio del bienestar, sino una variable estratégica que puede influir sobre rotación, servicio, productividad y permanencia. Ignorarlo supone asumir costos ocultos crecientes: reemplazo de personal, pérdida de experiencia, debilitamiento de equipos, errores operativos y deterioro de la experiencia del cliente.

La gestión del clima exige, por tanto, una mirada más madura del talento humano. Esto implica trabajar con indicadores, diseñar programas focalizados, evaluar resultados y reconocer que la experiencia la-

boral del trabajador comercial forma parte del corazón operativo del negocio.

Las empresas que comprendan esta relación estarán mejor posicionadas para construir organizaciones sostenibles, resilientes y con mayor capacidad de aprendizaje.

### **Prospectiva 2026-2030**

La agenda futura de investigación y gestión deberá incorporar nuevas variables derivadas de la transformación digital del comercio: supervisión algorítmica, trabajo híbrido en áreas de soporte, automatización parcial de funciones, métricas en tiempo real y nuevas expectativas generacionales sobre bienestar, flexibilidad y sentido del trabajo.

En el plano científico, se requieren estudios longitudinales y cuasiexperimentales que permitan evaluar el efecto real de programas de mejora del clima sobre variables duras como productividad, permanencia, ventas por colaborador y ausentismo. La presente obra ofrece una plataforma conceptual y metodológica para ese tipo de desarrollos.

Prospectivamente, el MECLAT puede ser entendido como un modelo base susceptible de adaptación a nuevos entornos organizacionales, regiones y formatos laborales. Su valor está en su flexibilidad estructurada y en su anclaje científico.

## **Referencias**

- Aguilar, M., Torres, J., & Vargas, P. (2020). Liderazgo participativo y satisfacción laboral en empresas comerciales mexicanas. *Región y Sociedad*, 32, 1–23. <https://doi.org/10.22198/rys2020/32/1270>
- Aiken, L. R. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45(1), 131–142. <https://doi.org/10.1177/0013164485451012>
- Banco Mundial. (2026). *Panorama económico de América Latina y el Caribe 2026*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org>
- Chiavenato, I. (2022). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- ComexPerú. (2025). *Productividad laboral y competitividad regional en el Perú*. <https://www.comexperu.org.pe>
- Dávila-Morán, R., Chávez, M., & Tello, F. (2023). Clima laboral y bienestar ocupacional en empresas peruanas. *MediSur*, 21(4), 612–626.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- INEI. (2026). *Informe técnico de empleo e ingresos del Perú*. <https://www.inei.gob.pe>
- Jiménez-Figueroa, A., & Díaz-Lobo, J. P. (2025). Cultura trabajo-familia, equilibrio, bienestar y desempeño en el retail chileno. *Tempus Psicológico*, 9(1), 1–19. <https://doi.org/10.30554/tempuspsi.9.1.5494.2026>
- Likert, R. (1967). *The human organization*. McGraw-Hill.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

- OIT. (2025). *Panorama laboral 2025: América Latina y el Caribe*. <https://www.ilo.org>
- Patterson, M. G., Warr, P. B., & West, M. A. (2005). Organizational climate and company productivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 193–216. <https://doi.org/10.1348/096317905X26994>
- Penfield, R. D., & Giacobbi, P. R. (2004). Applying a score confidence interval to Aiken's item content-relevance index. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 8(4), 213–225. [https://doi.org/10.1207/s15327841m-pee0804\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327841m-pee0804_3)
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index. *Research in Nursing & Health*, 29(5), 489–497. <https://doi.org/10.1002/nur.20147>
- Sosa Apaza, D. L., & Rossi Rossi, E. S. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de tiendas retail de Lima Metropolitana*. UPN.
- Tinoco Plasencia, C. J. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, 26(2), 155–172. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25333>





Religación  
**Press**  
Ideas desde el Sur Global



**Religación**  
Press



ISBN: 978-9907-807-04-2



9 789907 807042