

# Clima laboral: incidencia en la fidelización del personal del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U

## *Work Climate and Its Impact on Staff Retention at the Liga Deportiva Universitaria de Quito Club L.D.U*

Gloria Alexandra Carrillo Salguero <sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup> Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador, Santa Elena;  
<https://orcid.org/0009-0009-7244-3437>

\* Correspondencia: [gloria.carrillosalguero1011@upse.edu.ec](mailto:gloria.carrillosalguero1011@upse.edu.ec)

 <https://doi.org/10.70881/hnj/v4/n1/98>

**Cita:** Carrillo Salguero, G. A. (2026). Clima laboral: incidencia en la fidelización del personal del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U. *Horizon Nexus Journal*, 4(1), 64-78. <https://doi.org/10.70881/hnj/v4/n1/98>

**Recibido:** 02/12/2025  
**Revisado:** 08/01/2026  
**Aceptado:** 12/01/2026  
**Publicado:** 29/01/2026



**Copyright:** © 2026 por los autores. Este artículo es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la Licencia Creative Commons, Atribución- NoComercial 4.0 Internacional. (CC BY-NC).

[\(https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Resumen:** El ambiente de trabajo constituye un factor determinante para la estabilidad, el bienestar y la permanencia del personal en instituciones educativas con orientación social. El presente artículo tiene como objetivo analizar la incidencia del ambiente de trabajo en la fidelización del personal de una institución educativa vinculada al Club Liga Deportiva Universitaria de Quito. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con predominancia cuantitativa, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado de 18 ítems con escala Likert de cinco niveles, complementado con entrevistas semiestructuradas dirigidas a docentes, personal administrativo y de apoyo. El instrumento evaluó dimensiones relacionadas con la comunicación interna, el liderazgo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento institucional y el bienestar emocional. Los resultados evidencian que un ambiente de trabajo favorable se asocia de manera significativa con mayores niveles de motivación, satisfacción laboral y intención de permanencia del personal, lo que refleja una percepción positiva del contexto organizacional y del compromiso institucional. En conclusión, el fortalecimiento del ambiente de trabajo se configura como una estrategia clave para la gestión del talento humano en instituciones educativas, al contribuir a la fidelización del personal, la estabilidad organizacional y la continuidad de los procesos pedagógicos.

**Palabras clave:** Ambiente de trabajo; Recursos humanos; Motivación; Satisfacción en el trabajo; Instituciones de enseñanza.

**Abstract:** The work environment is a determining factor for staff stability, well-being, and retention in socially oriented educational institutions. This article aims to analyze the impact of the work environment on staff retention at an educational institution linked to the Liga Deportiva Universitaria de Quito Club. The study was conducted using a mixed-methods approach with a quantitative predominance, applying a structured 18-item Likert-scale questionnaire complemented by semi-structured interviews with teaching, administrative, and support staff. The instrument assessed dimensions related to internal communication, leadership, interpersonal relationships, institutional recognition, and emotional well-being. The results show that a favorable work environment is significantly associated with higher levels of motivation, job satisfaction, and intention to remain, reflecting a positive perception of the organizational context and institutional commitment. In conclusion, strengthening the work environment emerges as a key strategy for human resource management in educational institutions, contributing to staff retention, organizational stability, and continuity of pedagogical processes.

**Keywords:** Work environment; Human resources; Motivation; Job satisfaction; Educational institutions.

## 1. Introducción

El ambiente de trabajo se ha consolidado como un factor determinante en el desempeño, la motivación y la permanencia del talento humano en diversos sectores organizacionales, particularmente en instituciones educativas y sociales donde las interacciones laborales son constantes y emocionalmente exigentes. En este sentido, Alegría-Zebadúa et al. (2023) sostienen que un entorno laboral favorable incide directamente en la estabilidad del personal y en la cohesión interna, elementos esenciales para el logro de los objetivos institucionales. De forma complementaria, la evidencia internacional muestra que la calidad del ambiente de trabajo influye de manera significativa en el bienestar y la satisfacción laboral, lo cual repercute en la intención de permanencia y en la reducción de la rotación del personal (Terrones Mayta y Haro Zea, 2024).

En América Latina, diversos estudios han identificado que factores como la motivación, el liderazgo y la satisfacción laboral desempeñan un papel central en la retención del talento humano, especialmente en instituciones educativas y de servicios humanos. En este contexto, De la Concha Solís et al. (2025) señalan que la gestión adecuada del ambiente organizativo constituye un predictor relevante de la retención laboral en contextos donde la estabilidad del personal resulta fundamental para garantizar la calidad del servicio. De manera similar, Díaz Dumont et al. (2023) sostienen que la fidelización del personal en instituciones educativas se encuentra estrechamente vinculada con la percepción de apoyo institucional, el reconocimiento del desempeño y la existencia de condiciones laborales que favorezcan el compromiso y el sentido de pertenencia.

En el ámbito ecuatoriano, el análisis del ambiente laboral ha adquirido especial relevancia en instituciones educativas con funciones sociales y comunitarias. En este sentido, Enríquez Yépez y López Paredes (2020) destacan que las prácticas de gestión orientadas al bienestar y la motivación del personal contribuyen significativamente a la satisfacción laboral y a la permanencia de los colaboradores. Asimismo, Tinajero Jiménez y Palma Balseca (2021) evidencian que un ambiente de trabajo adecuado favorece la cohesión entre docentes y la continuidad de los procesos pedagógicos, elementos clave para la estabilidad institucional.

Desde una perspectiva conceptual, el ambiente de trabajo se entiende como un constructo multidimensional que integra factores estructurales, relacionales y psicosociales. En este sentido, Arévalo et al. (2021) explican que, en contextos educativos, el ambiente laboral adquiere relevancia estratégica debido a la naturaleza colaborativa del trabajo docente y administrativo, donde las dinámicas interpersonales influyen directamente en la satisfacción y el desempeño. De manera concordante, Toropova et al. (2021) demostraron que las condiciones laborales, el apoyo institucional y la calidad de las relaciones interpersonales constituyen predictores sólidos de la satisfacción laboral docente y de su disposición a permanecer en la institución.

Asimismo, Flores Rivera y Herrera Freire (2025) enfatizan que el ambiente de trabajo no debe concebirse únicamente como un clima emocional, sino como un sistema organizacional que integra liderazgo, comunicación interna, normas institucionales y prácticas de reconocimiento. Esta visión sistémica permite comprender cómo las

percepciones del personal sobre justicia, apoyo y bienestar influyen en su compromiso organizacional y en su intención de permanencia.

Dentro de este enfoque, la literatura identifica dimensiones clave del ambiente de trabajo que influyen en la experiencia laboral. En este sentido, Alegría-Zebadúa et al. (2023) subrayan que una comunicación interna clara y transparente favorece la confianza y reduce la incertidumbre laboral. De manera complementaria, Caicedo-Basurto et al. (2024) señalan que el liderazgo incide directamente en la percepción de apoyo, el reconocimiento del desempeño y la motivación del personal. En contextos educativos, Tinajero Jiménez y Palma Balseca (2021) evidencian que un liderazgo cercano y participativo fortalece la cohesión de los equipos docentes.

Por su parte, las relaciones interpersonales y el reconocimiento institucional también desempeñan un rol central en la experiencia laboral. En este sentido, Arévalo et al. (2021) sostienen que los entornos caracterizados por cooperación y respeto fortalecen la satisfacción y el sentido de pertenencia, mientras que Díaz Dumont et al. (2023) destacan que el reconocimiento se vincula con la percepción de justicia organizacional y la valoración del trabajo realizado. A ello se suma el bienestar emocional, el cual, según Huilca Cabay y Arguello Mendoza (2025), incide directamente en el compromiso y disminuye la intención de abandono, especialmente en organizaciones con altas exigencias emocionales.

Desde el punto de vista teórico, la relación entre ambiente de trabajo y fidelización del personal ha sido explicada a través de modelos contemporáneos del comportamiento organizacional. En este sentido, el modelo Job Demands–Resources plantea que los recursos laborales, como el apoyo del liderazgo, la retroalimentación, la comunicación efectiva y el reconocimiento, promueven la motivación y reducen la intención de abandono, mientras que las demandas excesivas generan desgaste laboral (Terrones Mayta y Haro Zea, 2024). De manera complementaria, la teoría de la satisfacción laboral sostiene que las percepciones positivas del entorno fortalecen actitudes favorables hacia la institución y consolidan el compromiso organizacional (Enríquez Yépez & López Paredes, 2020).

La fidelización del personal, por su parte, se concibe como un proceso estratégico orientado a fortalecer la permanencia, el compromiso y la vinculación emocional del trabajador con la organización. En este sentido, Díaz Dumont et al. (2023) afirman que la fidelización trasciende la retención pasiva del talento, al implicar la generación de condiciones que favorezcan la identificación con la misión institucional. De manera concordante, De la Concha Solís et al. (2025) señalan que la fidelización se sustenta en la percepción de apoyo institucional, el reconocimiento y la justicia organizacional, configurándose como un constructo multidimensional.

La evidencia empírica reciente respalda de manera consistente la relación entre ambiente de trabajo y fidelización. En este sentido, Collie (2023) encontró que los docentes que perciben altos niveles de apoyo emocional, retroalimentación y reconocimiento presentan menores intenciones de abandono y mayor compromiso organizacional. De forma similar, Meredith et al. (2023) demostraron que una cultura colaborativa fortalece la satisfacción laboral y el compromiso afectivo. Estudios longitudinales confirman, además, que un clima laboral positivo reduce progresivamente la intención de abandono y fortalece la estabilidad organizacional (Lei et al., 2024).

No obstante, la literatura también advierte que percepciones negativas del ambiente laboral incrementan la rotación del personal. En la misma línea, Huayta Conislla (2025) evidenció que ambientes deteriorados aumentan la intención de abandono en instituciones públicas, mientras que Rahimi y Arnold (2025) identificaron que factores como el estrés, la carga laboral y la falta de apoyo emocional predicen significativamente la decisión de permanencia o desvinculación en el sector educativo.

En el contexto específico de instituciones educativas vinculadas a organizaciones sociales o deportivas, como el Club Liga Deportiva Universitaria de Quito, persisten vacíos de investigación. En este sentido, Caicedo-Basurto et al. (2024) advierten que las dinámicas organizacionales de instituciones con misiones sociales presentan características particulares que influyen en la motivación y permanencia del personal, pero han sido escasamente abordadas en la literatura.

En atención a este vacío, el presente estudio se orienta a aportar evidencia empírica contextualizada en un entorno educativo con funciones formativas y sociales. En este marco, el objetivo general de la investigación es analizar la incidencia del ambiente de trabajo en la fidelización del personal de la institución educativa vinculada al Club Liga Deportiva Universitaria de Quito.

## **2. Materiales y Métodos**

### *2.1 Tipo y diseño de investigación*

El estudio se enmarcó dentro de un enfoque mixto, con predominancia cuantitativa y un componente cualitativo complementario. Esta elección permitió integrar la medición objetiva de las percepciones del personal con la comprensión interpretativa de sus experiencias. Como explican Caicedo-Basurto et al. (2024), los enfoques mixtos enriquecen el análisis de fenómenos organizacionales al combinar amplitud estadística y profundidad contextual.

El diseño fue no experimental, transversal y correlacional, dado que busca analizar la relación entre el ambiente de trabajo y la fidelización del personal sin manipular variables y recolectando la información en un único momento. Desde un enfoque metodológico, Terrones Mayta y Haro Zea (2024) resaltan que este tipo de diseño es adecuado para estudios organizacionales que pretenden establecer asociaciones entre variables psicosociales.

### *2.2 Modalidad de investigación*

La investigación adoptó una modalidad de campo, ya que la información se obtuvo directamente en la institución educativa vinculada al Club Liga Deportiva Universitaria de Quito. Simultáneamente, incluyó una modalidad documental, utilizada para sustentar teóricamente las variables y construir el marco conceptual del estudio a partir de literatura científica reciente.

### *2.3 Población, censo y técnica de muestreo*

La población estuvo conformada por 117 colaboradores, entre docentes, personal administrativo y personal de apoyo. Debido a que la población total fue accesible en su totalidad, el estudio no empleó muestreo, sino que aplicó un censo, lo cual incrementa la validez interna al eliminar sesgos de selección. En concordancia con este

planteamiento, De la Concha Solís et al. (2025) destacan que los censos son idóneos en estudios organizacionales donde la población es manejable y se busca obtener una visión integral del fenómeno.

Para el componente cualitativo, se empleó un muestreo intencional, mediante el cual se seleccionó a informantes clave que ocupan posiciones estratégicas dentro de la institución (coordinadores, docentes referentes y personal con experiencia directiva), lo que favorece la profundidad interpretativa.

#### *2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

En el enfoque cuantitativo se aplicó un cuestionario estructurado de 18 ítems con escala Likert de cinco niveles. El instrumento fue elaborado a partir de las dimensiones identificadas en la literatura científica para el análisis del ambiente de trabajo: comunicación interna, liderazgo, relaciones interpersonales, reconocimiento institucional y bienestar emocional. Asimismo, para evaluar la fidelización del personal se consideraron las dimensiones de compromiso afectivo, motivación laboral, satisfacción en el trabajo e intención de permanencia, las cuales se fundamentan en estudios recientes sobre retención del talento en instituciones de enseñanza.

Para el componente cualitativo se utilizó una entrevista semiestructurada, orientada a profundizar en percepciones y experiencias relacionadas con las condiciones laborales y el compromiso institucional. Según Arévalo et al. (2021), las entrevistas complementan los estudios correlacionales al revelar matices que los cuestionarios no capturan.

#### *2.5 Validación del instrumento y confiabilidad*

El instrumento fue sometido a validación de contenido mediante juicio de expertos, quienes evaluaron la claridad, pertinencia y coherencia de cada ítem. Este procedimiento garantiza alineación conceptual con las dimensiones teóricas del estudio.

Posteriormente, se evaluó la confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, técnica ampliamente utilizada para medir la consistencia interna de escalas psicométricas. Desde un punto de vista técnico, Terrones Mayta y Haro Zea (2024) señalan que valores superiores a 0.70 indican adecuada confiabilidad para instrumentos organizacionales.

#### *2.6 Procedimiento de recolección y análisis de datos*

La recolección se realizó en coordinación con la institución, garantizando consentimiento informado y confidencialidad. Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva (frecuencias, promedios) y correlacional para contrastar las hipótesis. Los datos cualitativos se analizaron mediante codificación temática, identificando patrones que enriquecieran la interpretación estadística. Este proceso integró ambos enfoques según el modelo de triangulación recomendado para estudios organizacionales.

#### *2.7 Consideraciones éticas*

El estudio respetó los principios éticos de confidencialidad, voluntariedad y anonimato. Se obtuvo autorización institucional y se garantizó que los datos fueran utilizados únicamente con fines académicos.

### 2.8 Limitaciones del diseño

Como todo diseño transversal, el estudio no permitió establecer causalidad, sino únicamente asociaciones entre variables. En relación con esta limitación, Díaz Dumont et al. (2023) señalan que este tipo de diseños se limita a observar relaciones en un momento específico, sin capturar cambios en el tiempo. Otra limitación es el uso de autoinformes, los cuales pueden incluir sesgos de deseabilidad social. Sin embargo, la combinación de métodos y el uso de un censo fortalecen la validez del análisis.

## 3. Resultados

### 3.1 Resultados descriptivos generales por variables

Los resultados descriptivos generales evidenciaron una valoración positiva en ambas variables analizadas, como se muestra en la Tabla 1 y la Figura 1. El ambiente de trabajo presentó una media de 4,14 (DE = 0,60) y la fidelización del personal una media de 4,36 (DE = 0,58) en una escala Likert de 1 a 5, lo que indicó un nivel alto de percepción favorable. De manera comparativa, la fidelización del personal registró un promedio ligeramente superior. Las desviaciones estándar cercanas a 0,6 reflejaron una variabilidad moderada en las respuestas, evidenciando la presencia de diferencias individuales en las percepciones de los participantes (n = 117).

**Tabla 1**

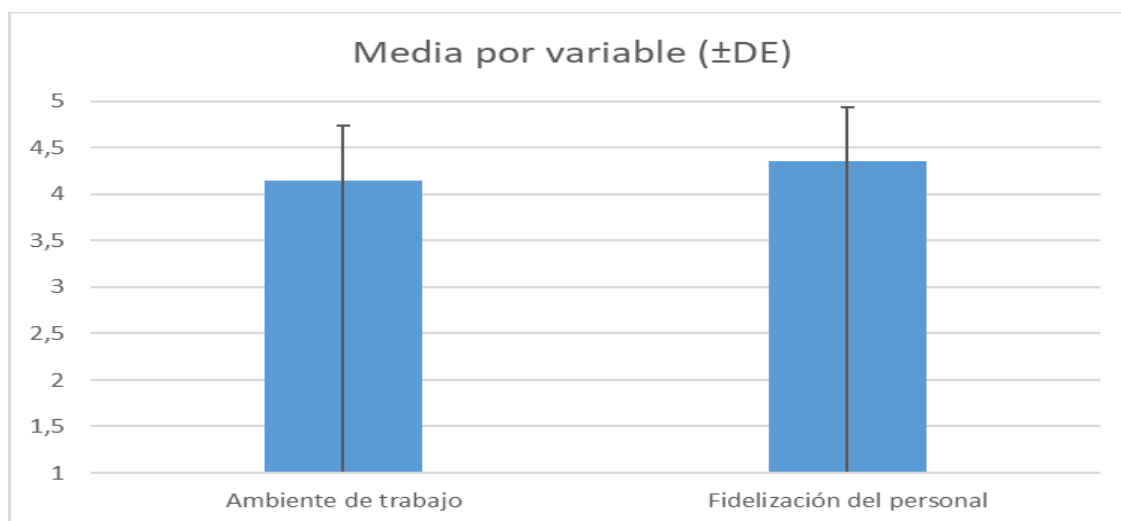
*Estadísticos descriptivos del ambiente de trabajo y la fidelización del personal*

Variable	Ítems usados para el índice	n	Media (1-5)	DE	Mín	Máx
Ambiente de trabajo	1-10	117	4,14	0,60	1,40	5,00
Fidelización del personal	11-18	117	4,36	0,58	1,25	5,00

*Nota:* M = media; DE = desviación estándar. Escala Likert de 1 a 5. *Fuente:* Elaboración propia.

**Figura 1**

Distribución de medias del ambiente de trabajo y la fidelización del personal



*Nota:* Valores medios obtenidos en escala Likert de 1 a 5.

### 3.2 Resultados descriptivos por dimensiones

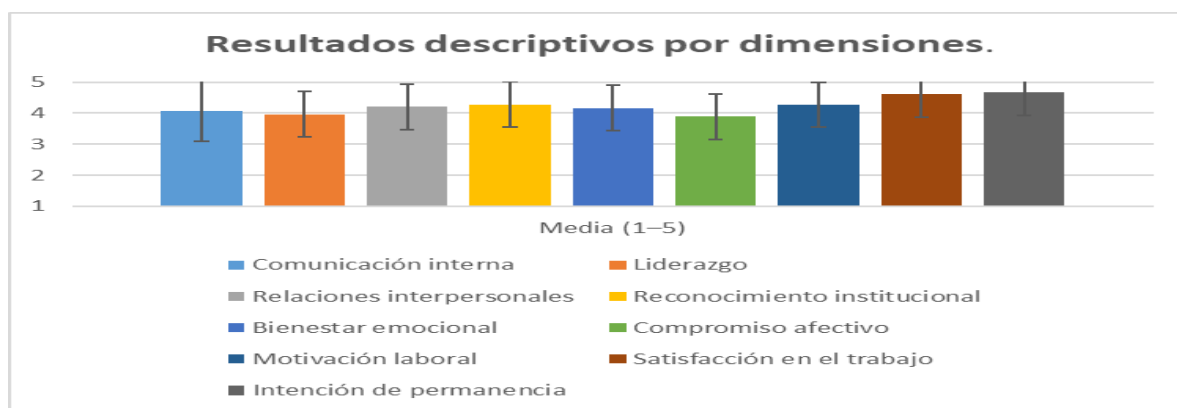
En el análisis por dimensiones (n = 117), los resultados mostraron niveles predominantemente altos en todas las áreas evaluadas en la escala de 1 a 5, como se presenta en la Tabla 2 y la Figura 2. La intención de permanencia registró la media más elevada (M = 4,66; DE = 0,66), seguida de la satisfacción en el trabajo (M = 4,61; DE = 0,63). Asimismo, se observaron medias altas en reconocimiento institucional (M = 4,28; DE = 0,75) y motivación laboral (M = 4,27; DE = 0,69). En contraste, las medias relativamente más bajas correspondieron al compromiso afectivo (M = 3,89; DE = 0,85) y al liderazgo (M = 3,96; DE = 0,74). En conjunto, las desviaciones estándar moderadas, comprendidas entre 0,63 y 0,85, reflejaron heterogeneidad en las percepciones de los participantes, manteniéndose una tendencia general favorable en la evaluación del ambiente de trabajo y la fidelización del personal.

**Tabla 2**  
*Estadísticos descriptivos por dimensiones del ambiente de trabajo y la fidelización*

Dimensión	Ítems (18)	n	Media (1–5)	DE
Comunicación interna	1–2	117	4,08	0,73
Liderazgo	3–4	117	3,96	0,74
Relaciones interpersonales	5–6	117	4,20	0,79
Reconocimiento institucional	7–8	117	4,28	0,75
Bienestar emocional	9–10	117	4,17	0,73
Compromiso afectivo	11–12	117	3,89	0,85
Motivación laboral	13–14	117	4,27	0,69
Satisfacción en el trabajo	15–16	117	4,61	0,63
Intención de permanencia	17–18	117	4,66	0,66

*Nota:* M = media; DE = desviación estándar. Escala Likert de 1 a 5.

**Figura 2**  
*Medias por dimensiones del ambiente de trabajo y la fidelización*



*Nota:* Valores medios por dimensión en escala Likert de 1 a 5.

### 3.3 Resultados por ítems

Los ítems con medias más altas se concentraron en la intención de permanencia, la satisfacción y la recomendación de la institución, como se observa en la Tabla 3. En contraste, los ítems con medias relativamente más bajas correspondieron al compromiso afectivo, asociado a la vinculación emocional con la misión institucional, así como a aspectos de la gestión interna, entre ellos el apoyo del superior inmediato, el flujo de información entre áreas y la retroalimentación del desempeño. Aunque estos valores se mantuvieron dentro de rangos positivos de la escala, representaron los niveles más bajos registrados entre los ítems evaluados.

**Tabla 3**

*Medias de los ítems de ambiente de trabajo y fidelización del personal*

Grupo	Ítem	Enunciado (resumen)	Media (1–5)	DE
<b>Top (fortalezas)</b>	18	Recomendaría la institución como buen lugar para trabajar	4,71	0,53
	16	El ambiente laboral en la institución es satisfactorio	4,67	0,56
	15	Satisfacción con las condiciones para realizar el trabajo	4,55	0,68
	17	Intención de continuar trabajando en la institución	4,54	0,65
	8	Reconocimiento otorgado de manera equitativa	4,39	0,75
<b>Bottom (mejoras)</b>	11	Compromiso emocional con la misión institucional	3,87	0,95
	3	Apoyo del superior inmediato cuando se necesita	3,92	0,87
	12	Sentido de pertenencia genuino a la institución	3,92	0,86
	2	Flujo adecuado de información entre áreas	3,93	0,88
	4	Retroalimentación útil para mejorar el trabajo	4,00	0,73

*Nota:* Ítems ordenados según valores medios obtenidos.

### 3.4 Confiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach)

Los resultados mostraron una alta consistencia interna del instrumento, como se presenta en la Tabla 4. El coeficiente alfa total alcanzó un valor de  $\alpha = 0,933$ , mientras que los coeficientes por variable registraron valores de  $\alpha = 0,895$  para ambiente de trabajo y  $\alpha = 0,891$  para fidelización del personal. Estos valores se ubicaron dentro de rangos elevados de confiabilidad, indicando una adecuada consistencia interna de las escalas utilizadas.

**Tabla 4***Coefficientes de confiabilidad del instrumento (alfa de Cronbach)*

Escala	Nº de ítems	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	Interpretación
Instrumento total	18	0,933	Excelente
Ambiente de trabajo	10	0,895	Muy buena
Fidelización del personal	8	0,891	Muy buena

*Nota:*  $\alpha$  = coeficiente alfa de Cronbach.

### 3.5 Contraste de hipótesis

Para contrastar la hipótesis general, se estimó la correlación de Spearman ( $\rho$ ) por tratarse de datos en escala Likert (1–5), considerando  $n = 117$  y el instrumento definitivo de 18 ítems. Los resultados mostraron una asociación positiva alta y estadísticamente significativa entre el ambiente de trabajo y la fidelización del personal, como se presenta en la Tabla 5 ( $\rho = 0,695$ ;  $p < 0,001$ ). El coeficiente obtenido reflejó una relación directa entre ambas variables, indicando que valores más altos en la percepción del ambiente de trabajo se asociaron con mayores niveles de fidelización del personal.

**Tabla 5***Correlación entre el ambiente de trabajo y la fidelización del personal*

Relación evaluada	n	Spearman $\rho$	p-valor
Ambiente de trabajo (Ítems 1–10) ↔ Fidelización del personal (Ítems 11–18)	117	0,695	< 0,001

*Nota:*  $\rho$  = Rho de Spearman;  $p < 0,001$ .

### 3.6 Relación entre variables (correlación)

Todas las dimensiones del ambiente de trabajo presentaron correlaciones positivas y estadísticamente significativas con la fidelización total, como se muestra en la Tabla 6 ( $p < 0,001$ ). Las relaciones interpersonales registraron la asociación más alta ( $\rho = 0,594$ ), seguidas del bienestar emocional ( $\rho = 0,572$ ) y el liderazgo ( $\rho = 0,569$ ). El reconocimiento institucional presentó el coeficiente de menor magnitud ( $\rho = 0,482$ ), manteniéndose dentro de un rango positivo de asociación.

**Tabla 6***Correlación entre las dimensiones del ambiente de trabajo y la fidelización*

Dimensión del ambiente	Ítems	n	Spearman $\rho$	p-valor
Comunicación interna	1–2	117	0,560	< 0,001
Liderazgo	3–4	117	0,569	< 0,001
Relaciones interpersonales	5–6	117	0,594	< 0,001

Dimensión del ambiente	Ítems	n	Spearman $\rho$	p-valor
Reconocimiento institucional	7–8	117	0,482	< 0,001
Bienestar emocional	9–10	117	0,572	< 0,001

*Nota:*  $\rho$  = Rho de Spearman;  $p < 0,001$ .

### 3.7 Resultados cualitativos

Los resultados cualitativos obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas fueron organizados mediante un análisis temático, identificándose categorías y hallazgos centrales alineados a las dimensiones del estudio. Las percepciones del personal entrevistado se sintetizaron en una matriz de categorías cualitativas y evidencias, como se muestra en la Tabla 7, a partir de los códigos asignados a cada participante (E1–E4).

**Tabla 7**

*Matriz de categorías cualitativas y evidencias del análisis de entrevistas*

Categoría (dimensión)	Hallazgo central	Evidencia en entrevistas (códigos)
Comunicación interna	Comunicación percibida como clara en general, con fallas puntuales en cobertura y precisión	E2, E4 (clara y oportuna); E1, E3 (faltan notificaciones, puntualidad)
Liderazgo / retroalimentación	El apoyo y la retroalimentación fueron valorados, identificándose oportunidades de mejora en su consistencia	E2, E4 (impacto positivo); E3 (mejoras posibles)
Relaciones interpersonales	Clima mayormente colaborativo, con presencia de situaciones puntuales de conflicto	E2, E4 (buenas relaciones); E1, E3 (conflictos)
Reconocimiento	Presencia de prácticas de reconocimiento, con expectativas de mayor visibilidad y diversidad	E1 (reconocimiento público); E2 (incentivos formativos); E3 (detalles, identidad); E4 (bonificación)
Bienestar emocional	El bienestar emocional fue identificado como un factor presente en el desempeño y las relaciones laborales	E1 (separar personal–laboral); E2–E4 (influencia directa)
Compromiso / pertenencia	Identificación del personal con los valores y la misión institucional	E1–E3
Permanencia	La permanencia se vinculó con estabilidad laboral, condiciones de trabajo y apoyo institucional	E1–E3

Categoría (dimensión)	Hallazgo central	Evidencia en entrevistas (códigos)
Motivación	La motivación se asoció con el servicio, el trabajo en equipo y el aporte institucional	E2–E4

*Nota:* E1–E4 corresponden a los códigos de los participantes entrevistados.

#### 4. Discusión

Los resultados confirman que un ambiente de trabajo favorable se asocia de manera significativa con mayores niveles de fidelización del personal en la institución educativa vinculada al Club Liga Deportiva Universitaria de Quito. Esta relación evidencia que las percepciones positivas sobre el entorno laboral influyen en la disposición a permanecer y recomendar la institución, en concordancia con estudios que destacan el papel del clima organizacional en la motivación, la satisfacción y la retención del talento en contextos educativos (Alegría-Zebadúa et al., 2023).

Desde la perspectiva del modelo Job Demands–Resources, la asociación positiva entre ambiente de trabajo y fidelización puede interpretarse como el efecto de los recursos laborales, comunicación interna, liderazgo, relaciones interpersonales y bienestar emocional, sobre el compromiso y la permanencia del personal. Este planteamiento coincide con la evidencia que señala que la disponibilidad de recursos organizacionales reduce la intención de abandono y fortalece la estabilidad laboral (Terrones Mayta y Haro Zea, 2024), particularmente en instituciones educativas donde la continuidad del equipo resulta clave para la cohesión pedagógica (Díaz Dumont et al., 2023).

El análisis por dimensiones muestra que la intención de permanencia y la satisfacción en el trabajo se configuran como los componentes más sólidos de la fidelización, lo que indica una valoración positiva de la experiencia laboral y una alta predisposición a continuar en la institución. Estos hallazgos refuerzan la literatura que identifica la satisfacción laboral como un mediador central entre el ambiente de trabajo y la retención, así como el papel de las condiciones psicosociales favorables en la reducción de las intenciones de rotación (Rahimi y Arnold, 2025).

No obstante, las dimensiones de compromiso afectivo y liderazgo presentan valores relativamente menores, lo que sugiere oportunidades de fortalecimiento orientadas a consolidar el vínculo emocional con la misión institucional y a optimizar la experiencia de supervisión inmediata. Esta interpretación se alinea con los planteamientos de Sánchez-Cardona et al. (2023), quienes subrayan la influencia de los recursos del puesto sobre la intención de permanencia a través del compromiso, y con Meredith et al. (2023), quienes destacan la relevancia de la cultura colaborativa y del liderazgo en la construcción del compromiso afectivo.

El análisis correlacional por dimensiones refuerza esta lectura al evidenciar asociaciones significativas entre todas las dimensiones del ambiente de trabajo y la fidelización, destacando las relaciones interpersonales, el bienestar emocional y el liderazgo. Este patrón es consistente con investigaciones previas que identifican el apoyo institucional y la calidad de las relaciones laborales como predictores claves de la satisfacción y la permanencia en contextos educativos (Lopes y Oliveira, 2020).

Aunque el reconocimiento institucional muestra una asociación de menor magnitud, su relación significativa con la fidelización respalda su relevancia como componente del proceso de retención, en línea con De la Concha Solís et al. (2025).

La triangulación con los resultados cualitativos aporta profundidad explicativa al análisis cuantitativo, al evidenciar un clima laboral generalmente favorable junto con oportunidades específicas de mejora en comunicación interáreas, retroalimentación y reconocimiento. Estos hallazgos sugieren que la consolidación de la fidelización no requiere transformaciones estructurales profundas, sino ajustes focalizados en prácticas de gestión que incidan directamente en la experiencia cotidiana del personal.

Desde el punto de vista metodológico, la alta confiabilidad del instrumento respalda la consistencia de los resultados; sin embargo, estos deben interpretarse considerando las limitaciones propias del diseño transversal y del uso de autoinformes, que restringen la inferencia causal y pueden introducir sesgos de deseabilidad social (Díaz Dumont et al., 2023). En este sentido, futuras investigaciones podrían incorporar diseños longitudinales que permitan analizar la evolución del ambiente laboral y la fidelización en el tiempo.

En conjunto, la discusión sugiere que la institución dispone de una base sólida para la fidelización del personal, la cual puede fortalecerse mediante acciones estratégicas orientadas a mejorar la comunicación interna, el liderazgo y los mecanismos de reconocimiento. Estas líneas de acción se alinean con enfoques contemporáneos de gestión del talento humano centrados en la retención y el bienestar, como proponen Caicedo-Basurto et al. (2024).

## 5. Conclusiones

El estudio evidencia que el ambiente de trabajo constituye un factor clave en la fidelización del personal en la institución educativa vinculada al Club Liga Deportiva Universitaria de Quito. Las percepciones positivas sobre el clima laboral se asocian con mayores niveles de satisfacción, compromiso e intención de permanencia, lo que confirma la relevancia del entorno organizacional como elemento estratégico para la estabilidad institucional en contextos educativos.

Los hallazgos indican que la fidelización se sustenta principalmente en la satisfacción laboral y en la disposición a permanecer en la institución; no obstante, dimensiones como el liderazgo y el compromiso afectivo presentan oportunidades de fortalecimiento que resultan determinantes para consolidar la fidelización a largo plazo. En este sentido, la calidad de las relaciones interpersonales, el bienestar emocional y las prácticas de liderazgo emergen como ejes prioritarios para la gestión del talento humano.

La integración de resultados cuantitativos y cualitativos aporta una comprensión más profunda del fenómeno estudiado, al evidenciar que, junto a una valoración general favorable del ambiente laboral, persisten necesidades específicas vinculadas a la comunicación interna, la retroalimentación y el reconocimiento institucional. Estos aspectos no representan debilidades estructurales, sino áreas de ajuste que pueden incidir de manera directa en la experiencia laboral y en la retención del personal.

Desde una perspectiva aplicada, los resultados sugieren que las instituciones educativas pueden fortalecer la fidelización del personal mediante estrategias

focalizadas orientadas a optimizar la comunicación organizacional, consolidar prácticas de liderazgo consistentes y diversificar los mecanismos de reconocimiento. Finalmente, considerando las limitaciones del diseño transversal, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en el análisis longitudinal del ambiente de trabajo y la fidelización, con el fin de comprender su evolución y efectos en el tiempo.

**Contribución de los autores:** Conceptualización, G.A.C.S.; metodología, G.A.C.S.; análisis formal, G.A.C.S.; investigación, G.A.C.S.; recursos, G.A.C.S.; redacción del borrador original, G.A.C.S.; redacción, revisión y edición, G.A.C.S.; visualización, G.A.C.S.; supervisión, G.A.C.S. Todos los autores han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito.

**Financiamiento:** Esta investigación no ha recibido financiación externa

**Agradecimientos:** Agradezco profundamente a mi familia por su apoyo constante, comprensión y confianza a lo largo de este proceso académico. Su acompañamiento y palabras de aliento fueron fundamentales para mantener la motivación y culminar con éxito este artículo científico. De igual manera, expreso mi sincero agradecimiento al Club Liga Deportiva Universitaria de Quito L.D.U. por brindarme la oportunidad de realizar la investigación, facilitando el acceso a la información necesaria que hicieron posible el desarrollo de este trabajo y contribuyeron significativamente al aporte académico en el ámbito de la gestión del talento humano.

**Declaración de disponibilidad de datos:** Los datos están disponibles previa solicitud a los autores de correspondencia: [gloria.carrillosalguero1011@upse.edu.ec](mailto:gloria.carrillosalguero1011@upse.edu.ec)

**Conflicto de interés:** Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses

### Referencias Bibliográficas

Alegría-Zebadúa, R., Alarcón-Martínez, G., & López-Pérez, J. F. (2023). Habilidades gerenciales clave y clima organizacional en instituciones bancarias de México bajo escenarios pre-COVID y COVID: modelo uninivel y multinivel. *Contaduría y Administración*, 68(1), 141–163. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4635>

Arévalo, M., Quiroz, M. S. J., & Delgado Bardales, J. M. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores del área asistencial de un Hospital II-E de San Martín. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 8615–8654. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.943](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.943)

Caicedo-Basurto, R. L., Real-Freire, J. A., Manguis-Sabando, M. J., & Campo-Saransig, D. A. (2024). Estrategias para atraer y retener el mejor capital humano en la gestión del talento humano innovador. *Horizon Nexus Journal*, 2(1), 1–18. <https://doi.org/10.70881/hnj/v2/n1/30>

Collie, R. J. (2023). Teacher well-being and turnover intentions: Investigating the roles of job resources and job demands. *British Journal of Educational Psychology*, 93, 712–726. <https://doi.org/10.1111/bjep.12587>

Díaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Díaz Tito, L. P. (2023). Talento humano en la era digital: fidelización de trabajadores en universidades. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Esp. 9), 347–359. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.22>

Enríquez Yépez, S., & López Paredes, H. (2020). Análisis de las prácticas de salario emocional que fidelizan al personal. *Aglala*, 11(2), 39–51. <https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/1694>

Flores Rivera, A. R., & Herrera Freire, A. H. (2025). Confianza y clima organizacional: Un vínculo esencial en el ámbito empresarial. *Concordia*, 5(9). <https://doi.org/10.62319/concordia.v.5i9.34>

Huayta Conislla, W. O. (2025). Efectos de la rotación del personal sobre el ambiente laboral en un establecimiento de salud público de Ica – Perú. *Revista Multidisciplinaria Epistemología de Las Ciencias*, 2(3). <https://doi.org/10.71112/r2dvc329>

Huilca Cabay, M. E., & Arguello Mendoza, C. P. (2025). Análisis de las condiciones laborales en la retención del profesorado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 10(47). <https://doi.org/10.46652/rgn.v10i47.1513>

De la Concha Solís, B. A., Gómez Mohedano, G. Y., Ortíz Cordero, G., Mendoza Espinoza, H. E., & Fragoso Torres, D. F. (2025). Clima organizacional y retención laboral en el sector manufacturero en el estado de Hidalgo, México. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 16(31). <https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2712>

Lei, Y., Pan, F., & Guo, Q. (2024). A longitudinal analysis of the reciprocal relationship between teacher job satisfaction, workplace climate, and early childhood teachers' turnover intention. *Acta Psychologica*, 251. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104559>

Lopes, J., & Oliveira, C. (2020). Teacher and school determinants of teacher job satisfaction: a multilevel analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 31, 641–659. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1764593>

Meredith, C., Moolenaar, N., Struyve, C., Vandecandelaere, M., Gielen, S., & Kyndt, E. (2023). The importance of a collaborative culture for teachers' job satisfaction and affective commitment. *European Journal of Psychology of Education*, 38, 43–62. <https://doi.org/10.1007/s10212-022-00598-w>

Rahimi, M., & Arnold, B. (2025). Understanding Australia's teacher shortage: the importance of psychosocial working conditions to turnover intentions. *Australian Educational Researcher*, 52, 383–409. <https://doi.org/10.1007/s13384-024-00720-5>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>

Sánchez-Cardona, I., Vera, M., & Marrero-Centeno, J. (2023). Job resources and employees' intention to stay: The mediating role of meaningful work and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 930–946. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.10>

Terrones Mayta, R. E., & Haro Zea, K. L. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: Revisión 2013–2023. *Tendencias*, 25(2), 247–277. <https://doi.org/10.22267/rtend.242502.261>

Tinajero Jiménez, M. R., & Palma Balseca, S. E. (2021). El clima organizacional en el contexto de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi. *UTC Prospectivas: Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 4(1), 14–29. <https://investigacion.utc.edu.ec/index.php/prospectivasutc/article/view/310>

Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73, 71–97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>