

Motivación laboral y compromiso organizacional en empresas del sector comercial

Work motivation and organizational commitment in companies in the retail sector



Herrera-Sánchez, Maybelline Jaqueline ¹



<https://orcid.org/0000-0001-6840-3891>



maybelline.herrera.sanchez@utelvt.edu.ec



Ecuador, Santo Domingo, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas.



Casanova-Villalba, César Iván ²



<https://orcid.org/0000-0001-6486-1334>



cesar.casanova.villalba@utelvt.edu.ec



Ecuador, La Concordia, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas.



Calahorrano-Zurita, Lourdes Jimena ³



<https://orcid.org/0009-0009-6990-9507>



xcalahor@hotmail.com



Ecuador, Quito, Instituto Superior Tecnológico Blez



Romero-Reyes, Hernán David ⁴



<https://orcid.org/0009-0003-9124-3058>



He.romero@udla.edu.co



Colombia, Florencia, Universidad de la Amazonia.

Autor de correspondencia ¹



DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v2/n3/37>

Resumen: El estudio examina la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en empresas del sector comercial, con el propósito de integrar enfoques teóricos y evidencia empírica sobre los factores que influyen en la permanencia, la identificación y el desempeño. Mediante un enfoque cualitativo, diseño no experimental y revisión bibliográfica exploratoria, se analizaron artículos científicos, estudios teóricos, investigaciones empíricas, revisiones y metaanálisis en español e inglés. La información se organizó en una matriz documental y se interpretó mediante análisis temático y comparación constante. Los hallazgos evidencian que la motivación autónoma e intrínseca se asocia más estrechamente con el compromiso afectivo, la identificación institucional y las conductas favorables al servicio. La remuneración, los incentivos y la estabilidad favorecen la permanencia, aunque son insuficientes para generar compromiso profundo cuando actúan de forma aislada o coercitiva. Asimismo, el liderazgo de apoyo, la justicia, el clima ético, la comunicación, la socialización y las oportunidades de desarrollo fortalecen conjuntamente la motivación y el vínculo organizacional. Se concluye que las empresas comerciales deben articular compensación equitativa, autonomía, reconocimiento, participación y desarrollo profesional, diferenciando la retención contractual del compromiso sostenible. Persisten vacíos derivados del predominio de diseños transversales y de la limitada evidencia longitudinal y latinoamericana.

Palabras clave: motivación laboral; compromiso organizacional; sector comercial; motivación intrínseca; gestión del talento humano.



Check for updates

Received: 12/May/2025

Accepted: 09/Jun/2025

Published: 10/Jul/2025

Cita: Herrera-Sánchez, M. J., Casanova-Villalba, C. I., Calahorrano-Zurita, L. J., & Romero-Reyes, H. D. (2025). Motivación laboral y compromiso organizacional en empresas del sector comercial. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 2(3), 1-22. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v2/n3/37>

Revista Científica Enfoques del Conocimiento (RCEC)
<https://www.blez.edu.ec>
<https://revistacec.blez.edu.ec>
revistacec@blez.edu.ec

© 2025. Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional**.



Abstract:

This study examines the relationship between work motivation and organizational commitment in companies in the commercial sector, with the aim of integrating theoretical approaches and empirical evidence regarding the factors that influence employee retention, identification, and performance. Using a qualitative approach, a non-experimental design, and an exploratory literature review, scientific articles, theoretical studies, empirical research, reviews, and meta-analyses published in English and Spanish were analyzed. The information was organized in a documentary matrix and interpreted through thematic analysis and constant comparison. The findings show that autonomous and intrinsic motivation are more closely associated with affective commitment, organizational identification, and service-oriented behaviors. Compensation, incentives, and job stability contribute to employee retention; however, they are insufficient to generate deep commitment when implemented in isolation or through coercive mechanisms. Likewise, supportive leadership, justice, ethical climate, communication, socialization, and development opportunities jointly strengthen motivation and organizational attachment. It is concluded that commercial companies should integrate equitable compensation, autonomy, recognition, participation, and professional development while distinguishing contractual retention from sustainable commitment. Gaps remain due to the predominance of cross-sectional designs and the limited availability of longitudinal and Latin American evidence.

Keywords: work motivation; organizational commitment; commercial sector; intrinsic motivation; talent management.

1. Introducción

Las empresas del sector comercial, particularmente aquellas dedicadas al comercio minorista y a actividades intensivas en ventas y atención al cliente, dependen de la disposición de sus trabajadores para sostener la calidad del servicio, responder a las exigencias del mercado y alcanzar los objetivos organizacionales. En este contexto, la motivación laboral comprende las razones que orientan la intensidad, dirección y persistencia del comportamiento en el trabajo, mientras que el compromiso organizacional representa el vínculo psicológico que influye en la identificación del empleado con la organización y en su disposición a permanecer en ella. Por consiguiente, comprender la relación entre ambas variables constituye un problema relevante para la gestión sostenible del talento humano (Gagné & Deci, 2005; Meyer & Allen, 1991).

La complejidad del problema aumenta debido a que la motivación laboral no depende exclusivamente de la remuneración, sino también de factores como la autonomía, el reconocimiento, las oportunidades de aprendizaje, la percepción de competencia, las

relaciones interpersonales y el sentido atribuido al trabajo. En las actividades comerciales, estos factores interactúan con demandas asociadas al cumplimiento de metas de ventas, la atención continua de clientes, la variabilidad de los horarios, la seguridad laboral y las oportunidades de promoción. Asimismo, los recursos organizacionales pueden reducir el efecto de las exigencias laborales y favorecer estados motivacionales más sostenibles, especialmente cuando satisfacen las necesidades de autonomía, competencia y vinculación social (Bakker & Demerouti, 2017; Giannikis & Mihail, 2011; Van den Broeck et al., 2016).

Cuando dichas condiciones son insuficientes, pueden aparecer desmotivación, menor identificación institucional, intención de abandono y debilitamiento de los comportamientos orientados al servicio. Estas consecuencias trascienden la experiencia individual del trabajador, debido a que afectan la continuidad operativa, incrementan la necesidad de reclutamiento y capacitación, dificultan la conservación del conocimiento organizacional y pueden deteriorar la relación con los clientes. La evidencia indica, además, que el compromiso afectivo presenta asociaciones favorables con la permanencia, el desempeño y las conductas de ciudadanía organizacional, mientras que los procesos adecuados de socialización y los climas laborales éticos contribuyen a fortalecer el vínculo del personal con las empresas comerciales (Lau et al., 2017; Meyer et al., 2002; Tang et al., 2014).

No obstante, la literatura disponible presenta una fragmentación conceptual que dificulta explicar integralmente la relación entre motivación laboral y compromiso organizacional. Algunos estudios analizan la motivación como una variable global, sin diferenciar entre regulaciones autónomas y controladas, mientras otros examinan el compromiso como un constructo unidimensional, pese a que sus componentes afectivo, normativo y de continuidad poseen antecedentes y consecuencias diferenciadas. Del mismo modo, una proporción importante de las investigaciones utiliza diseños transversales y medidas de autoinforme, lo que limita la interpretación causal y la comparación entre contextos. Aunque se han identificado asociaciones positivas entre motivación y compromiso, persisten diferencias relacionadas con los sectores, las culturas organizacionales y las características de los empleados (Bytyqi, 2020; Meyer et al., 2002; Van den Broeck et al., 2021).

En consecuencia, resulta necesario integrar los aportes de la teoría de la autodeterminación, el modelo tridimensional del compromiso organizacional y la teoría de demandas y recursos laborales. Esta articulación permite examinar no solo cuánto están motivados los trabajadores, sino también la calidad de las razones que orientan su conducta y la naturaleza del vínculo que desarrollan con la empresa. La revisión adquiere relevancia social porque puede respaldar prácticas laborales que favorezcan el bienestar y la permanencia del personal; posee valor teórico al relacionar perspectivas que frecuentemente se estudian por separado; y ofrece utilidad práctica para diseñar sistemas de reconocimiento, liderazgo, desarrollo y organización del trabajo acordes con las características del sector comercial (Bakker & Demerouti, 2017; Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2021).

La realización de una revisión bibliográfica es viable debido a la existencia de estudios teóricos, investigaciones empíricas y metaanálisis disponibles en bases de datos académicas y revistas especializadas en comportamiento organizacional, psicología del trabajo, gestión de recursos humanos y comercio minorista. La aplicación de criterios explícitos para la búsqueda, selección, evaluación y síntesis de publicaciones permite construir un conocimiento verificable, reducir decisiones arbitrarias y reconocer las limitaciones de la evidencia disponible. Además, al utilizar documentos científicos publicados, el estudio no requiere intervención directa con trabajadores, aunque exige respetar principios de integridad académica, trazabilidad de las fuentes y representación fiel de los resultados originales (Snyder, 2019).

Con base en esta problemática, el objetivo general de la revisión es analizar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en empresas del sector comercial mediante la síntesis crítica de la evidencia científica disponible. De manera específica, se propone describir los principales factores intrínsecos, extrínsecos y organizacionales vinculados con la motivación laboral; identificar los efectos de dichos factores sobre las dimensiones afectiva, normativa y de continuidad del compromiso; y comparar los hallazgos, enfoques teóricos y características metodológicas de los estudios revisados. Estos objetivos permitirán organizar la evidencia sin asumir que todas las formas de motivación producen consecuencias equivalentes sobre el comportamiento organizacional (Cerasoli et al., 2014; Meyer & Allen, 1991).

Finalmente, la contribución esperada consiste en ofrecer una comprensión integradora de los mecanismos mediante los cuales las condiciones laborales y las distintas formas de motivación favorecen o debilitan el compromiso organizacional en entornos comerciales. La originalidad de la revisión reside en superar el análisis aislado de ambas variables, distinguir sus dimensiones y reconocer la influencia potencial de factores contextuales, laborales y metodológicos. De esta manera, la síntesis podrá orientar nuevas investigaciones comparativas y longitudinales, además de aportar criterios para desarrollar prácticas de gestión que fortalezcan simultáneamente la motivación autónoma, el compromiso afectivo y la sostenibilidad de las relaciones laborales (Van den Broeck et al., 2021).

2. Materiales y métodos

La investigación se desarrollará mediante un enfoque cualitativo, con diseño no experimental y carácter documental, debido a que se orientará al examen, interpretación y síntesis de conocimientos previamente publicados sobre la motivación laboral y el compromiso organizacional. El estudio tendrá un alcance exploratorio, puesto que buscará reconocer los principales enfoques teóricos, factores asociados, relaciones conceptuales, tendencias empíricas y vacíos de conocimiento presentes en investigaciones vinculadas con empresas del sector comercial. Asimismo, se empleará el método analítico-sintético para descomponer los hallazgos de la literatura en categorías temáticas y, posteriormente, integrarlos en una explicación coherente

del fenómeno estudiado. La revisión bibliográfica se asumirá como una estrategia de investigación secundaria destinada a organizar y evaluar críticamente la producción científica disponible, sin intervenir directamente sobre trabajadores, empresas o contextos laborales específicos.

Se utilizarán términos de búsqueda en español e inglés, entre ellos: “motivación laboral”, “compromiso organizacional”, “sector comercial”, “empresas comerciales”, “motivación intrínseca”, “motivación extrínseca”, “work motivation”, “organizational commitment”, “commercial sector”, “retail employees” y “sales employees”. Los descriptores se combinarán mediante los operadores booleanos AND y OR, de acuerdo con las características de cada plataforma. La estrategia se orientará a recuperar estudios relacionados directa o indirectamente con las variables analizadas, procurando conservar una amplitud suficiente para reconocer diferentes perspectivas conceptuales y metodológicas, en correspondencia con el propósito exploratorio de la revisión (Caicedo-Basurto et al., 2025).

La selección de las publicaciones se efectuará mediante criterios previamente definidos. Se incluirán artículos científicos revisados por pares, estudios teóricos, investigaciones empíricas, revisiones de literatura y metaanálisis publicados en español o inglés, cuyo contenido examine la motivación laboral, el compromiso organizacional o la relación entre ambas variables. También se considerarán investigaciones desarrolladas en empresas comerciales, establecimientos minoristas, organizaciones de ventas y otros contextos laborales que aporten fundamentos conceptuales aplicables al sector estudiado. Se excluirán documentos duplicados, editoriales, resúmenes de congresos, publicaciones sin información metodológica suficiente, materiales sin acceso al texto completo y estudios centrados en variables ajenas al propósito del artículo. La amplitud de estos criterios permitirá integrar diferentes diseños y perspectivas, característica compatible con las revisiones exploratorias e integrativas (Guerrero-Velástegui et al., 2025).

El proceso de selección se desarrollará de manera secuencial. En una primera etapa se identificarán las publicaciones mediante las ecuaciones de búsqueda establecidas y se eliminarán los registros duplicados. Posteriormente, se revisarán los títulos y resúmenes para determinar su correspondencia con el problema, las variables y el contexto de estudio. En una tercera etapa se efectuará la lectura completa de los documentos potencialmente pertinentes, verificando el cumplimiento de los criterios de inclusión y exclusión. Las decisiones de selección se registrarán en una matriz de control que contendrá el título, autoría, año, base de datos, motivo de inclusión o exclusión y disponibilidad del texto. Aunque el estudio tendrá naturaleza exploratoria y no se presentará como una revisión sistemática, se adoptarán criterios de transparencia y trazabilidad compatibles con las recomendaciones de PRISMA 2020 para documentar la identificación y selección de fuentes (Navarrete-Zambrano et al., 2022).

Para organizar la información se elaborará una matriz de análisis documental en la que se registrarán datos como autor, año de publicación, país, sector económico, propósito del estudio, enfoque metodológico, características de la población o muestra, instrumentos utilizados, dimensiones de la motivación laboral, componentes del compromiso organizacional, principales resultados y limitaciones. La información recopilada será examinada mediante análisis temático y comparación constante, lo que permitirá identificar coincidencias, diferencias, tendencias, relaciones recurrentes y aspectos insuficientemente estudiados. Las categorías iniciales comprenderán factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación, condiciones organizacionales, compromiso afectivo, compromiso normativo, compromiso de continuidad y resultados laborales asociados. No se realizará metaanálisis, debido a que el propósito será interpretar y estructurar la diversidad conceptual y empírica de la literatura, en lugar de estimar un efecto estadístico conjunto (Macias-Loor et al., 2022).

Finalmente, la calidad y pertinencia de los documentos se valorarán considerando la claridad de los objetivos, la coherencia del diseño metodológico, la descripción de la población o muestra, la validez de los instrumentos, la correspondencia entre resultados y conclusiones, y el reconocimiento de limitaciones. La síntesis se elaborará mediante la integración crítica de los hallazgos, evitando reducir la revisión a una descripción independiente de cada publicación. Debido a que la investigación utilizará exclusivamente fuentes secundarias de acceso académico y no implicará interacción con personas, aplicación de instrumentos ni tratamiento de datos personales, no se prevén riesgos directos para participantes. No obstante, se mantendrán principios de integridad científica mediante la atribución adecuada de las ideas, la representación fiel de los resultados, la exclusión de información no verificable y el registro transparente del procedimiento de búsqueda y análisis (Deza-Matías et al., 2023).

3. Resultados

3.1. Relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en empresas del sector comercial

3.1.1. Fundamentos conceptuales de la motivación laboral y el compromiso organizacional

La motivación laboral puede comprenderse como un proceso psicológico que determina la orientación, la intensidad y la permanencia del esfuerzo que una persona invierte en el cumplimiento de sus responsabilidades. Esta concepción supera la idea reduccionista de que motivar consiste únicamente en otorgar incentivos económicos, debido a que la conducta laboral también se encuentra condicionada por la percepción de autonomía, el interés por las tareas, las oportunidades de aprendizaje, el reconocimiento y la valoración que el trabajador atribuye a su contribución. Por tanto, el análisis de la motivación exige considerar no solo cuánto esfuerzo realiza una

persona, sino también cuáles son las razones que explican dicho comportamiento y hasta qué punto estas pueden sostenerse en el tiempo (Gagné & Deci, 2005; Deci et al., 2017).

Desde la teoría de la autodeterminación, las distintas formas de motivación se organizan según el nivel de autonomía con el que el individuo regula su conducta. En uno de los extremos se encuentra la motivación controlada, vinculada con recompensas, sanciones, presiones externas o exigencias internas; en el otro se sitúa la motivación autónoma, que surge cuando el trabajador considera que sus actividades son interesantes, significativas o coherentes con sus valores. Esta diferenciación resulta especialmente importante, dado que dos empleados pueden alcanzar un desempeño similar, aunque uno actúe por convicción y el otro por temor a perder un beneficio. En consecuencia, la calidad de la motivación puede tener efectos distintos sobre el bienestar, el compromiso y la disposición para continuar formando parte de la organización (Van den Broeck et al., 2021; Deci et al., 2017).

Por su parte, el compromiso organizacional expresa la naturaleza del vínculo psicológico que une al trabajador con la empresa e influye en su intención de conservar la relación laboral. El modelo de Meyer y Allen distingue tres componentes: el compromiso afectivo, basado en la identificación y el deseo de permanecer; el compromiso de continuidad, sustentado en los costos que supondría abandonar la organización; y el compromiso normativo, relacionado con la percepción de responsabilidad u obligación moral hacia la institución. Estas dimensiones no son equivalentes, puesto que una persona puede continuar en una empresa por apego, por necesidad económica o por sentido de lealtad, y cada una de estas razones puede producir consecuencias distintas sobre su conducta laboral (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002).

La relación entre motivación laboral y compromiso organizacional se fundamenta en que ambas variables explican aspectos complementarios de la conducta. Mientras la motivación permite comprender por qué el empleado inicia y sostiene determinadas acciones, el compromiso revela la calidad del vínculo que desarrolla con la organización. Sin embargo, esta relación no debe interpretarse de manera lineal, ya que un trabajador puede mostrarse productivo debido a la presión por alcanzar metas sin sentirse emocionalmente identificado con la empresa. De igual forma, puede experimentar lealtad hacia la organización, pero perder motivación cuando percibe condiciones laborales desfavorables. Por ello, el estudio conjunto de ambas variables ofrece una comprensión más profunda de la permanencia y del comportamiento laboral en las empresas comerciales (Gagné & Deci, 2005; Meyer et al., 2002).

3.1.2. Influencia de la motivación intrínseca en el compromiso organizacional

La motivación intrínseca aparece cuando la actividad laboral genera interés, satisfacción o disfrute por sí misma, sin depender exclusivamente de recompensas externas. En las empresas del sector comercial, esta forma de motivación puede manifestarse cuando el trabajador encuentra valor en la interacción con los clientes,

percibe que sus habilidades son útiles, participa en la solución de problemas y dispone de oportunidades para tomar decisiones relacionadas con sus funciones. Bajo estas condiciones, el trabajo deja de ser únicamente un medio para obtener ingresos y se convierte en una experiencia que favorece el desarrollo personal y la identificación con los propósitos de la organización (Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2016).

La importancia de la motivación intrínseca radica en su capacidad para promover una vinculación organizacional más sólida y menos dependiente de estímulos temporales. Cuando los trabajadores perciben autonomía, competencia y relaciones interpersonales positivas, aumentan las posibilidades de que interpreten sus actividades como significativas. Esta valoración puede fortalecer el compromiso afectivo, debido a que el empleado desarrolla una conexión emocional con la empresa y reconoce que el entorno laboral contribuye al cumplimiento de sus expectativas profesionales. En consecuencia, la permanencia no se explica solamente por la ausencia de alternativas, sino por el deseo genuino de continuar formando parte de la organización (Deci et al., 2017; Meyer et al., 2002).

En este sentido, la motivación intrínseca puede contribuir a que los trabajadores adopten conductas que exceden las exigencias formales del puesto. En el sector comercial, dichas conductas pueden reflejarse en la disposición para orientar a un cliente, colaborar con otros empleados, aportar soluciones o proteger la imagen de la empresa. Estas acciones resultan particularmente relevantes porque la calidad del servicio no depende exclusivamente de procedimientos estandarizados, sino también de comportamientos voluntarios que surgen cuando el trabajador se identifica con la organización y valora positivamente su experiencia laboral. La evidencia indica que las formas autónomas de motivación mantienen relaciones más consistentes con actitudes laborales favorables y resultados organizacionales sostenibles (Kuvaas et al., 2017; Van den Broeck et al., 2021).

No obstante, la motivación intrínseca puede debilitarse cuando las tareas se encuentran excesivamente controladas, cuando el desempeño se evalúa únicamente mediante indicadores cuantitativos o cuando los trabajadores carecen de oportunidades para aplicar sus capacidades. En las empresas comerciales, la presión permanente por cumplir metas de ventas podría reducir la percepción de autonomía si no se acompaña de recursos, participación y retroalimentación constructiva. Por esta razón, promover el compromiso organizacional requiere diseñar entornos en los que el cumplimiento de objetivos se articule con oportunidades de aprendizaje, reconocimiento y toma de decisiones, evitando que la gestión del desempeño sea interpretada como una forma de vigilancia coercitiva (Deci et al., 2017; Bakker & Demerouti, 2017).

3.1.3. Incidencia de la motivación extrínseca en la permanencia laboral

La motivación extrínseca se relaciona con la realización de una actividad para obtener resultados externos, entre ellos la remuneración, los incentivos, el reconocimiento, la

estabilidad contractual o las oportunidades de ascenso. Estos elementos poseen una importancia considerable en el sector comercial, donde el desempeño suele vincularse con metas, comisiones y recompensas económicas. Sin embargo, reducir la motivación extrínseca a la entrega de incentivos impide reconocer que las recompensas pueden ser interpretadas de formas diferentes. Mientras algunos trabajadores las perciben como un reconocimiento legítimo a su esfuerzo, otros pueden considerarlas mecanismos de presión que condicionan su conducta y limitan su autonomía (Gagné & Deci, 2005; Kuvaas et al., 2017)

La remuneración adecuada y la estabilidad laboral pueden favorecer la permanencia al disminuir la incertidumbre y fortalecer la percepción de seguridad. No obstante, permanecer en una organización no equivale necesariamente a estar comprometido afectivamente con ella. Un trabajador puede conservar su puesto debido a la necesidad de mantener ingresos, beneficios o derechos adquiridos, aunque no experimente identificación con los objetivos empresariales. Esta situación se vincula principalmente con el compromiso de continuidad, pues la decisión de permanecer depende de la valoración de los costos personales y profesionales que implicaría abandonar la organización (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002).

En consecuencia, los incentivos económicos pueden contribuir a reducir la rotación, pero su capacidad para generar compromiso profundo es limitada cuando no se acompañan de condiciones laborales favorables. Una política salarial puede resultar competitiva y, al mismo tiempo, coexistir con prácticas de liderazgo autoritarias, escasas oportunidades de desarrollo o percepciones de injusticia. En tales circunstancias, la permanencia puede mantenerse por razones instrumentales, sin traducirse en entusiasmo, iniciativa o disposición para realizar esfuerzos adicionales. Por ello, las recompensas deben integrarse dentro de una estrategia más amplia que incluya reconocimiento, apoyo organizacional, posibilidades de crecimiento y participación en las decisiones (Kurtessis et al., 2017; Kuvaas et al., 2017).

Asimismo, la evidencia contemporánea plantea que no todas las formas de motivación extrínseca producen efectos desfavorables. Cuando el trabajador comprende la importancia de una actividad y la considera congruente con sus objetivos personales, la regulación externa puede avanzar hacia formas más autónomas de motivación. Por ejemplo, un empleado puede iniciar una tarea para obtener un incentivo, pero posteriormente reconocer que dicha actividad contribuye a su desarrollo profesional o mejora la experiencia del cliente. Este proceso de interiorización puede fortalecer tanto el desempeño como la identificación con la empresa, lo cual demuestra que la eficacia de las recompensas depende de la manera en que son comunicadas, administradas e incorporadas a la cultura organizacional (Van den Broeck et al., 2021; Gagné & Deci, 2005).

3.1.4. Factores organizacionales asociados con la motivación y el compromiso

La motivación y el compromiso no dependen únicamente de las características individuales de los trabajadores, sino también de las condiciones establecidas por la

organización. El liderazgo, la comunicación, el clima laboral, la justicia, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo influyen en la forma en que los empleados interpretan su relación con la empresa. Cuando estas condiciones son favorables, el trabajador puede percibir que su contribución es valorada y que la organización se preocupa por su bienestar. Esta interpretación favorece la reciprocidad y fortalece la disposición para participar activamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales (Kurtessis et al., 2017).

La teoría de demandas y recursos laborales permite explicar cómo las condiciones del puesto pueden estimular o debilitar la motivación. En el sector comercial, las metas exigentes, la atención constante al público, la presión por mantener la calidad del servicio y la variabilidad de los horarios pueden constituir demandas que requieren un esfuerzo sostenido. Sin embargo, la existencia de autonomía, apoyo de los supervisores, claridad de funciones, recursos tecnológicos y oportunidades de capacitación puede reducir los efectos negativos de esas exigencias. Por consiguiente, el problema no radica exclusivamente en la presencia de demandas, sino en la ausencia de recursos suficientes para enfrentarlas de manera efectiva (Bakker & Demerouti, 2017)

El liderazgo constituye uno de los factores con mayor capacidad para influir en la experiencia motivacional de los trabajadores. Un supervisor que comunica expectativas claras, reconoce el desempeño, escucha las necesidades del personal y facilita la participación puede fortalecer la percepción de apoyo y autonomía. Por el contrario, un liderazgo basado únicamente en el control, la sanción o la presión por alcanzar resultados puede generar obediencia temporal, pero deteriorar la confianza y la identificación con la empresa. De esta manera, las prácticas directivas inciden no solo en el cumplimiento de tareas, sino también en la calidad del compromiso que los empleados desarrollan con la organización (Deci et al., 2017; Kurtessis et al., 2017).

La socialización organizacional también resulta determinante, especialmente durante las primeras etapas de incorporación. Los procesos de inducción permiten que el trabajador comprenda sus responsabilidades, identifique las normas internas y construya relaciones con otros miembros de la empresa. En organizaciones comerciales, una incorporación deficiente puede generar ambigüedad, inseguridad y dificultades para adaptarse a las exigencias del puesto. En cambio, la disponibilidad de orientación, acompañamiento y retroalimentación facilita la integración y puede fortalecer la percepción de pertenencia, lo que incrementa las posibilidades de desarrollar compromiso organizacional desde las etapas iniciales de la relación laboral (Tang et al., 2014).

Además, el clima ético y la percepción de justicia influyen en la credibilidad de las decisiones empresariales. Los trabajadores evalúan si los incentivos, ascensos y reconocimientos se asignan mediante criterios transparentes o si responden a favoritismos y relaciones informales. Cuando predominan la equidad y la coherencia, aumenta la confianza y se fortalece la disposición para corresponder a la organización.

En contraste, la percepción de injusticia puede disminuir el valor motivacional de las recompensas y generar actitudes de distanciamiento. Por tanto, la gestión del talento humano debe garantizar que las políticas organizacionales sean comprensibles, consistentes y aplicadas de forma imparcial (Lau et al., 2017; Kurtessis et al., 2017).

3.1.5. Efectos de la motivación laboral sobre las dimensiones del compromiso organizacional

La influencia de la motivación laboral varía según la dimensión del compromiso organizacional analizada. Las formas autónomas de motivación presentan una mayor proximidad con el compromiso afectivo, debido a que ambas implican identificación, valoración positiva y participación voluntaria. Cuando el trabajador percibe que sus funciones son significativas y que la empresa facilita su desarrollo, aumenta la probabilidad de que permanezca porque desea hacerlo. Por el contrario, cuando la conducta se encuentra dominada por recompensas, sanciones o restricciones, la permanencia puede mantenerse sin que exista una conexión emocional sólida con la organización (Gagné & Deci, 2005; Meyer et al., 2002).

El compromiso afectivo se considera especialmente relevante porque se relaciona con resultados favorables tanto para la empresa como para el trabajador. Los empleados que se identifican emocionalmente con la organización suelen mostrar mayor disposición para colaborar, participar en actividades no obligatorias y contribuir al logro de objetivos comunes. En el sector comercial, este vínculo puede manifestarse en una atención más cuidadosa al cliente, una mayor cooperación entre compañeros y una actitud favorable hacia la representación de la empresa. Por ello, las estrategias destinadas a fortalecer la motivación autónoma pueden generar efectos que trascienden el desempeño individual y repercuten en la calidad del servicio (Meyer et al., 2002; Lau et al., 2017).

El compromiso normativo se relaciona con la percepción de que existe una responsabilidad moral de permanecer en la organización. Esta dimensión puede fortalecerse cuando los trabajadores consideran que la empresa ha invertido en su formación, les ha proporcionado estabilidad o les ha brindado apoyo en momentos relevantes. Sin embargo, la obligación no siempre produce efectos positivos, ya que puede ser interpretada como una relación de reciprocidad voluntaria o como una presión que limita la libertad de decisión. Por esta razón, la influencia de la motivación sobre el compromiso normativo depende de la manera en que los trabajadores valoran las acciones de la organización y del grado en que dichas prácticas son coherentes con sus expectativas y principios personales (Meyer et al., 2002; Kurtessis et al., 2017).

En cambio, el compromiso de continuidad se asocia con la valoración de las pérdidas que implicaría abandonar el empleo. Los salarios, la estabilidad, la antigüedad, los beneficios acumulados y la escasez de oportunidades externas pueden incrementar la permanencia, aunque no necesariamente mejoran la disposición para innovar o realizar esfuerzos adicionales. Esta diferencia demuestra que la retención del personal

no debe utilizarse como el único indicador del compromiso organizacional. Una baja rotación puede reflejar satisfacción e identificación, pero también puede estar relacionada con la dependencia económica o con la ausencia de alternativas laborales (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002).

Por consiguiente, las empresas del sector comercial deben diferenciar entre conservar empleados y construir vínculos organizacionales de calidad. Las estrategias centradas exclusivamente en incentivos pueden reducir la intención de renuncia, pero resultan insuficientes para promover compromiso afectivo. Una gestión sostenible requiere combinar remuneración equitativa, reconocimiento, participación, oportunidades de aprendizaje y apoyo organizacional. Esta integración favorece que la permanencia se fundamente en una valoración positiva de la organización y no únicamente en los costos asociados con la posibilidad de abandonarla (Kuvaas et al., 2017; Van den Broeck et al., 2021).

3.1.6. Tendencias, coincidencias y vacíos identificados en la literatura

Una de las principales tendencias de la literatura consiste en superar la clasificación tradicional que divide la motivación únicamente en intrínseca y extrínseca. Los modelos actuales reconocen que existen distintos niveles de autonomía y que una conducta inicialmente motivada por estímulos externos puede adquirir significado personal mediante procesos de interiorización. Esta perspectiva permite comprender que el problema no consiste necesariamente en utilizar incentivos, sino en determinar si estos favorecen la aceptación voluntaria de los objetivos o si generan dependencia, presión y control. En consecuencia, el análisis contemporáneo se concentra en la calidad de la motivación y no solo en su intensidad (Deci et al., 2017; Van den Broeck et al., 2021).

La literatura también coincide en que la motivación autónoma mantiene relaciones más favorables con el bienestar, el desempeño y el compromiso afectivo. Sin embargo, esta coincidencia no implica que los factores extrínsecos carezcan de importancia. La remuneración, la estabilidad y las oportunidades de promoción continúan siendo condiciones fundamentales para garantizar relaciones laborales equitativas. El argumento central es que dichos factores deben complementarse con autonomía, reconocimiento y posibilidades de desarrollo. Por tanto, la evidencia respalda una visión integradora en la que los incentivos materiales aseguran condiciones básicas de permanencia, mientras los recursos psicológicos y organizacionales fortalecen la identificación y la participación voluntaria (Gagné & Deci, 2005; Kuvaas et al., 2017).

Asimismo, los estudios muestran que el entorno organizacional desempeña una función mediadora entre la motivación y el compromiso. La autonomía, el liderazgo, el apoyo, la justicia, la claridad de funciones y las oportunidades de crecimiento aparecen de forma recurrente como factores capaces de fortalecer ambas variables. Esta coincidencia sugiere que las empresas no pueden atribuir la falta de motivación exclusivamente a las características personales de sus empleados. Las prácticas

organizacionales crean condiciones que pueden estimular la participación o, por el contrario, generar desconfianza, agotamiento y distanciamiento emocional (Bakker & Demerouti, 2017; Kurtessis et al., 2017).

No obstante, persisten limitaciones que dificultan la generalización de los resultados. Una parte considerable de los estudios utiliza diseños transversales y cuestionarios de autoinforme, lo que restringe la posibilidad de establecer relaciones causales. Aunque se observa una asociación entre motivación y compromiso, no siempre puede determinarse si la motivación fortalece posteriormente el vínculo organizacional o si los trabajadores comprometidos desarrollan percepciones más favorables sobre sus condiciones laborales. La incorporación de diseños longitudinales permitiría examinar la evolución de ambas variables y establecer con mayor precisión la dirección de sus relaciones (Kuvaas et al., 2017; Van den Broeck et al., 2021).

También se identifica una limitada diferenciación entre las diversas actividades que conforman el sector comercial. Los trabajadores de ventas, atención al cliente, logística, comercio electrónico y administración enfrentan exigencias y recursos distintos; sin embargo, varias investigaciones analizan el sector como una categoría homogénea. Esta generalización puede ocultar diferencias relacionadas con el tipo de función, la modalidad contractual, el tamaño de la empresa y el nivel de interacción con los clientes. Por tanto, futuras investigaciones deberían comparar grupos ocupacionales y contextos organizacionales para identificar los factores motivacionales que adquieren mayor relevancia en cada actividad (Giannikis & Mihail, 2011; Tang et al., 2014).

Finalmente, existe la necesidad de ampliar la producción científica en contextos latinoamericanos, debido a que una parte importante de las teorías y evidencias procede de economías con condiciones laborales diferentes. Factores como la informalidad, la inestabilidad contractual, las desigualdades salariales y las características culturales pueden modificar la relación entre motivación y compromiso. En consecuencia, el desarrollo de investigaciones regionales permitiría construir explicaciones más contextualizadas y diseñar estrategias de gestión acordes con las particularidades de las empresas comerciales latinoamericanas. Esta ampliación contribuiría a reducir la dependencia de modelos externos y fortalecería la pertinencia práctica de las decisiones organizacionales (Loor-Zambrano et al., 2022; Giannikis & Mihail, 2011).

La evidencia permite argumentar que la motivación laboral constituye un antecedente relevante del compromiso organizacional, aunque su influencia depende de la calidad de las razones que orientan la conducta y de las condiciones establecidas por la empresa. Las formas autónomas de motivación favorecen vínculos afectivos más sólidos, mientras que las recompensas externas contribuyen principalmente a la permanencia cuando proporcionan estabilidad y reconocimiento. Por ello, las empresas del sector comercial requieren políticas que articulen compensación justa, autonomía, liderazgo de apoyo, participación, desarrollo profesional y transparencia.

Solo mediante esta combinación será posible transformar la permanencia contractual en una relación caracterizada por identificación, confianza y compromiso sostenible (Meyer et al., 2002; Van den Broeck et al., 2021).

4. Discusión

La evidencia examinada permite sostener que la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional no responde a una secuencia mecánica en la que un mayor nivel de estímulo produzca, de manera automática, una vinculación más intensa con la empresa. Por el contrario, dicha relación depende de la naturaleza de los motivos que orientan la conducta, de la interpretación que los trabajadores realizan sobre sus condiciones de empleo y de la capacidad de la organización para convertir las exigencias laborales en experiencias dotadas de significado. En este sentido, la motivación explica la energía, la dirección y la persistencia del comportamiento, mientras que el compromiso organizacional expresa la calidad del vínculo psicológico que condiciona la identificación y la permanencia. La articulación de ambos constructos evidencia que el esfuerzo laboral puede estar sustentado tanto en convicciones autónomas como en presiones externas, pero tales fundamentos no generan necesariamente las mismas consecuencias actitudinales ni conductuales (Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2021).

Desde esta perspectiva, uno de los hallazgos conceptualmente más relevantes consiste en reconocer la superior capacidad explicativa de la motivación autónoma frente a los enfoques que reducen la conducta laboral a la administración de recompensas. La motivación intrínseca favorece que el trabajador encuentre interés, utilidad y satisfacción en la ejecución de sus funciones, mientras que la regulación identificada permite asumir determinados objetivos organizacionales como valiosos y congruentes con las aspiraciones personales. Esta distinción resulta decisiva en las empresas comerciales, donde la presión por alcanzar metas puede coexistir con oportunidades de aprendizaje, interacción significativa con los clientes y desarrollo de competencias. En consecuencia, no basta con estimular el rendimiento mediante incentivos; también es necesario propiciar condiciones que permitan interiorizar los objetivos institucionales. La literatura muestra que la motivación intrínseca mantiene asociaciones más favorables con diversos resultados laborales, mientras que la dependencia predominante de recompensas externas puede presentar relaciones débiles, nulas o incluso desfavorables con determinadas actitudes organizacionales (Kuvaas et al., 2017; Van den Broeck et al., 2021).

No obstante, sería teóricamente impreciso interpretar la motivación extrínseca como un fenómeno necesariamente perjudicial. La remuneración, la estabilidad laboral, los incentivos y las oportunidades de promoción constituyen componentes legítimos de la relación de empleo y pueden fortalecer la percepción de equidad cuando se administran mediante criterios transparentes. El problema surge cuando estos mecanismos sustituyen completamente la autonomía, el reconocimiento interpersonal

y las posibilidades de desarrollo, debido a que la permanencia puede quedar sustentada únicamente en la necesidad económica o en los costos asociados con abandonar el puesto. Por tanto, las recompensas adquieren efectos diferentes según sean percibidas como reconocimiento de la contribución o como instrumentos de vigilancia y control. Esta interpretación coincide con la teoría de la autodeterminación, la cual plantea que los estímulos externos pueden adquirir mayor valor motivacional cuando el trabajador comprende su propósito e interioriza voluntariamente los objetivos vinculados con ellos (Gagné & Deci, 2005; Deci et al., 2017).

La diferenciación entre compromiso afectivo, normativo y de continuidad también permite interpretar con mayor precisión las consecuencias de la motivación laboral. El compromiso afectivo representa la forma de vinculación más cercana a la motivación autónoma, debido a que ambos procesos implican identificación, valoración positiva y disposición voluntaria para mantener la relación con la empresa. En contraste, el compromiso de continuidad puede intensificarse cuando la permanencia depende de los beneficios acumulados, de la estabilidad económica o de la percepción de escasas alternativas laborales. Aunque ambas dimensiones pueden reducir la intención de abandono, no poseen el mismo significado organizacional ni producen necesariamente resultados equivalentes. La evidencia metaanalítica indica que las tres formas de compromiso se encuentran relacionadas, pero conservan características diferenciadas; además, el compromiso afectivo muestra vínculos más consistentes con resultados favorables que el compromiso de continuidad (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002).

En el sector comercial, esta distinción adquiere especial relevancia porque el desempeño no depende exclusivamente del cumplimiento formal de funciones, sino también de conductas discrecionales asociadas con la calidad del servicio. La disposición para orientar a los clientes, resolver situaciones imprevistas, cooperar con otros trabajadores y representar favorablemente a la organización exige un grado de involucramiento que difícilmente puede sostenerse mediante control externo permanente. Por consiguiente, el compromiso afectivo podría constituir un recurso particularmente valioso para las empresas cuya propuesta de valor depende del contacto directo entre empleados y consumidores. Sin embargo, dicha vinculación no debe atribuirse únicamente a características individuales, puesto que las condiciones del puesto, la calidad de las relaciones laborales y la disponibilidad de recursos influyen en la manera en que los trabajadores interpretan sus responsabilidades. La teoría de demandas y recursos laborales respalda esta lectura al señalar que los recursos organizacionales favorecen procesos motivacionales y amortiguan los efectos de las exigencias sostenidas (Bakker & Demerouti, 2017; Lau et al., 2017).

Los resultados revisados permiten argumentar, además, que el liderazgo, la justicia, el apoyo organizacional y el clima ético no constituyen variables periféricas, sino mecanismos mediante los cuales la empresa configura la calidad de la motivación y del compromiso. Cuando los trabajadores perciben que sus contribuciones son reconocidas y que la organización se interesa por su bienestar, aumenta la

probabilidad de desarrollar actitudes fundamentadas en la reciprocidad y la confianza. De manera opuesta, la percepción de favoritismo, inconsistencia o instrumentalización del personal puede debilitar el valor motivacional de las recompensas y deteriorar la identificación institucional. La relevancia de estos factores ha sido respaldada por la evidencia metaanalítica sobre apoyo organizacional percibido y por investigaciones desarrolladas en contextos comerciales, donde el clima ético se ha relacionado con el compromiso afectivo y con comportamientos proactivos de atención al cliente (Kurtessis et al., 2017; Lau et al., 2017).

Asimismo, la socialización organizacional emerge como un proceso decisivo para comprender la formación temprana del compromiso. La incorporación de nuevos trabajadores no debería limitarse a la transmisión de normas operativas, horarios o procedimientos, debido a que también constituye un periodo durante el cual se configuran expectativas, interpretaciones sobre la cultura institucional y percepciones acerca de las posibilidades de desarrollo. En las empresas comerciales, donde la adaptación suele requerir un aprendizaje rápido de productos, protocolos de servicio y metas de rendimiento, la ausencia de acompañamiento puede incrementar la ambigüedad y debilitar el sentido de pertenencia. En cambio, la claridad de funciones, la disponibilidad de información y la construcción de redes interpersonales favorecen una integración más consistente. Por ello, la socialización debe concebirse como una estrategia motivacional y relacional, y no únicamente como una formalidad administrativa, dado que puede contribuir al fortalecimiento del compromiso desde las primeras etapas de la experiencia laboral (Tang et al., 2014).

Por otra parte, la relación entre motivación y compromiso se encuentra condicionada por la heterogeneidad de las modalidades de empleo presentes en el sector comercial. Los trabajadores a tiempo completo, a tiempo parcial, temporales o vinculados mediante esquemas variables pueden diferir en sus expectativas de estabilidad, promoción, remuneración y equilibrio entre vida laboral y personal. En consecuencia, la aplicación uniforme de políticas motivacionales puede resultar insuficiente, debido a que una misma práctica adquiere significados distintos según las características contractuales y las aspiraciones profesionales del empleado. La evidencia procedente del comercio minorista ha mostrado que las actitudes laborales pueden variar en función de la jornada, la calidad del empleo, la seguridad y las expectativas relacionadas con las recompensas. Esta situación refuerza la necesidad de diferenciar la retención basada en condiciones instrumentales del compromiso sustentado en identificación y pertenencia (Giannikis & Mihail, 2011; Meyer et al., 2002).

La evidencia latinoamericana aporta, además, elementos relevantes para evitar la extrapolación acrítica de modelos desarrollados en contextos económicos y culturales diferentes. Las condiciones de empleo, la estabilidad contractual, las expectativas de reciprocidad y el significado atribuido al trabajo pueden modificar la manera en que las prácticas empresariales influyen sobre la motivación y el compromiso. En trabajadores ecuatorianos, se ha observado que la motivación interna y la confianza desempeñan funciones mediadoras en la relación entre las prácticas de

responsabilidad social y el compromiso de los empleados. Este hallazgo sugiere que las iniciativas institucionales no fortalecen automáticamente la vinculación, sino que requieren ser percibidas como auténticas, coherentes y compatibles con los valores de quienes integran la organización. En consecuencia, el análisis del sector comercial latinoamericano debe incorporar las particularidades sociales, económicas y laborales de cada contexto, evitando asumir la universalidad de relaciones identificadas en otros entornos (Loor-Zambrano et al., 2022).

En términos teóricos, la integración de la teoría de la autodeterminación, el modelo tridimensional del compromiso y la teoría de demandas y recursos laborales permite construir una explicación más amplia del fenómeno. La primera esclarece la calidad de los motivos que impulsan el comportamiento; la segunda distingue la naturaleza del vínculo que conecta al individuo con la organización; y la tercera permite comprender cómo las características del entorno favorecen procesos de motivación o desgaste. Esta convergencia evidencia que el compromiso no debería estudiarse como un resultado aislado ni la motivación como una disposición exclusivamente individual. Por el contrario, ambas variables se configuran mediante intercambios continuos entre necesidades psicológicas, prácticas de gestión y condiciones laborales. La satisfacción de la autonomía, la competencia y la vinculación puede facilitar la interiorización de los objetivos institucionales, mientras que la presencia de recursos adecuados incrementa la probabilidad de que dicha interiorización se traduzca en compromiso afectivo sostenible (Deci et al., 2017; Van den Broeck et al., 2016; Bakker & Demerouti, 2017).

A pesar de la consistencia general de estos planteamientos, la literatura presenta limitaciones que obligan a interpretar los resultados con cautela. Una proporción importante de las investigaciones se basa en diseños transversales y cuestionarios de autoinforme, lo que restringe la posibilidad de establecer relaciones causales y puede incrementar la influencia de sesgos asociados con la percepción de los participantes. En consecuencia, aunque la motivación autónoma aparece vinculada con resultados favorables y el compromiso afectivo con conductas organizacionales positivas, no siempre puede determinarse si la motivación antecede al compromiso, si el compromiso modifica la percepción de las condiciones laborales o si ambas variables evolucionan mediante procesos recíprocos. Algunos estudios han incorporado diseños temporales o modelos estructurales, pero la evidencia longitudinal continúa siendo comparativamente limitada. Por ello, las asociaciones identificadas deben interpretarse como relaciones plausibles y teóricamente fundamentadas, no como pruebas definitivas de causalidad (Kuvaas et al., 2017; Loor-Zambrano et al., 2022).

También persiste una fragmentación conceptual derivada del uso indistinto de términos como motivación, satisfacción, involucramiento, identificación y compromiso. Aunque estos constructos se relacionan, representan procesos psicológicos diferentes y requieren delimitaciones operativas específicas. La falta de diferenciación puede conducir a conclusiones imprecisas, especialmente cuando se interpreta la permanencia laboral como evidencia suficiente de compromiso o se equipara el

cumplimiento de metas con motivación de alta calidad. De igual manera, el análisis agregado del sector comercial puede ocultar variaciones importantes entre ventas, atención al cliente, logística, administración y comercio electrónico. Las exigencias emocionales, los márgenes de autonomía y los sistemas de recompensa difieren entre estas funciones, por lo que resulta necesario desarrollar investigaciones comparativas que permitan establecer si las relaciones observadas se mantienen entre grupos ocupacionales y modalidades organizativas distintas (Meyer & Allen, 1991; Giannikis & Mihail, 2011; Van den Broeck et al., 2021).

Desde una perspectiva aplicada, los hallazgos sugieren que las empresas comerciales deberían trascender las estrategias motivacionales centradas exclusivamente en comisiones, bonos o mecanismos de supervisión. Una política de gestión más consistente requiere combinar remuneración equitativa con autonomía operativa, reconocimiento, retroalimentación, oportunidades de aprendizaje y liderazgo orientado al apoyo. Esta combinación no implica abandonar las metas comerciales, sino diseñarlas de modo que puedan ser comprendidas, asumidas e interiorizadas por los trabajadores. Asimismo, la transparencia en la asignación de recompensas y la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas cotidianas resultan esenciales para evitar que los incentivos sean percibidos como instrumentos arbitrarios. De esta manera, la gestión del talento puede promover una permanencia sustentada en identificación y confianza, en lugar de depender únicamente de la necesidad económica o de la ausencia de oportunidades externas (Kurtessis et al., 2017; Deci et al., 2017; Lau et al., 2017).

En síntesis, la revisión permite argumentar que la motivación laboral constituye un antecedente relevante del compromiso organizacional, aunque su influencia se encuentra mediada por la calidad de las razones que sostienen la conducta y por las condiciones creadas dentro de la empresa. Las formas autónomas de motivación presentan mayor afinidad con el compromiso afectivo, mientras que los estímulos externos pueden contribuir a la permanencia cuando garantizan equidad y seguridad, pero resultan insuficientes para generar identificación duradera. En consecuencia, el desafío de las empresas del sector comercial no consiste únicamente en retener trabajadores, sino en construir entornos donde las personas encuentren significado, reconocimiento, posibilidades de desarrollo y coherencia institucional. Futuras investigaciones deberían profundizar en diseños longitudinales, comparaciones entre modalidades contractuales y estudios contextualizados en América Latina, con el propósito de explicar de forma más precisa cómo evolucionan conjuntamente la motivación y el compromiso en escenarios comerciales diversos (Meyer et al., 2002; Van den Broeck et al., 2021; Llor-Zambrano et al., 2022).

5. Conclusiones

La revisión permitió establecer que la motivación laboral constituye un factor determinante en la formación y consolidación del compromiso organizacional dentro

de las empresas del sector comercial. Sin embargo, su influencia no depende únicamente de la intensidad con la que los trabajadores realizan sus actividades, sino de la calidad de las razones que orientan su comportamiento. Las formas autónomas de motivación, vinculadas con el interés, la identificación personal y la percepción de significado, favorecen una relación más sólida con la organización que aquellas sustentadas exclusivamente en presiones, recompensas o controles externos.

Asimismo, se concluye que la motivación intrínseca mantiene una relación particularmente estrecha con el compromiso afectivo, debido a que ambas dimensiones implican participación voluntaria, identificación y valoración positiva de la experiencia laboral. Cuando los trabajadores disponen de autonomía, oportunidades de aprendizaje, reconocimiento y posibilidades de aplicar sus capacidades, aumentan las probabilidades de que desarrollen apego hacia la empresa y expresen una mayor disposición para contribuir al cumplimiento de sus objetivos. En consecuencia, la permanencia laboral adquiere un carácter más sostenible cuando se fundamenta en el deseo de pertenecer y no únicamente en la necesidad de conservar el empleo.

Por otra parte, la motivación extrínseca conserva una función relevante en la relación laboral, especialmente mediante la remuneración, la estabilidad, los incentivos y las oportunidades de crecimiento. No obstante, estos elementos resultan insuficientes para generar compromiso organizacional profundo cuando se aplican de forma aislada o se perciben como mecanismos de control. Las recompensas pueden favorecer la permanencia y reducir la intención de abandono, pero su efecto depende de la equidad, la transparencia y la coherencia con otras prácticas de gestión. Por ello, las empresas deben integrar los estímulos económicos con condiciones que fortalezcan la autonomía, la confianza y el desarrollo profesional.

De igual manera, se determinó que el liderazgo, el clima ético, el apoyo organizacional, la justicia, la comunicación y los procesos de socialización intervienen de manera decisiva en la configuración de la motivación y del compromiso. En el sector comercial, caracterizado por la interacción continua con los clientes, la presión por alcanzar metas y la necesidad de responder con rapidez a las demandas del mercado, la disponibilidad de recursos organizacionales puede reducir los efectos negativos de las exigencias y favorecer una experiencia laboral más significativa. En este sentido, la gestión del talento humano debe orientarse hacia la creación de entornos que reconozcan las contribuciones individuales y faciliten relaciones basadas en la reciprocidad y la confianza.

Finalmente, la revisión evidencia que las empresas del sector comercial deben diferenciar entre retener trabajadores y construir compromiso organizacional. La permanencia basada exclusivamente en la necesidad económica o en los costos asociados con abandonar el puesto no garantiza iniciativa, cooperación ni identificación institucional. Por consiguiente, se requiere promover estrategias integrales que articulen compensación justa, autonomía, reconocimiento, liderazgo de apoyo, oportunidades de crecimiento y transparencia organizacional. A su vez, futuras

investigaciones deberían profundizar en diseños longitudinales y comparativos, especialmente en contextos latinoamericanos, con el fin de explicar cómo evolucionan las relaciones entre motivación y compromiso según las modalidades contractuales, las funciones laborales y las características particulares de cada organización comercial.

CONFLICTO DE INTERESES

“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.

Referencias Bibliográficas

- Armendariz-Loor, N. A., Morales-Fonseca, C. F., Villacís-Jácome, J. E., & Alquina-Collaguazo, N. C. (2026). Perfiles de personalidad en trabajadores de una empresa privada: implicaciones para la adaptación en contextos organizacionales. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 4(2), 305-317. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v4/n2/196>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bytyqi, Q. (2020). The impact of motivation on organizational commitment: An empirical study with Kosovar employees. *Prizren Social Science Journal*, 4(3), 24–32. <https://doi.org/10.32936/pssj.v4i3.187>
- Caicedo-Basurto, R. L., Casanova-Villalba, C. I., Concha-Ramírez, J. A., & Rios-Gaibor, C. G. (2025). Gestión del talento humano en contextos de trabajo remoto y flexible. *Space Scientific Journal of Multidisciplinary*, 3(2), 28–40. <https://doi.org/10.63618/omd/ssjm/v3/n2/48>
- Campos-Tufiño, M., Nevárez-García, J. B., & Prado-Chinga, A. E. (2025). Clima laboral y su incidencia en el desempeño docente del ISTB, 2024. *Revista Científica Zambos*, 4(2), 227-239. <https://doi.org/10.69484/rcz/v4/n2/116>
- Casanova-Villalba, C. I., Intriago Sánchez, J. E., Molina Valdez, L. A. & Moreira Vera, N. C., (2022). Importancia de los principios éticos en los negocios globales. In *Resultados Científicos de la Investigación Multidisciplinaria desde la Perspectiva Ética* (pp. 24-40). Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.ci.2022.11>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

- Deza-Matías, A. H., Castrejón-Valdez, M., Rojas-Felipe, E., Contreras-Fernández, J. L., Mencia-Sánchez, N. G., Rodríguez-Deza, J. W., & Yaulilahua-Huacho, R. (2023). *Evaluación de la satisfacción laboral y rendimiento productivo de los piscicultores comunitarios*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.49>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Giannikis, S. K., & Mihail, D. M. (2011). Modelling job satisfaction in low-level jobs: Differences between full-time and part-time employees in the Greek retail sector. *European Management Journal*, 29(2), 129–143. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.12.002>
- Guerrero-Velástegui, C. A., Jácome-Lara, I. M., Terán-Guerrero, F. N., & Frias-Pérez, E. A. (2025). *Gestión estratégica del talento humano alineado al desarrollo organizacional*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.115>
- Herrera-Sánchez, M., Casanova-Villalba C., Herrera-Enríquez G., Preciado-Ortiz F., Bravo-Bravo, I. (2022). *Estrategia y Ventaja Competitiva - Compilación y Análisis*. Editorial Grupo Compás.
- Jara-Álvarez, G. X., Salgado-Ortiz, P. J., Santander-Salmon, E. S., & Quiñonez-Cabeza, B. M. (2024). Estrategias de diversidad e inclusión en procesos de reclutamiento asistidos por IA. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 2(4), 50–62. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v2/n4/53>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Lau, P. Y. Y., Tong, J. L. Y. T., Lien, B. Y.-H., Hsu, Y.-C., & Chong, C. L. (2017). Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: Test of the mediating effects of organizational politics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 20–26. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.11.004>
- Lloor-Zambrano, H. Y., Santos-Roldán, L., & Palacios-Florencio, B. (2022). Relationship CSR and employee commitment: Mediating effects of internal motivation and trust. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), Article 100185. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100185>
- Macias-Lloor, J. M., Andrade Conforme, C. L., Pilatuña Vélez, L. D., & Pin Zamora, L. F. (2022). El impacto del comportamiento de los individuos en las organizaciones. En *Resultados científicos de la investigación multidisciplinaria*

- desde la perspectiva ética (pp. 117–133). Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.cl.2022.15>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Navarrete-Zambrano, C. M., Boné-Andrade, M. F., Parraga-Pether, P. V., & Alcívar Vélez, J. (2022). Cómo se manejan los individuos en las organizaciones según la ética y los procesos humanos de negocio. En *Análisis científico de la ética desde la perspectiva multidisciplinaria* (pp. 31–44). Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.cl.2022.4>
- Rendon-Guerra, G. del P., Rodríguez-Angulo, D. E., Tenelema-Jimenez, I. E., & Sacón-Martines, E. E. (2025). Dimensiones de desempeño laboral en las agrícolas bananeras de la zona de Quevedo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 5(2), 1-15. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n2/185>
- Romero-Reyes, H. D., & Paladines-Torres, L. K. (2024). Análisis Comparativo entre Instrumentos de Evaluación de Clima Laboral y la Evaluación ECLO. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(2), 197–213. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n2/107>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tang, C., Liu, Y., Oh, H., & Weitz, B. (2014). Socialization tactics of new retail employees: A pathway to organizational commitment. *Journal of Retailing*, 90(1), 62–73. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.11.002>
- Vallejo-Rosero, C. A., Quesada-Paz, M. M., Londoño-Puentes, J. C., & López-Contreras, J. del R. (2024). Factores que afectan el desempeño laboral en el personal de la salud en una IPS de primer nivel en el municipio de Candelaria Valle del Cauca: un análisis para el primer semestre del 2023. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(2), 114–139. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n2/97>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>