

DERECHOS HUMANOS Y SU IMPACTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES EN ECUADOR

HUMAN RIGHTS AND THEIR IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF SMES IN ECUADOR

Carrillo Punina Álvaro Patricio

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
Av. General Rumiñahui, S/N, Sangolquí, Pichincha, Ecuador
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4230-614X>
apcarrillo@espe.edu.ec

Carrillo Punina Lorena Patricia

Universidad Estatal de Milagro – UNEMI
Cdra. Universitaria Km. 1.5 vía Km. 26, Milagro, Guayas
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0615-9097>
lorena6ec@gmail.com

Balarezo Carrillo Andrés Fabricio

Universidad de las Américas, UDLA
Av. de los Granados, 170513
Quito – Ecuador
ORCID: 0009-0005-9945-4217
andresfabricio99@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo pone de relieve el impacto que generan los derechos humanos sobre la cultura organizacional de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Ecuador, integrando los enfoques teórico y empírico por medio de una metodología cualitativa. El modelo PRISMA se usó para realizar la revisión sistemática de la literatura científica indexada en Scopus, WOS y las diferentes bases de datos que abarcan la literatura académica. Mediante entrevistas semiestructuradas a 45 informantes de 10 PYMES ecuatorianas, analizadas por medio del ATLAS.ti, se elaboró una red de conceptos que pone de manifiesto las dimensiones rescatadas: valores organizacionales, inclusión, equidad, libre expresión e impacto organizacional. Los resultados dan cuenta de una distancia entre los valores éticos de las PYMES ecuatorianas y las prácticas sobre la ética de estas empresas en su día a día, en el nivel operativo, donde sobreviven problemáticas que van desde la discriminación hasta el miedo a represalias.



Se plantean, además, sugerencias para empoderar la cultura organizacional vinculada con los derechos humanos, como por ejemplo, la formación ética, los mecanismos de participación, el liderazgo inclusivo y la evaluación periódica del clima organizacional. Estas recomendaciones son imprescindibles para la conformación de organizaciones sostenibles, justas y en pro de los principios universales de los derechos humanos.

Palabras clave: Cultura organizacional, derechos humanos, PYMES, Ecuador.

Clasificación JEL: M14, J53, L26, D63

ABSTRACT

This paper highlights the impact that human rights generate on the organizational culture of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ecuador, integrating theoretical and empirical approaches through a qualitative methodology. The PRISMA model was used to carry out the systematic review of the scientific literature indexed in Scopus, WOS and the different databases that cover the academic literature. Through semi-structured interviews with 45 informants from 10 Ecuadorian SMEs, analyzed through ATLAS.ti, a network of concepts was developed that highlights the dimensions rescued: organizational values, inclusion, equity, free expression and organizational impact. The results show a gap between the ethical values of Ecuadorian SMEs and the practices of these companies in their day-to-day work, especially at the operational levels, where problems of discrimination and fears of reprisals survive. It also provides recommendations to strengthen the organizational culture from the perspective of human rights, such as ethical training, participation mechanisms, inclusive leadership, and periodic evaluation of the organizational climate. These recommendations are essential for the formation of sustainable, just organizations in favor of universal human rights principles.

Keywords: Organizational culture, human rights, SMEs, Ecuador

Jel Codes: M14, J53, L26, D63

1 INTRODUCCIÓN

El respeto por los derechos humanos en el entorno empresarial ha cobrado gran relevancia en la literatura académica actual, especialmente desde el prisma del enfoque de cierta sostenibilidad, la responsabilidad social corporativa (RSC) y la ética organizacional (Yáñez Sarmiento et al., 2018; Briceño, 2019). Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), a través de su particular flexibilidad de estructura y el hecho de estar cercanas a las comunidades locales, pueden llegar a ser un verdadero modelo para las organizaciones que, en su cultura, incorporen principios respetuosos de los derechos humanos. Sin embargo, el impulso que se le da a estas prácticas en muchos contextos latinoamericanos es aún un proceso casi intuitivo y desarticulado (Salazar, 2021; Silva et al., 2017).

La cultura organizacional que se define como un conjunto de valores, creencias y prácticas (Schein, 2010), asumida y compartida por las personas que la configuran, se presenta como un marco amplio para analizar la manera en que se introducen los principios de derechos humanos en el día a día de la compañía. En el contexto ecuatoriano hay intentos incipientes para

abordar la relación entre la cultura organizacional y los derechos humanos, sobre todo en el ámbito textil, turístico y artesanal (Cevallos Bedón, 2017; Ronquillo & Cadena, 2024), pero también es evidente un gran vacío teórico relativo a cómo los derechos humanos como marco normativo y ético, contribuyen o, por el contrario, reproducen ciertas formas en la cultura de la gestión organizacional de las PYMES.

Ecuador exhibe una realidad complicada: más del 95% del entramado empresarial está formado por PYMES (INEC, 2023), las que padecen dificultades estructurales vinculadas a la informalidad, la precariedad laboral y a la baja institucionalización de sus procesos internos. No obstante, numerosos estudios indican que una cultura organizacional robusta puede incrementar el clima laboral, la retención de talento y la competitividad (Ballasteros et al., 2021; Moncada & Chávez, 2024). Es en estudios realizados en regiones como Chimborazo, Tungurahua y Cuenca donde se ha podido evidenciar que las PYMES que promueven valores de equidad, respeto, diversidad e inclusión – relacionados directamente con los derechos humanos – tienden a mostrar mejores indicadores de ejecución de su desempeño interno (Flores Dávila et al., 2018; González-Bautista, 2022). Sin embargo, no ha sido sistematizado el modo en que la promoción o la vulneración de derechos humanos incide de manera directa en los elementos culturales de las organizaciones.

Por todo ello, este trabajo empieza a hacerse significativo al trasladar la discusión al punto de encuentro entre ética y gestión organizativa, para un ámbito muy específico en el propio contexto de la economía ecuatoriana. En suma, este trabajo es una respuesta también al contexto internacional dado por organismos como la ONU y la OIT para cruzar el enfoque de derechos humanos desde todas las empresas, incluso en aquellas que no son las grandes corporaciones (ONU, 2011). Los fines de esta investigación se orientan a conocer; desde un enfoque empírico-analítico, los derechos humanos en la cultura de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador. Este primer fin constituye el hilo conductor del estudio, ya que contribuye a plantear cómo pueden influir en el escenario interno de gestión y de convivencia los principios de respeto, justicia e inclusión.

En aras de llegar a la consecución de este objetivo central, se establecen un conjunto de objetivos específicos que posibilitan la fragmentación y el tratamiento del objeto de estudio mediante la sistematización del fenómeno investigativo. Como primer objetivo específico se proponen la determinación de los valores, normas y prácticas culturales que constituyen la tendencia organizacional predominante en el engranaje de las PYMES ecuatorianas en torno al respeto de los derechos humanos. Seguido de ello, se plantea la valoración que se tiene por parte de los trabajadores y la dirección de la empresa en lo que a la vinculación de los derechos humanos con la gestión cotidiana de la empresa se refiere. A continuación, se formula la búsqueda del estudio de la relación que puede existir entre la promoción de los derechos humanos en el funcionamiento de la organización y la cultura organizativa ética, inclusiva y participativa, que permita la promoción de espacios laborales justos y sostenibles. Por último, y partiendo de la información presentada, se intenta plantear propuestas concretas que contribuyan a consolidar la cultura organizacional de las PYMES con base en un enfoque que contemple los derechos humanos.

2 METODOLOGÍA

El estudio tiene su origen en un enfoque complementario de métodos cualitativos, con la intención de captar el fenómeno de estudio de forma plena, y responde de este modo a la complejidad de las variables de estudio (i.e., derechos humanos y cultura organizacional) ya que las implican tanto dimensiones perceptuales y simbólicas como aspectos estructurales y observables (Creswell & Plano Clark, 2017).

Con relación al diseño general del estudio, la investigación se plantea en una cualitativa exploratoria cuyo objetivo es conocer valores, prácticas y percepciones sobre los derechos humanos en el marco de las PYMES. Para la etapa cualitativa se recurre a un diseño fenomenológico con la finalidad de comprender la experiencia vivida en cuanto a la incorporación de los derechos humanos como parte de la cultura organizacional, por parte de las personas que la componen como son directivos y colaboradores. Se elige una muestra intencional de 45 actores clave (directivos, mandos medios y colaboradores) de 10 PYMES situadas en la provincia de Pichincha. Para ello, se utilizan las entrevistas semiestructuradas, las cuales han sido elaboradas a partir de una revisión sistemática de literatura sobre cultura organizacional y derechos humanos, siguiendo la guía PRISMA (Page et al., 2021).

Las entrevistas se graban y posteriormente se transcriben en su totalidad, previa obtención del consentimiento informado. Los datos cualitativos son tratados a través del software ATLAS.ti y se procesan teniendo en cuenta la codificación abierta, la codificación axial y la codificación selectiva (Corbin & Strauss, 2015). El análisis temático da lugar a identificar aquellos valores culturales organizacionales que están vinculados a los derechos humanos, tales como la justicia, la inclusión, la equidad, la transparencia y el respeto, entre otros. La obtención de estos valores culturales es la base para estructurar una clasificación de los valores culturales predominantes en el marco de las PYMES de Ecuador. Se desarrolla un estudio con rigor suficiente y para ello se han conformado las estrategias necesarias para aplicar la triangulación metodológica y teórica. Se considera adecuadamente las directrices que se ciñen a las cuestiones éticas que hay en toda investigación social: consentimiento informado, confidencialidad, anonimato y derecho a la retirada, conforme a las pautas del Comité de Ética de la Universidad que corresponde y a la Declaración de Helsinki (WMA, 2013).

3 RESULTADOS DE LA DISCUSIÓN

3.1 Análisis PRISMA

Mediante una revisión sistemática conforme al modelo PRISMA, se ha conseguido identificar y clasificar literatura científica de gran relevancia de altísima relevancia indexada en WOS y Scopus, además de fuentes académicas institucionales (tesis y artículos en acceso abierto) vinculados al eje problema: derechos humanos y su impacto en la cultura organizacional de las PYMES en Ecuador. Seguidamente, se presenta el análisis siguiendo el modelo PRISMA tal como describen Page et al. (2021), y se observa en la figura 1.

Identificación. Se realizó una búsqueda en distintas bases de datos académicas y científicas como Scopus, WOS, Google Scholar y Repositorios de tesis institucionales, utilizando los términos combinados (AND): "Derechos humanos" AND "Cultura Organizacional" AND

"Pymes", acotada también al periodo desde 2015 hasta 2025, en idioma español e inglés. Se lograron identificar un total de 17 registros en Scopus/WOS, 31 en Google Scholar y 15 en repositorios institucionales (Ecuador, Perú, Colombia y España), alcanzando un total de 63 artículos.

Selección. Se establecieron criterios de elegibilidad a partir de: a) que tuviese relación directa, al menos como mínimo, con dos de las variables consideradas como claves; b) ser un estudio empírico con instrumentos imprescindiblemente validados; c) ser pertinente para el contexto latinoamericano o, que, de una u otra forma, fuese comparable a la magnitud de este en el ámbito global, y d) no ser un artículo duplicado, ni un ensayo de opinión o, sin revisión de pares. En este sentido, se excluyeron del análisis 35 artículos y, además, los artículos duplicados en número de 7, lo que contribuyó a obtener un total de 21 artículos seleccionados para el análisis final.

Extracción y categorización de las variables. A partir de los artículos seleccionados de la base de datos, se procedió a la categorización de las principales variables analizadas organizadas en tres ejes:

Variable 1: Derechos humanos (DD.HH.) en el entorno laboral

- Respeto a la dignidad
- Equidad e inclusión
- Prevención del acoso y la discriminación
- Participación y libertad de expresión organizacional (Velarde Molina, 2025; Clemente Almendros et al., 2025).

Variable 2: Cultura organizativa de las PYMES

- Estilos de dirección y clima laboral
- Valores organizacionales: confianza, justicia y respeto
- Innovación y adaptación cultural (Alarcón Cornejo & Espinoza Cruz, 2024; Cesolari, 2024).

Variable 3: Impacto organizacional

- Satisfacción y compromiso laboral
- Retención de talento
- Imagen corporativa: interna-externa

Correlaciones con rendimiento (análisis con SPSS, R, AMOS) (Arrieta & Acevedo, 2025; Noriega & Farfán, 2025).

Resumen de los resultados y metodología principal. Los artículos analizados hacen uso de técnicas cuanti/cualitativas (encuestas, análisis factoriales, regresiones, entrevistas

semiestructuradas, análisis temático mediante ATLAS.ti). Algunos de estos presentan diseños secuenciales mixtos. Entre los instrumentos utilizados sobresalen escalas de cultura organizacional adaptadas de Denison y Hofstede; cuestionarios de percepciones de DD.HH. (ONU, OIT); correlaciones entre variables organizativas utilizando SPSS; escalas de posicionamiento de valores culturales mediante codificación abierta (ATLAS.ti).

Por otro lado, las tendencias metodológicas más relevantes se concentran en enfoques de recursos humanos (gestión ética, clima laboral); valoración de la cultura como factor protector frente a vulneraciones de DD.HH.; y la escasa integración explícita de los DD.HH. como categoría analítica central en muchas PYMES.

El procedimiento PRISMA ha permitido obtener la validación sistemática de la existencia de un corpus académico subordinado a las variables de derechos humanos, cultura organizacional y desarrollo de PYMES, si bien la mayoría de los trabajos llevados a cabo se ocupan en relación con la cultura o bien en relación con la ética empresarial. Se encuentra que existe una carencia teórica en la articulación formal del enfoque de derechos humanos en la gestión estratégica de las PYMES, concretamente en Latinoamérica. Lo cual refuerza la relevancia científica y social del artículo que se sugiere, y la necesidad de construir instrumentos de análisis con los que poder llevar a cabo las dimensiones de los valores de los DD.HH. como evaluables y comparativos dentro de los sistemas culturales organizacionales.

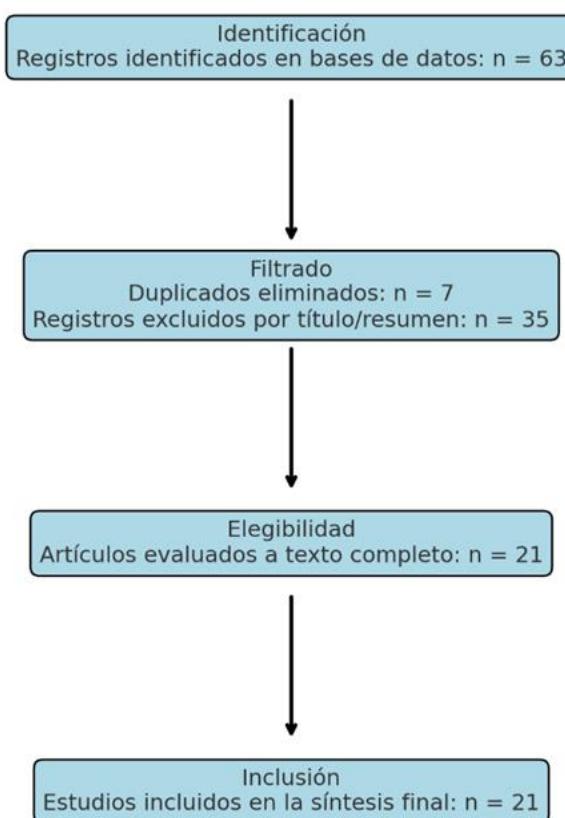


Figura 1: Diagrama de Flujo del Método PRISMA

A partir del diagrama que se presenta en la Fig. 2, se muestra el modelo conceptual el cual representa cómo las dimensiones relevantes de derechos humanos (inclusión, no discriminación, equidad, libertad de expresión) y de cultura organizacional (clima laboral, liderazgo, valores éticos) se entrelazan para impactar sobre variables como el compromiso organizacional, la retención de talento, el desempeño organizacional.

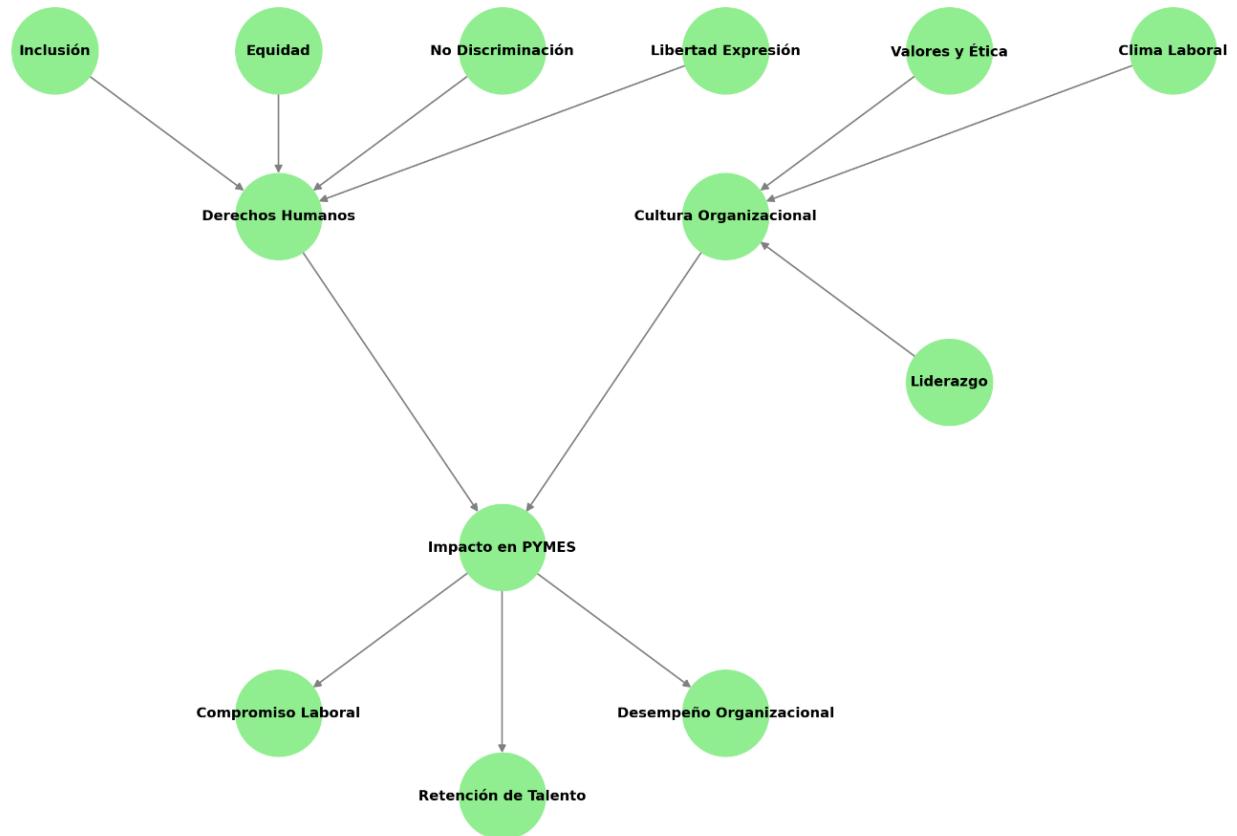


Figura 2. Modelo conceptual que representa el tema Derechos Humanos - Cultura organizacional.

La Tabla 1 expone los indicadores de medición que se ligan a las tres variables fundamentales del modelo conceptual desarrollado: Derechos Humanos, Cultura Organizacional e Impacto en las PYMES. Cada uno de los indicadores está enlazado con una subdimensión desprendida de la revisión sistemática (PRISMA) y responde a acercamientos cualitativos y/o cuantitativos que son viables en el marco de la investigación aplicada a las PYMES ecuatorianas.

Tabla 1. Medición de Derechos Humanos, Cultura Organizacional e Impacto en las PYMES.

Variable	Dimensión/Subcategoría	Indicador de Medición	Tipo de Dato
Derechos Humanos	Inclusión	Nivel de participación equitativa en decisiones laborales	Cuantitativo (escala Likert)
	Equidad	Percepción de trato justo en la organización	Cuantitativo (encuesta)
	No Discriminación	Número de reportes de discriminación y su resolución	Cuantitativo / Cualitativo
	Libertad de Expresión	Espacios para el diálogo abierto y sugerencias internas	Cualitativo (entrevistas)
Cultura Organizacional	Valores y Ética	Presencia de códigos de conducta y valores explícitos	Cualitativo / Documental
	Clima Laboral	Índice de satisfacción laboral general	Cuantitativo (encuesta validada)
	Liderazgo	Estilo de liderazgo percibido (participativo, autoritario, etc.)	Cuantitativo / Cualitativo
Impacto en PYMES	Compromiso Laboral	Nivel de compromiso organizacional reportado	Cuantitativo (escala de Meyer y Allen)
	Desempeño Organizacional	Relación entre clima ético y productividad	Cuantitativo (regresión)
	Retención de Talento	Tasa de rotación y motivación del personal	Cuantitativo / Indicadores internos

3.2 Resultados de las entrevistas

3.2.1 Análisis temático

El análisis temático obtenido a partir de las entrevistas llevadas a cabo con 10 administradores y gerentes, 15 mandos medios y 20 empleados operativos de 10 PYMES de Ecuador han hecho posible distinguir patrones importantes y claves respecto de cuatro dimensiones fundamentales; los valores organizacionales, libertad de expresión, inclusión y equidad, e impacto organizacional. Este tipo de análisis, que se ha llevado a cabo utilizando codificación cualitativa de tipo ATLAS.ti, permite dar cuenta de cómo los principios de los derechos humanos son experimentados, representados y reducidos en los ambientes del trabajo de las pequeñas y medianas empresas del país.

Respecto a los valores organizacionales los administradores y gerentes/as aseguran que existen fundamentos éticos firmes en las organizaciones para las cuales trabajan sin dejar de advertir que no siempre se muestra o se formalizan. Los mandos medios consideran la existencia de respeto y compañerismo, siendo capaces de reconocer desajustes entre el valor que sí declaran y el que sí practican. Finalmente, desde el nivel operativo se señala que el ambiente en general es uno de respeto, pero igualmente, que no todos los líderes en sus organizaciones lo aplican de manera consistente, situación que nos muestra el desajuste entre el liderazgo formal y la cultura de trabajo establecida.

Aprovechando la libertad de expresión, las posiciones amplias consideran que existe el camino al diálogo, si bien también reconocen la falta de la existencia de canales construidos para la comunicación interna. Los mandos medios advierten que los espacios para expresarse suelen ser informales y que, además, en muchas ocasiones existe temor a represalias por emitir críticas

o quejas. Esta tendencia se agudiza en el nivel operativo, donde una parte relevante de los trabajadores manifiesta sentirse inseguro a la hora de expresar opiniones, por desenvolverse en el marco de eventuales represalias o, incluso, con la posibilidad de perder su empleo, lo que pone de manifiesto una cultura organizacional verticalista en determinados momentos.

En dimensión de inclusión y equidad, los administradores confiesan esfuerzos por mejorar la diversidad en la concentración, aunque lamentan la falta de formación en derechos humanos dentro de la organización. Mandos medios retratan incluso situaciones de una discriminación sutil en las que a menudo son incapaces de identificarlas ni tampoco abordarlas por parte de las estructuras de poder interno. Desde el ámbito operativo, se recogen experiencias de la propia persona o de compañeros en relación con tratos diferenciados, por ejemplo, por edad y por género, lo que determina la necesidad de reforzar los protocolos de igualdad de trato y no discriminación.

Por último, en el nivel de las organizaciones, hay un consenso entre los tres niveles jerárquicos: cuando los derechos humanos son promovidos y practican, se produce un entorno con mayor compromiso, satisfacción y retención del talento. Los gerentes y administradores sostienen que se producen mejoras en el desempeño del grupo e incluso los mandos medios lo relacionan con un menor índice de rotación y un clima laboral más saludable. A nivel de operaciones, los trabajadores sostienen que lo bueno de la cultura laboral tiene una relación directa con sentirse valorados y reconocidos; todo ello subraya la importancia de mantener prácticas organizativas que se basen en el respeto y la ética. Este análisis refuerza el hecho de que los derechos humanos no deben ser considerados sólo como un marco normativo abstracto, sino un conjunto de valores concatenados que generan unos efectos positivos medibles en la cultura organizativa, el bienestar del personal, la eficiencia y la sostenibilidad de las PYMES.

3.2.2 Análisis de Frecuencias de Palabras

El análisis elaborado a partir de las respuestas y las entrevistas a los y las gerentes, mandos medios y empleados operativos de PYMES en Ecuador pone de manifiesto una destacada concentración semántica asociada de manera particular con ejes determinantes de la cultura organizacional y de los derechos humanos. Esta forma de proceder, equiparable al empleo de herramientas como ATLAS.ti, nos permite llegar a identificar los términos más reiterativos por parte de los y las entrevistadas, lo que constituye un indicio muy importante sobre las preocupaciones, calores y vivencias que sucumben dominadas en el entorno empresarial del que se ha hecho análisis.

En primer lugar, la palabra "valores" ha sido la más repetida, corroborando una importancia central que tiene este término en el discurso organizacional, estación a la que constantemente recurren los y las entrevistadas cuando se manifiestan sobre principios éticos como sobre prácticas internas que construyen la identidad y el comportamiento colectivo en el interior de esta.

Luego aparece el concepto de "respeto", el cual resulta estar fundamentado como un valor fundamental en la relación de trabajo, tanto en sentido vertical como horizontal. Esto supondría que el respeto interpersonal, tras llevar a cabo la connivencia de los manuales o

códigos formales, es realmente un eje de evaluación cultural para los/as trabajadores de todos los ejes.

Como ya se ha mencionado, un término que vuelve a aparecer volviendo a poner de manifiesto que los participantes son conscientes que hay un sistema de significados compartidos aprehendido y puesto en acción en sus organizaciones es el de "cultura", y el adjetivo de "mejor" vuelve a aparecer en diferentes contextos en torno a ideas de progreso, de mejorar el clima de trabajo, de mejorar el liderazgo y la inclusión, y del rendimiento de los trabajadores lo que hace indicar que los entrevistados asocian las buenas prácticas y los impactos positivos de la experiencia laboral de los trabajadores.

También emergen en la oralidad palabras como "especialmente" de forma reiterada, que dan énfasis a situaciones determinadas como la discriminación por género o por la edad; y "cultura", "liderazgo", "libertad", "temor", "discriminación" y "ética" que ponen de relieve las tensiones que existen entre los ideales organizacionales y las prácticas que pueden ser observadas con respecto a los trabajadores; en este sentido, la frecuencia observada nos da a entender que los discursos referidos a los derechos humanos en las PYMES no son discursos vacíos, al contrario, son discursos que giran en torno a experiencias concretas de inclusión, libertad de expresión, trato justo y reconocimiento. Todo ello se argumenta porque esas nociones aparecen en la oralidad, en la cotidianeidad de la organización, ya sea como un tipo de las buenas prácticas o como carencias exigidas por parte de los trabajadores para que esas carencias sean corregidas.

La Nube de Palabras es el resultado del análisis de las entrevistas; en la Fig. 3 se puede apreciar con nitidez cómo aquellos conceptos a los que se les otorga mayor resonancia y peso en las distintas entrevistas -valores, respeto, cultura, mejor-, terminan por plasmar las visiones que poseen los y las agentes de la organización con relación al impacto que ejercen los derechos humanos en la cultura organizacional.



Figura 3. Nube de Palabras.

3.2.3 Gráfico de Radar de percepciones de las Entrevistas

El gráfico de radar que se ha elaborado y se visualiza en la Figura 4, permite la comparación de la percepción de tres grupos jerárquicos (administradores/gerentes, mandos medios y el personal operativo) con respecto a cuatro dimensiones clave en la investigación (valores organizacionales, libertad de expresión, inclusión y equidad e impacto organizacional). Este tipo de representación se presta para apreciar la existencia de discrepancias, coincidencias y brechas o diferencias en la percepción de la realidad desde la cultura organizacional de las PYMES de Ecuador en cuanto a la inclusión de principios de derechos humanos.

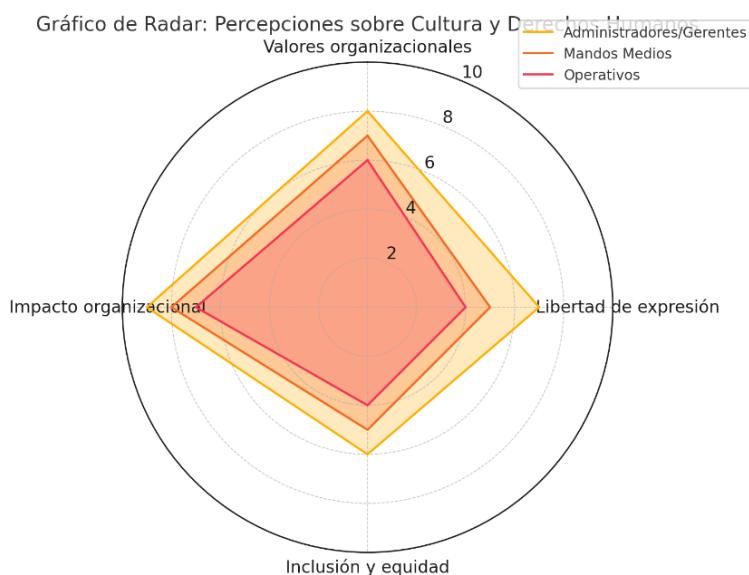


Figura 4. Gráfico de Radar de las percepciones de los entrevistados

Valores organizacionales. La tercera dimensión muestra puntuaciones positivas, pero con diferencias importantes.

- Los administradores/gerentes dan una buena puntuación (8/10), lo que indica que tienen una buena convicción sobre la existencia de valores éticos y culturales en la organización.
- Los mandos medios bajan ligerísimamente esa puntuación (7/10), lo que puede ser una forma de decir que, aun existiendo, los valores podrían no estar impuestos y/o aplicados.
- Los operativos puntúan aún menos (6/10), lo que denota una imagen más negativa: incluso pueden haber tenido experiencias directas de incoherencia entre las palabras de la organización y el día a día.

Libertad de expresión. El cuarto apartado también pone de manifiesto la distancia entre cualesquiera de los dos grupos de niveles jerárquicos.

- Los administradores otorgan un punto de (7/10) a la disposición a expresar opiniones y participación en la toma de decisiones.

• Los mandos medios, sin embargo, bajan de puntuación a (5/10): puede ser que existan lugares, pero no son todos ni seguros.

• En la percepción de los empleados operativos también son la puntuación más baja (4/10), donde reflejan un posible miedo a represalias o que las aportaciones son bien vistas por la organización, no son consideradas. La distancia entre los niveles jerárquicos es una cuestión por solucionar en la comunicación interna y la cultura de aportación.

Inclusión y equidad. En cuanto a inclusión y equidad, la tendencia decreciente es todavía más clara:

• Los administradores puntúan esta dimensión de (6/10), mostrándose como son consciente de los progresos logrados, pero alegando falta de formación y de un compromiso mantenido.

• Los mandos medios y operacionales muestran una coincidencia en percepciones negativas (5/10 y 4/10 respectivamente), describiendo discriminaciones capilares o recientes estructuras relacionadas con edad, género o jerarquía. Lo cual realiza suponer que las políticas equitativas aún no han podido aterrizar del todo en prácticas

Impacto organizacional: La última dimensión de impacto -incluyendo clima organizacional, desempeño y compromiso- se encuentra lo que tiene las puntuaciones más altas en los 3 grupos, aunque también decrecientes:

• Los gerentes utilizan una puntuación (9/10), reafirmando su ideología de que los valores y derechos, incidiendo positivamente en el desempeño.

• Los mandos medios realizan una puntuación (8/10) y los operadores una puntuación (7/10), lo cual sigue siendo positivo, aunque se va retratando que aquellos que se encuentran más lejos de los espacios de decisión operan en su lógica que cada vez existe un menor beneficio al interior de sus organizaciones derivadas de una buena cultura organizacional.

Así, el gráfico evidencia que la percepción de la cultura organizacional con perspectiva de derechos humanos se ve atravesada por la existencia de la brecha jerárquica. De este modo, mientras que la alta dirección presenta una visión positiva y optimista, los mandos intermedios y, sobre todo, los operativos articulan una serie de experiencias más críticas que se interrelacionan con la visión del ámbito de trabajo, las experiencias se caracterizan por la falta de equidad y de voz, y por una cierta escasa confianza en la existencia de coherencia de las palabras y las prácticas. Todo ello, lleva a la conclusión de que es necesario poner en marcha políticas internas que no solo verbalicen principios éticos, sino que sean vividos a lo largo de todos los niveles y funciones, de forma que la apuesta por el respeto por los DH se lleve a cabo de forma transversal, coherente, y previamente definido, operativa.

3.2.4 Red de Conceptos de las Entrevistas

La red también permite observar cómo se relacionan, interconectan y convergen los diferentes elementos en un entramado que permite dar sentido al impacto de los derechos humanos en la cultura de las PYMES ecuatorianas. En la Figura 5 se incorpora la red correspondiente al estudio en la investigación de las PYMES ecuatorianas.

El análisis de las entrevistas mediante la técnica de la codificación cualitativa ha permitido la elaboración de una Red de Conceptos que visibiliza las interconexiones entre los discursos de los y las participantes con las dimensiones centrales del estudio. Esta red no solo visibiliza las categorías centrales que estructuran la cultura organizativa de las PYMES ecuatorianas, sino también cómo los derechos humanos se integran -o se desintegran- incluso en la vida laboral cotidiana.

Red de Conceptos - Entrevistas sobre Derechos Humanos y Cultura Organizacional

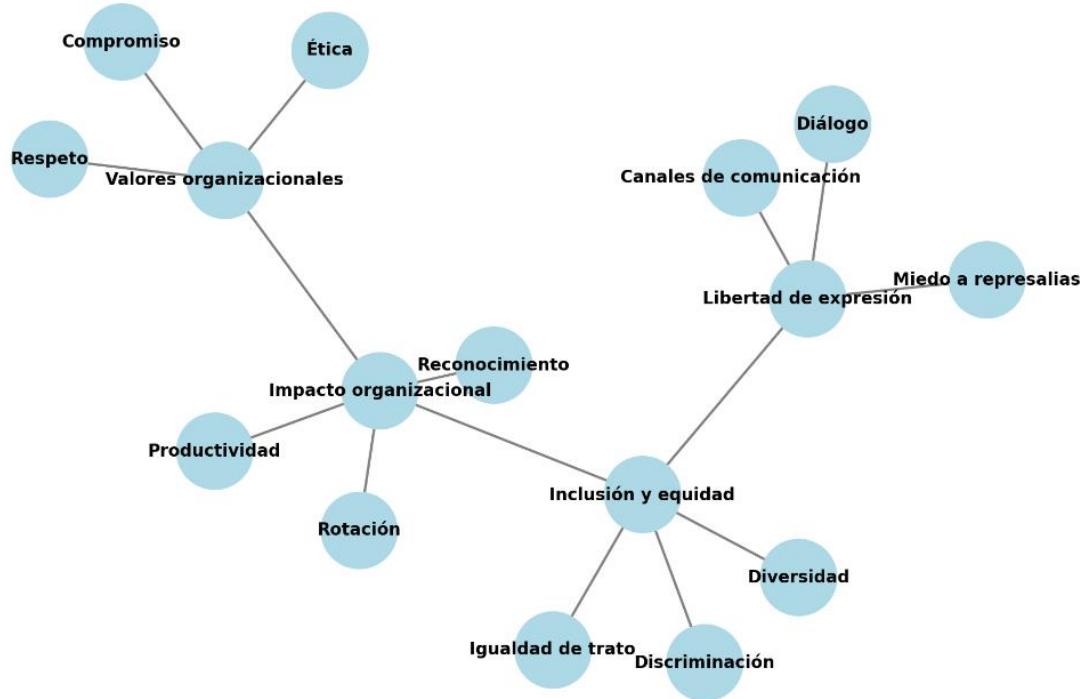


Figura 5. Red de Conceptos de las Entrevistas

Valores organizacionales como eje estructurador. La categoría valores organizacionales se coloca en el corazón del modelo conceptual, vinculado directamente con términos como ética, respeto y compromiso. Los gerentes que fueron entrevistados refirieron que su cultura organizacional se funda en principios estables, aunque a menudo no documentados. Los niveles operativos, no obstante, pueden discernir una disonancia entre lo enunciado por la organización y lo que día a día hacen en su trabajo los niveles operativos: esta disonancia da lugar a reprenderse la ética de la organización que ha sido adoptada (Schein, 2010). Las diferencias

apuntadas conducen a una cultura declarativa más que vivencial, en el caso de culturas con un escaso o nulo control de la ética.

Libertad de expresión: un derecho silenciado en la estructura jerárquica. La categoría libertad de expresión muestra una elevada sensibilidad jerárquica. Los gerentes reconocen que existe algún espacio para el diálogo; los mandos medios y operativos, en contrapartida, informan de que existe miedo a las represalias y que no hay canales formales. Palabras como el diálogo, miedo a represalias y los canales de comunicación están muy entrelazadas. Este resultado pone de manifiesto una cultura organizacional en la que una participación real se hace efectiva en las capas altas, trasladándonos a una lógica de autoritarismo silencioso (Hirschman., 1970), opuesta a la construcción de una cultura organizacional con una igualdad transformadora.

Incorporación y equidad: tensiones entre diversidad y discriminación. Otra dimensión que aparece en la red constata la de incorporación y equidad, lo que tiene que ver con la diversidad, la discriminación y el igual trato. A pesar de que los responsables de las políticas empresariales ponen de manifiesto una mejora en las contrataciones equitativas, las experiencias que ponen de manifiesto los mandos medios y los mandos operativos narran la existencia de casos de discriminación por género, edad o nivel educativo de forma más sutil. Esta incongruencia indica que la diversidad organizacional no siempre viene acompañada de políticas de incorporación efectivas, y acaba resultando ser una implementación simbólica sin la correspondiente transversalidad implementada (Ferdman & Deane, 2014).

Impacto organizativo: hilo entre cultura ética y resultados organizativos. Y, por último, la categoría impacto organizativo conecta con la productividad, la rotación o bien el reconocimiento. Las entrevistas muestran que una experiencia positiva de los derechos humanos tiene una relación directa con el compromiso por parte de las personas, la satisfacción del personal y la rotación. La relación entre derechos humanos y resultados organizativos corrobora estudios anteriores que demuestran que un clima ético dentro de la organización incrementa el rendimiento y la estabilidad de los equipos (Valentine & Barnett, 2007). Sin embargo, parece que el reconocimiento eficiente del trabajo que se lleva a cabo solo puede granjearse en niveles superiores, teniendo una escasa distribución entre los niveles de los operativos.

Relación de las categorías. Uno de los resultados primordiales que podemos desprender de la representación gráfica es la sucesión de las categorías de este primer bloque; por ejemplo, la libertad de expresión y la inclusión y la equidad están estrechamente vinculadas, puesto que toda esta cuestión depende de la capacidad de los trabajadores para hacer público su malestar. A su vez, las categorías de valores organizacionales están ubicadas en la base del impacto organizacional, como si se tratara de una cultura ética muy sólida se pudiera transcurrir en resultados siempre que se actúe de forma equitativa y participada.

Así, la red de conceptos representa la complejidad y la multidimensionalidad de la cultura organizacional desde una perspectiva de derechos humanos. Si bien hay elementos positivos al punto de entrar en conflicto, como la inclusión y las relaciones humanas, también aparecen otros que remiten a tensiones estructurales que afectan la libertad de expresión, la inclusión real y la equidad en el trato. Esa red permite configurar de manera estructurada esta complejidad y la interrelación de las categorías, haciendo emergir los retos y oportunidades que tienen las

PYMEs ecuatorianas para poder construir culturas organizacionales humanas, sostenibles y coherentes con los principios universales de los derechos humanos.

3.3 Análisis Comparativo Teórico entre Modelo Conceptual y Red de Conceptos

3.3.1 Relación estructural de categorías alineación parcial

El modelo conceptual presenta una estructura jerárquica y lineal desde dos grandes ejes: Derechos Humanos y Cultura Organizacional convergiendo para dar lugar a una tercera: Impacto en las PYMES. Este modelo se construye dese un enfoque deductivo, dado que las dimensiones quedan definidas a partir de forma previa (inclusión, equidad, liderazgo, clima, etc.) siguiendo teorías clásicas de la cultura organizacional (Schein, 2010; Hofstede, 2001) y principios normativos de los derechos humanos (ONU, 1948).

En cambio, la red de conceptos obtenemos de las entrevistas aplicadas a administradores, jefes y operativos de PYMES en el Ecuador, da lugar a un modelo de carácter inductivo y abierto en el que las categorías emergen del propio discurso de las personas entrevistadas. La estructura no es jerárquica sino reticular y no muestra relaciones precisas entre conceptos, incluido la complejidad de los relatos de las experiencias subjetivas recibidas. A pesar de todo ello, existe una gran coincidencia: aunque valores organizacionales, libre expresión, inclusión y equidad e impacto organizacional están en ambas representaciones ésta confirma la validez teórica de las dimensiones proyectadas.

3.3.2 Amplitud conceptual: del marco normativo a la experiencia vivida

En el modelo conceptual, las dimensiones están delimitadas y agrupadas en torno a valores universales, a saber: inclusión, equidad, no discriminación, libertad de expresión, liderazgo y clima laboral. Se puede evaluar el modelo conceptual de cultura organizativa a la luz de un marco de derechos que se identifica con marcos como, por ejemplo, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (ONU, 1966). A su vez, la red de conceptos cualitativos incluye también nodos semánticos que no estaban presentes en el modelo conceptual inicial, tales como: miedo a represalias diálogo, canales de comunicación, rotación, reconocimiento y compromiso.

Estas categorías de análisis dejan entrever dimensiones más profundas de la vivienda organizativa, así como, a su vez, permitir ampliar el marco teórico añadiendo variables psicosociales o emocionales por lo general invisibles a partir de los modelos formales (Foucault, 1978; Hochschild, 1983).

3.3.3 Direccionalidad de relaciones: causalidad vs transversalidad

En el modelo conceptual, las dimensiones están delimitadas y agrupadas en torno a valores universales, a saber: inclusión, equidad, no discriminación, libertad de expresión, liderazgo y clima laboral. Se puede evaluar el modelo conceptual de cultura organizativa a la luz de un marco de derechos que se identifica con marcos como, por ejemplo, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (ONU, 1966). A su vez, la red de conceptos cualitativos incluye también nodos semánticos que no estaban presentes en el modelo conceptual inicial, tales como: miedo a represalias diálogo, canales de comunicación, rotación,

reconocimiento y compromiso. Estas categorías de análisis dejan entrever dimensiones más profundas de la vivienda organizativa, así como, a su vez, permitir ampliar el marco teórico añadiendo variables psicosociales o emocionales por lo general invisibles a partir de los modelos formales (Foucault, 1978; Hochschild, 1983).

3.3.4 Consistencia entre discurso teórico y realidad organizacional

El estudio comparativo pone de manifiesto que el modelo conceptual aporta una base válida y necesaria pero que se debería ir enriqueciendo respecto de la práctica. El modelo desarrolla una concepción de los derechos humanos y su idealización como principios de funcionamiento plenamente incorporados en la cultura organizacional, mientras que la red de conceptos visibiliza las tensiones, contradicciones y omisiones reales que caracterizan la vida laboral: la discriminación sutil, la inexistencia de canales para la participación, los desequilibrios en el ejercicio del liderazgo, etc. Este desfase sugiere que los marcos teóricos deben llevar un cierto grado de adaptación respecto del contexto, concretamente en órdenes de desarrollo, en el que las PYMES presentan grandes retos tanto estructural como culturalmente en su intento de poner en marcha políticas inclusivas (De Soto, 2000).

Por tanto, el modelo conceptual de las PYMES y la red de conceptos empíricos de las PYMES establecen un común denominador, pero se diferencian en profundidad, en amplitud y en estructura. El primero presenta un modelo que da claridad y delimitación analítica; el segundo, en cambio, presenta un modelo con riqueza interpretativa y de contexto. Conjugar ambos modelos permite construir un marco teórico más sólido, también crítico, para abordar el estudio de la huella de los derechos humanos sobre la cultura organizacional de las PYMES ecuatorianas. Esta comparación da ahínco a la necesidad de articular teoría y práctica, pero también de asumir los derechos humanos como un marco no solo normativo sino como una vivencia cotidiana, en continua construcción en los entornos que se investigan.

3.4 Camino estratégico para impulsar la incidencia de los derechos humanos en la cultura organizacional de las PYMES ecuatorianas.

Lo que a continuación se expone es un análisis crítico fundamentado en los resultados alcanzados mediante el procesamiento cualitativo de las entrevistas utilizando ATLAS.ti, dirigido a poder determinar la calidad de las posibles fortalezas y debilidades que remarcadas por los gerentes, mandos medios y operativos de las PYMES en el Ecuador en relación con la influencia que tienen los derechos humanos sobre la cultura organizacional. También se plantean las estrategias de mejora planteadas en función de la teoría organizacional, estudios empíricos importantes y el estudio cualitativo realizado en 10 PYMES del Ecuador.

3.4.1 Fortalezas

Los resultados del análisis temático y de la red de conceptos presentan las siguientes e importantes fortalezas:

- Existencia de valores éticos declarados: Los directivos y mandos medios confirman la existencia de un código de conducta y principios éticos que organizan y fijan parámetros para las relaciones laborales. Valores como el compromiso, el respeto o la ética son muy recurrentes, y esto evidencia una cultura idónea a la hora de integrar los derechos humanos (Schein, 2010).

- Reconocimiento del efecto positivo en la productividad: Los tres niveles jerárquicos vinculan de manera explícita el respeto a los derechos humanos con un mejor funcionamiento organizacional, por ejemplo, un menor índice de rotación, mayor satisfacción laboral y compromiso. Esta correlación es coherente con la literatura que garantiza que el clima organizacional ético tiene una trascendencia directa sobre el desempeño (Valentine & Bennett, 2007).
- Compromiso formal de liderazgo: La visión desde la dirección e inclusive la opción que deja entrever la administración se incluirá a la predisposición institucional a la incorporación del enfoque de derechos humanos, hasta ahora no instrumentado en la práctica, lo que igualmente es un primer paso importante (Hofstede et al., 2010).

3.4.2 Debilidades

A pesar de las dimensiones positivas, el análisis pone de manifiesto una serie de dificultades tanto en la faceta estructural como en la funcional del adecuado ejercicio de los derechos humanos:

- Libertad de opinión limitada: los trabajadores operativos y los mandos intermedios configuran un panorama crítico con lo que respecta a la existencia de espacios claramente definidos para poder opinar, para poder reportar abusos o para poder ser interlocutados durante los procesos de mejora. El miedo a represalias es un concepto repetido en las entrevistas, lo que supone una clara condición de posibilidad en el camino de la participación en la organización (Foucault, 1978).
- Discriminaciones sutiles y falta de inclusión: relaciones diferenciadas por género, edad o nivel jerárquico son avisadas de forma informal por las organizaciones, pero formalmente no son tratadas. La falta de protocolos de inclusión y equidad es un ejemplo de la ineficaz transversalización de los derechos humanos en las prácticas reales (Ferdman & Deane, 2014).
- Desnaturalización de los discursos y la práctica: si bien los valores están formalmente presentes, los trabajadores operativos evidencian una distancia significativa entre los valores que se proclaman y las acciones que se llevan a cabo diariamente, evidenciando una negativa legitimidad de la ética (Argyris y Schön, 1996).

3.4.3 Estrategias de mojar para una cultura organizacional con enfoque de derechos humanos.

A raíz de los resultados descritos, proponemos las siguientes mejoras en base a los postulados de la teoría organizativa contemporánea y de las buenas prácticas descriptas en experiencias exitosas en contextos similares:

Generar canales estructurados para la participación interna

Es necesario institucionalizar espacios horizontales de voz como buzones de sugerencias anónimas, mesas de diálogo o comités de ética. Numerosos estudios han llegado a la conclusión que la participación favorece el compromiso y la innovación (Martínez & Salanova, 2003).

Además, provee libertad de expresión sin miedo a represalias, alineándose con lo descrito en el Artículo 19 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU, 1948)

Políticas de inclusión y no discriminación

Generar protocolos claros en pro del igual trato, con campañas para visibilizar, formación en sesgos implícitos y mecanismos para reportar casos de discriminación de forma anónima. La inclusión no sólo es, moralmente, un imperativo, sino además una ventaja competitiva a la hora de retener el talento (Shore et al., 2011).

Formación continuada en derechos humanos organizacionales

Integrar programas de formación dirigidos a todo el personal (directivo y operativo) relativo a los derechos laborales, la ética empresarial y la gestión del respeto en el trabajo. De este modo, se genera una cultura organizacional congruente, donde los principios éticos se viven y no solo se enuncian (Rest, 1986; Ghoshal & Bartlett, 1994).

Medición del clima organizacional ético

Hacer uso de herramientas para la medición del clima ético y de la percepción de derechos, con la inclusión de escalas ya validadas como el Ethical Climate Questionnaire (Victor & Cullen, 1988). Todo esto permitiendo la acción basada en datos e, ir corrigiendo en el tiempo, prácticas inapropiadas.

El fomento de un liderazgo transformacional e inclusivo

Fomentar estilos de liderazgo que sirvan para activar la empatía, la escucha activa, la inclusión..., etc. El liderazgo transformacional ha resultado ser eficaz en la construcción de culturas éticas y participativas (Bass & Riggio, 2006), lo cual es clave para aquellas PYMES que busquen desarrollar una identidad sólida, basada en la defensa de los derechos humanos. Es precisamente, así como los hallazgos de esta investigación confirmaron que, aunque las PYMES ecuatorianas han realizado progresos en la integración de valores organizacionales que se alinean con los derechos humanos, persisten brechas muy relevantes, sobre todo en los niveles más bajos de la estructura organizacional. Las estrategias planteadas buscan cerrar esas brechas y consolidar una cultura organizacional ética, inclusiva y sostenible, donde los derechos humanos no queden en el horizonte regulador de la norma, sino que sean una realidad tangible y que puedan ser comparados.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones de esta investigación permiten sostener que el hecho de respetar e incorporar los derechos humanos en la cultura organizativa de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ecuatorianas no sólo es deseable desde una perspectiva ética, desde una perspectiva normativa, sino también sería estratégico para un desarrollo sostenible de la empresa. A partir de una metodología mixta, que incluyó revisión de la literatura, mediante el método PRISMA, entrevistas semiestructuradas, análisis temático y un proceso de codificación con ATLAS.ti, se observó la existencia de brechas importantes entre los valores organizacionales alineados y aquellos organizacionales practicados en las empresas estudiadas.

En primer lugar, se muestra que los valores como el respeto, la equidad o la ética son ampliamente reconocidos en estos líderes empresariales, pero no se traducen siempre en conductas coherentes en la práctica ni se llegan a trasladar a todos los estratos jerárquicos de la organización. En el caso de la libertad de expresión es así mismo dentro de las empresas estudiadas, ya que se dan límites claros, especialmente entre los empleados operativos, quienes expresan miedo a represalias y ausencia de canales formales de participación, lo que desarticula la cultura democrática interna de las organizaciones.

De forma parecida, se presentan modos de discriminación subrepticios en la PYMES estudiadas por género, edad o educación, que son considerados normales o bien invisibilizados por la estructura organizacional. Lo anterior da cuenta de que la inclusión y la equidad, a pesar de ser bien consideradas a nivel discursivo, necesitan políticas dirigidas y en ocasiones sostenidas para formar parte estructural de la cultura organizacional.

Sin embargo, también aparecen fuerzas significativas. Las PYMES participantes manifiestan una voluntad explícita por mejorar su entorno ético y reconocen los efectos positivos que la promoción de los derechos humanos tiene sobre indicadores como la satisfacción laboral, la productividad, la retención de talento o la cohesión organizacional. Estos resultados están en línea del debate académico que encuentra una relación entre ética organizacional y desempeño (Valentine & Barnett, 2007; Bass & Riggio, 2006).

Resumiendo, el estudio, demuestra que la incorporación de derechos humanos en la cultura organizacional de las PYMES que lo conforman es un proceso dinámico que necesita más allá del marco normativo requiere de liderazgos inclusivos, mecanismos de participación reales, formación y evaluación crítica del clima ético. Sólo de esta forma será posible construir organizaciones coherentes, sostenibles y justas, capaces de responder a los desafíos del contexto empresarial ecuatoriano, así como a los compromisos internacionales en derechos humanos.

Tomando como punto de partida las conclusiones del presente estudio, también sería interesante proponer para investigaciones futuras una ampliación en el alcance del análisis que midiera el impacto de los derechos humanos de la PYMES considerándolo con una mayor perspectiva intersectorial y una mayor comparación regional de la cuál van a formar parte no solo las PYMES del Ecuador, sino de otros contextos latinoamericanos. La investigación realizada estudió un número reducido de empresas de la provincia de Pichincha; será interesante avanzar en estudios en el sentido de construir PYMES del ámbito rural, de la empresa familiar o de sectores de poca institucionalización (agricultura o manufactura artesanal), donde la propia institución de los derechos humanos puede tener mecanismos diferentes de funcionamiento (De Soto, 2000). También sería interesante poder incorporar enfoques longitudinales y/o cuasiexperimentales, que permitieran medir el cambio que pueda generar la puesta en marcha de políticas de formación ética, políticas de participación o liderazgo inclusivo. La aplicación de metodologías mixtas avanzadas, como, por ejemplo, factores de identificación confirmados, modelización estructural (SEM) o redes sociales organizacionales pueden contribuir a un mejor entendimiento del fenómeno (Creswell & Plano Clark, 2017).

Por último, conviene adicionar otros factores psicosociales, como el bienestar laboral, el engagement emocional y la resiliencia organizacional, construyendo de este modo modelos más

integrados de relación ética, desarrollo humano, moral y desempeño dentro de la organización (Valentine & Barnett, 2007; Shore et al., 2011).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón Cornejo, C., & Espinoza Cruz, M. (2024). Gestión ética y liderazgo inclusivo en PYMES del sur del Ecuador. *Revista de Ciencias Administrativas*, 12(1), 45-59.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.
- Arrieta, J., & Acevedo, L. (2025). Clima organizacional y desempeño laboral en microempresas colombianas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 23(2), 100-120.
- Ballesteros, R., Perugachi, L., & Mena, P. (2021). Valores organizacionales y compromiso laboral en MYPES ecuatorianas. *Revista de Psicología del Trabajo*, 19(3), 220-235.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.), Psychology Press.
- Briceño, C. (2019). Ética empresarial y cultura organizacional en América Latina. *Revista de Estudios Empresariales*, 15(1), 15-31.
- Cesolari, D. (2024). Adaptabilidad cultural y liderazgo participativo en PYMES argentinas. *Revista Iberoamericana de Estudios Organizacionales*, 18(2), 75-92
- Cevallos Bedón, L. (2017). Cultura organizacional en pequeñas empresas del sector artesanal ecuatoriano. Tesis de Maestría, Universidad Central del Ecuador.
- Clemente Almendros, J., Pérez Llorente, M., & Navarro, F (2025). Derechos humanos y clima ético en entornos laborales: una mirada desde la inclusión. *Revista Española de Sociología Laboral*, 31(1), 88-104.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4th ed.). SAGE.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rded.). SAGE Publications.
- De Soto, H. (2000). *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*. Basic Books.
- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (2014). *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. Jossey-Bass.

- Flores Dávila, C., Paredes, A., & Jaramillo, F. (2018). Incorporación de valores de equidad y respeto en PYMES del sector turístico. *Revista Turismo y Desarrollo*, 5(3), 134-147.
- Foucault, M. (1978). Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión. Siglo XXI Editores.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 91-112.
- González-Bautista, J. (2022). Gestión del talento y cultura organizacional en PYMES familiares en Cuenca. *Revista de Ciencias Empresariales*, 10(2), 60-78.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Harvard University Press.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- INEC. (2023). Estadísticas de empresas ecuatorianas 2023, Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Martínez, I., & Salanova, M. (2003). Clima organizacional y participación: su relación con el bienestar psicológico y el rendimiento. *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones*, 19(2), 173- 187.
- Moncada, S., & Chávez, V. (2024). Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral en PYMES textiles de Tungurahua, *Revista Innovar*, 24(1), 45-60.
- ONU. (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. <https://www.un.org>
- ONU. (2011). Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos. Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Rest, J. R. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*. Praeger.
- Ronquillo, M., & Cadena, R. (2024). Cultura organizacional y prácticas de inclusión en empresas artesanales ecuatorianas. *Revista de Estudios Sociológicos*, 32(2), 40-58.

- Salazar, D. (2021). Ética empresarial y derechos laborales en PYMES colombianas. *Revista Colombiana de Administración*, 28(1), 112-130.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2011). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 21(4), 321-336.
- Silva, M., Torres, J., & Díaz, A. (2017). Gestión ética en microempresas de América Latina: el caso de Perú. *Revista de Ética Empresarial*, 11(1), 55-72.
- Valentine, S., & Barnett, T. (2007). Perceived organizational ethics and the ethical decisions of sales and marketing personnel. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(4), 373-388.
- Velarde Molina, G. (2025). Libertad de expresión organizacional y clima laboral: estudio en empresas peruanas. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 29(2), 66-84.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- WMA. (2013). Declaración de Helsinki - Principios Éticos para las Investigaciones Médicas en Seres Humanos. Asociación Médica Mundial.
- Yáñez Sarmiento, L., Tapia, P., & Herrera, M. (2018). Sostenibilidad y cultura organizacional: análisis en PYMES ecuatorianas. *Revista de Responsabilidad Social Empresarial*, 5(3), 89-101.