



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA PARROQUIA
“SAN JOAQUÍN” EN EL SECTOR DE SERVICIOS, PERIODO
2020 – 2025”**

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

AUTORA: FAREZ QUITUIZACA MAYRA MARISOL

DIRECTORA: ING. MUÑOZ CASTRO PRISCILA ELIZABETH, PhD.

CUENCA - ECUADOR

2026

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA PARROQUIA “SAN JOAQUÍN” EN EL SECTOR DE SERVICIOS, PERIODO 2020 – 2025”

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

AUTORA: FAREZ QUITUIZACA MAYRA MARISOL

DIRECTORA: ING. MUÑOZ CASTRO PRISCILA ELIZABETH, PhD.

CUENCA - ECUADOR

2026

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

“El clima laboral y su incidencia en el desempeño de la gestión de talento humano en la parroquia “San Joaquín” en el sector de servicios, periodo 2020 – 2025”

Farez Quituizaca Mayra Marisol

Universidad Católica de Cuenca

Unidad de Titulación

Ing. Muñoz Castro Priscila Elizabeth, PhD.

06 de octubre de 2026

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD

Yo, **Farez Quituizaca Mayra Marisol** portadora de la cédula de ciudadanía N.º **0106455371**.

Declaro ser la autora de la obra: **“El clima laboral y su incidencia en el desempeño de la gestión de talento humano en la parroquia “San Joaquín”, en el sector de servicios, periodo 2020 - 2025”**, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas.

Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Cuenca, septiembre de 2026

 Firmado Digitalmente por:
FAREZ QUITUIZACA
MAYRA MARISOL
6/10/2026 16:40
F:

Mayra Marisol Farez Quituizaca

CERTIFICACIÓN

Yo **Priscila Elizabeth Castro Muñoz**, certifico que el trabajo **titulado “El clima laboral y su incidencia en el desempeño de la gestión de Talento Humano en la parroquia “San Joaquín”, en el sector de servicios, periodo 2020 - 2025”** desarrollado por la estudiante: **Mayra Marisol Farez Quituizaca**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido a que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del **TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Cuenca, septiembre de 2026



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**PRISCILA ELIZABETH
MUNOZ CASTRO**

Ing. Priscila Elizabeth Muñoz Castro, PhD.

Tutora

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

Este trabajo, principalmente se la dedico a Dios, por mantenerme de pie, porque cada oración que hice aun sin saber utilizar las palabras correctas Dios supo escucharme, gracias a él, hoy estoy cumpliendo una meta muy importante para mí. A Él le dedico este mayor logro, porque cada paso aún siendo tan pequeño me sostuvo, aunque había motivos para darme por vencida él me daba mil razones para seguir.

A mis padres, les dedico este logro por enseñarme el valor del estudio gracias a su esfuerzo, su dedicación, a que ellos nunca se rindieron por darnos un mejor futuro, les dedico este trabajo como muestra de mi amor y gratitud hacía ellos, les devuelvo un pedacito de todo lo que ellos me han dado y me han enseñado.

A mis hermanos Marcia, Erika, Karen, Jessica, Wendy, Daniela y Samuel por creer en mí, por apoyarme en cada momento, por hacerme reír en momentos difíciles, gracias a ellos por darme ese abrazo por decirme las palabras correctas en los peores momentos. Que a pesar de las peleas siempre están para mí, a ellos que con mucho esfuerzo siguen sus sueños y metas.

A la persona que a pesar de la distancia siempre me apoyo y creyó en mí Kevin, aun contra todo pronóstico está a mi lado, dándome palabras de aliento, manteniéndome de pie a él que sabe por todo lo que pasé hasta llegar aquí.

A todos les dedico este logro como prueba de que se puede a pesar de las adversidades, aunque todo este en su contra Dios siempre está para sostenerlos, créanse que con Dios hasta lo mas imposible se vuelve posible, crean en ustedes, crean en sus capacidades y confíenle todos sus logros a Dios.

AGRADECIMIENTO

Le doy gracias Dios, ya que por él hoy estoy aquí cumpliendo esta meta que parecía imposible, pues sus planes han sido tan perfectos que me han permitido estar en este punto de mi vida, gracias por sus bendiciones, por guiarme por el camino correcto, por darme la oportunidad de estudiar, por ponerme retos que me han permitido mejorar como ser humano. Agradezco con el corazón a mis padres y hermanos por brindarme el apoyo, por que este camino a sido lleno de enseñanzas, gracias por darme la oportunidad de crecer de ser mejor persona, siempre los llevo en mí por cada enseñanza, cada palabra, cada consejo que necesite, porque todo lo que he aprendido siempre lo llevaré conmigo. A Kevin gracias por la paciencia, por estar cada minuto en este proceso, por estar todas las noches ayudándome mientras escribía este artículo, por darme fuerzas para no rendirme en este camino, por estar desde el minuto uno apoyándome, haciéndome ver que soy capaz de esto y más, brindándome su cariño incondicional. Gracias a mis compañeros, y las personas que encontré a lo largo de este proceso, gracias por las enseñanzas que a pesar de todo formamos una bonita amistad. Por que gracias a esta etapa encontré dos buenas amistades y que todos los momentos que compartimos siempre quedarán presentes. También, le doy gracias a la Dra. Jannice Ordoñez por darme el apoyo y reconocer mi esfuerzo, gracias por la experiencia vivida juntas y de manera especial quiero agradecer a mi tutora la Ing. Priscila Muñoz que desde el día uno me apoyó, oriento y ayudo en esta etapa final de mi vida universitaria, mi más sincera gratitud y agradecimiento para ella. Finalmente, agradezco a la universidad por darme la oportunidad de formar parte de esta comunidad universitaria, por reconocer mi esfuerzo y permitirme vivir una experiencia que no olvidaré, gracias a los docentes que contribuyeron en mi formación profesional, por las experiencias y enseñanzas que siempre llevare conmigo.

RESUMEN

La finalidad de esta investigación fue examinar el ambiente laboral y su relación con la gestión del talento humano en dos restaurantes del sector de servicios de San Joaquín, Cuenca. Se realizó un estudio con un marco cuantitativo, diseño no experimental, de corte transversal y de alcance descriptivo-correlacional. Se recopiló información a través de una encuesta basada en una escala de Likert con la población total de 27 trabajadores. Los datos fueron procesados utilizando el modelo de ecuaciones estructurales en el software SmartPLS4. El instrumento mostró alta fiabilidad, con un Alfa de Cronbach de 0.982 para ambas variables. Los resultados indicaron una asociación positiva y de elevada magnitud entre el ambiente laboral y la gestión del talento humano con un coeficiente de trayectoria de $\beta = 0.988$ y un coeficiente de determinación $R^2 = 0.975$, lo que indica que, dentro del modelo estimado, el clima laboral explica el 97.5 % de la variabilidad observada en la gestión del talento humano, sin que este resultado permita establecer por sí solo una relación causal. Además, la motivación fue la dimensión más representativa de la Gestión de Talento Humano, mientras que las Decisiones y Expresar Opiniones destacaron dentro del Clima Laboral. Se concluye que un clima laboral positivo está relacionado con una valoración favorable de la gestión del talento humano en los dos restaurantes estudiados, lo que respalda la hipótesis de relación planteada.

Palabras Clave: clima laboral, gestión de talento humano, sector servicios, modelo de ecuaciones estructurales

ABSTRACT

The purpose of this research was to examine the work environment and its relationship with human talent management in two restaurants in the service sector of San Joaquín, Cuenca. A study was conducted with a quantitative framework, non-experimental design, cross-sectional approach, and descriptive-correlational scope. Information was collected through a survey based on a Likert scale with a total population of 27 workers. The data were processed using the structural equation model in SmartPLS4 software. The instrument showed high reliability, with a Cronbach's Alpha of 0.982 for both variables. The results indicated a positive and high-magnitude association between the work environment and human talent management with a path coefficient of $\beta = 0.988$ and a determination coefficient $R^2 = 0.975$, indicating that, within the estimated model, the work climate explains 97.5% of the variability observed in human talent management, without this result alone making it possible to establish a causal relationship. Moreover, motivation was the most representative dimension of human talent management, while decisions and expressing opinions stood out within the work environment. It is concluded that a positive work environment is related to a favorable assessment of human talent management in the two restaurants studied, which supports the proposed relationship hypothesis.

Keywords: work environment, human talent management, service sector, structural equation model

Introducción

La gestión del talento humano constituye un componente esencial para el crecimiento de las empresas, debido a su influencia directa en el desempeño de los trabajadores, su bienestar y el ambiente laboral. De acuerdo con Martínez et al. (2021), el manejo del talento humano es un elemento crucial para toda organización, independientemente de su tipo o estructura, ya que el rendimiento óptimo de sus colaboradores es clave para potenciar el recurso humano, reforzar el componente estratégico y alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

En los últimos años, los cambios derivados de la globalización y el incremento de la competitividad han llevado a las empresas a replantear sus estrategias de gestión. A ello se suman los efectos provocados por la pandemia de COVID-19, que afectó significativamente la actividad económica en América Latina y el Caribe, modificando la dinámica de numerosos sectores productivos (Zapata y Tovar, 2024). Este escenario ha puesto en evidencia la necesidad de fortalecer aquellos factores internos que favorecen el desempeño organizacional, entre ellos el clima laboral y la gestión del talento humano.

Frente al ámbito ecuatoriano, las empresas enfrentan el desafío constante de contratar, capacitar y retener personas para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales. Por lo tanto, la gestión del talento humano debe constituir un aspecto estratégico para enfrentar estos desafíos (Santander, 2023). Sin embargo, para muchas organizaciones es difícil trabajar en un buen ambiente laboral, y eso es de interés tanto para los trabajadores como para la economía empresarial (Tumbaco et al., 2023).

En el contexto de la economía ecuatoriana, el sector de servicios ocupa un papel relevante por su aporte al desarrollo económico y a la creación de nuevas fuentes de empleo. Particularmente en el sector alimenticio (restaurantes), la calidad del servicio está estrechamente relacionada con

el desempeño de las personas que están en contacto directo con los clientes. Es así que el liderazgo, la motivación, la comunicación, el bienestar y el respeto son factores importantes del ambiente laboral y de la experiencia del consumidor. El clima laboral en este tipo de organizaciones debe estudiarse en el marco de la gestión de recursos humanos y la administración de las organizaciones. Con lo acotado anteriormente, el principal problema en el sector gastronómico con respecto al clima laboral radica en la falta de una comprensión clara sobre cómo promoverlo y, principalmente, cómo se relaciona con la gestión del talento humano.

En este sentido, la presente investigación tuvo como propósito analizar la relación entre el clima laboral y el desempeño de la gestión del talento humano en San Joaquín en el sector de servicios durante el periodo 2020-2025. Para responder a este propósito, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿El clima laboral incide positiva o negativamente en el desempeño de la gestión de talento humano? En consecuencia, se formuló la hipótesis: El clima laboral incide positivamente en el desempeño de la gestión del talento humano.

Marco Teórico

Marco Teórico de la variable dependiente: gestión de talento humano

Teorías y definiciones de la variable dependiente: gestión de talento humano

La teoría Y, propuesta por McGregor (1960), destaca la importancia de la motivación y del desarrollo personal dentro de las organizaciones. Según este autor, los trabajadores no solo deben considerarse como “objetos” que cumplen una actividad laboral; de hecho, son seres humanos que piensan y sienten. No se restringen a replicar procesos mecánicos o a cumplir con un trabajo ajeno a los propios intereses personales y profesionales únicamente para obtener una remuneración, como afirma la teoría X. Además, McGregor (1960) señala que las organizaciones deben promover ambientes favorables y seguros para fortalecer el desempeño de los trabajadores.

La propuesta de Maslow (1970) sobre la teoría de la motivación y la personalidad también permite entender la relevancia de la gestión del talento humano. Bajo este enfoque, las personas pretenden desarrollarse y superarse conforme van satisfaciendo sus diversas necesidades; esto incide en su motivación, comportamiento y forma de desenvolverse en el medio laboral. Cuando dichas necesidades se cubren, aparecen nuevas hasta conseguir la autorrealización y la trascendencia como principal ambición personal.

Desde una perspectiva organizacional, Pareja et al. (2022) definen la gestión del talento humano como una serie de métodos, procesos y acciones de administración organizacional orientados a gestionar de manera eficiente procedimientos que facilitan la productividad dentro del sector empresarial.

Actualmente, uno de los principales desafíos de la gestión del talento humano es la administración del conocimiento. Ruiz (2026) señala que las principales funciones del talento humano deben centrarse en promover el desarrollo a nivel personal y profesional, en fomentar el aprendizaje y en determinar puestos de trabajo con un enfoque en la originalidad y la innovación con el fin de lograr que los empleados utilicen todo su potencial y logren los resultados previstos.

Investigaciones aplicadas de la variable dependiente: gestión de talento humano

Ulloa et al. (2023) llevaron a cabo un estudio en Tabasco – México, donde intentaron entender la incidencia de la gestión del talento humano en el ambiente laboral de una organización centrada en la extracción de hidrocarburos. La investigación se desarrolló con enfoque cualitativo y alcance descriptivo, fenomenológico y exploratorio. Los datos evidenciaron que los trabajadores consideran que hay un buen ambiente laboral y que la gestión humana ejecutada es adecuada, pero que podría y debe robustecerse. Asimismo, los autores concluyen que los trabajadores enfrentan dificultades para ser seleccionados en el mercado laboral por sus competencias, habilidades y

beneficios competitivos; por su parte, la empresa enfrenta el desafío de dinamizar la gestión de los recursos humanos con el objeto de captar, motivar, retener y favorecer la permanencia de los colaboradores.

De igual manera, Ruiz (2026) analizó la influencia de la gestión de talento humano sobre la gestión administrativa y el empoderamiento del personal de un hospital de Chachapoyas – Perú. El estudio se caracterizó por ser cuantitativo, basado en un diseño no experimental, de alcance explicativo y de análisis transversal. Para realizar el estudio se aplicaron tres cuestionarios a una muestra de 86 trabajadores, los resultados demostraron que la gestión del capital humano presenta un impacto representativo en el empoderamiento de los empleados y la gestión administrativa, según lo medido por regresión logística ordinal (0.001 y 0.000). Además, el 62.8% de los empleados sostienen que la gestión de capital humano está en un nivel intermedio, el 57% considera que la administración es eficaz y el 74.4% considera que su grado de empoderamiento alcanza un nivel moderado.

Marco Teórico de la variable independiente: clima laboral

Teorías y definiciones de la variable independiente: clima laboral

Litwin y Stringer (1968) señalan que el clima laboral puede evaluarse a partir de diversos componentes presentes en una organización que impactan en la percepción de los colaboradores. Entre estos se encuentra la estructura organizacional, las normas y procedimientos administrativos, el nivel de responsabilidad, las recompensas, el riesgo, el entusiasmo, el apoyo entre los pares y la presencia de conflictos dentro del ambiente de trabajo.

En este sentido, Chiavenato (2017) sostiene que el clima organizacional corresponde al ambiente interno que se da entre los miembros de una organización y que mantiene una relación estrecha con el nivel de motivación personal. Cuando las necesidades de los colaboradores son

atendidas, es más probable que se genere un ambiente positivo, lo cual favorece el compromiso, la satisfacción y el alcance de objetivos de la empresa. En cambio, un ambiente desfavorable puede provocar conflictos, reducir la motivación y disminuir el rendimiento en el trabajo.

Por otra parte, Cedeño y Zambrano (2021) definen el clima organizacional como la percepción que tienen los colaboradores sobre las condiciones del ambiente físico en el que desarrollan sus actividades, así como sobre las políticas, normas y prácticas implementadas por la organización.

Lo mismo ocurre con Achote et al. (2022), quienes señalan que el entorno laboral no es solo el espacio físico, sino también el entorno humano en el que los empleados realizan sus tareas. La motivación también es importante, ya que los empleados motivados construyen un buen ambiente de trabajo y la falta de motivación conduce a conflictos y un mal desempeño organizacional. Así, resulta necesario promover un clima ameno en el trabajo para obtener resultados favorecedores.

Investigaciones aplicadas de la variable independiente: clima laboral

En Nuevo León, México, Reyes et al. (2022) analizaron el clima laboral en el departamento de Recursos Humanos de un organismo encargado de prestar servicios de salud. Los resultados evidenciaron que no todos los colaboradores consideran que el clima laboral es bueno y armonioso; sin embargo, el 98% se sintió comprometido con la empresa. Este hallazgo demuestra que, aun cuando existen aspectos mejorables en el ambiente de trabajo, el compromiso del personal puede mantenerse en niveles elevados.

De igual forma, Arriola (2022) realizó una investigación en los juzgados de paz letrados del Cusco, Perú, con el propósito de determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores. Los resultados evidenciaron una asociación positiva, de intensidad moderada

y estadísticamente significativa entre ambas variables, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.647 y p de 0.000. Estos resultados respaldan la idea de que promover un clima laboral idóneo puede contribuir al fortalecimiento del desempeño de los colaboradores.

Metodología

Tipo y diseño de investigación

El estudio tuvo un alcance descriptivo-correlacional, ya que inicialmente se pretendió describir las características del clima laboral y la gestión del talento humano y posteriormente determinar la relación entre ambas variables en los trabajadores participantes. Este tipo de alcance permite identificar si existe o no una asociación entre las variables, sin que se modifique ni se establezca que una sea la causa de la otra a partir de los resultados obtenidos (Hernández y Mendoza, 2023).

Asimismo, la investigación es de tipo descriptivo porque tiene por objetivo describir las características, propiedades y cualidades de individuos, grupos, procesos, elementos o todo elemento adicional que se somete a un estudio. De igual manera, es de tipo correlacional, porque analiza la relación entre ambas variables a través de un patrón probable para una población o grupo (Hernández y Mendoza, 2023).

Además, se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que se estructuró una encuesta basada en una medición numérica. A través de la ejecución de una encuesta se obtuvieron los datos que posteriormente fueron analizados. En cuanto al diseño, este estudio **fue** no experimental, porque se analizaron situaciones ya existentes que no fueron intencionalmente provocadas por la investigadora (Hernández y Mendoza, 2023).

Por otro lado, se recurrió a dos técnicas de investigación. La primera fue la técnica documental, puesto que se analizaron artículos científicos en bases indexadas con el propósito de

fundamentar teóricamente el estudio. La segunda correspondió a la técnica de campo, puesto que se aplicaron encuestas que incluyeron varias preguntas, cuyos resultados se sometieron a un análisis estadístico para contrastar la hipótesis planteada.

Por otro lado, los sujetos de estudio fueron 27 trabajadores de dos restaurantes del sector de San Joaquín, ciudad de Cuenca, Ecuador, cuya distribución es la siguiente:

Tabla 1

Distribución del personal por cada restaurante

Empresa	Área de cocina	Área de servicios	Área administrativa	Total de Trabajadores
Restaurante María Asunción	13	5	2	20
Restaurante El Tequila de San Joaquín	2	3	2	7

Elaborado por: La Autora

Métodos de recolección de datos

La encuesta fue estructurada en función del marco teórico de la investigación. En una primera versión del instrumento se elaboraron 10 ítems para cada variable. Posteriormente, el cuestionario fue sometido a un procedimiento de evaluación y validación de su contenido a través de la valoración de expertos y con la aplicación de una prueba piloto.

Con base en los resultados del análisis de confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach, se efectuó una depuración del instrumento. Como resultado de este proceso, el cuestionario definitivo quedó integrado por siete ítems para la variable dependiente y diez ítems para la variable independiente.

La validación del contenido de la encuesta se realizó mediante un proceso de validación de expertos: un experto académico en investigación y un experto en gestión de talento humano con experiencia en recursos humanos, con el propósito de verificar la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems.

Para obtener la información se aplicó un cuestionario estructurado, integrado por preguntas cerradas relacionadas con las variables de gestión del talento humano y clima laboral. Los ítems fueron valorados mediante una escala de Likert de cinco niveles, donde 1 correspondió a “Totalmente en desacuerdo” y 5 correspondió a “Completamente de acuerdo”.

Muestra

La población del presente estudio estuvo conformada por 27 trabajadores de dos restaurantes de comida típica del sector de San Joaquín, Cuenca, Ecuador. Dado que se contó con acceso a todos los trabajadores, se aplicó la encuesta a los 27 participantes y no se necesitó calcular una muestra.

Según Hernández y Mendoza (2018), este procedimiento resulta adecuado cuando se puede trabajar con todos los miembros de la población que se quiere estudiar. De este modo, se consigue información de cada unidad de análisis, sin necesidad de elegir una muestra. En este caso, cuando se hace un censo de la población accesible, los resultados corresponden a los 27 trabajadores de las dos organizaciones estudiadas, y no se generalizan estadísticamente a una población mayor.

Adicionalmente, referente a la muestra, varios estudios en el ámbito gastronómico fueron aplicados con muestras de entre 23 y 27 colaboradores, tal es el caso de Kon y Bravo (2023) que realizaron un estudio sobre gestión del talento humano y clima laboral, en la Corporación Financiera Nacional B.P., sucursal Manta, a través de una encuesta aplicada a sus 27 trabajadores.

RESULTADOS

Prueba Piloto

Antes de aplicar el cuestionario definitivo, se realizó una prueba piloto con diez participantes con características equivalentes a la población estudiada. Esta prueba tuvo como propósito determinar la pertinencia, claridad y comprensión de cada ítem que compone esta encuesta, así como verificar el nivel de confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Con la aplicación de la prueba piloto se registró un Alfa de Cronbach de 0.982 para ambas variables, lo que evidenció una alta consistencia interna del instrumento. Posteriormente, se identificó que algunos ítems presentaban redundancia en la medición de las variables. Después de esta revisión, se decidió ajustar la variable Gestión de Talento Humano, eliminando tres ítems. La versión definitiva quedó conformada por siete ítems para la variable Gestión de Talento Humano y diez ítems para la variable Clima Laboral.

Tabla 2

Resultados de confiabilidad del instrumento inicial en la prueba piloto

Estadística de fiabilidad	
Variable dependiente “Gestión de Talento Humano”	
Alfa de Cronbach	0.982
Número de preguntas por variable	10
Variable independiente “Clima Laboral”	
Alfa de Cronbach	0.982
Número de preguntas por variable	10

Elaborado por: La Autora

Se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.982 tanto para la variable Gestión de Talento Humano como para la variable Clima Laboral. Este valor refleja una alta consistencia interna entre los ítems evaluados. George y Mallery (2021) consideran que, con coeficientes superiores a 0.90, la fiabilidad es excelente, mientras que valores iguales o superiores a 0.70 pueden considerarse aceptables. Por su parte, Doval et al. (2023) consideran que el coeficiente Alfa de Cronbach

continúa siendo una medida apropiada para analizar la consistencia interna de un instrumento, siempre que se cumplan los supuestos necesarios para su uso.

En este caso, el valor alcanzado tiene un alto nivel de confiabilidad, lo cual facilita la obtención de información coherente para examinar la asociación existente entre las variables consideradas en este estudio.

Perfil de los encuestados

Tabla 3

Perfil de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Género		
Masculino	8	30
Femenino	19	70
Total	27	100
Edad		
De 18 a 30 años	15	56
De 31 a 45 años	10	37
Más de 46 años	2	7
Total	27	100
Nivel de estudios		
Medio	13	48
Superior	13	48
Maestría	1	4
Doctorado	0	0
Total	27	100
Cargo que desempeña		
Administrador/a	2	7
Ayudante de parrilla	1	4
Ayudante de cocina	6	22
Cajero	1	4
Empleada	1	4
Gerente	2	7
Jefe de cocina	3	11
Mesera/o	7	26
Parrillero	1	4
Polifuncional	3	11
Total	27	100
Años de experiencia en restaurantes		
De 0 a 5 años	12	44
De 6 a 10 años	8	30
De 11 a 15 años	7	26
Total	27	100

Elaborado por: La Autora

La tabla 3 evidencia las características laborales y sociodemográficas de los 27 miembros que integraron la investigación. Esta información permite conocer con mayor detalle a la población estudiada y sirve como referencia para comprender posteriormente los resultados relacionados con la gestión del talento humano y el clima laboral.

En cuanto al género, los resultados muestran un predominio de mujeres en las empresas, puesto que el 70% (19 personas) de los encuestados son mujeres, en comparación con el 30% que son hombres (8 personas). Estos datos reflejan que hay una importante participación femenina dentro de las actividades operativas del sector gastronómico.

Respecto a la edad, se evidenció que la mayor proporción de los participantes tiene entre 18 y 30 años, lo que equivale al 56% (15 personas). A continuación, se encuentra el grupo de 31 a 45 años con el 37% (10 personas), y, por último, los mayores de 46 años, que representan un 7% equivalente a 2 personas. En términos generales, estos resultados muestran que los restaurantes cuentan principalmente con personal joven.

Con respecto al nivel de formación académica se puede evidenciar que el 48% tiene educación media (13 personas), es decir, que tienen bachillerato completo y otro 48% tiene educación superior; sin embargo, solamente el 4% tiene una maestría (1 persona) y no hay ningún caso de doctorado. De esta manera, la formación académica del personal se concentra principalmente entre el bachillerato y la educación superior.

El puesto de mesero/a, con un 26% (7 personas), es el más representativo en términos de cargo, seguido por el ayudante de cocina, que representa al 22% (6 personas). Posteriormente, el jefe de cocina y polifuncional representan el 11% cada uno, con 3 personas en cada categoría. El 7% corresponde, respectivamente, a los cargos de gerente y administrador/a, mientras que el 4% corresponde a cajero, empleado, ayudante de parrilla y parrillero. Esta distribución se alinea con

el funcionamiento propio de los restaurantes, donde gran parte del personal desarrolla actividades asociadas directamente con la preparación de alimentos y la atención al cliente.

Por último, en cuanto a los años de experiencia en restaurantes, el 44% (12 personas) tiene de 0 a 5 años, el 30% (8 personas) entre 6 y 10 años, y el 26% (7 personas) entre 11 y 15 años. Los datos permiten observar que una parte de los trabajadores se encuentra todavía desarrollando su experiencia laboral, un elemento que debe ser evaluado al momento de diseñar acciones de capacitación y desarrollo profesional.

En conjunto, los trabajadores de los restaurantes se distinguen por ser en su mayoría jóvenes, con un predominio de mujeres y niveles de educación media y superior. La esencia del sector de los restaurantes se ve reflejada en la estructura laboral, que está centrada mayormente en los roles operativos como ayudantes de cocina y meseros.

Estadísticos descriptivos

Los estadísticos descriptivos permitieron conocer las percepciones de los colaboradores frente al Clima Laboral y la Gestión de Talento Humano.

Según Hernández y Mendoza (2023), los estadísticos descriptivos tienen como finalidad describir y resumir las características de los datos recolectados mediante medidas de tendencia central, dispersión y distribución de frecuencias.

Tabla 4.

Estadísticos descriptivos

Variable	Media	Desviación	N
Y Gestión de Talento Humano	3.78	0.222	27
X Clima Laboral	4.04	0.118	27

Elaborado por: La Autora con base en los resultados SPSS.

Como se observa en la tabla 4, la variable dependiente “Gestión de Talento Humano” (Y) tuvo una media de 3.78, lo que indica que los trabajadores tienen una opinión positiva sobre la

gestión del talento humano. La desviación estándar de 0.222, al ser un valor bajo, indica que las respuestas de los 27 participantes en la encuesta fueron muy parecidas entre ellas, sin opiniones muy divididas.

Por su parte, la variable independiente “Clima Laboral” (X), a su vez, presentó una media de 4.04, superior a la obtenida para la gestión de talento humano, lo cual indica una percepción más positiva del entorno laboral. Su desviación estándar, de 0.118, es más baja e indica un mayor acuerdo entre los trabajadores sobre este aspecto, quienes perciben un entorno de trabajo positivo.

Además, se muestra que el personal de los restaurantes del sector San Joaquín tiene una apreciación positiva tanto del clima laboral como de la gestión de recursos humanos, y el clima laboral fue la variable más valorada dentro del estudio. Este resultado tiene relación con lo señalado por Chiavenato (2017) y Achote et al. (2022), quienes destacan la importancia de un ambiente laboral favorable para fortalecer la motivación, el compromiso y el desempeño de los trabajadores.

Una vez revisada la confiabilidad del instrumento y obtenidos los estadísticos descriptivos, se analizó la relación entre las variables del estudio mediante el modelo de ecuaciones estructurales estimado en SmartPLS 4.

Modelo de ecuaciones estructurales

Se aplicó un modelo de ecuaciones estructurales utilizando el software SmartPLS 4. Este modelo permitió analizar la asociación entre la variable dependiente Gestión de Talento Humano, compuesta por siete dimensiones, y la variable independiente Clima Laboral, compuesta por diez dimensiones. Se escogió la técnica PLS-SEM debido a que permite analizar simultáneamente la relación entre los constructos latentes y sus indicadores, y en qué medida el modelo estructural explica las relaciones entre las variables estudiadas.

Este modelo toma como base lo señalado por Castillo y Ruiz (2025), quienes explican que los modelos de ecuaciones estructurales permiten analizar de forma conjunta las relaciones entre variables observadas y latentes y varias relaciones de dependencia dentro de un mismo modelo. En este estudio, se utilizó el PLS-SEM para examinar la relación planteada entre Clima Laboral y Gestión del Talento Humano. Varias investigaciones similares han utilizado este mismo modelo, tal es el caso de López et al. (2024) quienes investigaron el clima organizacional en empresas hoteleras de México, en un contexto vinculado al sector de servicios, mediante un modelo de ecuaciones estructurales con enfoque PLS, empleando datos de trabajadores del sector. Este método les permitió analizar conjuntamente las relaciones entre los diversos factores incorporados al modelo y el clima organizacional.

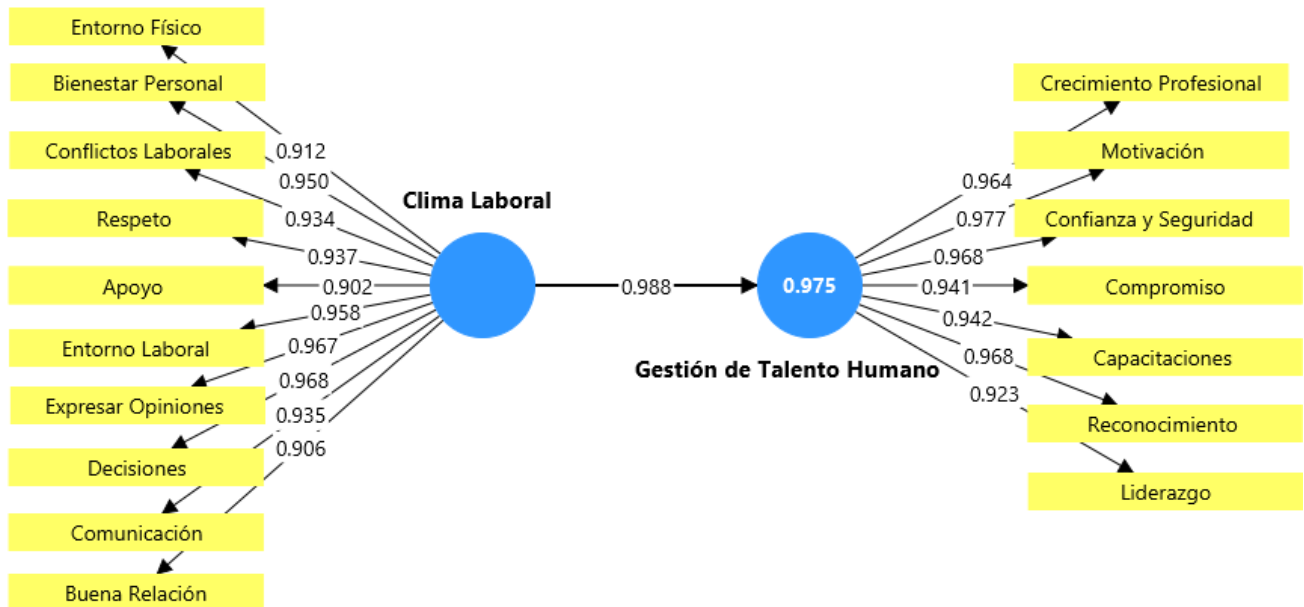
Este antecedente sirve como referencia para el uso del PLS-SEM en investigaciones organizacionales del sector servicios, principalmente cuando quiere analizar la relación entre constructos que son medidos a través de varios indicadores.

Por otro lado, con referencia al presente estudio, los resultados obtenidos muestran que las dimensiones de las variables presentaron cargas factoriales por encima de 0.90, lo cual supera significativamente el mínimo sugerido por Hair et al. (2022), que es de 0.70; estos valores muestran una confiabilidad individual adecuada de las variables.

A continuación, se presenta el modelo de ecuaciones estructurales de la presente investigación:

Figura 1

Resultado del modelo estructural



Elaborado por: La Autora

La Figura 1 presenta el modelo estructural obtenido y permite observar tanto las cargas factoriales de las dimensiones como la relación entre el Clima Laboral y Gestión de Talento Humano. También muestra el coeficiente de trayectoria $\beta = 0.988$ y el de determinación $R^2 = 0.975$. El coeficiente de trayectoria (β) indica la dirección y la magnitud de la relación estimada entre el Clima Laboral y la Gestión del Talento Humano dentro del modelo. En este caso, el valor obtenido para $\beta = 0.988$ muestra una relación positiva y alta. El coeficiente de determinación R^2 señala qué tanto del comportamiento de la variable dependiente puede ser explicado por el modelo. De ahí que el valor de $R^2 = 0.975$ indique que el 97.5% de la variación observada en la Gestión del Talento Humano es explicada por el Clima Laboral en el modelo estimado. Estos resultados permiten describir la relación que encontró el modelo, pero no permiten por sí solos asegurar que existe una relación de causalidad.

En la variable Clima Laboral, las dimensiones presentaron cargas factoriales que variaron entre 0.902 y 0.968. La dimensión Decisiones obtuvo la carga factorial más representativa de esta variable con 0.968, Expresar Opiniones alcanzó 0.967, Entorno Laboral, 0.958, Bienestar Personal 0.950, Respeto 0.937, Comunicación 0.935, Conflictos Laborales 0.934, Entorno Físico 0.912, Buena Relación 0.906, y, finalmente, Apoyo, 0.902

En la variable Gestión del Talento Humano, los siete ejes también mostraron cargas factoriales altas, lo que evidencia un grado de relación alto. La dimensión Motivación presentó la carga factorial más alta, de 0.977. Este resultado demuestra que la motivación es un elemento esencial en la Gestión de recursos humanos. De igual manera, las dimensiones Confianza y Seguridad y Reconocimiento alcanzaron cargas factoriales de 0.968, Crecimiento profesional alcanzó 0.964, Capacitaciones presentó 0.942, Compromiso registró 0.941 y Liderazgo alcanzó una carga factorial de 0.923.

El coeficiente de trayectoria entre el Clima Laboral y la Gestión de Talento Humano alcanzó un valor de $\beta = 0.988$; este hallazgo evidencia una asociación positiva y de elevada magnitud entre ambas variables. El signo positivo del coeficiente se comporta en la misma dirección; es decir, una mejor percepción del clima laboral se asocia con una mejor evaluación de la gestión de recursos humanos en los restaurantes estudiados.

Por otra parte, el coeficiente de determinación alcanzó un valor de $R^2 = 0.975$, lo que indica que el modelo explica un porcentaje elevado de la variabilidad observada en la Gestión del Talento Humano con base en el Clima Laboral. Este resultado muestra una elevada capacidad explicativa dentro del modelo estimado, pero no permite afirmar que el clima laboral sea la causa única o directa de la gestión del talento humano. De acuerdo con Hair et al. (2022), valores elevados del

coeficiente de determinación indican una mayor capacidad explicativa del modelo respecto de la variable dependiente.

Los resultados obtenidos muestran que las dimensiones seleccionadas presentan cargas factoriales elevadas y se registró una relación positiva en las variables estudiadas. Bajo el modelo planteado en esta investigación, estos resultados respaldan la hipótesis propuesta sobre la relación positiva entre el Clima Laboral y la Gestión del Talento Humano en los restaurantes estudiados.

Discusión

Los resultados demuestran que existe una relación positiva y alta entre el Clima Laboral y la Gestión del Talento Humano en las dos organizaciones estudiadas. Este resultado coincide con lo señalado por Arriola (2022), quien identificó una relación positiva y estadísticamente significativa entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores. Aunque dicho estudio considera como resultado una variable distinta, ambos trabajos muestran que la percepción que tienen los trabajadores sobre su ambiente laboral se relaciona con aspectos importantes de la gestión de las personas en las organizaciones.

En cuanto a las dimensiones analizadas, Motivación obtuvo la carga factorial más alta dentro de la Gestión del Talento Humano, mientras que Decisiones y Expresar Opiniones tuvieron mayor peso en el Clima Laboral. Estos resultados coinciden con lo señalado por Achote et al. (2022), quienes destacan la importancia de la motivación en la creación de un ambiente laboral favorable. También coinciden con Vera y Ayala (2023), quienes encontraron una asociación entre el clima laboral y el compromiso organizacional. En este sentido, los resultados permiten pensar que la posibilidad de participar, expresar opiniones y recibir reconocimiento puede tener relevancia en la forma en que los trabajadores perciben su experiencia dentro de la organización.

Desde el punto de vista metodológico, el uso del PLS-SEM se relaciona con el trabajo de López et al. (2024), quienes utilizaron ecuaciones estructurales con enfoque PLS para analizar el clima organizacional en empresas hoteleras. No obstante, los resultados de esta investigación son de estas dos organizaciones y de estos 27 trabajadores. Por ello, la comparación con otros estudios sirve para contextualizar los resultados, pero no significa que estos sean extrapolables directamente a todo el sector de servicios.

Conclusiones, Recomendaciones, Trabajos Futuros

Conclusiones

Se cumplió con el objetivo de analizar la relación entre el clima laboral y la gestión del talento humano en el sector servicios de San Joaquín durante el período 2020-2025, específicamente en dos restaurantes de comida típica. Para ello, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales empleando SmartPLS4 para estimar el modelo.

También se pudo evidenciar una relación positiva y muy fuerte entre el Clima Laboral y la Gestión del Talento Humano, como lo indica el coeficiente de trayectoria $\beta = 0.988$ y el coeficiente de determinación $R^2 = 0.975$. En cuanto a la interpretación de los resultados, el valor $\beta = 0.988$ nos muestra una relación positiva y alta entre las dos variables, mientras que $R^2 = 0.975$ indica que el modelo explica el 97.5% de la variación observada en la Gestión del Talento Humano a partir del Clima Laboral. Estos resultados son consistentes con la hipótesis planteada, pero no bastan para asegurar que una variable es causa de la otra. Esto se articula con el estudio de Bravo y Cedeño (2023), quienes analizaron conjuntamente la gestión del talento humano y el clima laboral en una organización ecuatoriana con 27 colaboradores.

El perfil de los colaboradores permitió identificar una población conformada principalmente por trabajadores jóvenes con roles operativos. Este resultado sugiere la pertinencia

de considerar estrategias de gestión orientadas al desarrollo personal y profesional. Los colaboradores reportan una percepción favorable del ambiente de trabajo. Este hallazgo puede vincularse con el compromiso organizacional, sin atribuirle un efecto causal directo. Vera y Ayala (2023) respaldan esto al mostrar que el ambiente laboral es un factor en el compromiso de los empleados con la organización.

El modelo de ecuaciones estructurales evidenció que la dimensión de Motivación (para la Gestión del Talento Humano) tuvo la carga factorial más alta, seguida de Confianza y Seguridad, Reconocimiento y Crecimiento Profesional, las cuales son relevantes para la gestión del capital humano. De manera similar, en la variable Clima Laboral, las categorías de Decisiones, Expresión de Opiniones, Ambiente de Trabajo, Comunicación y Bienestar Personal son pertinentes para caracterizar el concepto. Esto resalta la importancia de fomentar espacios de participación y comunicación dentro de las organizaciones. Este resultado coincide con lo señalado por Achote et al. (2022), quienes resaltan que la motivación y las condiciones del ambiente laboral son aspectos importantes para mantener un clima organizacional favorable y contribuir al desempeño de los trabajadores.

Por último, los resultados obtenidos evidencian que una percepción positiva del Clima Laboral se relaciona con una valoración más favorable de la Gestión del Talento Humano en las dos organizaciones estudiadas. En este sentido, la experiencia que tienen los colaboradores en su lugar de trabajo está relacionada con aspectos como la comunicación, la participación en las decisiones, el bienestar, el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento profesional y la motivación. Ulloa et al. (2023) coinciden en que una gestión apropiada del talento humano tiene un efecto positivo en el clima organizacional y favorece los procesos de captación, retención y permanencia del personal.

Los resultados de la presente investigación corresponden a los 27 trabajadores de los dos restaurantes estudiados en San Joaquín. Por eso, los hallazgos deben entenderse dentro de este contexto específico y no extrapolarse directamente a todos los restaurantes de la parroquia o del sector servicios en general.

Recomendaciones

Se recomienda fortalecer los espacios de participación de los colaboradores, fomentando la comunicación, la posibilidad de expresar opiniones y la participación en los procesos de decisión, mediante reuniones periódicas de seguimiento y mejoras en las condiciones laborales.

También, se recomienda implementar programas de capacitación dirigidos a quienes están a cargo de la gestión del personal, centrados en el liderazgo, comunicación efectiva y manejo de conflictos, con el fin de fortalecer las competencias de los directivos y optimizar la relación entre los colaboradores y sus superiores.

Se sugiere implementar métodos continuos para evaluar el ambiente de trabajo, como encuestas de satisfacción o evaluaciones periódicas, que permitan detectar a tiempo las oportunidades de mejora y elaborar estrategias que incrementen la motivación, el compromiso y el rendimiento de los empleados. También se sugiere diseñar programas permanentes de reconocimiento al desempeño. Asimismo, se recomienda promover espacios participativos donde los colaboradores intervengan en decisiones relacionadas con su trabajo.

Trabajos futuros

Para futuras investigaciones se recomienda ampliar el estudio incluyendo organizaciones de otras regiones del Ecuador o de otros sectores económicos, con el fin de contrastar los resultados conseguidos en distintos contextos organizacionales.

De igual manera, se sugiere incluir variables como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la cultura organizacional para ampliar el análisis de los factores que afectan la gestión del talento humano, tal como propone Ortiz et al. (2023).

Referencias

- Achote, M. M., Tunja, D. T., & Montero, Y. (2022). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Talento Humano en la Federación Deportiva de Cotopaxi (FDC). Investigación, Tecnología E Innovación, 14(15), 32–57. <https://doi.org/10.53591/iti.v14i15.1434>
- Arriola, R. (2022). Clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de paz letrados del Cusco en el año 2021. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(3), 3797-3807. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2497
- Cedeño, M. J., & Zambrano, E. J. (2021). Clima organizacional en la gestión del talento humano de las instituciones financieras. Dominio de las Ciencias, 7(85), 509-523. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i5.2265>
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10.^a ed.). McGraw-Hill
- Doval, E., Viladrich, C., & Angulo-Brunet, A. (2023). Coefficient Alpha: The Resistance of a Classic. Psicothema, 35(1), 05-20. <https://doi.org/10.7334/psicothema2022.321>
- George, D., & Mallery, P. (2021). IBM SPSS Statistics 27 Step by Step: A Simple Guide and Reference (17th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003205333>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sartet, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hernández-Sampieri., & Mendoza-Torres, C. P. (2023). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (2, ^a ed.). McGraw-Hill Interamericana

- Kon-Cedeño, T. D., & Bravo-Giler, M. A. (2023). Gestión del Talento Humano y el Clima Laboral en la Corporación Financiera Nacional B.P. Sucursal Manta. *MQRInvestigar*, 7(4), 1664-1684. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.4.2023.1664-1684>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.
- López-Torres, V. G., Moreno-Moreno, L. R., Montañño-Armendáriz, Á., & Pérez-Concha, J. C. (2024). Clima organizacional en empresas hoteleras de México mediante Modelo de Ecuaciones Estructurales. *Revista Económica*, 12(1), 118-129. <https://doi.org/10.54753/rve.v12i1.2049>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.
- Martínez, J, Martínez, M y Vives, J. (2021). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el sector bancario en la ciudad de Sincelejo. Corporación Universitaria del Caribe - CECAR. Disponible en: <https://repositorio.cecar.edu.co/handle/cecar/2176>
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd.). Harper & Row
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill
- Ortiz-Guillén, K. M., Correa-Soto, S., Coronel, S., y Varas-Espinoza, G. (2023). Gestión del talento humano, satisfacción laboral y compromiso organizacional: análisis bibliométrico. *I+D Revista de Investigaciones*, 18(2), 59-73. <http://dx.doi.org/10.33304/revinv.v18n2-2023006>

- Pareja, A. Y., Chiri, P. C., Ramirez, E. A., Segovia, C. L., & Sanchez, M. (2022). Gestión del talento humano y satisfacción laboral en personal administrativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3057-3070. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2812
- Reyes, M. E., Téllez, M. D., & García, J. (2022). El clima laboral: todo un reto en tiempo de crisis. *Vinculatégica EFAN*, 7(1), 342–351. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-68>
- Ruiz, L. (2026). Gestión de talento humano en la gestión administrativa y el empoderamiento del personal de un hospital de Chachapoyas. *SCIÉENDO*, 29(1), 1-5. <https://doi.org/10.17268/sciendo.v29n1.001>
- Santander-Salmon, E. S. (2023). Gestión del Talento Humano en Empresas Ecuatorianas: Perspectivas y Desafíos. *Revista Científica Zambos*, 2(1), 56-73. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n1/38>
- Tumbaco, A. A., Moran, A. B., Tumbaco, E. J., & Zamora, M. D. (2023). Análisis del Clima Laboral y la Satisfacción de los Empleados en una Empresa de Consultoría en Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 4601-4619. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8058
- Ulloa, A. R., Frías, J. C., & Velásquez, O. (2023). La Gestión del talento humano y su influencia en el clima organizacional de una empresa extractiva: Gestión del talento humano. *Investigación Y Ciencia Aplicada a La Ingeniería*, 6(35), 73–80. Recuperado a partir de <https://ojsincaing.com.mx/index.php/ediciones/article/view/237>
- Vera, R., & Ayala, M. (2023). Efecto del clima laboral en el compromiso organizacional de los trabajadores. Caso: Hospital Universitario de Guayaquil 2023. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(3), 189-204. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i3.1219>

Zapata, K. V.& Tovar, E. A. (2024). El clima organizacional y su relación con la productividad. *Revista Aula Virtual*, 5(12), 913–928. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>