

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ



Modalidad de titulación:

Ensayo o artículo académico

Título:

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN TRABAJADORES DE
HOTELES CINCO ESTRELLAS DE MANTA

Autor:

Bermeo Cedeño Adriana Carolina

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Administración de Empresas

Tutor:

Ing. Jessica Guadamud Vera, Mg

MANTA – MANABÍ – ECUADOR

2026-1

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad Ciencias Administrativas Contables y Comercio de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular modalidad Artículo académico bajo la autoría de la estudiante Bermeo Cedeño Adriana Carolina. Legalmente matriculada en la carrera de Administración de Empresas período académico 2026-2027, cumpliendo el total de 288 horas, cuyo tema del proyecto o núcleo problémico es "Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de hoteles cinco estrellas de Manta."

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 13 de julio de 2026.

Lo certifico,



Ing. Com. JESSICA Guadamud Vera Mg
Docente Tutor(a)

Área: Carrera Administración de Empresas



Clima organizacional Y desempeño de los trabajadores de los hoteles 5 estrellas de Manta

ID : b8edd90892f40c928e333bc45553d79fe3726d8e



8%

Suspicious texts

File name : *Clima organizacional Y desempeño de los trabajadores de los hoteles 5 estrellas de Manta.txt*

Original file size : 54.89 KB

Number of words : 4,092

Submitter : Jessica Geoconda Guadamud Vera

Submission date : July 17, 2026

Upload type : interface

analysis end date : July 17, 2026

Summary (section 1/3)

Location of suspect texts in the document :



Included in the suspicious text score :

Similarities

3%

Passages with similarities to sources found in different collections.



AI detection

0%

Texts with stylistically similar formulations to AI-generated text.

This rate is an indicator, not proof. Check with the author that he/she has mastered the knowledge mentioned in the document.

Unrecognized languages

5%

Passages in which some of the vocabulary used is not part of the language dictionary. This may be an attempt by the author to modify the text to make detection impossible.



Not included in the percentage of suspicious texts :

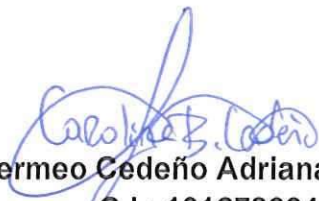
Texts between quotes

0%

Passages between quotation marks, often revealing a quotation.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Bermeo Cedeño Adriana Carolina, con cédula de identidad N°131278694-8, declaro que el presente trabajo de titulación: "Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de hoteles cinco estrellas de Manta" cumple con los requerimientos que la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de titulación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



Bermeo Cedeño Adriana Carolina

C.I.: 1312786948

E-mail: e1312786948@live.uleam.edu.ec

Celular: 0964097630

Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de hoteles cinco estrellas de Manta

Organizational climate and job performance of employees in five-star hotels in Manta

Resumen

En el dinámico sector turístico de la ciudad de Manta, la gestión del talento humano resulta crucial, puesto que la calidad del servicio en la hotelería de lujo depende directamente de la motivación, coordinación y actitud de su personal, convirtiendo el ambiente de trabajo en un factor crítico para la competitividad sectorial. El objetivo de esta investigación fue determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de hoteles cinco estrellas de Manta. Metodológicamente, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional-causal. La muestra probabilística estratificada estuvo conformada por 287 colaboradores pertenecientes a cuatro establecimientos hoteleros de prestigio. Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario estructurado de 18 ítems de escala Likert, administrado digitalmente. Los principales resultados demostraron una relación positiva y estadísticamente significativa entre las variables analizadas ($r = 0,635$; $p < 0,001$), evidenciando que el clima laboral explica el 40,4% de la varianza total del rendimiento. Asimismo, la comunicación interna exhibió la correlación más fuerte con el desempeño en la tarea ($r = 0,609$). Finalmente, las principales conclusiones determinan que un clima laboral favorable actúa como un predictor directo y significativo de la excelencia en el desempeño, posicionando a los flujos comunicativos internos como el eje prioritario de intervención para optimizar la eficiencia corporativa.

Abstract

In the highly dynamic and competitive tourism sector of the coastal city of Manta, strategic human talent management is extremely crucial, since service quality in luxury hospitality depends directly on the motivation, coordination, and positive attitude of its personnel, making the work environment a critical factor for sectoral competitiveness. The main objective of this empirical research was to determine the precise incidence of organizational climate on the job performance of employees working in five-star hotels in this specific locality. Methodologically, the study was developed under a rigorous quantitative approach, utilizing a non-experimental, cross sectional, and correlational-casual design. The proportional stratified probabilistic sample consisted of 287 active collaborators belonging to four prestigious hotel establishments. For data collection, a structures survey questionnaire containing 18 Likert-scale items was digitally administered to all selected participants. The main results demonstrated a positive and statistically significant relationship between the analyzed variables ($r = 0,635$; $p < 0,001$), proving that work climate explains 40,4% of the total variance of individual performance. Furthermore, internal communication exhibited the strongest correlation with specific task performance ($r = 0,609$). Finally, the primary conclusions determine that a favorable work climate acts as a direct, powerful, and significant predictor of performance excellence, positioning internal communicative flows as the most priority axis of strategic organizational intervention to effectively optimize corporate operational efficiency within the hotel industry.

Palabras clave

Clima laboral, Liderazgo, Condiciones de trabajo, Comunicación interna, Desempeño laboral

Keywords

Work climate, Leadership, Working conditions, Internal communication, Job performance

1. Introducción

En la actualidad, las organizaciones enfrentan un entorno dinámico y altamente competitivo que requiere una gestión eficiente de recursos humanos. Los avances tecnológicos, los nuevos modelos de trabajo y la orientación a la satisfacción del cliente llevan a las empresas a reconocer la importancia del bienestar y motivación de las personas que la integran. De esto, el clima laboral surge como un factor fundamental para mostrar la percepción que los trabajadores tienen de su entorno, sus condiciones laborales y relaciones interpersonales dentro de la empresa.

Las empresas del sector hotelero en América Latina han experimentado un proceso de adaptación ante las nuevas exigencias del mercado turístico. La competencia creciente, la necesidad de ofrecer experiencias memorables y la importancia de mantener estándares de calidad han obligado a los hoteles a revisar sus políticas internas y su cultura organizacional. No obstante, aun persisten problemáticas relacionadas con la comunicación deficiente entre áreas, la falta de liderazgo motivador, la escasa participación del personal en la toma de decisiones y la limitada gestión emocional, factores que repercuten en la satisfacción laboral y, en consecuencia, en el desempeño individual y colectivo.

En América Latina, las investigaciones sobre clima laboral han crecido de manera significativa. (Rivera & Delgado, 2021) identifican que en el sector turístico existe una relación directa entre el clima laboral y el desempeño, particularmente en la atención al cliente, donde las emociones y el ambiente de trabajo influyen en la experiencia del huésped. De igual manera, (García & Llor, 2022) señalan que, en hoteles ecuatorianos, la percepción del clima laboral afecta las tasas de rotación y el compromiso laboral.

En países con Ecuador, el clima laboral ha sido identificado como un factor clave para mejorar la productividad y el

rendimiento organizacional. Según una revisión sistemática de la literatura realizada por (Ortiz Mora, 2023), en el contexto ecuatoriano un ambiente de trabajo positivo está asociado con una mayor motivación, compromiso y productividad, mientras que un clima desfavorable puede generar rotación y afectar la competitividad de las empresas. Además, (Bravo Placeres, 2022) analiza la gestión del clima organizacional en entidades turísticas de Ecuador, señalando que la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales deben fortalecerse para impulsar la eficiencia operativa en empresas de turismo.

En el ámbito local, se vuelve aún más relevante cuando se analiza la hotelería en ciudades costeras como Manta, donde el turismo tiene un papel trascendental en la economía. En hoteles, el factor humano es aún más determinante: la calidad del servicio percibida por los huéspedes depende en gran medida de la actitud, motivación y coordinación del personal.

En ciudades costeras como Manta, donde el turismo constituye un motor económico relevante y los hoteles de categoría superior compiten en la prestación de servicios diferenciados, la gestión del clima laboral se convierte en un elemento crítico para sostener estándares de calidad. En este entorno, la percepción que los trabajadores tienen sobre sus condiciones laborales incluyendo la coordinación entre áreas, la comunicación con superiores, el apoyo emocional entre compañeros y el reconocimiento a su esfuerzo puede determinar no solo su bienestar, sino también la excelencia del servicio, variable altamente valorada por los huéspedes de hoteles cinco estrellas.

El clima laboral ha sido ampliamente estudiado en los últimos años debido a su influencia directa en la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los trabajadores. Diversos autores coinciden en que constituye un elemento decisivo para el éxito organizacional, especialmente en sectores de alta exigencia como la hotelería.

Según (Chiavenato, 2021), el clima laboral es la percepción compartida por los colaboradores respecto a las políticas, prácticas y procesos de la organización. Estudios recientes respaldan esta afirmación; por ejemplo, (Gómez & Méndez, 2020) concluyen que un clima organizacional saludable incrementa la productividad hasta en un 25% en empresas de servicios.

A nivel teórico, modelos clásicos como el de Litwin y Stringer han sido adaptados por diversos autores para explicar la dinámica del clima en las organizaciones actuales. (Hernández, 2020), por ejemplo, actualiza este enfoque y lo contextualiza para ambientes laborales latinoamericanos, resaltando dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensas, relaciones y estándares, cuya influencia se refleja en los indicadores de desempeño. Paralelamente, perspectivas contemporáneas como las de (Robbins & Judge, 2019) y (Koontz & Weihrich, 2020) destacan que el desempeño laboral es el resultado de la interacción entre factores internos del individuo (habilidades, motivación, actitudes) y factores externos, entre los cuales el clima organizacional ocupa un papel central.

En relación con el desempeño laboral, (Koontz & Weihrich, 2020) lo definen como el cumplimiento eficiente de las actividades asignadas, influenciado por factores internos como habilidades y motivación, y factores externos como el ambiente laboral. Investigaciones actuales, como las de (Salazar & Cedeño, 2023), confirman que, en hoteles de la costa ecuatoriana, la calidad del clima laboral puede determinar en gran medida el nivel de desempeño observable en los colaboradores de áreas operativas.

Por tanto, comprender de qué manera el clima organizacional incide en el desempeño de los trabajadores de hoteles de lujo en Manta no solo aporta información útil para la gestión interna, sino que contribuye a fortalecer la competitividad del

sector turístico local.

A pesar de la creciente producción científica sobre clima organizacional y desempeño laboral, persiste un vacío de conocimiento en relación con la manera en que estas variables se manifiestan específicamente en los trabajadores de hoteles de cinco estrellas de Manta. La literatura disponible ha abordado principalmente organizaciones de servicios de manera general, instituciones públicas y empresas turísticas de diferentes características, mientras que son limitados los estudios que analizan de manera integrada el clima organizacional y el desempeño laboral en establecimientos hoteleros de alta categoría dentro del contexto local. Esta ausencia de evidencia específica dificulta comprender cuáles son los factores del ambiente organizacional que presentan mayor relevancia para el desempeño de los trabajadores en un sector caracterizado por elevados estándares de servicio, atención permanente al cliente, trabajo por turnos y una alta interacción entre áreas. En este sentido, resulta pertinente generar evidencia empírica que permita determinar si la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima organizacional se relaciona significativamente con su desempeño laboral y, a partir de ello, aportar elementos que contribuyan a la gestión estratégica del talento humano en la hotelería de Manta.

En función de este vacío científico, la investigación se plantea la siguiente pregunta: ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de hoteles cinco estrellas de Manta? A partir de esta interrogante, se establece como objetivo general: determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de hoteles cinco estrellas de Manta. Para alcanzar este propósito, se plantean como objetivos específicos: (1) identificar el nivel de clima organizacional percibido por los trabajadores de hoteles cinco estrellas de Manta; (2) evaluar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de hoteles cinco

estrellas de Manta; (3) analizar la relación entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores; y (4) determinar qué dimensiones del clima organizacional presentan mayor asociación con el desempeño laboral de los trabajadores de hoteles cinco estrellas de Manta.

En correspondencia con la pregunta y los objetivos planteados, se formula como hipótesis alternativa (H1) que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de hoteles cinco estrellas de Manta, de manera que una percepción más favorable del clima organizacional se asocia con mayores niveles de desempeño laboral. En contraposición, se establece como hipótesis nula (H0) que no existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de hoteles cinco estrellas de Manta. Estas hipótesis serán contrastadas mediante procedimientos estadísticos acordes con el enfoque cuantitativo y el diseño no experimental, transversal y correlacional de la investigación, permitiendo aportar evidencia sobre la relación entre ambas variables en el contexto específico de la hotelería de alta categoría de la ciudad.

2. Materiales y método

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, ya que se orienta a la medición objetiva de variables y a la comprobación de hipótesis mediante análisis estadístico. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2021), señalan que este enfoque permite examinar relaciones entre variables de manera empírica y objetiva, lo que lo convierte en el adecuado para estudios de clima y desempeño laboral.

El diseño es no experimental, dado que las variables no serán manipuladas deliberadamente, sino observadas en su contexto natural. Según (Otzen & Manterola, 2020), los estudios no experimentales son apropiados cuando el fenómeno no puede ser alterado por razones éticas o prácticas, como es el caso del clima laboral dentro de las

organizaciones activas.

Asimismo, la investigación es transversal, puesto que la recolección de datos se realizará en un único momento temporal. Aceptado ampliamente en investigaciones organizacionales, este diseño permite analizar el estado actual de las variables y sus relaciones. De acuerdo con (Basaldúa Galarza, 2023), los estudios transversales son eficientes para describir percepciones laborales y detectar patrones relacionales dentro de una población en un momento dado.

La finalidad del estudio es correlacional-causal, ya que busca determinar el grado de asociación entre el clima laboral y el desempeño, y explorar si la variación de una variable puede explicar parcialmente cambios en la otra. En investigaciones recientes, como (Zúñiga, 2023), se establece que los diseños correlacionales permiten identificar relaciones significativas entre constructos organizacionales, mientras que el componente causal inferido (sin ser experimental) es útil para construir modelos predictivos sobre el rendimiento del trabajador.

La población objetivo del estudio está conformada por los trabajadores de los cuatro hoteles de cinco estrellas ubicados en la ciudad de Manta: Hotel Oro Verde (120 empleados de acuerdo con LinkedIn), Hotel Mantahost (100 empleados según informe de EMIS), Wyndham Sail Plaza Hotel & Convention Center (450 empleados de acuerdo con la página del Hotel) y Hotel Poseidón (450 empleados según la página de información del mismo). En conjunto, estos establecimientos agrupan 1120 colaboradores, distribuidos en áreas operativas y administrativas tales como recepción, housekeeping, cocina, mantenimiento, servicios generales y administración.

La población de estudio estuvo conformada por 1.120 trabajadores pertenecientes a cuatro hoteles. Debido a que la población es amplia, se determinó una muestra mediante la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia de 0,5.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 [N - 1] + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N: 1120 trabajadores (población)

Z: 1,96 (95% de confianza)

p: 0,5

q: 0,5

e: 0,05 (5% de error)

Como resultado se obtuvo una muestra de 287 trabajadores. Posteriormente, se aplicó un muestreo estratificado proporcional, distribuyendo las encuestas de acuerdo con el

número de trabajadores de cada hotel.

$$n_h = \frac{N_h}{N} \times n$$

Donde:

N_h = trabajadores del hotel

N = 1120 trabajadores

n = 287 encuestas

Distribución de la muestra:

Hotel	Trabajadores	Cálculo	N° de encuestas
Hotel Oro Verde	120	$(120/1120) \times 287 = 30,75$	31
Hotel Mantahost	100	$(100/1120) \times 287 = 25,63$	26
Wyndham Sail Plaza Hotel & Convention Center	450	$(450/1120) \times 287 = 115,31$	115
Hotel Poseidón	450	$(450/1120) \times 287 = 115,31$	115
Total	1120		287

Tabla 1. Distribución de la muestra

Como resultados se obtuvo que en el Hotel Oro Verde se encuestarán 31 trabajadores, en el Hotel Mantahost 26 trabajadores; en Wyndham Sail Plaza Hotel & Convention Center 115 trabajadores y en el Hotel Poseidón 115 trabajadores.

Para la recolección de datos se empleará una encuesta en escala Likert basada en el cuestionario de Litwin y Stringer, en la versión actualizada por (Hernández, 2020), se añade también el modelo de Koopmans y se adapta al sector hotelero. Dentro de la variable clima organizacional el instrumento evaluará dimensiones relevantes para el contexto de servicios de alta categoría, tales como: liderazgo y supervisión, comunicación interna y condiciones organizacionales; para la variable del desempeño laboral se evalúan las siguientes dimensiones: desempeño en la tarea, desempeño contextual y comportamientos contraproducentes. La escala se ajustará a un formato de 18 ítems, con el fin de garantizar integridad conceptual sin generar fatiga en los participantes. Todas las afirmaciones serán valoradas mediante una escala tipo Likert de 5 puntos (1= totalmente en desacuerdo; 5= totalmente de acuerdo). La encuesta será administrada en formato digital (Microsoft Forms). Se garantizará anonimato, voluntariedad y confidencialidad, explicando el propósito del estudio, los tiempos estimados de respuesta (10-15 min) y el manejo de la información conforme a principios éticos.

3. Resultados y discusión

La muestra estuvo conformada por 287 trabajadores de los cuatro hoteles de 5 estrellas de la ciudad de Manta, distribuidos de forma proporcional según lo descrito en la anterior Tabla 1. A continuación se presentan los resultados descriptivos por dimensión, el análisis de fiabilidad del instrumento y el análisis correlacional entre las dimensiones evaluadas.

La consistencia interna del instrumento se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, tanto para las escalas globales como para cada una de sus seis dimensiones. La escala de clima organizacional (9 ítems) obtuvo un alfa de 0,824 y la escala de desempeño laboral (9 ítems) obtuvo un alfa de 0,718; la escala completa de 18 ítems alcanzó un alfa de 0,860. De acuerdo con los criterios convencionales, valores de alfa iguales o superiores de 0,70 se consideran aceptables para investigación aplicada, por lo que ambas escalas globales presentan una fiabilidad adecuada para sustentar el análisis correlacional. A nivel de dimensión, la fiabilidad fue más heterogénea: liderazgo y supervisión ($\alpha = 0,733$) y desempeño en la tarea ($\alpha = 0,744$) mostraron consistencia aceptable, mientras que comunicación interna ($\alpha = 0,512$), condiciones organizacionales ($\alpha = 0,582$), desempeño contextual ($\alpha = 0,560$) y comportamientos contraproducentes ($\alpha = 0,480$) mostraron valores más bajos, esperables en subescalas de solo tres ítems y que se interpretan con cautela a nivel de dimensión individual, apoyándose el análisis principal en los puntajes de escala global.

Variables / Dimensión	N° ítems	Alfa de Cronbach	Interpretación
Liderazgo y supervisión	3	0,733	Aceptable
Comunicación interna	3	0,512	Cuestionable
Condiciones organizacionales	3	0,582	Cuestionable
Clima organizacional (global)	9	0,824	Buena
Desempeño en la tarea	3	0,744	Aceptable
Desempeño contextual	3	0,560	Cuestionable
Comportamientos contraproducentes	3	0,480	Cuestionable
Desempeño laboral (global)	9	0,718	Aceptable
Escala total	18	0,860	Buena

Tabla 2. Fiabilidad por dimensión y escala global.

Los resultados descriptivos por dimensión (Tabla 3) muestran que los trabajadores perciben de manera favorable las tres dimensiones del clima organizacional, con medias que oscilan entre 3,96 y 4,06 sobre 5, ubicándose en la categoría “de acuerdo”. La dimensión mejor valorada fue liderazgo y supervisión ($M= 4,06$; $DE= 0,74$), seguida de condiciones organizacionales ($M= 4,05$; $DE= 0,63$) y comunicación interna ($M= 3,96$; $DE= 0,62$), esta última con la valoración relativamente más baja, coherente con lo señalado en la introducción respecto a que la comunicación deficiente entre áreas persiste como una debilidad del sector. En cuanto al desempeño

laboral, el desempeño en la tarea ($M= 4,02$; $DE= 0,70$) y el desempeño contextual ($M= 3,93$; $DE= 0,64$) también se ubicaron en el rango de “de acuerdo”, mientras que los comportamientos contraproducentes presentaron una media baja en su formulación original ($M= 1,64$; $DE= 0,51$, sobre una escala donde 1 indica ausencia del comportamiento), lo que equivale a una media alta (4,36) una vez invertida la escala para la construcción del índice global de desempeño. En conjunto, el clima organizacional total ($M= 4,02$; $DE= 0,57$) y el desempeño laboral total ($M= 4,10$; $DE= 0,46$) reflejan percepciones positivas y consistentes entre los trabajadores de los cuatro hoteles estudiados.

Dimensión / Variable	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Liderazgo y supervisión	4,06	0,74	1,67	5,00
Comunicación interna	3,96	0,62	2,33	5,00
Condiciones organizacionales	4,05	0,63	2,00	5,00
Clima organizacional (global)	4,02	0,57	2,00	5,00
Desempeño en la tarea	4,02	0,70	2,00	5,00
Desempeño contextual	3,93	0,64	2,00	5,00
Comportamientos contraproducentes (invertido)	4,36	0,51	2,33	5,00
Desempeño laboral (global)	4,10	0,46	2,89	5,00

Tabla 3. Estadísticos descriptivos por dimensión (escala 1-5)

Previo a la selección de la técnica de correlación, se evaluó la normalidad de las distribuciones mediante la prueba de Shapiro-Wilk, adecuada para el tamaño de la muestra analizada. Los resultados (Tabla 4) indican que tanto el clima organizacional ($W= 0,968$; $p<$

$0,001$) como el desempeño laboral ($W= 0,964$; $p< 0,001$) se apartan significativamente de la normalidad, por lo que, además del coeficiente de correlación de Pearson, se calculó el coeficiente de Spearman como contraste de robustez.

Variable	Estadístico W	gl	Valor p	Distribución
Clima organizacional	0,968	286	$< 0,001$	No normal
Desempeño laboral	0,964	286	$< 0,001$	No normal

Tabla 4. Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk

Para comprobar la relación entre las variables se plantearon las siguientes hipótesis:

H0: No existe relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de los

hoteles cinco estrellas de Manta.

H1: Existe relación estadísticamente significativa y positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de los hoteles cinco estrellas de

Manta.

El análisis de correlación de Pearson entre los puntajes globales arrojó un coeficiente $r = 0,635$ ($p < 0,001$), y el coeficiente de Spearman confirmó el resultado ($\rho = 0,559$; $p < 0,001$). Al ser el valor p inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0,05$), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: existe una relación positiva y estadísticamente significativa, de magnitud moderada a considerable, entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los hoteles de cinco estrellas de Manta. El coeficiente de determinación ($r^2 = 0,404$) indica que el clima organizacional explica aproximadamente el 40,4% de la varianza del desempeño laboral percibido, proporción relevante para una variable psicosocial única en el contexto organizacional.

El análisis por dimensiones (Tabla 5) muestra que todas las asociaciones entre las tres dimensiones del clima y las tres dimensiones del desempeño fueron positivas y significativas ($p < 0,001$ en la mayoría de los casos). La asociación más fuerte se observó entre comunicación interna y desempeño en la tarea ($r = 0,609$), seguida de condiciones organizacionales y desempeño en la tarea ($r = 0,536$). Las correlacionales con la dimensión de comportamientos contraproducentes (invertida) fueron las más débiles del conjunto (r entre 0,222 y 0,292), lo que sugiere que, si bien un clima favorable se asocia con menor frecuencia de conductas contraproducentes, esta relación es más modesta que la que el clima mantiene con el desempeño de tarea y el desempeño contextual.

Dimensiones	Desempeño en la tarea	Desempeño contextual	Comportamientos contraproducente (invertido)
Liderazgo y supervisión	$r = 0,433^{**}$	$r = 0,433^{**}$	$r = 0,292^{**}$
Comunicación interna	$r = 0,609^{**}$	$r = 0,371^{**}$	$r = 0,222^{**}$
Condiciones organizacionales	$r = 0,536^{**}$	$r = 0,366^{**}$	$r = 0,240^{**}$

Tabla 5. Matriz de correlaciones de Pearson entre dimensiones del clima organizacional y del desempeño laboral

$^{**} p < 0,001$ (bilateral)

Para complementar el análisis correlacional-causal propuesto en el diseño metodológico, se estimó un modelo de gestión de regresión lineal simple con el desempeño laboral como variable dependiente y el clima organizacional como variable independiente. El modelo resultante fue: Desempeño laboral = $2,044 + 0,512x$ Clima organizacional. La pendiente fue positiva y significativa ($t = 13,88$;

$p < 0,001$), y el modelo global resultó significativo ($F(1,284) = 192,35$; $p < 0,001$), con un coeficiente de determinación $r^2 = 0,404$. Esto significa que, por cada punto adicional en la percepción del clima organizacional (escala 1-5), el desempeño laboral percibido se incrementa en promedio 0,512 puntos, sosteniendo la plausibilidad del componente causal explorado en el diseño correlacional-causal del estudio

Parámetro	Valor	Estadístico	Valor p
Intercepto (b_0)	2,044	-	-
Pendiente (b_1)	0,512	$T = 13,88$	$< 0,001$
Coeficiente de determinación (r^2)	0,404	$F(1,284) = 192,35$	$< 0,001$
Correlación (r)	0,635	-	$< 0,001$

Tabla 6. Resumen del modelo de regresión lineal (Desempeño laboral = f (Clima organizacional))

Los resultados obtenidos son consistentes con la literatura revisada en la introducción. La relación positiva y significativa entre clima organizacional y desempeño laboral confirma lo señalado por (Rivera & Delgado, 2021) para el sector turístico latinoamericano y coincide con lo reportado por (García & Llor, 2022) en hoteles ecuatorianos, con el desempeño de los colaboradores. La magnitud

de la asociación ($r = 0,635$) resulta compatible con la afirmación de (Gómez & Méndez, 2020) sobre el impacto sustancial del clima organizacional en la productividad de las empresas de servicios, aunque en este estudio el porcentaje de varianza explicada (40,4%) es más moderado que el incremento de productividad reportado por dichos autores, lo que sugiere que otros factores no medidos,

como la motivación intrínseca, la experiencia laboral o las condiciones contractuales, también contribuyen al desempeño.

El hallazgo de que la comunicación interna presenta la correlación más fuerte con el desempeño en la tarea, pese a ser la dimensión de clima con la valoración media más baja, es relevante para la gestión hotelera local: refuerza la advertencia planteada en la introducción sobre la comunicación deficiente entre áreas como problemática persistente en el sector, y sugiere que intervenciones dirigidas a mejorar los flujos de información podrán generar ganancias proporcionalmente mayores en el desempeño operativo que otras intervenciones. Este resultado es coherente con (Bravo Placeres, 2022), quien señala que la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales deben fortalecerse para impulsar la eficiencia operativa en las empresas turísticas ecuatorianas.

Asimismo, la asociación relativamente más débil entre el clima organizacional y los comportamientos contraproducentes es coherente con el planteamiento de (Koontz & Weihrich, 2020), quienes explican el desempeño como resultado de la interacción entre factores internos del individuo (habilidades, motivación, actitudes) y factores externos como el clima organizacional; los comportamientos contraproducentes, al estar más ligados a variables disposicionales o de personalidad, tienden a mostrar una menor sensibilidad a las condiciones ambientales que el desempeño de tarea o el desempeño contextual. Estos resultados respaldan también las conclusiones de (Salazar & Cedeño, 2023), quienes documentaron que la calidad del clima laboral determina en buena medida el desempeño observable en el personal operativo de hoteles de la costa ecuatoriana.

En conjunto, la evidencia empírica obtenida en los cuatro hoteles de cinco estrellas de Manta confirma que el clima organizacional constituye un predictor significativo del desempeño laboral, con especial incidencia de la comunicación interna y las condiciones organizacionales sobre el desempeño en la tarea, resultado que aporta evidencia empírica local a la revisión sistemática de (Ortiz Mora, 2023) sobre el contexto ecuatoriano.

4. Conclusiones

El estudio confirma la existencia de una relación positiva, moderada a considerable y

estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de los cuatro hoteles de cinco estrellas de Manta ($r = 0,635$; $r^2 = 0,404$; $p < 0,001$), lo que permite rechazar la hipótesis nula planteada y sostener que un clima organizacional favorable incide de manera directa en el nivel de desempeño de los colaboradores del sector hotelero de lujo estudiado.

Las tres dimensiones del clima organizacional evaluadas, liderazgo y supervisión, comunicación interna y condiciones organizacionales, fueron percibidas de manera favorable por los trabajadores, si bien la comunicación interna registró la valoración media más baja y, paradójicamente, la correlación más fuerte con el desempeño en la tarea, lo que la posiciona como una palanca prioritaria de intervención para la gestión de recursos humanos del sector.

El desempeño laboral, por su parte, mostró niveles altos tanto en su componente de tarea como contextual, con una baja incidencia de comportamientos contraproducentes, aunque estos últimos resultaron ser la dimensión menos sensible a las variaciones del clima organizacional, lo que sugiere la necesidad de complementar las estrategias de gestión del clima con otras orientadas a factores individuales y disciplinarios.

Referencias (APA Edición vigente)

- Referencias*
- Basaldúa Galarza, A. G. (2023). Un análisis metodológico desde el diseño no experimental, descriptivo y transversal. *Revista Formación por Competencias en Investigación Científica*, 4(2), 200–212.
- Bravo Placeres, M. (2022). La gestión del clima organizacional en entidades turísticas de Ecuador. *Revista Episteme.*, 9(3), 112-126.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- García, L., & Loor, P. (2022). Influencia del clima laboral en el desempeño en hoteles ecuatorianos. *Revista Científica FCE*, 12(1), 55-70.
- Gómez, A., & Méndez, R. (2020). Relación entre clima organizacional y productividad en empresas de servicios. *Revista Gestión y Desarrollo*, 18(3), 77-89.
- Hernández, V. (2020). Actualización del

- modelo de clima laboral de Litwin y Stringer en Latinoamérica. *Revista de Psicología Organizacional*, 6(1), 25-40.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2021). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (1.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2020). *Administración: Una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- Ortiz Mora, M. (2023). Clima laboral y desempeño organizacional: una revisión sistemática en el contexto ecuatoriano. *Polo del Conocimiento*, 8(1), 45-62.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2020). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232.
- Rivera, J., & Delgado, C. (2021). Clima laboral y desempeño en empresas turísticas latinoamericanas. *Revista Estudios Gerenciales*, 37(3), 89-103.
- Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Salazar, B., & Cedeño, R. (2023). Clima laboral y desempeño en hoteles de la costa ecuatoriana. *Revista Innova Research Journal*, 8(1), 120-135.
- Zúñiga, P. I. (2023). *Metodología de la investigación científica: guía práctica*. Ciencia Latina.

ANEXOS

Cuestionario

		1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo				
CUESTIONARIO						
Variable: Clima Organizacional						
Dimensiones	Afirmaciones	RESPUESTA				
		1	2	3	4	5
Liderazgo y supervisión	Mi jefe inmediato brinda el apoyo necesario para realizar adecuadamente mis funciones.					
	Recibo orientación y retroalimentación cuando es necesario mejorar mi trabajo.					
	Las decisiones de los supervisores se toman de manera justa y transparente.					
Comunicación interna	La información necesaria para desempeñar mi trabajo se comunica de forma clara y oportuna.					
	Existe una comunicación efectiva entre las diferentes áreas del hotel.					
	Puedo expresar mis opiniones o sugerencias sin temor a represalias.					
Condiciones organizacionales	Dispongo de los recursos necesarios para realizar eficientemente mi trabajo					
	Las funciones y responsabilidades de mi cargo están claramente definidas.					
	El ambiente de trabajo favorece el cumplimiento de mis actividades laborales.					
Variable: Desempeño laboral						
Desempeño en la tarea	Cumplo mis responsabilidades con un alto nivel de calidad.					
	Realizo mis tareas de manera eficiente dentro del tiempo establecido.					
	Organizo adecuadamente mi trabajo para alcanzar los objetivos asignados.					
Desempeño contextual	Colaboro voluntariamente con mis compañeros cuando necesitan apoyo.					
	Tomo la iniciativa para resolver problemas relacionados con mi trabajo.					
	Contribuyo al mantenimiento de un ambiente laboral positivo.					
Comportamientos	He llegado tarde al trabajo sin una					

contraproducente s	justificación válida.					
	He dejado tareas sin terminar aun cuando podía completarlas.					
	He realizado actividades personales durante mi jornada laboral que afectan mi desempeño.					

Título en español: Arial 18 negrita y justificado. Máximo 80 caracteres con espacios

Title in English: Arial 14 cursiva y justificado. Máximo 80 caracteres con espacios

Resumen

Mínimo 220 y máximo 230 palabras. Debe incluir 1) Justificación del tema; 2) Objetivos; 3) Metodología y muestra; 4) Principales resultados; 5) Principales conclusiones. Ha de estar escrito de manera impersonal “La presente investigación analiza...”

Abstract

Mínimo 200 y máximo 210 palabras cursiva. Debe incluir 1) Justificación del tema; 2) Objetivos; 3) Metodología y muestra; 4) Principales resultados; 5) Principales conclusiones. Ha de estar escrito de manera impersonal “La presenta investigación...” No utilizar sistemas de traducción automáticos.

Palabras clave

5 términos estandarizados preferiblemente de una sola palabra y del Thesaurus de la *Leibniz Information Centre for Economics* separados por coma (,).

Keywords

Los 5 términos referidos en inglés separados por coma (,). No utilizar sistemas de traducción automáticos.

Solo para uso editorial

Cómo citar: XX,XX. y XX,XX. (2018). Título del artículo. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, X(XX), pp. XX-XX. <https://doi.org/>

Recibido: 00/00/00 **Revisado:** 00/00/00 **Aprobado:** 00/00/00 **Publicado:** 00/00/00

1. Introducción (Epígrafe de primer orden Arial 11 Negrita)

1.1. Sub-epígrafe de segundo orden (Arial 10, negrita)

1.1.1. Sub-epígrafe de tercer orden (Arial 10, cursiva)¹

2. Materiales y método

Texto en Arial, 10, justificado en alineación. Espaciado entre líneas de 1,15, solo con tabulación (sangría) segundos párrafos y siguientes.

La estructura del artículo debe guardar relación con lo especificado en la normativa de Retos que se encuentra en su página web. Doble retorno de carro (espacio) antes de un epígrafe y sub-epígrafe.

3. Resultados y discusión

4. Conclusiones

Apoyos y soporte financiero de la investigación (OPCIONAL)

Entidad: Se incluye

País: Se incluye

Ciudad: Se incluye

Proyecto subvencionado: No se incluye en versión anonimizada

Código de proyecto: No se incluye en versión anonimizada

Referencias (APA Edición vigente)

Entre 35-40 referencias para investigaciones empíricas (provenientes en mayoría de JCR/Scopus)

Entre 60-70 referencias para revisiones de literatura

¹ Las notas al pie deberán estar presentadas en Arial, 8, justificada su alineación.

Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Ítems
Clima organizacional	El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones compartidas por los colaboradores respecto a las políticas, prácticas, relaciones interpersonales y condiciones de su entorno de trabajo, lo cual influye directamente en su motivación y comportamiento (Chiavenato, 2019; Robbins & Judge, 2021).	Liderazgo y supervisión	Refiere a la percepción de los colaboradores sobre el apoyo, la orientación técnica, la retroalimentación continua y la equidad en las decisiones tomadas por sus superiores inmediatos.	- Apoyo del jefe inmediato - Orientación y retroalimentación - Justicia y transparencia decisional	1-3
		Comunicación interna	Comprende el grado en que la información fluye de manera clara, oportuna y transparente entre áreas, facilitando el trabajo y permitiendo la libre expresión de ideas sin temor a represalias.	- Claridad y oportunidad de la información - Comunicación interdepartamental - Libertad de expresión y sugerencias	4-6
		Condiciones organizacionales	Evalúa la suficiencia de los recursos proporcionados, la claridad en la delimitación de funciones y la idoneidad del ambiente físico e interpersonal para cumplir con las actividades laborales.	- Disponibilidad de recursos - Claridad de funciones y roles - Ambiente de trabajo propicio	7-9
Desempeño laboral	Se comprende como el valor total esperado por	Desempeño en la tarea	Mide la efectividad, calidad,	- Calidad en el trabajo	10-12

	la organización del conjunto de comportamientos discretos que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo determinado, abarcando tanto el cumplimiento de tareas como los comportamientos contextuales y contraproducentes (Koopmans et al., 2014; Campbell & Wiernik, 2015).		organización y puntualidad con la que el colaborador ejecuta las funciones y responsabilidades directas asignadas a su puesto de trabajo	- Eficiencia y manejo del tiempo - Organización para alcanzar objetivos	
		Desempeño contextual	Hace referencia a las conductas voluntarias del colaborador que van más allá de sus tareas formales, orientadas a apoyar a sus compañeros, resolver problemas e impulsar un ambiente laboral positivo.	- Colaboración voluntaria - Iniciativa en la resolución de problemas - Contribución al clima laboral	13-15
		Comportamientos contraproducentes	Examina aquellas conductas intencionales o negligentes del trabajador que van en contra de los intereses legítimos de la organización y afectan su productividad (p. ej., impuntualidad o tareas inconclusas).	- Impuntualidad injustificada - Abandono/ incumplimiento de tareas - Distracción en actividades personales	16-18