



Impacto del liderazgo en el clima laboral de las empresas públicas Ecuatorianas

Impact of leadership on the work environment of Ecuadorian public companies

Impacto da liderança no ambiente de trabalho de empresas públicas equatorianas

Laura Priscila Aguas-Alarcón ^I
laguas2@indoamerica.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0004-4201-001X>

Cynthia Belén Andrade-Ordoñez ^{II}
candrade14@indoamerica.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0007-2688-670X>

Correspondencia: laguas2@indoamerica.edu.ec

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de Investigación

*** Recibido:** 19 septiembre de 2025 ***Aceptado:** 03 de octubre de 2025 *** Publicado:** 07 de noviembre de 2025

- I. Licenciada en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, Estudiante de la Universidad Indoamérica, Ambato, Ecuador.
- II. Magíster en Administración en Empresas, Psicólogo Industrial, Docente de la Universidad Indoamérica, Ambato Ecuador.

Resumen

El liderazgo constituye un eje estratégico en las instituciones públicas, capaz de influir en el clima organizacional y en la satisfacción laboral. Este estudio tuvo como objetivo analizar el impacto del liderazgo en la percepción del clima laboral en una empresa pública del Ecuador. Se aplicó un diseño cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional-explicativo, con una muestra de 207 servidores públicos, mediante encuesta estructurada en escala Likert y procesada con JAMOVİ para análisis descriptivos y pruebas de asociación (χ^2 y correlaciones). Los resultados muestran que el promedio general de percepción de liderazgo fue de 66,6 % y el del clima laboral de 56,6 %, ubicándolos en un nivel moderado según umbrales de satisfacción. Se evidenciaron fortalezas en el compromiso organizacional (84,6 %), las relaciones interpersonales (67,2 %) y la comunicación (54,6 %), mientras que el reconocimiento (43,9 %) y la justicia organizacional (48,8 %) presentaron valoraciones críticas. Asimismo, se identificó una asociación significativa entre la satisfacción general, el tipo de contrato y la antigüedad (χ^2 , $p < .001$). Se concluye que el liderazgo participativo y transformacional constituye un factor clave para consolidar un clima laboral positivo, por lo que se recomienda fortalecer políticas de reconocimiento y equidad, en contribución al ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.

Palabras Clave: Clima organizacional; empresas públicas; liderazgo; motivación laboral; satisfacción laboral.

Abstract

Leadership is a strategic pillar in public institutions, capable of influencing organizational climate and job satisfaction. This study aimed to analyze the impact of leadership on the perception of the work climate in a public company in Ecuador. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, and correlational-explanatory design was applied, with a sample of 207 public servants. A structured Likert-scale survey was used, and the data were processed with JAMOVİ for descriptive analysis and tests of association (χ^2 and correlations). The results show that the overall average perception of leadership was 66.6%, and that of the work climate was 56.6%, placing them at a moderate level according to satisfaction thresholds. Strengths were evident in organizational commitment (84.6%), interpersonal relationships (67.2%), and communication (54.6%), while recognition (43.9%) and organizational justice (48.8%) received critical assessments. A significant

association was also identified between overall satisfaction, contract type, and seniority (χ^2 , $p < .001$). It is concluded that participative and transformational leadership is a key factor in consolidating a positive work climate. Therefore, strengthening recognition and equity policies is recommended, contributing to SDG 8: Decent Work and Economic Growth.

Keywords: Organizational climate; public companies; leadership; job motivation; job satisfaction.

Resumo

A liderança é um pilar estratégico nas instituições públicas, capaz de influenciar o clima organizacional e a satisfação no trabalho. Este estudo teve como objetivo analisar o impacto da liderança na percepção do clima organizacional em uma empresa pública no Equador. Foi aplicado um delineamento quantitativo, não experimental, transversal e correlacional-explicativo, com uma amostra de 207 servidores públicos. Utilizou-se um questionário estruturado com escala Likert, e os dados foram processados com o software JAMOVI para análise descritiva e testes de associação (χ^2 e correlações). Os resultados mostram que a percepção média geral da liderança foi de 66,6% e a do clima organizacional foi de 56,6%, classificando-as em um nível moderado de acordo com os limiares de satisfação. Os pontos fortes foram evidentes no comprometimento organizacional (84,6%), nas relações interpessoais (67,2%) e na comunicação (54,6%), enquanto o reconhecimento (43,9%) e a justiça organizacional (48,8%) receberam avaliações críticas. Uma associação significativa também foi identificada entre a satisfação geral, o tipo de contrato e a antiguidade (χ^2 , $p < 0,001$). Conclui-se que a liderança participativa e transformacional é um fator-chave para consolidar um clima organizacional positivo. Portanto, recomenda-se o fortalecimento das políticas de reconhecimento e equidade, contribuindo para o ODS 8: Trabalho Decente e Crescimento Econômico.

Palavras-chave: Clima organizacional; empresas públicas; liderança; motivação no trabalho; satisfação no trabalho.

Introducción

El liderazgo en las organizaciones públicas es un factor estratégico para el fortalecimiento institucional y la creación de entornos laborales saludables. Su rol trasciende la mera dirección de procesos, implicando la capacidad de influir, movilizar y orientar a los equipos hacia objetivos compartidos (Chiavenato, 2002). En este sentido, el liderazgo no solo impacta la dimensión

funcional, sino que se proyecta directamente sobre variables críticas como la cultura y el clima organizacional (Yukl, 2013).

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que dan sentido a la vida interna de la organización (Schein, 2010). Paralelamente, el clima organizacional constituye la percepción compartida de los colaboradores sobre las políticas, procedimientos y prácticas vigentes (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). La literatura subraya que los líderes son los principales arquitectos de la cultura (Yukl, 2013), y el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en el compromiso y desempeño (Bass, 1999; Northouse, 2021). Investigaciones internacionales han clasificado las culturas y han demostrado que el clima influye en la conducta, la motivación y el compromiso de los individuos (Chand, 2018; Denison, 2020; Iglesias & Torres, 2018).

Estudios recientes confirman que los estilos de liderazgo participativo y visionario se asocian con niveles elevados de satisfacción, motivación y ciudadanía organizacional (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004; Northouse, 2021). Por el contrario, los estilos autoritarios o laissez-faire tienden a consolidar entornos laborales tóxicos y desmotivadores, elevando el estrés e incrementando la rotación (Organ, 2018; Podsakoff, LePine, & LePine, 2007). El clima organizacional actúa, a nivel conductual, como un filtro que modula las percepciones y comportamientos, siendo determinante para el engagement, la productividad y la intención de permanencia (Iglesias & Torres, 2018; Macey & Schneider, 2008).

En el contexto ecuatoriano, las entidades públicas enfrentan desafíos específicos como la rotación de autoridades, la politización de cargos y una débil institucionalización de valores compartidos (Sánchez & Jaramillo, 2023). Investigaciones locales han evidenciado que los estilos autoritarios se relacionan con climas laborales negativos y mayor estrés, mientras que los entornos con liderazgo laissez-faire presentan alta rotación y menor compromiso (Guamán & Jácome, 2022; Martínez & Zambrano, 2020). Los equipos directivos y mandos medios son actores clave para traducir los lineamientos estratégicos en prácticas operativas y consolidar una cultura sólida (Harrison y Rogers, 2024).

Los diagnósticos sobre riesgos psicosociales en instituciones públicas ecuatorianas han revelado niveles medios de insatisfacción relacionados con el liderazgo y las condiciones de trabajo (Mancero Córdova, Suárez Pérez & Espinoza-Guano, 2023). Estos hallazgos sugieren que, a pesar de los esfuerzos de modernización, el fortalecimiento del liderazgo sigue siendo un proceso en

curso. Aunque existe literatura internacional, en el Ecuador aún no se ha establecido con suficiente precisión cómo los estilos de la alta dirección impactan de manera sistemática en las percepciones del clima laboral de las empresas públicas, con la mayoría de estudios enfocándose en análisis descriptivos o de caso.

El marco metodológico relevante para la medición de estilos de liderazgo es el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Avolio & Bass, 2004). El artículo se estructura para detallar la metodología utilizada (Sección 2), presentar los resultados (Sección 3), desarrollar la discusión y comparativa de hallazgos (Sección 4), y finalizar con las conclusiones y recomendaciones prácticas (Sección 5) para implementar modelos de liderazgo que promuevan un clima organizacional positivo y contribuyan al logro de resultados más eficaces y sostenibles.

Estado del Arte

Liderazgo como eje estratégico y constructor de cultura

La literatura científica reconoce el liderazgo en las organizaciones públicas como un factor estratégico que excede la mera dirección formal de procesos. Es definido como la capacidad de influencia interpersonal para movilizar y orientar a los equipos hacia el logro de objetivos compartidos (Chiavenato, 2002). Esta influencia se proyecta directamente sobre la cultura organizacional, entendida como el sistema de valores, creencias y prácticas compartidas que otorgan sentido a la vida interna de la organización (Schein, 2010).

Autores clave como Yukl (2013) sostienen que los líderes son los principales arquitectos y modeladores de la cultura organizacional, mientras que el diagnóstico de la misma, a través de modelos de valores en competencia (Cameron & Quinn, 2011), permite el diseño de estrategias de cambio y transformación institucional.

Clima y Liderazgo Transformacional como variables predictoras

El clima organizacional es conceptualizado como la percepción compartida por los colaboradores sobre las políticas, procedimientos y prácticas vigentes en la entidad (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Esta percepción actúa como un filtro conductual que modula la motivación y el nivel de compromiso individual (Iglesias & Torres, 2018; Soria et al., 2019; Medina y Heredia, 2023).

En este marco, el modelo de Liderazgo Transformacional de Bass (1999) ha sido central, demostrando su impacto significativo en el compromiso y desempeño del empleado. Una meta-análisis de Judge, Piccolo, & Ilies (2004) confirmó la validez predictiva del liderazgo

transformacional, asociándolo fuertemente con la satisfacción, la motivación y la ciudadanía organizacional. En contraste, estilos como el autoritario o el laissez-faire se vinculan con la consolidación de entornos laborales tóxicos, incrementando la intención de rotación y el estrés (Organ, 2018; Podsakoff, LePine, & LePine, 2007).

Mecanismos psicológicos del liderazgo efectivo

El Liderazgo Transformacional, en particular, opera a través de mecanismos psicológicos bien definidos. Sus componentes, tales como la Influencia Idealizada (carisma) y la Motivación Inspiracional, crean un sentido de propósito y una visión compartida que eleva las aspiraciones de los seguidores. Por su parte, la Estimulación Intelectual promueve la creatividad y la resolución innovadora de problemas, mientras que la Consideración Individualizada refuerza la autoeficacia y el desarrollo de competencias (Bass, 1999). Estos comportamientos del líder fomentan la confianza en la alta dirección, lo que sirve como un potente mediador en la relación entre el estilo de liderazgo y los resultados organizacionales, como el compromiso afectivo y el desempeño extra-rol (Avolio & Bass, 2004). En contraste, el Liderazgo Transaccional se basa en el intercambio de recompensas contingentes, un enfoque efectivo para el cumplimiento de tareas, pero insuficiente para generar la identificación profunda que caracteriza a los climas laborales saludables (Judge & Piccolo, 2004).

Liderazgo, Clima y Gestión del Estrés

La relación entre el clima laboral y el liderazgo se entiende también a través de la gestión de los factores de estrés. La investigación distingue entre los challenge stressors (desafíos que motivan el crecimiento, como la carga laboral compleja) y los hindrance stressors (obstáculos que limitan el logro, como la burocracia excesiva o la ambigüedad de roles). En un clima percibido como positivo, caracterizado por el apoyo y la justicia organizacional, los empleados son más propensos a ver los desafíos laborales como challenge stressors, fomentando la resiliencia y el compromiso. Por el contrario, un liderazgo deficiente o un clima tóxico intensifican la percepción de hindrance stressors, que se correlacionan directamente con el estrés, el burnout y las intenciones de rotación (Podsakoff, LePine, & LePine, 2007). Esta perspectiva subraya que la efectividad del liderazgo no solo está en motivar, sino en mitigar los aspectos disfuncionales del entorno laboral.

Marco Metodológico

Con base a los fundamentos expuestos, es indispensable realizar un análisis del impacto del liderazgo en el clima laboral de las empresas públicas para lo cual se aplicará una investigación

cuantitativa, de tipo transversal, debido a que los datos obtenidos fueron el resultado del levantamiento de información en instituciones, en un momento específico y no durante un período de tiempo. El diseño de investigación adoptado es no experimental debido a que no existe una manipulación de las variables, transversal y correlacional-explicativo, resultados que permitan entender a las variables de estudio propuestas y determinar el impacto del liderazgo en el clima laboral de las entidades públicas.

Este diseño es apropiado dado que el objetivo es analizar la relación entre los estilos de liderazgo ejercidos por la alta dirección y el clima laboral percibido por los servidores públicos en empresas estatales ecuatorianas, sin manipular deliberadamente las variables independientes.

De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2021), los estudios correlacionales permiten conocer el grado de asociación entre dos o más variables en un momento determinado, lo que resulta pertinente para establecer si las variaciones en los estilos de liderazgo explican cambios en la percepción del clima laboral.

La población fue seleccionada mediante un muestreo probabilístico estratificado, asegurando representatividad de las principales áreas funcionales (administrativa, técnica, financiera, talento humano) y de las regiones geográficas donde operan las empresas. Se determinó el tamaño muestral utilizando un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, lo que resultó en $n \approx 218$ encuestados, suficiente para garantizar poder estadístico (Daniel, 2019).

La recolección de datos se realizó mediante una encuesta estructurada en tres secciones: 1) Datos sociodemográficos y laborales: edad, nivel educativo, años de experiencia, cargo, entre otros. 2) Estilos de liderazgo percibidos: se utilizará el modelo de Daniel Goleman (2013), 3) Clima laboral: se empleará una escala validada que evalúe dimensiones como comunicación, relaciones interpersonales, motivación, reconocimiento, condiciones laborales y percepción de justicia organizacional.

La encuesta tiene un total de 33 preguntas, de la 01 a la 07 recogen información sociodemográfica y general de los participantes y dos variables, de la 08 a la pregunta 23 se orientan a la medición de los estilos de liderazgo y de la 24 a la 33 evalúan aspectos relacionados con el clima laboral. Todas las preguntas están formuladas en formato de escala tipo Likert de 5 puntos, que permite captar el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados de manera cuantificable, estableciendo la siguiente operacionalización de las variables:

Los datos recolectados serán procesados y analizados mediante el software estadístico JAMOV, lo que permitirá realizar análisis desde estadísticos descriptivos hasta pruebas de tipo correlacional y explicativo.

En primer lugar, se efectuará un análisis cuantitativo de las preguntas de frecuencia, calculando porcentajes, medias aritméticas (promedio simple) y desviaciones estándar, con el fin de caracterizar las respuestas de los participantes. Para las preguntas destinadas a identificar la relación entre las dimensiones de liderazgo y clima laboral, se aplicarán pruebas de correlación, utilizando el coeficiente de Pearson o Spearman, según corresponda a la distribución de los datos. Finalmente, se determinará el grado de impacto de los diferentes estilos de liderazgo sobre el clima laboral, identificando las relaciones causa-efecto y estableciendo el peso relativo de cada dimensión para formular conclusiones y recomendaciones estratégicas.

Este instrumento fue validado mediante juicio de dos expertos en gestión de talento humano y psicología organizacional, asegurando pertinencia y claridad de los ítems.

Las investigaciones realizadas se regirán a los principios de ética, se informará a cada uno de los encuestados el objetivo del presente trabajo, la confidencialidad de sus respuestas y el uso exclusivo de los datos para fines académicos. Se asegura el anonimato a fin de que no implique ningún riesgo físico, psicológico o laboral para los encuestados.

Resultados

La presente sección sintetiza los hallazgos derivados del levantamiento del cuestionario de clima organizacional aplicado a una empresa pública ($n = 207$). En estricto apego a los objetivos del estudio, los resultados se presentan sin interpretaciones adicionales y se organizan en tablas y figuras autoexplicativas siguiendo el formato APA 7. Se reportan exclusivamente estadísticas obtenidas a partir de los datos, equivalentes a las salidas de JAMOV para descripciones univariadas, consistencia interna, correlaciones y modelos de regresión.

Antes de iniciar el análisis de los resultados, es relevante describir dos características demográficas representativas de los participantes.

En primer lugar, la edad de los servidores públicos encuestados (Tabla 1) muestra que la mayoría se concentra en el rango de 36 a 45 años (48,8 %), seguido por quienes tienen 45 años en adelante (30,0 %). Esto indica una población mayoritariamente adulta en etapas medias y avanzadas de su trayectoria laboral.

Tabla N° 1. Detalle frecuencias de edad personas encuestadas

Frecuencias de EDAD			
EDAD	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
18 a 25 AÑOS	2	1.0%	1.0%
26 a 35 AÑOS	42	20.3%	21.3%
36 a 45 AÑOS	101	48.8%	70.0%
45 EN ADELANTE	62	30.0%	100.0%

Elaborado: Autores

En segundo lugar, respecto a la antigüedad en la institución (Tabla 2), se observa que el 69,1 % de los encuestados registra más de seis años de servicio, lo cual refleja una muestra con experiencia consolidada en el ámbito laboral público.

Tabla N° 2. Detalle frecuencias de tiempo de servicio en la institución

ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCION	Frecuencias	% del total	%Acumulado
1 a 3 AÑOS	46	22.2%	22.2%
4 a 6 AÑOS	18	8.7%	30.9%
6 en adelante	143	69.1%	100.0%

Elaborado: Autores

Estos parámetros permiten evidenciar la diversidad de la muestra, lo cual contribuye a obtener resultados desde diferentes perspectivas y a fortalecer la representatividad del análisis.

Dentro del análisis se han considerado únicamente las preguntas que operacionalizan las variables centrales de la investigación: el liderazgo como variable independiente y el clima laboral como variable dependiente. En la Tabla 3 se presentan las dimensiones, indicadores y ejemplos de ítems incluidos en el análisis, mientras que en la Figura 1 se muestra el modelo de operacionalización de variables que orienta el estudio.

Tabla N° 3. Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Ítem (N°)	Enunciado	Escala
Liderazgo (VI)	Compromiso y visión	8	Mi jefe/a directo transmite compromiso con el objetivo, visión y misión del equipo.	Likert 1–5
	Participación	9	Mi jefe/a directo promueve la participación activa en la toma de decisiones.	Likert 1–5
	Respeto y armonía	10	Mi jefe/a directo fomenta un ambiente de respeto y armonía entre los equipos de trabajo.	Likert 1–5
	Planificación	11	Mi jefe/a directo involucra a los servidores en la planificación y organización del trabajo.	Likert 1–5
	Supervisión y control	12	Mi jefe/a adopta un estilo de supervisión enfocado en el seguimiento detallado y el cumplimiento de las directrices.	Likert 1–5
	Flexibilidad y justicia	13	Mi jefe/a toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades del equipo.	Likert 1–5
	Democrático	14	Considero que mi jefe/a es flexible y justo con todos los miembros del equipo.	Likert 1–5

**Clima
organizacional
(VD)**

Democrático	15	Mi jefe/a adopta un liderazgo democrático (escucha y toma en cuenta la opinión del equipo).	Likert 1–5
Transformacional	16	Mi jefe/a inspira y motiva mediante una visión clara (liderazgo transformacional).	Likert 1–5
Transformacional	17	Mi jefe/a directo de mi institución motiva a los empleados a esforzarse y alcanzar su máximo potencial.	Likert 1–5
Orientado a metas	18	Mi jefe fomenta el cumplimiento de metas con estrategias adecuadas y apoyo al equipo.	Likert 1–5
Protector	19	Mi jefe/a protege al grupo y se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas.	Likert 1–5
Motivador	20	Mi jefe/a utiliza estrategias articuladas para mantener alta la motivación del grupo y alcanzar buenos niveles de productividad.	Likert 1–5
Comunicación	23	Existe una comunicación clara y efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos.	Likert 1–5

Relaciones interpersonales	24	Las relaciones entre compañeros de trabajo son respetuosas y colaborativas.	Likert 1–5
Reconocimiento	25	Recibo reconocimiento por mi trabajo y esfuerzo.	Likert 1–5
Motivación/Compromiso	26	Mi jefe/a me motiva a realizar mis tareas eficientemente y según los objetivos establecidos.	Likert 1–5
Condiciones laborales	27	Estoy satisfecho/a con las condiciones laborales y físicas de mi lugar de trabajo.	Likert 1–5
Condiciones laborales	28	La carga de trabajo que tengo asignada es justa y manejable.	Likert 1–5
Justicia organizacional	29	Las normas y políticas se aplican de forma equitativa para todos los empleados.	Likert 1–5
Compromiso organizacional	30	Estoy comprometido/a con los objetivos de mi organización.	Likert 1–5
Satisfacción general	31	En general, estoy satisfecho/a con el ambiente de trabajo en mi institución.	Likert 1–5
Recomendación	32	Recomendaría a mis amigos o	Likert 1–5

conocidos trabajar
en la institución.

Nota. La tabla presenta únicamente los ítems seleccionados del cuestionario para el análisis de las variables centrales: liderazgo (variable independiente) y clima organizacional (variable dependiente). No se incluyeron las preguntas sociodemográficas, pues estas se usaron únicamente para describir la muestra. Todos los ítems se midieron en escala Likert de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

Liderazgo

En la Tabla 4 se presentan los estadísticos descriptivos de los ítems correspondientes a la variable Liderazgo (ítems 8 al 20). Los resultados muestran que la totalidad de los encuestados (N = 207) respondió a cada ítem, sin casos perdidos.

Las medias se sitúan entre 3,56 y 3,91, lo que indica que, en promedio, los participantes se ubican en la categoría “**De acuerdo**”. El valor más alto se observó en el ítem 8 (“Mi jefe/a directo transmite compromiso con el objetivo, visión y misión del equipo”, M = 3,91; DE = 1,13), seguido del ítem 10 (“Fomenta un ambiente de respeto y armonía”, M = 3,90; DE = 1,13). En contraste, los valores más bajos corresponden al ítem 20 (“Utiliza estrategias motivacionales articuladas”, M = 3,56; DE = 1,16) y al ítem 13 (“Ajusta prioridades según necesidades del equipo”, M = 3,62; DE = 1,16).

Las desviaciones estándar, entre 1,05 y 1,23, reflejan una **dispersión moderada**, con mayor variabilidad en el ítem 14 (“Es flexible y justo con todos los miembros del equipo”) y menor en el ítem 17 (“Motiva a los empleados a esforzarse y alcanzar su máximo potencial”).

En todos los casos, se registraron valores en todo el rango de la escala (1–5), lo cual indica que, aunque predomina la percepción positiva, existen también respuestas en los extremos de desacuerdo.

Tabla N° 4. Descriptivas preguntas variable Liderazgo

	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
N	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	3.91	3.83	3.90	3.81	3.84	3.62	3.73	3.76	3.66	3.66	3.75	3.60	3.56
Mediana	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Desviación estándar	1.13	1.09	1.13	1.09	1.05	1.16	1.23	1.17	1.06	1.15	1.11	1.18	1.16
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Nota. Las preguntas se encuentran identificadas con número según el orden establecido en la encuesta

En la Tabla 5, se detallan las frecuencias y porcentajes obtenidos en los ítems de la variable **Liderazgo** concentrados en las preguntas de la 8 al 20. Los resultados muestran una tendencia general positiva en la valoración de los encuestados hacia el estilo de liderazgo ejercido por sus jefes directos.

Tabla N° 5. Resultados descriptivos de la variable Liderazgo (ítems 8–20)

Ítem	Enunciado resumido	Media	DS	% Acuerdo /Total acuerdo
8	Transmite compromiso con visión y misión	3,91	1,13	73,5 %
9	Promueve participación en decisiones	3,83	1,09	71,5 %
10	Fomenta respeto y armonía	3,90	1,13	70,0 %
11	Involucra en la Planificación	3,81	1,09	68,6 %
12	Aplica supervisión y control	3,84	1,05	71,0 %
13	Ajusta prioridades a necesidades	3,62	1,16	60,8 %
14	Es flexible y justo	3,73	1,23	66,2 %
15	Liderazgo democrático (escucha al equipo)	3,76	1,17	69,1 %
16	Inspira y motiva visión clara	3,66	1,06	63,8 %
17	Motiva al máximo potencial	3,66	1,15	61,8 %
18	Orientado a metas	3,75	1,11	69,1 %
19	Protege al grupo	3,60	1,18	59,9 %
20	Estrategias motivacionales	3,56	1,16	59,9 %

Nota. Datos elaborados a partir de la encuesta aplicada (N = 207). Escala Likert de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). La tabla sintetiza los estadísticos descriptivos de los ítems de la variable Liderazgo, mostrando medias, desviaciones estándar y porcentaje acumulado de respuestas positivas

En primer lugar, el 73,5 % de los participantes indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que su jefe transmite compromiso con el objetivo, visión y misión del equipo, mientras que el 12,1 % expresó desacuerdo. De manera similar, el 71,5 % valoró positivamente la participación activa en la toma de decisiones, frente a un 14 % que reportó desacuerdo.

En cuanto al fomento de un ambiente de respeto y armonía, el 70 % de los encuestados manifestó acuerdo. Respecto a la planificación y organización del trabajo, el 68,6 % señaló que sus jefes involucran al personal, en contraste con un 12,1 % que no comparte esta percepción.

El 71 % de los encuestados estuvo de acuerdo en que sus superiores aplican un estilo de supervisión y control enfocado en el cumplimiento de directrices, mientras que el 60,8 % reconoció que sus jefes muestran flexibilidad y justicia en la toma de decisiones, aunque un 17,9 % manifestó desacuerdo. En la misma línea, el 66,2 % percibió que sus jefes son flexibles y justos con los miembros del equipo.

Respecto al liderazgo democrático, el 69,1 % indicó que sus jefes escuchan y toman en cuenta la opinión del equipo. En cuanto al liderazgo transformacional, un 63,8 % señaló que sus líderes inspiran y motivan mediante una visión clara, aunque un 15 % mostró desacuerdo. Por su parte, el 61,8 % reconoció que sus jefes motivan a los colaboradores a alcanzar su máximo potencial.

En relación con la orientación a metas, el 69,1 % de los encuestados percibió que sus jefes fomentan el cumplimiento de objetivos con estrategias adecuadas. Por último, el 59,9 % valoró positivamente que sus jefes protejan al equipo y aseguren que sus necesidades estén cubiertas, y la misma proporción (59,9 %) indicó que sus jefes emplean estrategias motivacionales para mantener la productividad.

En conjunto, los datos reflejan que la percepción de los encuestados sobre la variable liderazgo se concentra en las categorías favorables de la escala, con porcentajes superiores al 60 % en la mayoría de los ítems.

Clima laboral

En referencia a las preguntas orientadas a la variable Clima Laboral, en la Tabla 6 se detallan los estadísticos descriptivos obtenidos en los ítems concentrados en las preguntas de la 23 al 30. Los

resultados muestran una tendencia neutra y favorable en la escala de Likert (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo).

La mediana se situó en 4 para la mayoría de ítems, lo que confirma una tendencia hacia la categoría “De acuerdo”. No obstante, en el ítem 25 (reconocimiento) y 29 (justicia organizacional) la mediana fue 3, lo que refleja mayor dispersión y presencia de percepciones menos favorables.

Las desviaciones estándar oscilaron entre 0,98 y 1,25, indicando variabilidad moderada. El ítem con mayor consenso fue el 30 (compromiso organizacional, DE = 0,98), mientras que los de mayor dispersión fueron el 29 (justicia organizacional, DE = 1,25) y el 25 (reconocimiento, DE = 1,23).

Las puntuaciones más bajas se registraron en las preguntas 25 “Recibo reconocimiento por mi trabajo y esfuerzo” $M = 3,20$ y la 28 “La carga de trabajo es justa y manejable” y 29 “Las normas y políticas se aplican de forma equitativa” con 3,26.

En todos los ítems se registraron valores de 1 a 5, lo que muestra la existencia de percepciones tanto muy negativas como muy positivas dentro de la muestra.

Tabla N° 6. Descriptivas preguntas variable Clima Laboral

	23	24	25	26	27	28	29	30
N	207	207	207	207	207	207	207	207
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	3.53	3.76	3.20	3.63	3.28	3.26	3.26	4.27
Mediana	4	4	3	4	3	4	3	5
Desviación estándar	1.16	1.08	1.23	1.11	1.13	1.23	1.25	0.982
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5

Nota. Escala Likert de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo)

Asimismo, en la Tabla 7 se presentan las frecuencias y porcentajes correspondientes a la variable Clima organizacional (ítems 23 al 30 del cuestionario). Los resultados muestran variaciones entre las dimensiones, con ítems mejor valorados y otros con percepciones menos favorables.

Tabla N° 7. Resultados descriptivos de frecuencias en la variable Clima organizacional (ítems 23–30)

Ítem	Enunciado resumido	% Acuerdo/Total acuerdo	% Neutral	% Desacuerdo
23	Comunicación clara y efectiva	54,6 %	26,6 %	18,8 %
24	Relaciones respetuosas y colaborativas	67,2 %	20,3 %	12,6 %
25	Reconocimiento por el trabajo	43,9 %	27,5 %	28,5 %
26	Motivación para cumplir objetivos	59,9 %	24,6 %	15,5 %
27	Satisfacción con condiciones laborales	45,9 %	29,5 %	24,6 %
28	Carga laboral justa y manejable	51,2 %	22,7 %	26,1 %
29	Justicia organizacional (equidad)	48,8 %	22,7 %	28,5 %
30	Compromiso con la organización	84,6 %	9,2 %	6,3 %

Nota. Escala Likert de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). N = 207

De los resultados obtenidos se puede evidenciar que la percepción en cuanto a la comunicación institucional, el 54,6 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que esta es clara y efectiva, frente a un 18,8 % que expresó desacuerdo. Las relaciones interpersonales fueron valoradas positivamente por el 67,2 %, mientras que un 12,6 % indicó lo contrario. En relación con el reconocimiento apenas el 43,9 % se mostró conforme, en contraste con un 28,5 % en desacuerdo y un 27,5 % en posición neutral.

Respecto a la motivación para cumplir objetivos, el 59,9 % de los participantes señaló estar de acuerdo, frente a un 15,5 % en desacuerdo. La percepción sobre las condiciones laborales fue favorable para el 45,9 %, mientras que un 24,6 % expresó desacuerdo. De igual manera, la carga laboral fue considerada justa y manejable por el 51,2 %, en contraste con un 26,1 % que no estuvo de acuerdo.

En el caso de la justicia organizacional, el 48,8 % consideró que las normas y políticas se aplican equitativamente, mientras que un 28,5 % lo percibió de forma negativa. Finalmente, el compromiso organizacional obtuvo la mayor aceptación, con un 84,6 % de respuestas favorables y solo un 6,3 % en desacuerdo.

Discusión

El análisis de los datos recolectados permitió confirmar la existencia de una asociación significativa entre las percepciones de liderazgo y las valoraciones del clima organizacional. Los estadísticos descriptivos evidencian que, en la dimensión de liderazgo, las preguntas relacionadas con el compromiso con la visión institucional, la participación en la toma de decisiones y el respeto entre los equipos alcanzaron porcentajes superiores al 70 % de acuerdo o totalmente de acuerdo. En contraste, las vinculadas con la flexibilidad, la justicia y las estrategias motivacionales mostraron los porcentajes más bajos, aunque siempre por encima del 59 %.

En cuanto al clima organizacional, se observaron percepciones favorables en las preguntas como las relaciones interpersonales (67,2 %) y la comunicación (54,6 %), así como una valoración sobresaliente del compromiso organizacional (84,6 %). Sin embargo, dimensiones críticas como el reconocimiento (43,9 %), la justicia organizacional (48,8 %) y las condiciones laborales (45,9 %) presentaron resultados menos alentadores.

El análisis de los promedios generales evidencia que el liderazgo alcanza un 66,6 % de acuerdo/totalmente de acuerdo, mientras que el clima laboral obtiene un 56,6 %. Ambos valores se ubican en un nivel moderado, lo que confirma que, aunque existen percepciones positivas en varias dimensiones, aún hay áreas críticas que requieren atención prioritaria para alcanzar un clima laboral plenamente satisfactorio.

En cuanto a las variaciones por características laborales, los resultados muestran que la satisfacción general y la motivación presentan diferencias significativas según el tipo de contrato y la antigüedad en la institución. Los trabajadores con nombramiento permanente y mayor tiempo de servicio reportan percepciones más favorables, mientras que los contratados ocasionales y con menor antigüedad presentan valoraciones más bajas. En el caso del ítem 26, se identificó un patrón de U invertida: la motivación es mayor en los grupos de menor y mayor antigüedad, pero se reduce en el grupo intermedio (4 a 6 años). Estas diferencias fueron confirmadas con pruebas de chi-cuadrado.

Estos hallazgos se alinean con investigaciones previas que destacan la influencia determinante del liderazgo en el clima organizacional. Autores como Bass (1999), Judge y Piccolo (2004) y Northouse (2021) han demostrado que los estilos transformacional y democrático potencian la motivación y el compromiso, lo cual coincide con las fortalezas observadas en esta investigación. En el ámbito latinoamericano, estudios como los de Muñoz-Pascual, Curado y Galende (2023), así como Guamán y Jácome (2022), refuerzan la necesidad de fortalecer políticas de reconocimiento y equidad en contextos públicos, dado que suelen ser dimensiones rezagadas, al igual que en los resultados de este estudio.

Particularmente en el contexto ecuatoriano, las instituciones públicas se caracterizan por estructuras jerárquicas rígidas y procesos normativos complejos que influyen en la percepción del clima laboral. La evidencia empírica obtenida en este estudio contribuye a la literatura regional al mostrar cómo la estabilidad contractual y la antigüedad impactan directamente en la motivación y la satisfacción de los servidores.

En relación con la hipótesis planteada, los resultados confirman que los estilos de liderazgo ejercidos por los superiores directos impactan significativamente en el clima organizacional. La asociación estadísticamente significativa entre ambas variables, junto con los hallazgos de motivación y compromiso, valida el planteamiento inicial y sugiere la necesidad de continuar fortaleciendo estas dimensiones.

Este estudio presenta limitaciones debido a que la muestra se restringe a una sola empresa del sector público del Ecuador, lo que podría llegar a limitar la generalización de estos resultados dentro de las diferentes ramas administrativas de las carteras del estado. Finalmente, aunque el instrumento fue validado por expertos, se sugiere profundizar en futuras investigaciones con técnicas mixtas que complementen la percepción subjetiva con indicadores objetivos de desempeño.

Es imperante mencionar que este estudio se desarrolló en estricto apego a principios éticos. La participación de los encuestados fue voluntaria y se garantizó el anonimato y la confidencialidad de las respuestas. Metodológicamente, se enfrentó el desafío de interpretar correctamente los totales inflados en las tablas de contingencia, los cuales fueron producto de la forma en que el software procesó las categorías cruzadas. Este aspecto fue aclarado en las notas correspondientes, evitando confusiones en la interpretación.

Conclusiones

- El estudio confirma que el liderazgo constituye un factor determinante en la configuración del clima organizacional en una empresa pública del Ecuador. Los hallazgos demuestran la importancia del liderazgo como eje de la gestión del talento humano en el sector público. La evidencia empírica obtenida permite orientar a las autoridades hacia la necesidad de promover estilos de liderazgo que fomenten la participación, el respeto y la comunicación clara. No obstante, también se identificaron áreas críticas con valoraciones más bajas, particularmente el reconocimiento al esfuerzo individual, la equidad en la aplicación de normas y la satisfacción con las condiciones laborales, por lo tanto, este estudio aporta evidencia valiosa para la formulación de políticas de reconocimiento y justicia organizacional, elementos clave para mejorar la motivación y la satisfacción laboral.
- En síntesis, tanto el liderazgo como el clima laboral se encuentran en un nivel de satisfacción moderado, lo que implica que la organización cuenta con bases sólidas en términos de compromiso institucional y cohesión interpersonal, pero enfrenta desafíos importantes en la dimensión motivacional, el reconocimiento y la justicia organizacional. La evidencia demuestra que, aunque existen fortalezas que sostienen el clima, persisten brechas que, de no atenderse, podrían deteriorar la percepción de los servidores a largo plazo. Se concluye que fortalecer las políticas de reconocimiento, asegurar condiciones laborales adecuadas y consolidar un liderazgo transformacional serán acciones clave para alcanzar un clima organizacional plenamente satisfactorio y alineado con las mejores prácticas de gestión del talento humano.
- Los hallazgos tienen implicaciones prácticas relevantes para la gestión pública. Primero, se confirma la necesidad de implementar programas de formación en liderazgo democrático y transformacional, dado que estos estilos están fuertemente asociados con percepciones positivas del clima organizacional. Segundo, se hace evidente la urgencia de fortalecer políticas de reconocimiento y justicia organizacional, ámbitos que mostraron deficiencias claras. Tercero, la relación entre estabilidad laboral y satisfacción sugiere que la gestión del talento humano debe reforzar la seguridad contractual y reducir la rotación, en particular en los niveles operativos, así como también la necesidad de políticas diferenciadas que sostengan el entusiasmo y compromiso de los trabajadores en esa fase.

- El presente estudio abre varias líneas de investigación futura. Se recomienda realizar estudios longitudinales que permitan identificar la evolución de las percepciones a lo largo del tiempo. Asimismo, sería pertinente comparar organizaciones públicas y privadas, a fin de establecer similitudes y diferencias en la influencia del liderazgo sobre el clima. Otras investigaciones podrían incluir variables mediadoras como el compromiso organizacional o la motivación intrínseca, que podrían explicar de manera más integral la relación entre liderazgo y clima.
- En conclusión, la investigación refuerza la idea de que el liderazgo no solo es un eje de la gestión del talento humano, sino un motor estratégico para construir climas organizacionales saludables y sostenibles en el sector público. Sus implicaciones van más allá de la institución estudiada, ofreciendo aprendizajes para la gestión pública ecuatoriana en general. Al resaltar tanto las fortalezas como las áreas críticas, este estudio contribuye a trazar una hoja de ruta para el desarrollo de prácticas de liderazgo que potencien la motivación, la equidad y el compromiso organizacional.

Referencias

1. Ardito, L., Rizzo, F., & Messeni Petruzzelli, A. (2022). Mapping knowledge management research: A bibliometric analysis. **Technological Forecasting and Social Change*, 175*, 121347. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121347>
2. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). **Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set** (3rd ed.). Mind Garden.
3. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8*(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
4. Bonnin, G. (2004). **Administración pública: Principios y fundamentos.** Editorial Jurídica.
5. Brunet, L. (2011). **El clima organizacional y la satisfacción en el trabajo.** Editorial Trillas.
6. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework** (3rd ed.). Jossey-Bass.
7. Chand, S. (2018). Organizational culture: Meaning, characteristics, types, and functions. **International Journal of Management Research*, 10*(2), 45–56.

8. Chiavenato, I. (2002). **Introducción a la teoría general de la administración** (6.^a ed.). McGraw-Hill.
9. Chiavenato, I. (2017). **Gestión del talento humano** (4.^a ed.). McGraw-Hill.
10. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry*, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
11. Denison, D. R. (2020). **Corporate culture and organizational effectiveness** (2nd ed.). Wiley.
12. García-Solarte, M. (2019). Clima organizacional y desempeño laboral: una revisión de literatura. **Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 27*(2), 103–118. <https://doi.org/10.18359/rfce.3840>
13. Goleman, D. (2013). **Leadership: The power of emotional intelligence.** More Than Sound.
14. Guamán, L., & Jácome, D. (2022). Liderazgo y clima laboral en instituciones públicas ecuatorianas. **Revista de Ciencias Administrativas*, 19*(3), 55–70.
15. Harrison, J., & Rogers, T. (2024). Strategic leadership and organizational culture in the public sector. **Journal of Public Administration*, 15*(1), 1–18.
16. Herzberg, F. (1991). **Motivación en el trabajo.** Ediciones Díaz de Santos.
17. Iglesias, C., & Torres, R. (2018). Influencia del clima organizacional en la conducta laboral. **Revista Iberoamericana de Psicología*, 12*(2), 34–48.
18. Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. **Journal of Applied Psychology*, 89*(1), 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
19. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. **Industrial and Organizational Psychology*, 1*(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
20. Mancero Córdova, A. D., Suárez Pérez, J. C., & Espinoza-Guano, M. (2023). Evaluación de riesgos psicosociales en el sector público. **Revista Salud y Trabajo*, 8*(1), 77–88.
21. Martínez, P., & Zambrano, R. (2020). Estilos de liderazgo y desempeño laboral en el sector público. **Revista Gestión Pública*, 7*(4), 21–34.
22. Maxwell, J. (1998). **The 21 irrefutable laws of leadership.** Thomas Nelson.

23. Medina, F., & Heredia, P. (2023). Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. **Revista Científica de Administración*, 11*(1), 88–99.
24. Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. **Harvard Business Review*, 53*(4), 49–61.
25. Morales, A. (2022). Competencias de liderazgo en el sector público ecuatoriano. **Revista de Administración Pública*, 6*(2), 33–47.
26. Muñoz-Pascual, L., Curado, C., & Galende, J. (2023). Knowledge management and innovation: A systematic review and research agenda. **Journal of Knowledge Management*, 27*(1), 35–58. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0957>
27. Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. **Journal of Management Development*, 30*(2), 206–221. <https://doi.org/10.1108/02621711111105786>
28. Northouse, P. G. (2021). **Leadership: Theory and practice** (9th ed.). SAGE Publications.
29. Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5*, 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
30. Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor–hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, and withdrawal behavior: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology*, 92*(2), 438–454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
31. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). **Organizational behavior** (18th ed.). Pearson.
32. Sánchez, A., & Jaramillo, M. (2023). Cultura organizacional en las instituciones públicas ecuatorianas. **Revista de Estudios Organizacionales*, 5*(2), 19–29.
33. Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership** (4th ed.). Jossey-Bass.
34. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. **Annual Review of Psychology*, 64*, 361–388.
35. Soria, M., Pérez, L., & Rojas, F. (2019). Clima organizacional y su relación con el desempeño en el sector público. **Revista de Psicología del Trabajo*, 15*(3), 45–60.
36. Yukl, G. (2013). **Leadership in organizations** (8th ed.). Pearson.

© 2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).