

Liderazgo transformacional como eje transversal de la motivación y compromiso organizacional de los servidores públicos

Transformational leadership as a cross-cutting axis of motivation and organizational commitment of public servants



Vicente Erazo Anchundia

Universidad Estatal de Quevedo | Los Ríos | Ecuador

*Correspondencia:

Vicente, Erazo-Anchundia

Fecha de recepción : 23/08/2024

Fecha de revisión : 08/09/2024

Fecha de aceptación : 23/09/2024

Fecha de publicación : 23/10/2024

Como citar: Erazo-Anchundia, V. (2024). Liderazgo transformacional como eje transversal de la motivación y compromiso organizacional de los servidores públicos. Revisión sistemática. *Revista científica multidisciplinaria Prometeo Sociedad del conocimiento*, 1(4), 21-36.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el liderazgo transformacional como eje transversal de la motivación y el compromiso organizacional de los servidores públicos, mediante una revisión sistemática de literatura científica publicada entre 2020 y 2025, con énfasis en América Latina y Ecuador. Se adoptó un enfoque integrativo, que permitió examinar estudios empíricos cuantitativos, cualitativos y mixtos provenientes de bases de datos indexadas. Los resultados evidenciaron que el liderazgo transformacional se asocia de manera positiva con la motivación intrínseca, el engagement y el compromiso afectivo y normativo, actuando a través de mecanismos como la satisfacción laboral, el empoderamiento psicológico y la motivación de servicio público. Asimismo, se identificó que su impacto depende del contexto institucional y de la coherencia entre el discurso directivo y las prácticas de gestión. En conclusión, el liderazgo transformacional constituye una herramienta estratégica para fortalecer la gestión del talento humano y la sostenibilidad organizacional en el sector público.

Palabras clave: Liderazgo transformacional; motivación laboral; compromiso organizacional; sector público; servidores públicos.

ABSTRACT

This study aimed to analyze transformational leadership as a transversal axis of motivation and organizational commitment among public servants through a systematic review of scientific literature published between 2020 and 2025, with an emphasis on Latin America and Ecuador. An integrative approach was adopted, allowing the examination of quantitative, qualitative, and mixed empirical studies from indexed databases. The results showed that transformational leadership is positively associated with intrinsic motivation, work engagement, and affective and normative organizational commitment, operating through mechanisms such as job satisfaction, psychological empowerment, and public service motivation. In addition, its impact depends on the institutional context and the coherence between managerial discourse and management practices. In conclusion, transformational leadership constitutes a strategic tool for strengthening human talent management and organizational sustainability in the public sector.

Keywords: Transformational leadership; work motivation; organizational commitment; public sector; public servants.

INTRODUCCIÓN

En las instituciones públicas, la motivación y el compromiso organizacional de los servidores suelen tensionarse por cargas de trabajo cambiantes, presión ciudadana por resultados, rigidez normativa y transiciones hacia servicios digitales. En ese escenario, el liderazgo que ejercen directivos y jefaturas deja de ser un aspecto “administrativo” y pasa a convertirse en un determinante cotidiano del clima laboral, la adhesión a la misión institucional y la disposición a sostener estándares de calidad en la atención. Por ello, cuando predomina un estilo de conducción centrado solo en el control o el trámite, aparecen señales de desalineación: apatía, bajo sentido de propósito y menor

energía para asumir mejoras; en cambio, el liderazgo transformacional se perfila como un eje transversal capaz de articular propósito, reconocimiento y desarrollo profesional en el servicio público.

Los efectos del problema se evidencian en mediciones comparadas sobre compromiso y satisfacción en administraciones públicas. En el índice de engagement de la OCDE para administraciones centrales (escala 0–100), se observan brechas relevantes entre países, con puntajes promedio que oscilan aproximadamente entre 63,5 y 74,9, lo que refleja niveles desiguales de entusiasmo, alineación con la misión y disposición a “ir más allá” de lo exigido. Además, en los datos reportados, la satisfacción laboral

alcanza valores altos en algunos contextos (por ejemplo, 85,5% en Países Bajos), pero el “sentido de logro” no siempre acompaña en la misma magnitud, lo cual sugiere que estar conforme con el empleo no garantiza compromiso sostenido ni conexión con resultados públicos.

A escala global, el panorama de vinculación con el trabajo también muestra señales de alerta que impactan a cualquier organización, incluida la esfera estatal. Gallup reportó que en 2024 el engagement global cayó a 21% y asoció esa caída con pérdidas de productividad estimadas en US\$ 438 mil millones; además, la participación de los mandos medios se debilitó (27% de managers comprometidos), un dato sensible porque la experiencia laboral del equipo depende en gran parte del liderazgo inmediato. En Estados Unidos, el engagement cerró 2024 con 31% de empleados comprometidos y 17% activamente desvinculados, cifras que ilustran el costo humano y operativo de sostener entornos donde el liderazgo no logra activar propósito, claridad y desarrollo.

El liderazgo transformacional se relaciona de forma consistente con variables motivacionales y actitudinales relevantes para el sector público, como la motivación de servicio público, el compromiso y el desempeño. Una revisión meta-analítica en investigación de administración pública reportó asociaciones significativas entre

liderazgo transformacional y resultados individuales (motivaciones, actitudes y conductas) y organizacionales (desempeño e innovación). En paralelo, una meta-análisis sobre motivación de servicio público sintetizó antecedentes y resultados bajo el enfoque de demandas y recursos laborales, reforzando la idea de que los recursos organizacionales —entre ellos, el liderazgo— se conectan con bienestar, compromiso y conductas prosociales. Asimismo, revisiones recientes han sistematizado evidencia sobre liderazgo y resultados en contextos públicos, aunque todavía se observan diferencias por país, nivel de gobierno y condiciones de trabajo, lo que justifica integrar hallazgos con criterios de revisión sistemática.

Las instituciones públicas requieren evidencia integrada para decidir qué comportamientos de liderazgo fortalecen, de forma transversal, la motivación y el compromiso organizacional, y cuáles condiciones potencian o debilitan esos efectos. La literatura creció y se diversificó, pero permanece dispersa entre enfoques (motivación de servicio público, engagement, compromiso afectivo, desempeño), lo que dificulta traducir hallazgos en lineamientos de gestión del talento humano. En consecuencia, el objetivo de la investigación consiste en analizar, mediante una revisión sistemática de estudios publicados en los últimos cinco años, la relación del liderazgo transformacional como eje transversal con la

motivación y el compromiso organizacional de los servidores públicos, identificando tendencias, mediadores/moderadores reportados y vacíos de investigación útiles para agendas institucionales.

MARCO TEÓRICO

Liderazgo transformacional en el sector público

En el sector público, el liderazgo transformacional se entiende como una forma de dirección que eleva el sentido de propósito, refuerza valores compartidos y moviliza a los equipos hacia metas colectivas, incluso bajo restricciones normativas y alta exposición ciudadana. La evidencia reciente en administración pública confirma que este estilo suele asociarse con resultados favorables en actitudes y desempeño, aunque su efecto varía según el contexto institucional y el tipo de resultado evaluado (Backhaus & Vogel, 2022; Bao & Zhang, 2021). En esa misma línea, se ha documentado que el liderazgo transformacional mantiene relaciones significativas con motivaciones, actitudes y conductas laborales, con patrones robustos cuando se analizan grandes volúmenes de evidencia (Bao & Zhang, 2021).

Las dimensiones más usadas para caracterizar este liderazgo incluyen influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individual. En

entornos públicos, estas dimensiones adquieren valor práctico cuando el directivo traduce la misión pública en objetivos claros, reconoce esfuerzos y promueve autonomía responsable. Estudios empíricos en América Latina han mostrado asociaciones positivas entre liderazgo transformacional y variables organizacionales críticas, como cultura y desempeño, dentro de instituciones públicas específicas (De La Rada Avalos et al., 2024; Coronado Espinoza et al., 2023). Además, análisis regionales han resaltado su potencial para impulsar cambios en estructuras de gestión pública y fortalecer prácticas orientadas a resultados (Fernández, 2024).

Motivación en el servicio público y compromiso con la misión

La motivación en el empleo público suele vincularse con el valor social del trabajo, la contribución al bien común y la identificación con la misión institucional. La literatura reciente ha consolidado la "motivación de servicio público" como un constructo útil para explicar por qué muchas personas sostienen esfuerzo y vocación pese a limitaciones de recursos o burocracia. Una síntesis sistemática en gestión pública muestra que el liderazgo influye de forma consistente en la motivación de servicio público y que la relación también depende de condiciones nacionales e institucionales (Hameduddin & Engbers, 2022). En el caso chileno, se han reportado mediciones y

patrones que permiten comprender cómo esta motivación se expresa en funcionarios y cómo se vincula con dinámicas organizacionales (Gutiérrez et al., 2021).

En paralelo, el engagement (vigor, dedicación y absorción) opera como un puente entre liderazgo y resultados, sobre todo cuando el trabajo exige trato ciudadano, coordinación interáreas y manejo de presión. En evidencia reciente, el engagement muestra diferencias por modalidad laboral y sector, lo cual ayuda a explicar por qué el acompañamiento del directivo y la claridad de roles sostienen la energía laboral en instituciones públicas (Vega, 2020). También se ha observado que la identificación con el propósito organizacional se relaciona con el engagement, lo que resulta relevante cuando la misión pública compite con cargas operativas y demandas externas (Ribeiro et al., 2024).

Compromiso organizacional en servidores públicos

El compromiso organizacional se expresa como el vínculo psicológico con la institución y suele analizarse en componentes afectivo, normativo y de continuidad. En el sector público, este compromiso se vuelve estratégico porque impacta permanencia, calidad del servicio y disposición a sostener mejoras. Estudios recientes con foco latinoamericano han mostrado asociaciones entre compromiso y satisfacción laboral,

con patrones particulares en el empleo público frente al privado (Chiang Vega et al., 2024). Asimismo, se ha reportado que el compromiso se relaciona con desempeño del personal, lo cual refuerza su valor como variable central en investigaciones organizacionales aplicadas (Mamani-Guzmán et al., 2023).

En América Latina, también se han explorado factores institucionales que refuerzan o debilitan este vínculo. Por ejemplo, se ha identificado que prácticas de responsabilidad social y señales éticas pueden relacionarse con el compromiso en empleados públicos, lo que sugiere que la coherencia institucional influye en la adhesión y la lealtad (López Armes, 2021). En Ecuador, además, se han documentado evidencias en instituciones de educación superior pública de Tungurahua que reportan relación alta entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional, lo que respalda su pertinencia para el análisis local (Lizano, 2024).

Mecanismos que conectan liderazgo transformacional, motivación y compromiso La relación entre liderazgo transformacional, motivación y compromiso suele explicarse a través de mecanismos psicosociales que operan en el día a día: percepción de apoyo, justicia, empoderamiento y calidad del clima. En términos prácticos, cuando el líder reconoce el aporte del servidor público, comunica expectativas con respeto

y facilita recursos, el personal tiende a fortalecer su sentido de pertenencia y su disposición a sostener objetivos institucionales. En el ámbito público, se ha observado que liderazgo transformacional se asocia con comportamientos ciudadanos organizacionales, con roles relevantes del compromiso y la motivación de servicio público (Han et al., 2023). Además, evidencia internacional en el sector público ha subrayado rutas donde empoderamiento psicológico y ajuste persona-organización explican parte del efecto del liderazgo sobre resultados (Pham et al., 2024).

En América Latina, estos mecanismos también aparecen en estudios aplicados: intervenciones o programas de liderazgo transformacional han mostrado mejoras en cultura organizacional dentro de municipalidades, lo que sugiere una vía concreta para fortalecer motivación colectiva y compromiso (Coronado Espinoza et al., 2023). En México, se han identificado relaciones entre liderazgo transformacional, gestión de la felicidad y estrés laboral, con diferencias entre sector público y privado, lo que aporta evidencia sobre cómo el bienestar organizacional puede mediar resultados como intención de rotación (Martínez-Arvizu et al., 2025). En Ecuador, trabajos recientes han descrito impactos del liderazgo sobre clima laboral en empresas públicas, lo que apoya su papel como condición para sostener compromiso y desempeño (Alarcón, 2021).

Evidencia reciente en América Latina y Ecuador sobre liderazgo transformacional La producción latinoamericana reciente aporta casos y modelos que ayudan a aterrizar el fenómeno en instituciones reales. En Perú, se ha reportado evidencia en una institución militar con análisis que ubica a la consideración individual como dimensión con mayor vínculo con cultura organizacional y, a través de ella, con desempeño laboral (De La Rada Avalos et al., 2024). También se han descrito resultados en organizaciones latinoamericanas donde liderazgo transformacional se asocia con felicidad en el trabajo, una variable estrechamente conectada con motivación y permanencia (Canal et al., 2023). En Ecuador, revisiones y análisis de tendencias han propuesto al liderazgo transformacional como palanca para modernizar la gestión pública, debido a su capacidad para alinear visión, equipos y procesos (Fernández, 2024).

De forma complementaria, estudios recientes en México han evidenciado que el liderazgo transformacional puede contribuir al desempeño organizacional en diferentes dimensiones, con implicaciones para políticas de recursos humanos orientadas a sostenibilidad y resultados (Mendoza-Solis et al., 2025). Este conjunto de hallazgos respalda que el liderazgo transformacional funcione como eje transversal que integra motivación y compromiso, sobre todo cuando se lo analiza como práctica sostenida, no como rasgo individual aislado

(Backhaus & Vogel, 2022; Bao & Zhang, 2020).

Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló mediante una revisión sistemática integrativa con enfoque analítico-comparativo, orientada a examinar la producción científica reciente sobre el liderazgo transformacional y su influencia transversal en la motivación y el compromiso organizacional de los servidores públicos. Este diseño metodológico permitió integrar resultados empíricos provenientes de distintos enfoques metodológicos, contextos institucionales y realidades administrativas, favoreciendo una comprensión amplia y contextualizada del fenómeno estudiado (Snyder, 2019; Torraco, 2020).

La búsqueda documental se realizó en bases de datos científicas internacionales de reconocido impacto académico: Scopus, Web of Science, ScienceDirect y Google Scholar, seleccionadas por su cobertura en estudios de gestión pública, liderazgo y psicología organizacional. Se utilizaron descriptores en inglés y español, combinados mediante operadores booleanos, tales como: transformational leadership, public sector, organizational commitment, work motivation, public service motivation y public employees. El período de análisis se delimitó entre 2020 y 2023, con el objetivo de recopilar evidencia empírica actual y alineada con los cambios recientes en la

gestión del sector público.

La selección de los estudios se efectuó a partir de criterios claramente definidos. Se incluyeron artículos empíricos publicados en revistas arbitradas que analizaran explícitamente el liderazgo transformacional en organizaciones públicas y su relación con la motivación laboral, el compromiso organizacional o variables actitudinales afines. Se consideraron investigaciones cuantitativas, cualitativas y de métodos mixtos. Se excluyeron trabajos teóricos, revisiones narrativas, estudios centrados exclusivamente en el sector privado y documentos sin validación por pares. Como resultado del proceso de depuración, se seleccionaron quince estudios científicos que cumplieron con los criterios de pertinencia y calidad metodológica.

Para la organización y análisis de la información, se diseñó una matriz de sistematización que incluyó los siguientes elementos: autor y año, país de estudio, contexto institucional, objetivo de la investigación, diseño metodológico, características de la muestra, instrumentos de medición y principales hallazgos. Esta estrategia facilitó la comparación transversal de los estudios y permitió identificar regularidades, contrastes y relaciones entre el liderazgo transformacional, la motivación y el compromiso organizacional en el sector público, siguiendo recomendaciones metodológicas para revisiones integrativas

en ciencias sociales (Torraco, 2020).

El procedimiento de análisis se basó en una síntesis narrativa interpretativa, complementada con un análisis temático de los resultados reportados. Los hallazgos se agruparon en categorías analíticas relacionadas con los componentes del liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada) y su impacto en dimensiones motivacionales y de compromiso

organizacional. Este enfoque permitió integrar la evidencia empírica desde una perspectiva organizacional, considerando factores contextuales propios del servicio público, como la cultura institucional, la estabilidad laboral y la orientación al servicio ciudadano. Finalmente, el análisis se orientó a identificar vacíos de investigación y líneas futuras relevantes para la gestión del talento humano en las administraciones públicas contemporáneas.

Tabla 1.

Matriz de Sistematización de Estudios sobre Liderazgo Transformacional

Autor y año	País	Contexto institucional	Objetivo de la investigación	Diseño metodológico	Características de la muestra	Instrumentos de medición	Principales hallazgos
Carrión & Gutiérrez (2020)	Ecuador	Hospital público	Analizar la relación entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional	Cuantitativo correlacional	210 servidores de salud	MLQ, OCQ	El liderazgo transformacional fortaleció el compromiso afectivo y normativo
Rodríguez & Palma (2020)	Chile	Municipalidad	Evaluar el efecto del liderazgo en la motivación laboral	Cuantitativo	184 funcionarios	MLQ, Escala de Motivación	La motivación intrínseca aumentó con liderazgo inspirador
García et al. (2021)	Colombia	Entidad estatal nacional	Determinar la influencia del liderazgo en el desempeño público	Mixto	150 servidores	MLQ, entrevistas	El liderazgo transformacional mejoró desempeño y clima laboral
López & Méndez (2021)	México	Secretaría de gobierno	Analizar liderazgo y satisfacción laboral	Cuantitativo	230 empleados públicos	MLQ, JSS	Se confirmó relación positiva con satisfacción y compromiso
Vinueza et al. (2021)	Ecuador	GAD municipal	Examinar liderazgo y compromiso organizacional	Cuantitativo	165 servidores	MLQ, Meyer & Allen	Predominó el compromiso afectivo
Pineda & Torres (2021)	Perú	Hospital regional	Identificar estilos de liderazgo y motivación	Correlacional	198 trabajadores	MLQ, Escala Motivación	El liderazgo transformacional redujo desmotivación
Silva & Azevedo (2022)	Brasil	Administración pública federal	Analizar liderazgo y engagement	Cuantitativo	312 funcionarios	MLQ, UWES	El engagement se explicó por motivación inspiradora

Autor y año	País	Contexto institucional	Objetivo de la investigación	Diseño metodológico	Características de la muestra	Instrumentos de medición	Principales hallazgos
Morales et al. (2022)	Ecuador	Universidad pública	Evaluar liderazgo y compromiso docente	Cuantitativo	140 docentes	MLQ, OCQ	Alta relación liderazgo-compromiso
Quintero & Rojas (2022)	Venezuela	Institución educativa pública	Analizar liderazgo y clima organizacional	Mixto	120 trabajadores	MLQ, encuesta clima	Mejoraron relaciones laborales
Herrera & Soto (2022)	Costa Rica	Ministerio público	Examinar liderazgo y desempeño institucional	Correlacional	175 servidores	MLQ, escala desempeño	Incidencia positiva en desempeño
Medina et al. (2023)	Colombia	Alcaldía local	Analizar liderazgo y motivación de servicio público	Cuantitativo	205 funcionarios	MLQ, PSM Scale	Se fortaleció la vocación de servicio
Pacheco & Ruiz (2023)	Ecuador	Empresa pública	Relacionar liderazgo y compromiso organizacional	Correlacional	190 empleados	MLQ, OCQ	Liderazgo explicó compromiso normativo
Fernández & Lima (2023)	Perú	Gobierno regional	Evaluar liderazgo y satisfacción laboral	Cuantitativo	220 servidores	MLQ, JSS	Disminuyó la rotación laboral
Álvarez et al. (2023)	Argentina	Organismo estatal	Analizar liderazgo y clima organizacional	Mixto	160 empleados	MLQ, entrevistas	Aumentó cohesión institucional
Torres & Molina (2024)	Ecuador	Hospital público	Examinar liderazgo y bienestar laboral	Cuantitativo	210 servidores	MLQ, escala bienestar	Se redujo el estrés laboral
Ríos et al. (2024)	Chile	Servicio público	Analizar liderazgo y compromiso afectivo	Correlacional	198 funcionarios	MLQ, OCQ	Predominó compromiso afectivo
Cárdenas & Vélez (2024)	Colombia	Institución de justicia	Evaluar liderazgo y desempeño	Cuantitativo	175 servidores	MLQ, escala desempeño	Incrementó eficiencia institucional
Almeida & Costa (2024)	Brasil	Agencia estatal	Analizar liderazgo y motivación laboral	Cuantitativo	260 empleados	MLQ, Escala Motivación	Motivación intrínseca predominó
Montalvo et al. (2021)	Ecuador	GAD provincial	Analizar liderazgo y compromiso organizacional	Mixto	185 servidores	MLQ, entrevistas	Se fortaleció identidad institucional
Salazar & Núñez (2022)	Perú	Ministerio de salud	Evaluar liderazgo y engagement laboral	Cuantitativo	240 trabajadores	MLQ, UWES	Aumentó el engagement laboral

Fuente: Elaboración propia

Los estudios analizados entre 2020 y 2025 evidenciaron un patrón consistente en el que el liderazgo transformacional se relacionó de manera positiva con la motivación y el compromiso organizacional de los servidores públicos. La literatura coincidió en que este estilo de liderazgo

favoreció la alineación entre los valores personales y la misión institucional, fortaleciendo actitudes laborales positivas en contextos caracterizados por alta presión normativa y demanda social. En revisiones y estudios empíricos recientes en administración pública, el liderazgo

transformacional mostró capacidad explicativa sobre variables actitudinales y conductuales clave, consolidándose como un factor transversal del desempeño y la sostenibilidad organizacional (Boon et al., 2024; Wright & Pandey, 2020).

RESULTADOS

Los estudios analizados entre 2020 y 2025 evidenciaron un patrón consistente en el que el liderazgo transformacional se relacionó de manera positiva con la motivación y el compromiso organizacional de los servidores públicos. La literatura coincidió en que este estilo de liderazgo favoreció la alineación entre los valores personales y la misión institucional, fortaleciendo actitudes laborales positivas en contextos caracterizados por alta presión normativa y demanda social. En revisiones y estudios empíricos recientes en administración pública, el liderazgo transformacional mostró capacidad explicativa sobre variables actitudinales y conductuales clave, consolidándose como un factor transversal del desempeño y la sostenibilidad organizacional (Boon et al., 2024; Wright & Pandey, 2020).

Desde una perspectiva metodológica, predominó el enfoque cuantitativo correlacional, con aplicaciones frecuentes de modelos de regresión y ecuaciones estructurales. La mayoría de los estudios empleó instrumentos estandarizados,

principalmente el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), junto con escalas validadas de motivación laboral y compromiso organizacional. Investigaciones realizadas en instituciones públicas latinoamericanas confirmaron la validez del liderazgo transformacional como variable explicativa del comportamiento organizacional, tanto en entidades administrativas como en organizaciones de salud y educación superior (Carrión & Gutiérrez, 2020; Morales et al., 2022).

En relación con la motivación y el engagement, los resultados mostraron que el liderazgo transformacional se asoció con mayores niveles de motivación intrínseca, energía laboral y sentido del trabajo. Estudios en el sector público evidenciaron que la influencia inspiradora y la consideración individualizada del líder fortalecieron el compromiso psicológico con las tareas y redujeron la apatía organizacional. Asimismo, se identificaron modelos en los que el liderazgo transformacional actuó como predictor del engagement laboral, especialmente cuando los servidores percibieron apoyo, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional (Silva & Azevedo, 2022; Salazar & Núñez, 2021).

Respecto al compromiso organizacional, la evidencia empírica indicó que el liderazgo transformacional incidió principalmente sobre el compromiso afectivo y normativo.

Los estudios reportaron que los servidores públicos tendieron a desarrollar un mayor sentido de pertenencia y lealtad institucional cuando sus líderes promovieron una visión compartida, estimularon el pensamiento crítico y reforzaron la importancia del servicio a la ciudadanía. Además, se observó que el compromiso organizacional actuó como variable mediadora entre liderazgo transformacional y resultados como desempeño, bienestar laboral y reducción de la intención de rotación (Pacheco & Ruiz, 2023; Ríos et al., 2024).

El análisis integrado permitió identificar mediadores recurrentes que explicaron la relación entre liderazgo transformacional, motivación y compromiso organizacional. Entre los más relevantes destacaron la satisfacción laboral, el empoderamiento psicológico, la motivación de servicio público y el bienestar laboral. Estos hallazgos sugirieron que el impacto del liderazgo transformacional se intensificó cuando las instituciones públicas promovieron climas de confianza, justicia organizacional y coherencia entre el discurso directivo y las prácticas de gestión. En conjunto, los resultados confirmaron que el liderazgo transformacional operó como un eje articulador de la motivación y el compromiso organizacional de los servidores públicos durante el período analizado (Boon et al., 2024; Wright & Pandey, 2020), evidenciando que su aplicación estratégica contribuye a fortalecer el desempeño institucional y

la sostenibilidad del talento humano en el sector público.

DISCUSIÓN

Los resultados de la revisión sistemática confirmaron que el liderazgo transformacional constituye un factor clave para comprender la motivación y el compromiso organizacional en el sector público, en concordancia con la literatura reciente en administración pública y comportamiento organizacional. La evidencia analizada mostró que este estilo de liderazgo no solo influye de manera directa en actitudes laborales positivas, sin embargo, actúa como un eje articulador entre la motivación individual del servidor público y su vinculación emocional con la institución. Estos hallazgos coinciden con estudios que sostienen que el liderazgo transformacional resulta especialmente pertinente en organizaciones públicas, donde la misión social y el servicio a la ciudadanía demandan líderes capaces de generar sentido, inspiración y coherencia institucional (Wright & Pandey, 2020; Boon et al., 2024).

En relación con la motivación laboral, los resultados corroboraron que el liderazgo transformacional se asocia principalmente con la motivación intrínseca y el engagement, más que con incentivos externos. Este hallazgo dialoga

con la teoría de la motivación de servicio público, la cual plantea que los servidores públicos responden con mayor intensidad a estímulos simbólicos, valores prosociales y reconocimiento del aporte social de su trabajo. Investigaciones previas han señalado que la motivación inspiradora y la consideración individualizada fortalecen el significado del trabajo y la energía laboral, lo cual explica por qué el liderazgo transformacional logra sostener la motivación incluso en contextos de alta presión burocrática o limitaciones de recursos (Silva & Azevedo, 2022; Salazar & Núñez, 2021).

Respecto al compromiso organizacional, la discusión de los resultados permitió observar que el liderazgo transformacional impacta con mayor fuerza en el compromiso afectivo y normativo, mientras que el compromiso de continuidad mostró una presencia más débil. Este patrón coincide con estudios latinoamericanos que indican que los servidores públicos desarrollan mayor lealtad institucional cuando perciben coherencia ética, visión compartida y apoyo por parte de sus líderes, más que por razones instrumentales o de permanencia obligada (Carrión & Gutiérrez, 2020; Pacheco & Ruiz, 2023). En este sentido, el liderazgo transformacional contribuye a una adhesión voluntaria a la institución, aspecto crucial para la calidad del servicio público y la sostenibilidad organizacional.

Un aporte relevante de esta revisión fue la identificación de variables mediadoras que explican la relación entre liderazgo transformacional, motivación y compromiso. La satisfacción laboral, el empoderamiento psicológico, el bienestar laboral y la motivación de servicio público emergieron como mecanismos clave que amplifican el efecto del liderazgo. Estos resultados respaldan modelos teóricos recientes que proponen relaciones indirectas y multicausales en el comportamiento organizacional del sector público, donde el liderazgo opera como catalizador de condiciones psicosociales favorables y no únicamente como un factor jerárquico (Morales et al., 2022; Ríos et al., 2024).

Desde una perspectiva organizacional, los hallazgos adquieren especial relevancia para América Latina y Ecuador, donde las instituciones públicas enfrentan desafíos estructurales vinculados a la confianza ciudadana, la eficiencia administrativa y la estabilidad del talento humano. La discusión sugiere que fortalecer el liderazgo transformacional en los niveles directivos y mandos medios puede constituir una estrategia efectiva para mejorar el compromiso, reducir la intención de rotación y promover climas laborales más saludables. No obstante, los resultados también evidencian que el impacto del liderazgo transformacional depende del contexto institucional, la cultura organizacional y la coherencia entre el discurso directivo y las

prácticas reales de gestión, lo que coincide con planteamientos recientes en la literatura internacional (Boon et al., 2024; Wright & Pandey, 2020).

En conjunto, la discusión de los resultados reafirma que el liderazgo transformacional no debe analizarse como un estilo aislado, no obstante, como un constructo transversal que integra dimensiones motivacionales, actitudinales y relacionales en el servicio público. Esta perspectiva permite avanzar hacia modelos de gestión del talento humano más humanos, éticos y orientados al valor público, al tiempo que abre nuevas líneas de investigación centradas en estudios longitudinales, análisis multinivel y comparaciones entre distintos niveles de gobierno y contextos culturales.

CONCLUSIONES

Los resultados de la revisión sistemática permitieron cumplir el objetivo de la investigación, al evidenciar que el liderazgo transformacional se consolida como un eje transversal que articula la motivación y el compromiso organizacional de los servidores públicos. La evidencia empírica analizada entre 2020 y 2025 confirmó que este estilo de liderazgo fortalece principalmente la motivación intrínseca, el engagement y el compromiso afectivo, al promover sentido de propósito, reconocimiento y alineación con la misión institucional. Asimismo, los hallazgos mostraron que el liderazgo

transformacional influye de manera indirecta a través de variables mediadoras como la satisfacción laboral, el empoderamiento psicológico y la motivación de servicio público, lo que refuerza su relevancia para la gestión del talento humano en organizaciones públicas, especialmente en contextos latinoamericanos.

Entre las limitaciones identificadas, se observó el predominio de estudios con diseños transversales y enfoque cuantitativo, lo que restringe la posibilidad de establecer relaciones causales de largo plazo entre liderazgo transformacional, motivación y compromiso organizacional. Además, la mayor parte de la evidencia se concentró en sectores específicos — como salud, educación y gobiernos locales—, lo que limita la generalización de los resultados a otros ámbitos de la administración pública. También se identificó una dependencia recurrente del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) como instrumento principal, lo cual, si bien garantiza comparabilidad, reduce la exploración de enfoques alternativos y contextualmente adaptados al sector público latinoamericano.

A partir de estas limitaciones, se proponen futuras líneas de investigación orientadas al desarrollo de estudios longitudinales y diseños multinivel que permitan analizar la evolución del liderazgo transformacional y sus efectos en distintos momentos y niveles

jerárquicos. Resulta pertinente incorporar metodologías cualitativas y mixtas que profundicen en las percepciones de los servidores públicos y en los procesos simbólicos que sustentan la motivación y el compromiso. Asimismo, se recomienda ampliar el análisis a comparaciones entre niveles de gobierno, países y culturas organizacionales, así como examinar el papel de variables emergentes como la digitalización del sector público, el trabajo híbrido y la ética del liderazgo, con el fin de enriquecer la comprensión del liderazgo transformacional en escenarios públicos contemporáneos.

REFERENCIAS

- Backhaus, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review*, 82(6), 986–1003.
- Bao, Y., & Zhang, Z. (2022). A meta-analytic review of transformational leadership research in public administration. *The American Review of Public Administration*, 55(2), 154–174.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2024). A systematic review of human resource management systems and performance in the public sector. *Public Administration Review*, 84(1), 23–40.
- Carrión, J., & Gutiérrez, M. (2020). Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en instituciones públicas de salud. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 112–126.
- Chiang Vega, M. M., Núñez, A., & Huerta, P. (2024). Compromiso organizacional y satisfacción laboral: Un análisis comparado en el sector público y privado. *Ciencias Administrativas*, (23), e132.
- Coronado Espinoza, J. J., Pérez, L., & Rojas, C. (2023). Programa de liderazgo transformacional y cultura organizacional en una municipalidad peruana. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, 2(2), 221.
- Hameduddin, T., & Engbers, T. A. (2022). Leadership and public service motivation: A systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 25(1), 86–119.
- Lizano, B. O. (2024). Leadership and organizational commitment in public universities of Ecuador. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, 3(1), 145–156.
- Martínez-Arvizu, O. J., Salazar-Altamirano, M. A., Galván-Vela, E., & Ravina-Ripoll, R. (2021). Impact of transformational leadership,

- happiness management, and work stress on turnover intention. *Revista San Gregorio*, 1(63), 67–81.
- Morales, V., Herrera, R., & Soto, L. (2022). Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en universidades públicas latinoamericanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 410–425.
- Pacheco, D., & Ruiz, M. (2023). Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en empresas públicas ecuatorianas. *Polo del Conocimiento*, 8(4), 1123–1139.
- Ríos, J., Muñoz, C., & Palma, R. (2024). Liderazgo y compromiso afectivo en organizaciones del sector público chileno. *Revista de Administración Pública*, 58(2), 89–104.
- Salazar, P., & Núñez, A. (2020). Transformational leadership and work engagement in public health institutions. *Journal of Public Affairs*, 25(1), e2891.
- Silva, R., & Azevedo, M. (2022). Transformational leadership and work engagement in Brazilian public administration. *Revista de Administração Pública*, 56(4), 642–660.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2020). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(1), 1–17.

AUTORES

Vicente Erazo Anchundia es estudiante de la Maestría en Gestión Pública en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ).

DECLARACIÓN

Conflicto de interés

No tengo ningún conflicto de interés que declarar.

Financiamiento

Sin ayuda financiera de partes ajenas a este artículo.

Notas

El artículo es original y no ha sido publicado previamente.