



Doi: <https://doi.org/10.70577/asce.v5i2.761>

Recibido: 2026-03-12

Aceptado: 2026-03-26

Publicado: 2026-04-09

Efecto de la comunicación organizacional ascendente y clima laboral: el rol mediador del compromiso organizacional en una dirección distrital del sector público ecuatoriano

Upward Organizational Communication and Work Climate: The Mediating Role of Organizational Commitment in an Ecuadorian Public Sector District Office

Autores

Carmita Lorena Pinos Morales¹

carmita.pinos@ueb.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-1224-9307>

**Universidad Estatal de Bolívar, Dirección de Posgrado y Educación Continua,
Maestría en Talento Humana
Guaranda – Ecuador**

Marcelo Fabián Borja Santín²

fborja@ueb.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0002-6870-2861>

**Universidad Estatal de Bolívar, Dirección de Talento Humano
Guaranda – Ecuador.**

Como citar

Pinos Morales, C, L., & Borja Satín, M, F. (2026). Efecto de la comunicación organizacional ascendente y clima laboral: el rol mediador del compromiso organizacional en una dirección distrital del sector público ecuatoriano. ASCE MAGAZINE, 5(2), 226-253



Resumen

La comunicación organizacional ascendente representa un proceso estratégico en las instituciones públicas, aunque su influencia sobre el clima laboral ha sido escasamente estudiada en contextos gubernamentales latinoamericanos. Este estudio examina el efecto de la comunicación ascendente sobre el clima laboral y evalúa el rol mediador del compromiso organizacional en servidores públicos de carrera y trabajadores de contrato pertenecientes al área administrativa y técnica de campo de la Dirección Distrital 02D01-Guaranda-MAGP, Ecuador. El objetivo central fue determinar en qué medida la calidad y frecuencia de la comunicación que los servidores dirigen hacia sus superiores jerárquicos incide sobre la percepción del ambiente de trabajo, y si ese efecto opera, al menos parcialmente, a través del vínculo psicológico que los funcionarios desarrollan con su institución. Se adoptó un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal, con alcance correlacional-explicativo. La totalidad de la planta funcional ($N = 52$) fue convocada mediante censo poblacional, con una participación efectiva de 48 servidores. Se aplicaron la Escala de Comunicación Ascendente adaptada de Tourish y Robson (2006), el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991) y la Escala de Clima Laboral CL-SPC de Palma (2004). El análisis de mediación se ejecutó mediante el procedimiento de Hayes (2018) con bootstrapping de 5.000 remuestreos. Los resultados mostraron niveles moderados en las tres variables, con las dimensiones de comunicación y autorrealización del clima como las más deficitarias. Se confirmó una relación positiva y significativa entre comunicación ascendente y clima laboral ($r = .64$, $p < .001$). El análisis de mediación reveló que el compromiso organizacional especialmente su componente afectivo medía de forma parcial esta relación: aproximadamente el 30% del efecto total de la comunicación ascendente sobre el clima laboral se transmite a través del fortalecimiento del vínculo emocional que el servidor desarrolla con la institución cuando percibe que sus aportes son valorados por sus superiores. Se derivan implicaciones prácticas orientadas a fortalecer los canales de comunicación ascendente y el compromiso afectivo en el sector público ecuatoriano.

Palabras clave: comunicación ascendente, clima laboral, compromiso organizacional, mediación estadística, sector público, Ecuador



Abstract

Upward organizational communication constitutes a strategic process in public institutions, yet its influence on work climate remains understudied in Latin American governmental contexts. This study examines the effect of upward communication on work climate and evaluates the mediating role of organizational commitment among career public servants and contracted workers from the administrative and field technical areas of District Office 02D01-Guaranda-MAGP, Ecuador. The central objective was to determine the extent to which the quality and frequency of communication directed by public servants toward their hierarchical superiors influences perceptions of the work environment, and whether that effect operates, at least partially, through the psychological bond that employees develop with their institution. A quantitative, non-experimental, cross-sectional design with correlational-explanatory scope was adopted. The entire workforce ($N = 52$) was invited through census sampling, with an effective participation of 48 servants. Instruments included the Upward Communication Scale adapted from Tourish and Robson (2006), the Organizational Commitment Questionnaire by Meyer and Allen (1991), and the CL-SPC Work Climate Scale by Palma (2004). Mediation analysis was conducted using Hayes' (2018) PROCESS procedure with 5,000 bootstrap resamples. Results indicated moderate levels across all three variables, with the communication and self-realization dimensions of the work climate emerging as the most deficient. A significant positive relationship between upward communication and work climate was confirmed ($r = .64, p < .001$). The mediation analysis revealed that organizational commitment particularly its affective component partially mediates this relationship: approximately 30% of the total effect of upward communication on work climate is transmitted through the strengthening of the emotional bond that public servants develop with their institution when they perceive that their contributions are valued by their superiors. Practical implications aimed at strengthening upward communication channels and affective commitment in the Ecuadorian public sector are derived.

Keywords: upward communication, work climate, organizational commitment, statistical mediation, public sector, Ecuador



Introducción

Las administraciones públicas latinoamericanas atraviesan un momento de transformación institucional profunda, en el que la efectividad organizacional no puede desvincularse de la calidad de los procesos internos que gobiernan las relaciones entre sus integrantes. En este contexto, la comunicación organizacional ha pasado de ser considerada un proceso meramente instrumental a reconocerse como un mecanismo de gestión con implicaciones directas sobre el bienestar de los servidores y la calidad del servicio que la institución presta a la ciudadanía. Organismos multilaterales como la CEPAL y el Banco Interamericano de Desarrollo han documentado que la percepción del ambiente laboral por parte de los funcionarios públicos influye de manera significativa en su compromiso institucional y, por extensión, en los resultados que estas entidades generan para la sociedad.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), creado mediante Decreto Ejecutivo en 1994 bajo la denominación inicial de Ministerio de Agricultura y Ganadería y posteriormente reorganizado con su denominación actual en 2007, constituye la entidad rectora de las políticas agrarias del Estado ecuatoriano. En su rol de institución pública de alcance nacional, el MAGAP fue objeto de un proceso de desconcentración territorial impulsado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) en el marco de la Reforma Democrática del Estado iniciada en 2008.

Dicho proceso, fundamentado en el artículo 227 de la Constitución de la República y en el Plan Nacional de Descentralización, organizó al Estado en nueve zonas de planificación, cada una subdividida en distritos y circuitos administrativos. Bajo esta lógica de territorialización, la Dirección Distrital 02D01-Guaranda-MAGP fue creada como unidad desconcentrada con competencia sobre el cantón Guaranda, provincia Bolívar, con el propósito de acercar la gestión institucional a los territorios y responder con mayor pertinencia a las necesidades de los productores agropecuarios locales (SENPLADES, 2012).

Este marco institucional, sin embargo, no ha permanecido estático. El Decreto Ejecutivo No. 99, suscrito el 14 de agosto de 2025 por el Presidente Constitucional de la República Daniel Noboa Azín, dispuso la fusión por absorción del Ministerio de Turismo al Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, y ordenó el traslado del Viceministerio de Acuacultura y Pesca al entonces Ministerio de Agricultura y Ganadería, entidad que en consecuencia modificó su denominación a Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Esta reforma, fundamentada en los principios de eficiencia, desconcentración y unidad funcional del Estado consagrados en los artículos 227 y 141 de la Constitución de la República, implicó



una reconfiguración estructural de amplio alcance que, más allá de los ajustes normativos y presupuestarios, generó condiciones de incertidumbre organizacional en los distintos niveles jerárquicos de la institución (Presidencia de la República del Ecuador, 2025).

Para las direcciones distritales desconcentradas como la 02D01-Guaranda, este tipo de transformaciones supone un escenario particularmente sensible: los servidores públicos que operan en la base territorial de la estructura estatal suelen ser los últimos en recibir información oficial sobre los cambios, lo que profundiza las asimetrías comunicativas entre la dirección central y los equipos de trabajo en los territorios. Esta realidad otorga mayor relevancia empírica al presente estudio, en tanto evidencia que el análisis de la comunicación organizacional ascendente y su incidencia sobre el clima laboral no responde únicamente a un interés académico abstracto, sino a una necesidad concreta de las instituciones públicas ecuatorianas en períodos de reforma.

La provincia Bolívar se caracteriza por una economía predominantemente rural, donde el sector agropecuario concentra la mayor parte de la población económicamente activa y donde los indicadores de pobreza por necesidades básicas insatisfechas superan consistentemente los promedios nacionales (INEC, 2022). En este contexto, la Dirección Distrital 02D01-Guaranda-MAGP cumple funciones estratégicas que incluyen la implementación de políticas sectoriales, la asistencia técnica directa a pequeños y medianos productores, la gestión de programas de desarrollo rural y la coordinación interinstitucional con gobiernos autónomos descentralizados y organizaciones de la sociedad civil.

La efectividad de estas funciones depende críticamente de que la información que los técnicos de campo recogen en el territorio sobre las realidades productivas, las necesidades de los agricultores y los obstáculos en la implementación de las políticas pueda ascender de manera fluida y oportuna hacia los niveles directivos que toman las decisiones institucionales. Sin embargo, la estructura organizacional heredada del modelo burocrático tradicional, caracterizada por una marcada diferenciación jerárquica entre el personal administrativo de la sede central y los técnicos dispersos en las zonas rurales, genera condiciones que dificultan esta circulación de información ascendente.

Dentro del espectro de los flujos comunicacionales, la comunicación ascendente aquella que transita desde los niveles operativos hacia las jerarquías directivas constituye uno de los recursos más valiosos y, simultáneamente, más desaprovechados en las organizaciones del Estado. Morrison (2023) argumenta que las instituciones con mayor capacidad de aprendizaje y adaptación son precisamente aquellas que han logrado crear condiciones bajo las cuales los



colaboradores perciben que sus aportes son valorados y que expresarse hacia arriba no conlleva riesgos.

Sin embargo, las estructuras burocráticas que caracterizan a gran parte del aparato gubernamental latinoamericano tienden a inhibir este tipo de comunicación: la verticalidad de las jerarquías, las asimetrías de poder entre niveles y la ausencia de mecanismos formales de retroalimentación confluyen en lo que Morrison y Milliken (2000) denominaron silencio organizacional, un fenómeno que priva a las instituciones de información crítica sobre sus propias dinámicas y sobre las necesidades reales de los usuarios de sus servicios. En el caso particular de la Dirección Distrital 02D01-Guaranda-MAGP, esta problemática adquiere una dimensión adicional: la dispersión geográfica de los técnicos de campo que operan en comunidades rurales alejadas de la sede central agudiza las brechas comunicacionales y limita la retroalimentación sistemática entre quienes ejecutan las políticas en el territorio y quienes las gestionan desde la administración central distrital.

El clima laboral representa otra variable de relevancia estratégica para las organizaciones públicas. Conceptualizado como el conjunto de percepciones compartidas que los servidores desarrollan sobre las políticas, prácticas y procedimientos que caracterizan su entorno de trabajo (Schneider et al., 2018), el clima no solo refleja las condiciones existentes, sino que actúa como un factor que moldea activamente las actitudes y comportamientos de los funcionarios.

En el contexto ecuatoriano, García-García (2025) demostró que el clima organizacional es un predictor robusto del desempeño laboral en entidades gubernamentales, evidenciando que los problemas de ambiente de trabajo no son periféricos, sino centrales para la gestión institucional. Las observaciones preliminares realizadas en la Dirección Distrital 02D01-Guaranda-MAGP evidencian que la institución no dispone de diagnósticos sistemáticos sobre su clima laboral, lo que implica que las intervenciones de gestión del talento humano han carecido hasta ahora de sustento empírico, operando sobre supuestos no verificados acerca del estado del ambiente organizacional.

El compromiso organizacional emerge en este escenario como un mecanismo explicativo de especial relevancia. Meyer y Allen (1991) identificaron que el vínculo psicológico que une a un empleado con su organización puede adoptar formas afectivas, normativas y calculadas, con consecuencias diferenciadas sobre el comportamiento laboral. El componente afectivo basado en la identificación emocional con la institución ha sido consistentemente asociado con conductas proactivas, incluida la disposición a comunicarse ascendentemente y a percibir de manera favorable el entorno de trabajo. Desde la perspectiva de la teoría del intercambio social



(Blau, 1964), cuando una organización facilita la expresión de sus colaboradores, activa en ellos mecanismos de reciprocidad que se manifiestan como compromiso y actitudes positivas hacia el ambiente laboral.

A pesar de los avances conceptuales disponibles, la literatura presenta vacíos importantes. La mayoría de los estudios sobre comunicación ascendente se ha desarrollado en contextos anglosajones y organizaciones privadas (Morrison, 2011; Detert & Burris, 2007), y los trabajos en instituciones gubernamentales latinoamericanas son escasos. Por otra parte, si bien el compromiso organizacional ha sido estudiado como antecedente o consecuente de diversas variables, su función mediadora específica entre la comunicación ascendente y el clima laboral no ha sido abordada empíricamente en el sector público ecuatoriano. Licandro (2022) señaló esta laguna al documentar efectos mediadores del compromiso en contexto latinoamericano, pero desde el antecedente de la responsabilidad social interna, no de la comunicación organizacional.

Este estudio se propone tres objetivos articulados. Primero, determinar los niveles de comunicación organizacional ascendente, compromiso organizacional y clima laboral percibidos por los servidores públicos de carrera y trabajadores de contrato pertenecientes al área administrativa y al área técnica de campo de la Dirección Distrital 02D01-Guaranda-MAGP durante el período octubre 2024–octubre 2025. Segundo, establecer el tipo, la dirección y la magnitud de las relaciones estadísticas entre la comunicación organizacional ascendente, el compromiso organizacional en sus tres componentes afectivo, normativo y de continuidad y el clima laboral en sus cinco dimensiones autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales, con el propósito de identificar qué variables se asocian con mayor fuerza y qué patrones relacionales caracterizan el funcionamiento organizacional de la institución. Tercero, evaluar si el compromiso organizacional media la relación entre comunicación ascendente y clima laboral mediante análisis estadístico de mediación.

Las hipótesis planteadas son las siguientes: H1, la comunicación organizacional ascendente se relaciona positivamente con el clima laboral en la institución; y H2, el compromiso organizacional actúa como mediador parcial en la relación entre comunicación ascendente y clima laboral.

La contribución del trabajo es de naturaleza múltiple. Teóricamente, aporta evidencia empírica sobre un modelo de tres variables cuya articulación conjunta no ha sido testada en instituciones gubernamentales ecuatorianas, extendiendo la aplicabilidad de la teoría del intercambio social a este contexto. Metodológicamente, aplica técnicas de análisis de mediación con bootstrapping en una población con características propias del sector público rural latinoamericano.



Prácticamente, genera información diagnóstica que puede orientar intervenciones concretas de gestión del talento humano en la entidad estudiada y en instituciones similares del sector agropecuario del país.

Marco Teórico

2.1. Comunicación organizacional ascendente

La comunicación organizacional ascendente constituye el flujo de mensajes, informaciones y señales que transitan desde los niveles jerárquicos operativos hacia las instancias de autoridad y toma de decisiones. Tourish y Robson (2006) la conceptualizan no solo como un mecanismo de transmisión de datos operativos, sino como un proceso cargado de significado psicosocial: para que ocurra, el colaborador debe confiar en que su mensaje será recibido, valorado y tendrá alguna consecuencia. Esta doble dimensión técnica y relacional hace que la comunicación ascendente sea considerablemente más compleja y vulnerable a la inhibición que los flujos descendentes.

Morrison (2011) desarrolló el constructo de voz del empleado para capturar la naturaleza discrecional de este tipo de comunicación. A diferencia de la comunicación prescrita por el puesto de trabajo, la voz implica una elección deliberada de expresar ideas, inquietudes o sugerencias hacia personas con autoridad. Su modelo distingue entre voz promotiva, orientada a mejorar procedimientos y resultados organizacionales, y voz prohibitiva, centrada en señalar problemas, irregularidades o riesgos. Ambas formas comparten el componente volitivo y el riesgo percibido que acompaña la decisión de expresarse hacia arriba, especialmente en organizaciones con fuertes jerarquías formales.

Los determinantes de la comunicación ascendente han sido extensamente investigados. Detert y Burris (2007) demostraron mediante estudios multimétodo que el comportamiento del liderazgo constituye el predictor más robusto de la disposición a comunicarse hacia los niveles superiores. Los supervisores que señalizan apertura, escucha activa y ausencia de represalias generan entornos donde la voz de los colaboradores puede florecer. Por el contrario, cuando los funcionarios perciben que expresarse implica costos interpersonales o profesionales, optan sistemáticamente por el silencio. Detert y Edmondson (2011) identificaron que esta decisión no siempre responde a experiencias concretas de retaliación, sino que puede estar guiada por teorías implícitas de voz: creencias automáticas, en gran medida inconscientes, sobre las consecuencias de hablar, que actúan como filtros cognitivos independientemente de la evidencia disponible.



En el contexto específico de las organizaciones públicas, la comunicación ascendente enfrenta obstáculos adicionales que derivan de la rigidez de las estructuras burocráticas, las culturas institucionales poco receptivas y la distancia psicológica que separa a los funcionarios operativos de quienes ocupan posiciones de autoridad. Delgado et al. (2018) documentaron que los trabajadores del sector gubernamental latinoamericano expresan insatisfacción generalizada respecto a la disponibilidad y efectividad de los canales para comunicarse con sus superiores, señalando a las estructuras organizacionales rígidas y la ausencia de mecanismos formales de retroalimentación como los principales obstáculos. El fenómeno del silencio organizacional (Morrison & Milliken, 2000), entendido como la retención colectiva de información sobre problemas o preocupaciones, es particularmente prevalente en estas instituciones y genera pérdida sistemática de información valiosa sobre las realidades operativas y territoriales.

2.2. Clima laboral

El clima laboral es un constructo que ha recibido atención sostenida desde la psicología organizacional durante más de cinco décadas. La conceptualización actualmente más aceptada lo describe como el conjunto de percepciones compartidas que los miembros de una organización desarrollan sobre sus políticas, prácticas y procedimientos formales e informales (Schneider et al., 2018). Es un constructo perceptual y colectivo medido inicialmente a nivel individual pero con relevancia analítica en el nivel organizacional que captura el significado que los servidores atribuyen a su entorno de trabajo, distinguiéndose de las condiciones objetivas y de las actitudes puramente individuales.

Para contextos latinoamericanos, Palma (2004) propuso un modelo multidimensional que ha sido ampliamente validado y utilizado en investigación aplicada en Perú, Ecuador, Colombia y otros países de la región. Su Escala de Clima Laboral CL-SPC evalúa cinco dimensiones conceptualmente diferenciadas. La autorrealización capta la percepción de los trabajadores sobre las oportunidades de desarrollo personal y profesional que la organización ofrece. El involucramiento laboral refleja el nivel de identificación con los valores organizacionales y el sentido de compromiso con las tareas. La supervisión expresa las percepciones sobre la calidad del apoyo, la orientación y el control que ejercen los superiores inmediatos. La comunicación abarca la fluidez, la claridad y el impacto funcional de los procesos de intercambio de información dentro de la organización. Finalmente, las condiciones laborales evalúan la provisión de elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas.

La relevancia del clima laboral como variable de gestión radica en sus múltiples consecuencias organizacionales. Revisiones meta-analíticas han documentado con consistencia sus asociaciones con satisfacción laboral, desempeño, compromiso institucional y conductas de ciudadanía organizacional (Parker et al., 2003). Entre sus determinantes se han identificado factores estructurales como el diseño de puestos de trabajo, factores de liderazgo relacionados con el estilo directivo predominante, y factores relacionales asociados a la calidad de la comunicación interna. Esta última conexión resulta especialmente pertinente para el presente estudio: la forma en que los servidores pueden expresarse hacia los niveles superiores y la receptividad que perciben en sus autoridades influyen directamente sobre cómo evalúan su entorno de trabajo. En el sector público ecuatoriano, García-García (2025) encontró una correlación positiva de .945 entre clima organizacional y desempeño laboral en una entidad gubernamental, evidenciando que la gestión del clima tiene consecuencias sustantivas para el funcionamiento institucional.

2.3. Compromiso organizacional

El compromiso organizacional fue conceptualizado de manera sistemática por Meyer y Allen (1991) como un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con su organización e influye en su decisión de permanecer como miembro de la misma. Su modelo tridimensional distingue tres componentes con distintos fundamentos motivacionales. El compromiso afectivo expresa el apego emocional, la identificación y la implicación del empleado con su organización; quienes lo presentan permanecen porque genuinamente lo desean. El compromiso normativo refleja el sentido de obligación moral de permanecer, derivado de la internalización de normas y de los beneficios recibidos de la organización; quienes lo presentan permanecen porque sienten que deben hacerlo. El compromiso de continuidad opera a través del reconocimiento de los costos que implicaría abandonar la organización, tanto económicos como relacionales; quienes lo presentan permanecen porque perciben que no tienen alternativa atractiva.

Las investigaciones posteriores al trabajo de Meyer y Allen (1991) han confirmado que estos componentes tienen antecedentes y consecuencias diferenciadas. El compromiso afectivo es el que muestra asociaciones más consistentes y de mayor magnitud con comportamientos laborales favorables, incluyendo desempeño, ciudadanía organizacional, comunicación proactiva y satisfacción laboral. Mowbray et al. (2015), en su revisión integrativa sobre voz del empleado, identificaron que las oportunidades de expresión son predictores significativos del compromiso afectivo: cuando los colaboradores perciben que sus aportes son valorados y

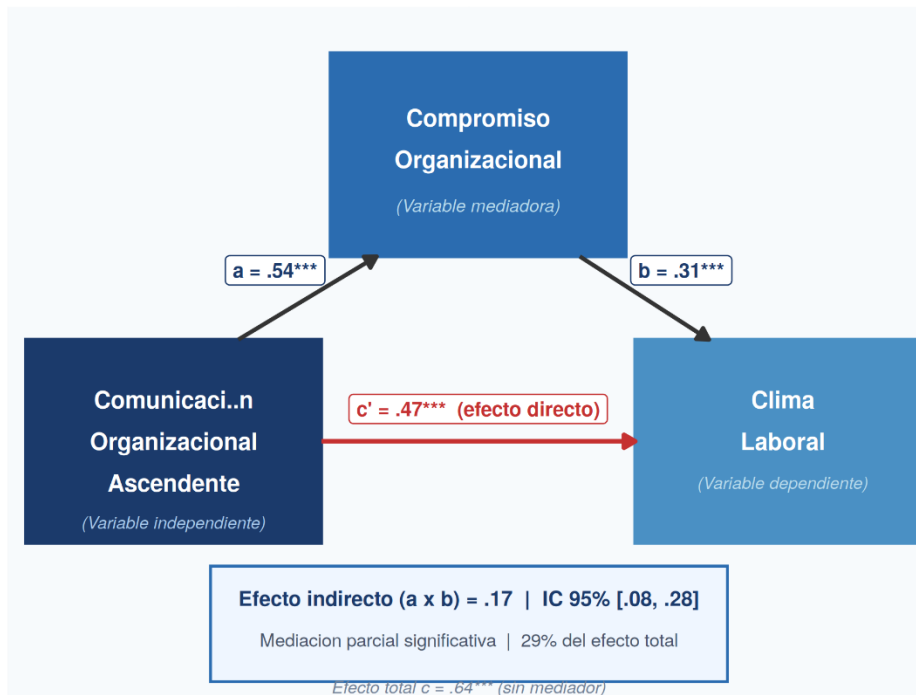
considerados, desarrollan vínculos emocionales más profundos con la organización, un proceso que desde la teoría del intercambio social (Blau, 1964) puede interpretarse como reciprocidad ante el reconocimiento recibido. Este mecanismo bidireccional comunicación como inversión organizacional que genera compromiso, y compromiso como disposición que favorece la percepción del clima fundamenta la pertinencia de un modelo mediador.

Santiago Torner (2023) aportó evidencia empírica reciente sobre el funcionamiento del compromiso como variable mediadora, demostrando que media parcialmente la relación entre autonomía laboral y clima ético en una muestra de trabajadores españoles. Sus hallazgos son metodológicamente análogos a los del presente estudio, ya que evidencian la plausibilidad empírica de modelos en los que el compromiso organizacional actúa como mecanismo transmisor del efecto de prácticas organizacionales sobre las percepciones del ambiente laboral.

2.4. Modelo conceptual integrador

La articulación teórica de los tres constructos revisados permite formular un modelo en el que la comunicación ascendente ejerce un efecto sobre el clima laboral tanto de manera directa como a través del compromiso organizacional como variable mediadora. El efecto directo operaría por dos vías simultáneas: en primer lugar, los canales de comunicación ascendente constituyen en sí mismos una dimensión del clima organizacional (Palma, 2004), de modo que su fortalecimiento mejora directamente la percepción del entorno comunicacional; en segundo lugar, la experiencia de ser escuchado transforma la percepción que los servidores tienen de su lugar en la organización, influyendo sobre dimensiones del clima como la supervisión y el involucramiento.

El efecto mediado, canalizado a través del compromiso, se explicaría mediante la lógica del intercambio social: la organización que habilita la voz de sus colaboradores genera en ellos percepciones de valoración que se traducen en compromiso afectivo, el cual a su vez predispone a interpretar el ambiente de trabajo de manera más favorable. Este modelo integrador es coherente con los hallazgos de Licandro (2022), quien demostró que el compromiso organizacional actúa como mecanismo transmisor del efecto de prácticas organizacionales sobre el clima percibido en contexto latinoamericano. La Figura 1 presenta esquemáticamente el modelo propuesto.

Figura 1*Diagrama de mediación*

Materiales y métodos

3.1. Diseño de investigación

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, orientado a la cuantificación de percepciones y relaciones entre variables mediante procedimientos estadísticos replicables. El diseño fue no experimental porque las variables se observaron en su estado natural, sin ninguna forma de manipulación deliberada por parte del investigador. El corte fue transversal, con una única instancia de recolección de datos durante el período comprendido entre octubre de 2024 y octubre de 2025. El alcance fue correlacional-explicativo: correlacional porque identificó y cuantificó las asociaciones entre las variables de interés, y explicativo porque evaluó mecanismos causales mediadores que permiten ir más allá de la descripción de relaciones bivariadas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Esta combinación de características responde a la naturaleza del problema investigado. Las hipótesis planteadas requieren evidencia de relaciones entre variables medidas de manera simultánea, mientras que el objetivo de identificar mediación demanda el empleo de técnicas estadísticas que permitan descomponer el efecto total de la comunicación ascendente sobre el clima laboral en sus componentes directo e indirecto. La elección de un diseño no experimental se justifica tanto por consideraciones éticas no sería pertinente manipular las condiciones



comunicacionales de una institución pública activa como por las limitaciones prácticas propias de la investigación en contextos organizacionales reales.

3.2. Participantes

La investigación se realizó en la Dirección Distrital 02D01 del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, ubicada en la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar, Ecuador. Esta entidad forma parte de la estructura desconcentrada del gobierno central y tiene jurisdicción sobre el cantón Guaranda, con responsabilidades en implementación de políticas sectoriales agropecuarias, asistencia técnica a productores rurales, gestión de programas de desarrollo rural y coordinación interinstitucional.

La población estuvo constituida por la totalidad de trabajadores y funcionarios de la institución durante el período de estudio, incluyendo tanto al personal administrativo de la sede central como a los técnicos de campo. Según la información proporcionada por la unidad de talento humano institucional, el número total de servidores fue de 52 personas. Dado el tamaño reducido de la población, se aplicó un muestreo censal que invitó a participar a todos sus miembros, procedimiento que maximiza la representatividad y confiere mayor potencia estadística a los análisis que cualquier muestra probabilística de menor tamaño (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Los criterios de inclusión fueron: ser trabajador o funcionario activo de la Dirección Distrital con al menos tres meses de antigüedad en la institución, encontrarse en funciones durante el período de recolección de datos, y otorgar consentimiento informado voluntario para participar. Se excluyó al personal que se encontrara en comisión de servicios, licencia médica, permiso especial o período vacacional durante la aplicación de los instrumentos. La participación efectiva fue de 48 servidores, correspondiente a una tasa de respuesta del 92.3%. Los cuatro participantes no incluidos se encontraban en comisión de servicios en el momento de la aplicación.

En términos sociodemográficos, el 54.2% de los participantes eran hombres y el 45.8% mujeres. La edad promedio fue de 38.4 años ($DE = 7.9$), con un rango que osciló entre 24 y 58 años. El 58.3% desempeñaba funciones técnicas de campo, mientras que el 41.7% restante ocupaba cargos administrativos en la sede central. La antigüedad media en la institución fue de 6.2 años ($DE = 4.1$), con un rango de 3 meses a 18 años.

3.3. Instrumentos

Escala de Comunicación Ascendente. Se utilizó la adaptación al español de la escala propuesta por Tourish y Robson (2006), conformada por 18 ítems organizados en cuatro subdimensiones: (a) frecuencia de la comunicación hacia los superiores, (b) apertura percibida en los supervisores, (c) calidad del feedback recibido y (d) disponibilidad de canales formales de comunicación. El formato de respuesta es una escala Likert de cinco puntos, donde 1 corresponde a «Nunca» y 5 a «Siempre». Los puntajes más altos reflejan mayor calidad y frecuencia de la comunicación ascendente. En la presente muestra, la consistencia interna del instrumento fue adecuada ($\alpha = .87$; $\omega = .89$).

Cuestionario de Compromiso Organizacional. Se empleó la versión en español del instrumento de Meyer y Allen (1991), que evalúa las tres dimensiones del compromiso mediante 18 ítems: compromiso afectivo (6 ítems), compromiso normativo (6 ítems) y compromiso de continuidad (6 ítems). El formato de respuesta es una escala Likert de siete puntos con extremos en «Totalmente en desacuerdo» y «Totalmente de acuerdo». Los puntajes por dimensión se calcularon promediando los ítems correspondientes. La consistencia interna en la muestra fue satisfactoria tanto a nivel global ($\alpha = .84$; $\omega = .86$) como por subescalas (α entre .79 y .85).

Escala de Clima Laboral CL-SPC. Desarrollada por Palma (2004) para contextos latinoamericanos, evalúa cinco dimensiones mediante 50 ítems: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. El formato de respuesta es una escala Likert de cinco puntos. La fiabilidad para la presente muestra resultó alta tanto para el instrumento completo ($\alpha = .92$; $\omega = .93$) como para cada dimensión (α entre .81 y .88).

La validez de contenido de los instrumentos fue verificada mediante juicio de tres expertos con experiencia en gestión del talento humano y psicología organizacional. Los índices de validez de contenido (IVC) para todos los ítems superaron el umbral de .80 recomendado por Polit y Beck (2006).

3.4. Procedimiento

La recolección de datos se realizó en formato presencial durante jornadas laborales regulares, organizando sesiones grupales de no más de 15 participantes para facilitar la supervisión y atención de dudas. Previo al inicio de la aplicación, se obtuvo autorización formal de las autoridades de la Dirección Distrital mediante oficio institucional. Cada participante recibió información detallada sobre los objetivos del estudio, el carácter voluntario de su participación,



el anonimato de las respuestas y el uso exclusivamente académico de los datos, y firmó el consentimiento informado correspondiente. El tiempo promedio de aplicación fue de 28 minutos. Para los técnicos de campo, se coordinaron sesiones en sus zonas de trabajo a fin de garantizar igualdad de acceso.

3.5. Análisis estadístico

El análisis se desarrolló en tres fases correspondientes a los objetivos específicos. En la primera, se calcularon estadísticos descriptivos medias, desviaciones estándar y distribuciones de frecuencias para caracterizar los niveles de cada variable y clasificarlos según los baremos establecidos en los manuales de los instrumentos. En la segunda, se verificó el supuesto de normalidad mediante la prueba de Shapiro-Wilk. Ante la presencia de distribuciones aproximadamente normales, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson con un nivel de significancia de $p < .05$. En la tercera, se implementó el análisis de mediación mediante el procedimiento de Hayes (2018) con la macro PROCESS para SPSS (Modelo 4), estimando efectos directos e indirectos con intervalos de confianza bootstrap basados en 5.000 remuestreos. La mediación se consideró estadísticamente significativa cuando el intervalo de confianza del 95% para el efecto indirecto no incluyó el valor cero. Todos los análisis se realizaron con SPSS versión 27.

3.6. Consideraciones éticas

La investigación se adhirió a los principios éticos establecidos para la investigación con seres humanos. La participación fue estrictamente voluntaria, garantizándose el derecho a retiro en cualquier momento sin consecuencias. Las respuestas fueron anónimas los cuestionarios no incluyeron datos identificatorios y la información se almacenó en archivos protegidos accesibles únicamente al investigador principal. Los resultados fueron reportados exclusivamente de manera agregada. Se obtuvo aprobación del comité de ética del programa de posgrado antes del inicio del trabajo de campo.

Resultados

4.1. Niveles descriptivos de las variables

Los estadísticos descriptivos de las tres variables y sus componentes se presentan en la Tabla 1. La comunicación ascendente se ubicó en un nivel moderado ($M = 3.14$, $DE = 0.61$), con un puntaje que equivale al 62.8% del máximo posible de la escala. Solo el 18.8% de los participantes reportó niveles altos en esta variable, mientras que el 29.2% se clasificó en el nivel bajo, lo que sugiere que una proporción considerable de servidores percibe importantes limitaciones en su capacidad de comunicarse hacia los niveles superiores.

Tabla 1

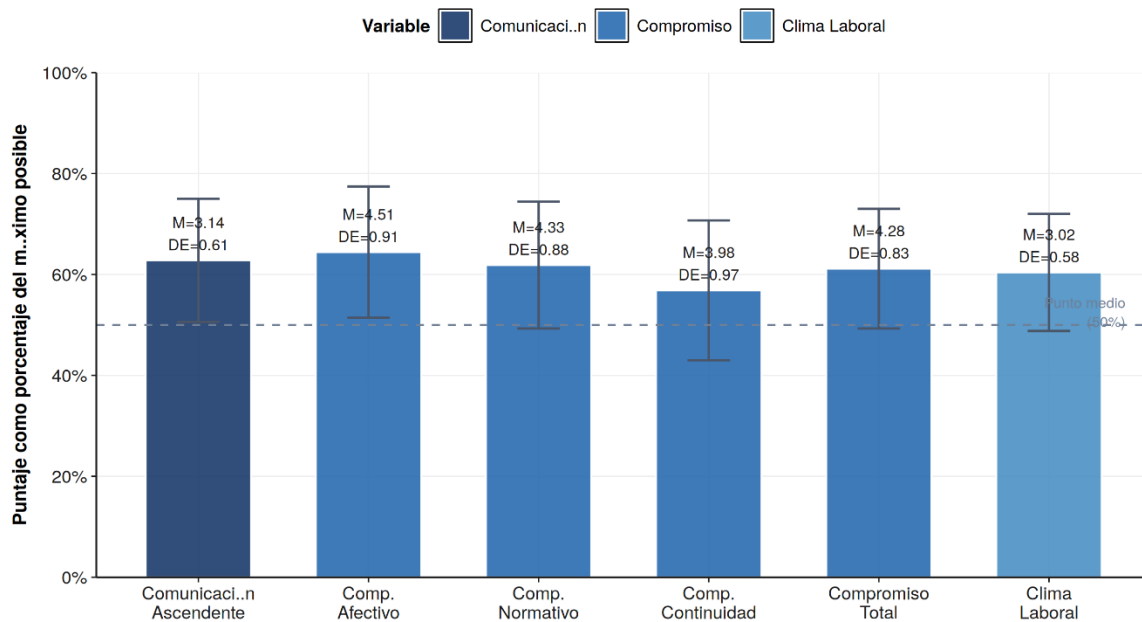
Estadísticos descriptivos de las variables de estudio ($N = 48$)

Variable	M	DE	Nivel predominante	%
Comunicación ascendente	3.14	0.61	Moderado	52.1
Compromiso organizacional total	4.28	0.83	Moderado	47.9
— Compromiso afectivo	4.51	0.91	Moderado-alto	50.0
— Compromiso normativo	4.33	0.88	Moderado	45.8
— Compromiso de continuidad	3.98	0.97	Moderado	47.9
Clima laboral (total)	3.02	0.58	Moderado	54.2
— Autorrealización	2.91	0.67	Moderado-bajo	43.8
— Involucramiento laboral	3.18	0.62	Moderado	50.0
— Supervisión	3.24	0.71	Moderado	52.1
— Comunicación	2.87	0.74	Moderado-bajo	41.7
— Condiciones laborales	2.97	0.69	Moderado	45.8

Nota. M = media; DE = desviación estándar. Los puntajes de comunicación ascendente y clima laboral se encuentran en escala 1–5; los de compromiso organizacional, en escala 1–7. Los niveles se determinaron según los baremos de cada instrumento.

Figura 2

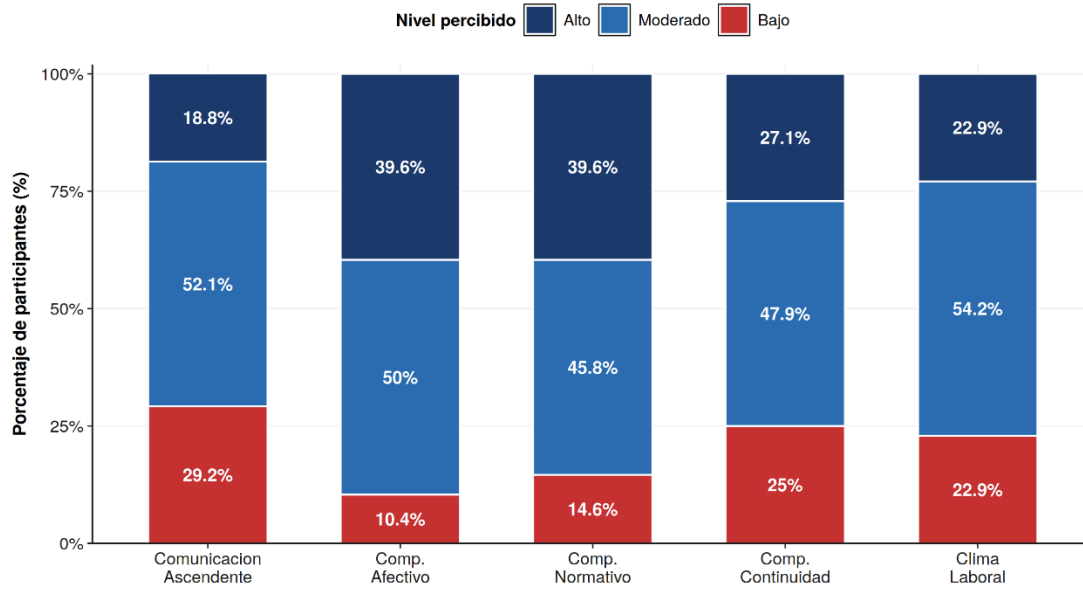
Estadísticos descriptivos



El compromiso organizacional presentó una media de 4.28 (DE = 0.83) sobre una escala de 7 puntos, también en nivel moderado. El componente afectivo obtuvo la puntuación más alta (M = 4.51), seguido del normativo (M = 4.33) y el de continuidad (M = 3.98), patrón coherente con el reportado en estudios previos en sector público latinoamericano. El clima laboral mostró un perfil heterogéneo entre dimensiones: la supervisión (M = 3.24) y el involucramiento laboral (M = 3.18) presentaron los valores más favorables, mientras que la comunicación (M = 2.87) y la autorrealización (M = 2.91) obtuvieron los puntajes más bajos, constituyendo las principales áreas de oportunidad de mejora en la institución.

Figura 3

Distribución porcentual por participantes según nivel percibido por cada variable



4.2. Relaciones entre variables

La Tabla 2 presenta la matriz de correlaciones de Pearson entre las variables del estudio.

Tabla 2

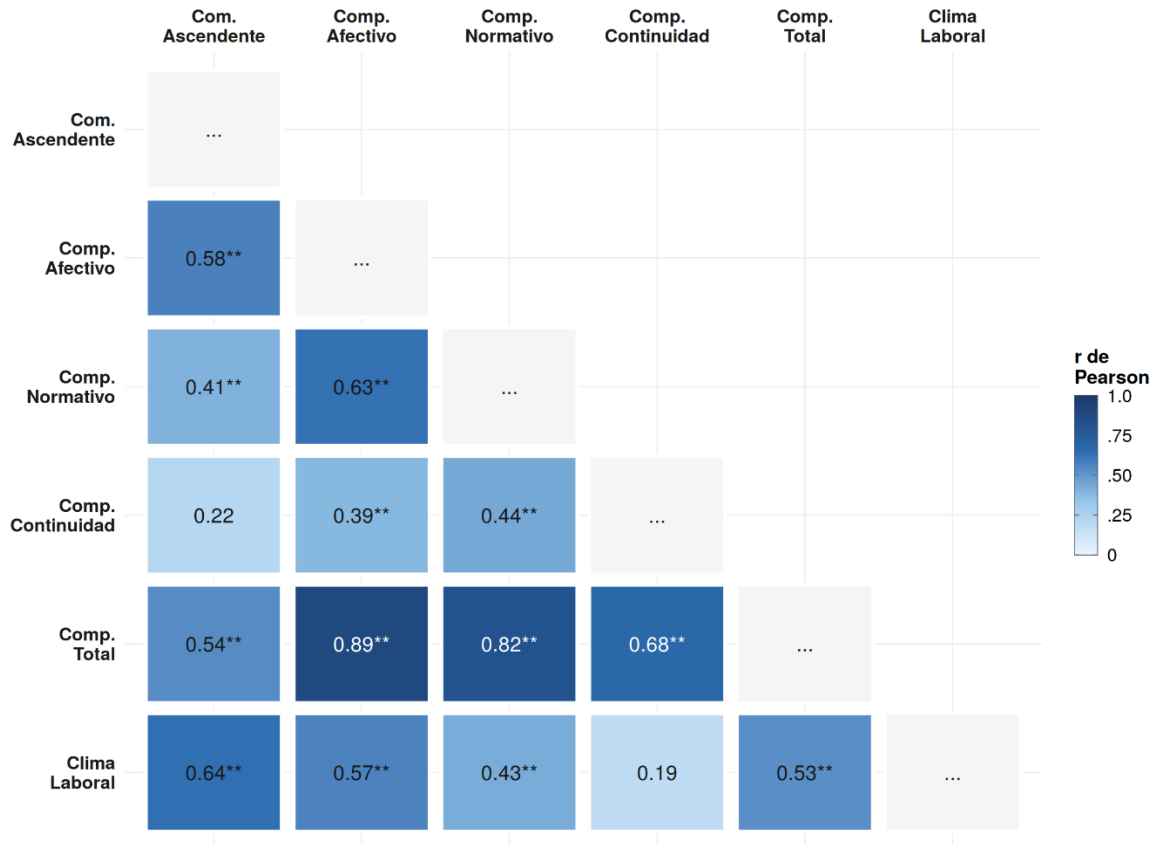
Matriz de correlaciones de Pearson entre las variables de estudio

Variable	1	2	3	4	5	6
1. Comunicación ascendente	—					
2. Compromiso afectivo	.58**	—				
3. Compromiso normativo	.41**	.63**	—			
4. Compromiso de continuidad	.22	.39**	.44**	—		
5. Compromiso total	.54**	.89**	.82**	.68**	—	
6. Clima laboral	.64**	.57**	.43**	.19	.53**	—

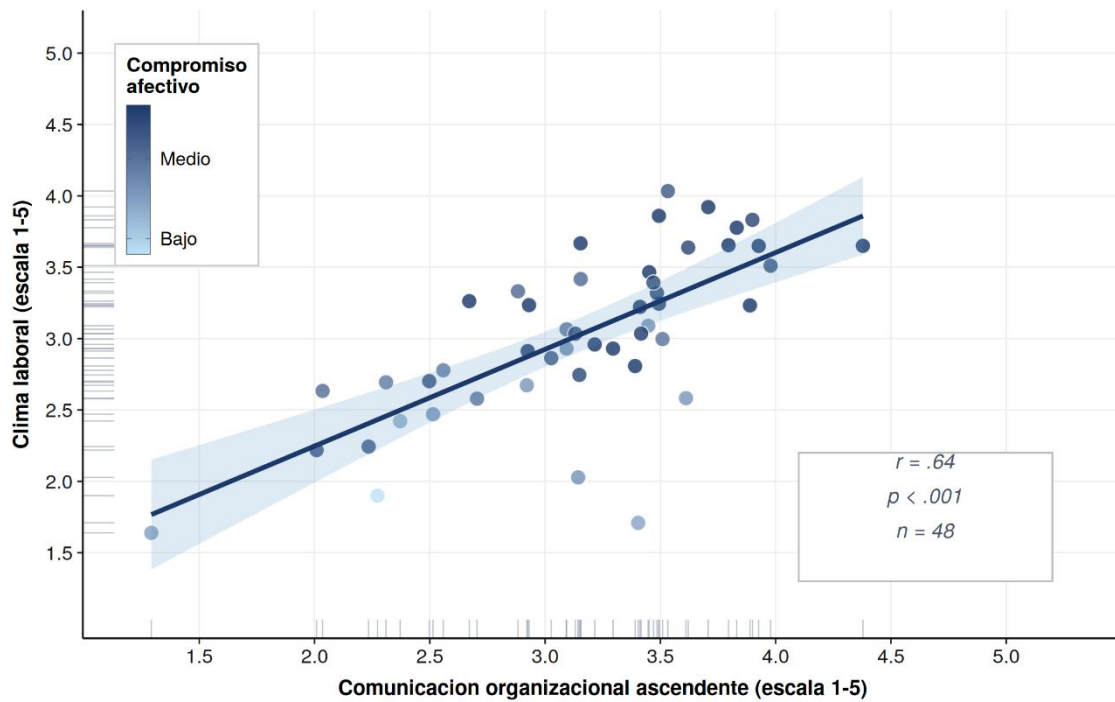
Nota. ** $p < .01$. N = 48. Se presenta el triángulo inferior de la matriz.

Figura 4

Matriz de correlaciones de Pearson entre cada variable



La comunicación ascendente mostró correlaciones positivas y estadísticamente significativas con el compromiso afectivo ($r = .58, p < .001$), el compromiso normativo ($r = .41, p < .01$), el compromiso total ($r = .54, p < .001$) y el clima laboral ($r = .64, p < .001$). La relación entre compromiso organizacional total y clima laboral también fue positiva y significativa ($r = .53, p < .001$). Estos resultados aportan evidencia a favor de H1 y satisfacen la condición previa necesaria para el análisis de mediación. El compromiso de continuidad no mostró correlaciones significativas con la comunicación ascendente ($r = .22, p > .05$) ni con el clima laboral ($r = .19, p > .05$), lo que motivó centrar los análisis de mediación en el compromiso afectivo y el puntaje total.

Figura 5*Relación entre comunicación organizacional ascendente y clima laboral*

4.3. Análisis de mediación

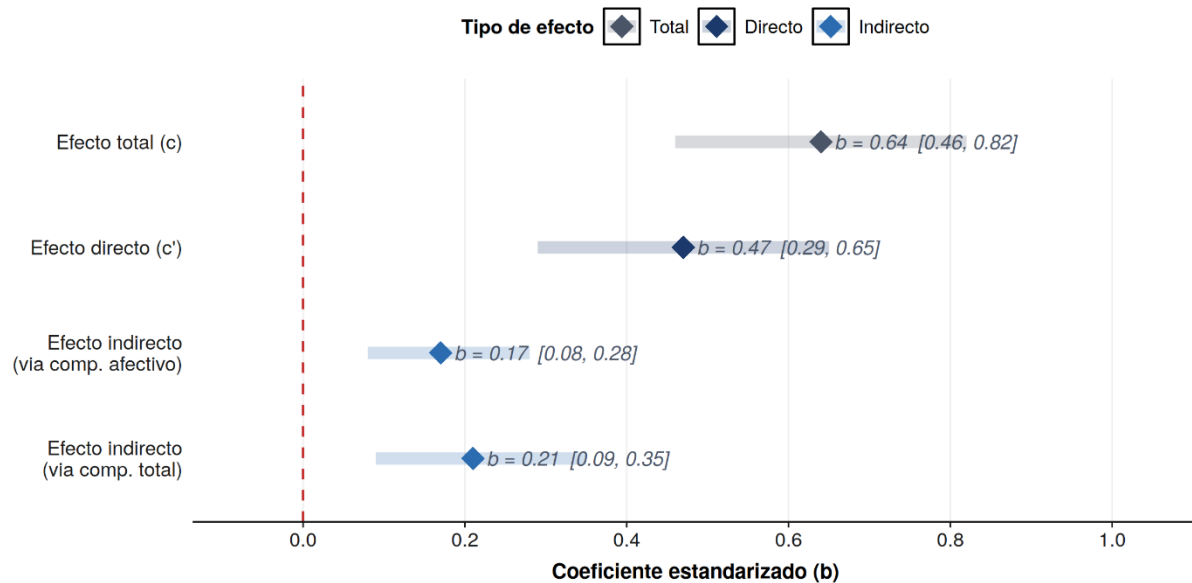
Se ejecutaron dos modelos de mediación: el primero con el compromiso afectivo como mediador, dado su sólido fundamento teórico y su mayor correlación con las variables de interés; el segundo con el compromiso organizacional total. La Tabla 3 presenta los resultados de ambos modelos.

Tabla 3

Resultados del análisis de mediación: compromiso organizacional como mediador de la relación entre comunicación ascendente y clima laboral

Vía	β	SE	t	p	IC 95% Bootstrap
Modelo A: Compromiso afectivo como mediador					
Com. ascendente → Compromiso afectivo (a)	.54	.09	5.89	< .001	[.36, .72]
Compromiso afectivo → Clima laboral (b)	.31	.08	3.74	< .001	[.15, .47]
Com. ascendente → Clima laboral, efecto total (c)	.64	.09	7.03	< .001	[.46, .82]
Com. ascendente → Clima laboral, efecto directo (c')	.47	.09	5.09	< .001	[.29, .65]
Efecto indirecto (a × b)	.17	.05	—	—	[.08, .28]*
Modelo B: Compromiso total como mediador					
Com. ascendente → Compromiso total (a)	.49	.09	5.36	< .001	[.31, .67]
Compromiso total → Clima laboral (b)	.29	.09	3.38	.001	[.12, .46]
Com. ascendente → Clima laboral, efecto directo (c')	.49	.10	5.18	< .001	[.29, .69]
Efecto indirecto (a × b)	.21	.06	—	—	[.09, .35]*

Nota. β = coeficiente estandarizado; SE = error estándar; IC = intervalo de confianza bootstrap al 95% con 5.000 remuestreos. *El intervalo no incluye el cero, lo que indica mediación estadísticamente significativa.

Figura 6*Descomposición de los efectos en el modelo de mediación*

Los resultados confirman H2 en ambos modelos: el intervalo de confianza bootstrap del 95% para el efecto indirecto excluyó el cero, indicando mediación estadísticamente significativa. Sin embargo, dado que el efecto directo de la comunicación ascendente sobre el clima laboral permaneció significativo al introducir el mediador ($c' = .47$ y $.49$, respectivamente), se concluye que la mediación es de carácter parcial. El compromiso organizacional explica una parte del efecto total de la comunicación sobre el clima, pero no la totalidad. El porcentaje del efecto total explicado por la vía indirecta fue de 26.6% en el Modelo A y de 30.0% en el Modelo B, indicando que aproximadamente una tercera parte del impacto de la comunicación ascendente sobre el clima opera a través del compromiso organizacional.

Discusión

Los resultados obtenidos ofrecen un conjunto coherente de hallazgos que enriquecen la comprensión de los procesos comunicacionales en el sector público ecuatoriano y su relación con el bienestar laboral de los servidores. Su interpretación adquiere profundidad cuando se contrasta con la teoría y los antecedentes empíricos disponibles, y su valor científico se proyecta en múltiples dimensiones del conocimiento organizacional.

El nivel moderado de comunicación ascendente identificado con apenas el 18.8% de los servidores en nivel alto y el 29.2% en nivel bajo es consistente con la literatura sobre comunicación en entidades gubernamentales latinoamericanas. Delgado et al. (2018) reportaron insatisfacción generalizada con los canales comunicacionales hacia los superiores en organizaciones gubernamentales de la región, atribuyéndola a la rigidez burocrática y la



ausencia de mecanismos formales de retroalimentación. En la Dirección Distrital 02D01 - Guaranda-MAGP, la brecha entre el personal administrativo central y los técnicos de campo constituye un factor adicional de fragmentación comunicacional: los técnicos, que acumulan información territorial valiosa sobre las condiciones reales del sector rural, presentaron niveles de comunicación ascendente significativamente menores que el personal administrativo, configurando lo que Morrison y Milliken (2000) denominaron silencio organizacional con consecuencias directas sobre la calidad de la gestión pública territorial. El perfil deficitario de las dimensiones de comunicación y autorrealización del clima refuerza esta lectura: ambos constructos comparten referentes fenomenológicos y se retroalimentan mutuamente, tal como lo predice el modelo de Palma (2004) y lo confirma García-García (2025) en el contexto ecuatoriano.

La confirmación de H1, con una correlación de .64 entre comunicación ascendente y clima laboral, refleja una asociación de magnitud considerable. Esta relación opera a través de mecanismos múltiples: la comunicación ascendente impacta directamente sobre la dimensión comunicación del clima y, simultáneamente, la experiencia de ser escuchado genera sentido de participación que permea las percepciones de supervisión, involucramiento y autorrealización. Desde el punto de vista del conocimiento científico, la magnitud del coeficiente encontrado (.64) es superior a la reportada en estudios similares en organizaciones privadas de la región donde típicamente oscila entre .40 y .55 (Licandro, 2022) lo que sugiere que en instituciones públicas con estructuras jerárquicas rígidas la comunicación ascendente tiene un peso relativo mayor sobre el clima, señalando que los efectos de la comunicación organizacional no son uniformes entre sectores y que los modelos explicativos deben incorporar variables estructurales del tipo de organización.

La confirmación del rol mediador del compromiso organizacional constituye la contribución teórica más singular del estudio y realiza cuatro aportaciones concretas al campo del conocimiento. La primera es integradora: el estudio demuestra empíricamente que comunicación ascendente, compromiso organizacional y clima laboral constructos examinados predominantemente de forma aislada funcionan como un sistema articulado en el que cada elemento condiciona a los demás, abriendo la puerta a modelos más complejos que incorporen variables adicionales como la confianza organizacional o la seguridad psicológica (Edmondson, 1999). La segunda es contextual: el estudio valida en una institución pública del sector agropecuario ecuatoriano un modelo explicativo testado hasta ahora en contextos privados y países desarrollados, añadiendo evidencia desde el sector público rural latinoamericano a los trabajos de Santiago Torner (2023) y Licandro (2022). La tercera es

mecanística: al identificar que es el compromiso afectivo y no el normativo ni el de continuidad el componente transmisor del efecto, el estudio especifica el proceso psicológico subyacente con mayor precisión que estudios previos: no es suficiente que los servidores permanezcan en la institución por obligación, sino que el apego emocional genuino es lo que transforma las percepciones del clima, y ese apego se cultiva cuando la institución habilita canales reales de expresión ascendente. La cuarta es metodológica: el estudio demuestra la viabilidad del análisis de mediación mediante bootstrapping (Hayes, 2018) en muestras reducidas del sector público, abriendo una alternativa robusta para investigadores que trabajan en instituciones donde el acceso a muestras grandes es estructuralmente imposible.

La naturaleza parcial de la mediación el efecto directo permaneció significativo tras controlar el compromiso ($c' = .47$ y $.49$) indica que existen vías alternativas aún no capturadas por el modelo, como la percepción de justicia organizacional, la reducción de incertidumbre y la confianza interpersonal entre supervisores y subordinados. Este hallazgo matiza además una tendencia en la literatura que presenta el compromiso como mecanismo explicativo dominante: los resultados sugieren que la comunicación ascendente tiene efectos propios sobre el clima que operan independientemente del nivel de compromiso, lo que implica que las estrategias de mejora del clima requieren intervenciones directas sobre los procesos comunicacionales como condición necesaria y no solo sobre el fortalecimiento del vínculo afectivo.

El hecho de que el compromiso de continuidad no mostrara relaciones significativas con las variables de interés añade un matiz relevante para el sector público ecuatoriano: la estabilidad laboral garantizada por la LOSEP puede alimentar el compromiso de continuidad sin fortalecer el afectivo, lo que limita los beneficios que la institución podría obtener de un personal emocionalmente vinculado con su misión institucional.

El estudio presenta limitaciones que deben considerarse. El diseño transversal impide establecer relaciones causales con certeza, ya que la direccionalidad podría ser recíproca. El tamaño muestral, aunque censal, restringe la generalización a instituciones con características similares. El uso exclusivo de autorreporte puede introducir varianza de método común, aunque el uso de múltiples escalas con diferentes anclas de respuesta mitiga parcialmente este riesgo.

Conclusiones

Este estudio examinó el efecto de la comunicación organizacional ascendente sobre el clima laboral y evaluó el rol mediador del compromiso organizacional en la Dirección Distrital 02D01-Guaranda-MAGP. Los hallazgos permiten formular las siguientes conclusiones.



La comunicación ascendente, el compromiso organizacional y el clima laboral se ubican predominantemente en niveles moderados, con áreas de oportunidad identificadas especialmente en las dimensiones de comunicación y autorrealización del clima, y en la proporción relativamente baja de servidores que reportan comunicarse frecuente y efectivamente con sus superiores. La estructura organizacional diferenciada entre personal administrativo y técnicos de campo constituye un factor de riesgo para la calidad de los flujos comunicacionales ascendentes.

La comunicación organizacional ascendente se relaciona positiva y significativamente con el clima laboral ($r = .64$, $p < .001$), confirmando H1. La magnitud de esta asociación es considerable e indica que intervenciones orientadas a fortalecer los canales y la calidad de la comunicación hacia arriba podrían tener efectos sustantivos sobre el ambiente laboral percibido por los servidores.

El compromiso organizacional especialmente su componente afectivo medió parcialmente la relación entre comunicación ascendente y clima laboral, con un efecto indirecto estadísticamente significativo (IC 95% bootstrap: [.09, .35]) que explicó aproximadamente el 30% del efecto total, confirmando H2. La mediación parcial indica que el compromiso es un mecanismo relevante pero no exclusivo a través del cual la comunicación ascendente influye sobre el entorno laboral percibido.

Teóricamente, los resultados apoyan la aplicabilidad de la teoría del intercambio social para explicar cómo las prácticas comunicacionales se traducen en vínculos psicológicos y percepciones del ambiente en instituciones públicas ecuatorianas, y sugieren que el modelo integrador propuesto representa un avance respecto al estudio aislado de las tres variables.

Las implicaciones prácticas de los hallazgos son directas y aplicables. Las autoridades de la Dirección Distrital deberían priorizar el diseño e implementación de mecanismos formales de comunicación ascendente: reuniones periódicas de retroalimentación entre técnicos de campo y directivos, sistemas de sugerencias con seguimiento documentado, protocolos para la sistematización de información territorial y canales digitales seguros para reportes desde el campo. Estas medidas deben complementarse con programas de fortalecimiento del compromiso afectivo reconocimiento institucional, participación en decisiones estratégicas, desarrollo profesional dado que el compromiso media el efecto de la comunicación sobre el clima. Las recomendaciones son aplicables, con los ajustes contextuales pertinentes, a otras direcciones distritales del sector agropecuario ecuatoriano.

Para la agenda de investigación futura, se sugiere replicar el modelo con diseños longitudinales que permitan establecer relaciones causales con mayor solidez, incorporar variables



moderadoras como el estilo de liderazgo y la cultura organizacional, e incluir el silencio organizacional como constructo complementario a la comunicación ascendente. La ampliación del estudio a múltiples instituciones del sector público ecuatoriano fortalecería considerablemente la generalización de los hallazgos y contribuiría a la construcción de un cuerpo de evidencia contextualizado sobre los determinantes del bienestar y la efectividad en las organizaciones del Estado.

Referencias Bibliográficas

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial 449*. Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador.
- Delgado, Y., Gómez, T., Romero, E., & Vázquez, E. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Revista de Comunicación*, 17(2), 25–50.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- García-García, X. M. (2025). Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral: Caso de estudio de una empresa pública ecuatoriana. *Revista Científica Hallazgos* 21, 10(1), 79–91.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2.ª ed.). Guilford Press.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU): Indicadores de pobreza y desigualdad*. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>



- Licandro, O. (2022). Satisfacción laboral y clima organizacional como mediadores en la relación entre responsabilidad social interna y compromiso organizacional. *Estudios de Administración*, 29(2), 59–78. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67639>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2007). *Decreto Ejecutivo de reorganización institucional*. Registro Oficial. Presidencia de la República del Ecuador.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence in organizations: Current knowledge and future directions. En D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work and organizational psychology* (2.^a ed., pp. 1–35). SAGE Publications.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. M. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382–400. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL-SPC: Manual*. Lima.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389–416. <https://doi.org/10.1002/job.198>
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 29(5), 489–497. <https://doi.org/10.1002/nur.20147>
- Presidencia de la República del Ecuador. (2025, 14 de agosto). *Decreto Ejecutivo No. 99*. Presidencia de la República del Ecuador.
- Santiago Torner, C. (2023). Teletrabajo y clima ético: El efecto mediador de la autonomía laboral y del compromiso organizacional. *Revista de Métodos Cuantitativos para la*



<https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.7540>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2012). *Reforma democrática del Estado: Rediseño de la función ejecutiva, de las carteras de Estado y su modelo de gestión, y de la organización territorial*. SENPLADES.

Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 462-480. <https://doi.org/10.1002/job.2244>

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7.^a ed.). Pearson.

Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711-730. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00619.x>

Agradecimiento: N/A

Nota: El artículo no es producto de una publicación anterior.