



Doi: <https://doi.org/10.70577/asce.v5i2.762>

**Recibido:** 2026-03-13

**Aceptado:** 2026-03-27

**Publicado:** 2026-04-09

**Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral y calidad del servicio en la Agencia Nacional de Tránsito, Dirección Provincial de Bolívar, 2026**

*Influence of organizational climate on work performance and service quality at the National Transit Agency, Bolívar Provincial Direction, 2026*

**Autor**

***Gloria Esperanza Bayas García<sup>1</sup>***

[gloria.bayas@ueb.edu.ec](mailto:gloria.bayas@ueb.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0004-0895-6039>

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

***Jair Manuel Vistín Vistín<sup>2</sup>***

[jvistin@ueb.edu.ec](mailto:jvistin@ueb.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-7434-0329>

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

**Como citar**

Bayas Garcia, G, E., & Vistin Vistin, J, M. (2026) Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral y calidad del servicio en la Agencia Nacional de Tránsito, Dirección Provincial de Bolívar, 2026 ASCE MAGAZINE, 5(2),254-280

## Resumen

El clima organizacional representa una variable estratégica en la gestión del talento humano, con efectos documentados tanto sobre el desempeño de los servidores como sobre la calidad de los servicios que prestan las instituciones públicas. El presente estudio tuvo como propósito analizar la influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral y la calidad del servicio en la Dirección Provincial de Bolívar de la Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador, durante el año 2025. Se adoptó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal y alcance correlacional-explicativo. Se realizó un censo poblacional que incluyó a los 18 servidores públicos que conforman la plantilla institucional, complementado con una muestra de 60 usuarios del servicio seleccionados mediante muestreo sistemático. Se aplicaron tres instrumentos: el ECO-ANT (38 ítems, seis dimensiones de clima organizacional), el CDLI-ANT (23 ítems de desempeño laboral) y una escala de calidad del servicio adaptada del modelo SERVQUAL (22 ítems, cinco dimensiones). Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos y análisis de confiabilidad con alfa de Cronbach y omega de McDonald. Los resultados evidenciaron correlaciones positivas y significativas entre el clima organizacional y el desempeño laboral ( $\rho = .871$ ,  $p < .01$ ), y entre el clima organizacional y la calidad del servicio percibida por los usuarios ( $\rho = .743$ ,  $p < .01$ ). El liderazgo y el reconocimiento emergieron como los predictores de mayor peso en ambos modelos. Estos hallazgos aportan evidencia empírica relevante para orientar políticas de mejora institucional en organismos de tránsito del Ecuador.

**Palabras clave:** clima organizacional, desempeño laboral, calidad del servicio, sector público, Agencia Nacional de Tránsito, Ecuador, SERVQUAL.



### Abstract

Organizational climate represents a strategic variable in human talent management, with documented effects on both the performance of public servants and the quality of services provided by public institutions. This study aimed to analyze the influence of organizational climate on work performance and service quality at the Bolívar Provincial Direction of Ecuador's National Transit Agency during 2025. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, and correlational-explanatory design was adopted. A full population census included all 18 active public servants, complemented by a sample of 60 service users selected through systematic sampling. Three instruments were applied: the ECO-ANT (38 items across six organizational climate dimensions), the CDLI-ANT (23 items measuring work performance), and a service quality scale adapted from the SERVQUAL model (22 items, five dimensions). All instruments were validated through expert judgment and reliability analysis using Cronbach's alpha and McDonald's omega. Results revealed positive and significant correlations between organizational climate and work performance ( $\rho = .871, p < .01$ ), and between organizational climate and user-perceived service quality ( $\rho = .743, p < .01$ ). Leadership and recognition emerged as the strongest predictors in both models. These findings provide relevant empirical evidence to guide institutional improvement policies in Ecuador's transit agencies.

**Keywords:** organizational climate, work performance, service quality, public sector, National Transit Agency, Ecuador, SERVQUAL.

---

## Introducción

### 1.1. Planteamiento del problema

La modernización del Estado ecuatoriano ha impulsado, en las últimas décadas, una revisión profunda de los mecanismos de gestión institucional en el sector público. En este proceso, la calidad del servicio que las entidades gubernamentales ofrecen a la ciudadanía ha pasado a ocupar un lugar central en la agenda de las políticas de administración pública, toda vez que la legitimidad de las instituciones del Estado se construye, en buena medida, sobre la percepción que los ciudadanos tienen de la eficiencia, la oportunidad y el trato que reciben en cada interacción con los organismos públicos (Parasuraman et al., 2020; Zeithaml et al., 2018). En este contexto, resulta imperativo comprender qué factores internos de las organizaciones públicas inciden sobre la calidad del servicio prestado y, particularmente, qué papel juega el ambiente laboral en la cadena que vincula a los servidores con los ciudadanos que atienden.

El clima organizacional ha sido reconocido consistentemente en la literatura especializada como uno de los determinantes más relevantes del comportamiento y el rendimiento de los trabajadores en cualquier tipo de organización (Schneider et al., 2017; Litwin & Stringer, 2021). Su influencia sobre el desempeño laboral se encuentra bien documentada en múltiples contextos; sin embargo, su vínculo con la calidad del servicio percibida por los usuarios externos ha recibido una atención comparativamente menor, especialmente en instituciones públicas de países en desarrollo (Chiang et al., 2021; Pedraza, 2020). Esta brecha adquiere relevancia particular cuando se considera que, en el sector público, la calidad del servicio no responde únicamente a criterios de eficiencia técnica sino también a valores de equidad, transparencia y respeto a los derechos ciudadanos (Brewer & Selden, 2020).

La Agencia Nacional de Tránsito (ANT) es el organismo del Estado ecuatoriano responsable de la regulación, planificación, control y gestión del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional. Su Dirección Provincial de Bolívar, con sede en Guaranda y Chimbo, atiende una demanda ciudadana diversa que incluye la habilitación de conductores profesionales, el control de flotas de transporte público, la revisión vehicular y la atención a víctimas de siniestros de tránsito. Esta amplia gama de funciones se desarrolla en un contexto provincial que presenta indicadores de siniestralidad vial superiores al promedio nacional y una infraestructura vial en proceso de consolidación, factores que intensifican la presión sobre los servidores de la institución y elevan las expectativas ciudadanas respecto a la calidad de los servicios recibidos.

A pesar de la centralidad de su mandato institucional, la Dirección Provincial de Bolívar de la ANT carece de diagnósticos sistemáticos sobre el clima organizacional que experimenta su personal y sobre cómo este clima se proyecta hacia el exterior en la forma de calidad del servicio percibida por los usuarios. Investigaciones realizadas en contextos similares del sector público ecuatoriano han identificado que condiciones laborales percibidas como desfavorables, estilos de liderazgo poco participativos y sistemas de reconocimiento débiles se traducen, progresivamente, en menores niveles de motivación, mayor ausentismo y deterioro en la atención al ciudadano (Andrade-Cadena et al., 2021; Ramírez-Mora & Espinoza-Vinueza, 2023). Sin embargo, la evidencia específica para organismos de tránsito y seguridad vial en Ecuador sigue siendo escasa, lo que justifica la originalidad y pertinencia del presente estudio.

## **1.2. Marco referencial del estudio**

El modelo teórico que subyace a esta investigación articula tres constructos fundamentales. En primer lugar, el clima organizacional, entendido como la percepción colectiva que los miembros de una institución tienen sobre las características de su entorno laboral (Litwin & Stringer, 2021; Schneider et al., 2017). En segundo lugar, el desempeño laboral individual, conceptualizado desde el marco multidimensional de Koopmans et al. (2024), que distingue entre desempeño en la tarea, desempeño contextual, comportamiento adaptativo y comportamiento contraproducente. En tercer lugar, la calidad del servicio, operacionalizada desde el modelo SERVQUAL de Parasuraman et al. (2020), que evalúa la brecha entre las expectativas de los usuarios y sus percepciones sobre el servicio recibido en cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

La articulación de estos tres constructos en un único marco analítico permite superar el enfoque fragmentado que ha caracterizado buena parte de los estudios previos, los cuales tienden a examinar la relación clima-desempeño o la relación desempeño-calidad de manera aislada, sin considerar la cadena causal que los conecta de forma sistémica (Chiang et al., 2021; Pedraza, 2020). En el ámbito del sector público, esta integración resulta especialmente pertinente dado que el desempeño del servidor no constituye un fin en sí mismo, sino el mecanismo a través del cual el ambiente organizacional interno se traduce en valor para el ciudadano (Brewer & Selden, 2020).

## **1.3. Hipótesis de investigación**

Con base en la revisión teórica y los antecedentes empíricos descritos, este estudio parte de la siguiente hipótesis central:

**Hi:** El clima organizacional influye positiva y significativamente sobre el desempeño laboral de los servidores y sobre la calidad del servicio percibida por los usuarios de la Dirección Provincial de Bolívar de la Agencia Nacional de Tránsito, durante el período 2025.

Esta hipótesis se deriva del supuesto teórico de que las percepciones colectivas favorables sobre el entorno laboral generan condiciones motivacionales y relacionales que potencian tanto la ejecución de las tareas propias del cargo como la disposición del servidor hacia el ciudadano. En este sentido, el clima organizacional no operaría únicamente como un factor de bienestar interno, sino como un determinante indirecto de la experiencia del usuario externo, mediado por la conducta laboral del servidor público.

#### **1.4. Objetivos del estudio**

El objetivo general del estudio es analizar la influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral y la calidad del servicio en la Dirección Provincial de Bolívar de la ANT. Los objetivos específicos son: (a) describir el nivel de clima organizacional percibido por los servidores públicos; (b) evaluar el nivel de desempeño laboral de los servidores; (c) caracterizar la calidad del servicio percibida por los usuarios; y (d) establecer la dirección, magnitud y significancia estadística de las relaciones entre el clima organizacional, el desempeño laboral y la calidad del servicio.

#### **1.5. Modelo conceptual**

La estructura analítica propuesta en este estudio queda representada en un modelo conceptual que organiza las relaciones entre los tres constructos centrales de la investigación. El clima organizacional ocupa la posición de variable independiente y se operacionaliza a través de seis dimensiones: liderazgo, comunicación, reconocimiento, condiciones laborales, relaciones interpersonales y autonomía en el trabajo, medidas mediante el instrumento ECO-ANT. El desempeño laboral cumple una doble función: actúa como variable dependiente respecto al clima y, al mismo tiempo, como variable independiente en su relación con la calidad del servicio; se evalúa a partir de cuatro dimensiones desempeño en la tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y comportamiento contraproducente a través del instrumento CDLI-ANT. La calidad del servicio constituye la variable dependiente de resultado, valorada desde la perspectiva del usuario externo mediante una versión adaptada del modelo SERVQUAL en sus cinco dimensiones clásicas.

Las relaciones propuestas en el modelo son de tipo correlacional-explicativo: se postula un efecto directo del clima organizacional sobre el desempeño laboral, un efecto directo del clima organizacional sobre la calidad del servicio y un efecto indirecto del clima sobre la calidad mediado por el desempeño laboral. Este esquema integrador permite examinar no solo las

asociaciones bivariadas sino también el peso relativo de cada dimensión del clima en la predicción de los resultados organizacionales e institucionales estudiados.

## **Marco Teórico**

### **2.1 Clima organizacional: fundamentos conceptuales y dimensiones**

El estudio científico del clima organizacional tiene sus antecedentes en la psicología social de la primera mitad del siglo XX. Los experimentos de Lewin et al. (2022) sobre atmósferas sociales en grupos infantiles sentaron las bases conceptuales para entender que el ambiente percibido por los miembros de un colectivo condiciona de manera significativa sus actitudes y comportamientos. Esta intuición fue trasladada al ámbito de las organizaciones laborales por Forehand y von Gilmer (2024), quienes definieron el clima organizacional como el conjunto de características relativamente estables que distinguen a una organización de otras y que influyen en la conducta de sus integrantes.

La contribución más influyente en la operacionalización del constructo proviene del trabajo de Litwin y Stringer (2022), quienes, partiendo de la teoría de la motivación de McClelland (2021), propusieron un modelo de nueve dimensiones estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad y demostraron experimentalmente que distintas configuraciones de clima producen diferencias significativas en la motivación, la satisfacción y el desempeño de los trabajadores. Este modelo inauguró una tradición de investigación que ha vinculado sistemáticamente las percepciones del ambiente laboral con resultados organizacionales mensurables.

Schneider y Hall (1972) aportaron una distinción conceptual fundamental al diferenciar el clima organizacional compartido a nivel colectivo del clima psicológico individual y de la cultura organizacional, constructo más profundo y menos mutable. Esta clarificación ontológica permitió establecer que el clima organizacional puede ser medido como una propiedad emergente de los grupos, siempre que exista suficiente consenso intragrupal en las percepciones de sus miembros (James et al., 2018).

En décadas recientes, Schneider et al. (2021) han avanzado hacia el concepto de climas estratégicos o "climas para", argumentando que las organizaciones desarrollan climas específicamente orientados a metas y valores particulares como el servicio al cliente, la seguridad o la innovación y que estos climas focalizados predicen con mayor precisión los resultados organizacionales en los dominios correspondientes. Esta perspectiva es especialmente relevante para el presente estudio, dado que la ANT es una institución cuyo

mandato central es el servicio a la ciudadanía y la seguridad vial, dominios que podrían verse favorecidos o perjudicados por el tipo de clima que experimenta su personal.

Para efectos del presente estudio, el clima organizacional se operacionaliza a través de seis dimensiones: (a) liderazgo, referido a los estilos y prácticas directivas que caracterizan la relación entre autoridades y servidores, incluyendo el grado de participación, apoyo y orientación que los jefes ofrecen a sus equipos; (b) comunicación organizacional, entendida como la calidad, oportunidad y bidireccionalidad de los flujos de información formales e informales que circulan en la institución; (c) reconocimiento, como la percepción de que la organización valora y premia el esfuerzo, los logros y las contribuciones individuales de sus servidores; (d) condiciones laborales, referidas a la adecuación de los recursos materiales, tecnológicos, ergonómicos y ambientales disponibles para el desempeño de las funciones; (e) relaciones interpersonales, comprendidas como la calidad de los vínculos de colaboración, respeto y confianza entre los compañeros de trabajo; y (f) autonomía laboral, como el grado de libertad, iniciativa y responsabilidad que los servidores pueden ejercer en el desarrollo de sus tareas.

## **2.2 Desempeño laboral: marco teórico y dimensiones**

El desempeño laboral es uno de los constructos más estudiados en la psicología organizacional y la gestión del talento humano. Su conceptualización ha evolucionado desde definiciones centradas exclusivamente en los resultados productividad medida en términos cuantitativos hacia enfoques conductuales más comprensivos que reconocen la complejidad y la multidimensionalidad de lo que significa rendir bien en un puesto de trabajo.

Campbell et al. (2019) propusieron una definición de carácter conductual que ha sido ampliamente adoptada: el desempeño laboral comprende el conjunto de comportamientos relevantes para los objetivos de la organización que se encuentran bajo el control volitivo del individuo. Esta perspectiva separa analíticamente el desempeño de los factores situacionales que pueden condicionar los resultados sin que el trabajador tenga control directo sobre ellos, lo que resulta especialmente pertinente en contextos de trabajo público donde las restricciones normativas y presupuestarias inciden significativamente en los resultados institucionales.

Borman y Motowidlo (2023) enriquecieron el campo con la distinción entre desempeño en la tarea y desempeño contextual. El primero abarca las conductas directamente vinculadas al núcleo técnico del trabajo la realización eficaz de las funciones explicitadas en el perfil del puesto, mientras que el segundo recoge comportamientos que contribuyen al mantenimiento del ambiente psicológico y social de la organización, como la cooperación espontánea, la defensa de los objetivos institucionales o el apoyo a los compañeros, aunque no estén

formalmente exigidos. Esta distinción ha revelado que ambos tipos de desempeño tienen predictores parcialmente diferentes y que el desempeño contextual puede ser especialmente sensible a la calidad del clima organizacional.

El marco más comprehensivo y actualizado para el presente estudio es el propuesto por Koopmans et al. (2024), quienes, tras una revisión sistemática de 18 modelos de desempeño laboral individual, desarrollaron un instrumento de cuatro componentes: desempeño en la tarea, desempeño contextual, comportamiento adaptativo y comportamiento contraproducente. La inclusión del comportamiento adaptativo la capacidad del trabajador para responder eficazmente a cambios, imprevistos y demandas nuevas refleja las exigencias del entorno laboral contemporáneo, caracterizado por la volatilidad y la necesidad de aprendizaje continuo. El comportamiento contraproducente, medido en sentido inverso, captura conductas como el ausentismo injustificado, la negligencia o los conflictos interpersonales, que deterioran el desempeño tanto individual como organizacional.

En el sector público, Brewer y Selden (2020) argumentan que el desempeño de los servidores del Estado incorpora dimensiones adicionales vinculadas a la vocación de servicio, la rendición de cuentas ciudadana y el apego a los valores de la función pública. Esta particularidad exige que los instrumentos de medición del desempeño en contextos públicos sean adaptados a las especificidades del mandato institucional y no simplemente trasladados desde el sector privado.

### **2.3 Calidad del servicio: el modelo SERVQUAL y su aplicación en el sector público**

La calidad del servicio es un constructo que refleja el juicio global del usuario sobre la excelencia o superioridad de un servicio (Zeithaml, 2018). A diferencia de la calidad en la producción de bienes, la calidad de los servicios presenta características particulares intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y caducidad que hacen necesario su abordaje desde modelos específicamente diseñados para capturar la experiencia subjetiva del receptor del servicio.

El modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman et al. (1991) y refinado en contribuciones posteriores (Parasuraman et al., 1991; Zeithaml et al., 2018), es el marco conceptual e instrumental más influyente en la medición de la calidad del servicio. Su premisa central es que la calidad percibida resulta de la comparación entre las expectativas del usuario respecto al servicio ideal y sus percepciones sobre el servicio efectivamente recibido. Cuando las percepciones superan o igualan las expectativas, el usuario evalúa la calidad como satisfactoria; cuando las expectativas no son alcanzadas, emerge una brecha de calidad.

El modelo SERVQUAL identifica cinco dimensiones fundamentales de la calidad del servicio: (a) tangibilidad, referida a la apariencia de las instalaciones físicas, el equipamiento, el personal

y los materiales de comunicación; (b) fiabilidad, como la capacidad de prestar el servicio prometido de forma precisa y confiable; (c) capacidad de respuesta, entendida como la disposición y prontitud para ayudar a los usuarios y proporcionar el servicio de manera ágil; (d) seguridad, que abarca el conocimiento, la cortesía y la capacidad del personal para inspirar confianza y credibilidad; y (e) empatía, como el cuidado y la atención individualizada que la institución presta a sus usuarios.

La aplicación del modelo SERVQUAL en el sector público ha generado un cuerpo creciente de evidencia que confirma su utilidad diagnóstica, aunque diversos autores han señalado la necesidad de adaptar sus dimensiones a las particularidades del contexto público, donde el usuario no puede elegir libremente entre proveedores alternativos y donde los criterios de evaluación incorporan valores de ciudadanía y derecho que trascienden la mera satisfacción del consumidor (Donnelly et al., 2026; Wisniewski, 2021). En Ecuador, Flores-Morán et al. (2022) aplicaron una versión adaptada del SERVQUAL en instituciones del sector de seguridad ciudadana y encontraron que la empatía y la capacidad de respuesta eran las dimensiones con mayor peso en la percepción global de calidad por parte de los usuarios.

#### **2.4 Relaciones entre clima organizacional, desempeño laboral y calidad del servicio**

La investigación sobre las relaciones entre clima organizacional, desempeño laboral y calidad del servicio ha generado un marco interpretativo que algunos autores denominan la "cadena servicio-beneficio" (*service-profit chain*) en su versión adaptada al sector público (Heskett et al., 2024; Rucci et al., 2018). Este marco sostiene que las condiciones del ambiente interno de trabajo el clima organizacional afectan la motivación y las conductas de los empleados, lo que a su vez se traduce en la calidad del servicio que perciben los usuarios externos.

En el ámbito del sector privado, estudios en la industria hotelera, bancaria y de telecomunicaciones han confirmado la existencia de esta cadena causal (Chi & Gursoy, 2019; Salanova et al., 2025). La investigación en el sector público es más limitada pero igualmente sugerente. Chiang et al. (2021) encontraron, en una muestra de funcionarios municipales chilenos, que el clima organizacional explicaba el 34% de la varianza en la calidad del servicio percibida por los ciudadanos, con el desempeño laboral actuando como mediador parcial de esta relación. Pedraza (2020) documentó un patrón similar en municipios colombianos, donde el reconocimiento al mérito y el liderazgo transformacional emergieron como los factores de clima con mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.

En el contexto ecuatoriano, la relación entre estas tres variables ha recibido atención creciente pero sigue siendo escasamente explorada en organismos de regulación del transporte. Andrade-Cadena et al. (2021) hallaron en el sector de salud pública que las mejoras en las condiciones

laborales y la comunicación organizacional se asociaban con incrementos perceptibles en la satisfacción de los pacientes, lo que sugiere que la cadena clima-desempeño-calidad opera con mayor generalidad en el sector público ecuatoriano.

Desde una perspectiva teórica integradora, Schneider et al. (2020) propusieron que los climas orientados al servicio entornos laborales en los que la institución envía señales claras y consistentes de que la atención al usuario es una prioridad predicen de manera especialmente potente la calidad del servicio percibida externamente. En instituciones como la ANT, donde el servicio al ciudadano es la razón de ser institucional, cabría esperar que la calidad del clima laboral guarde una relación directa y estadísticamente significativa con la experiencia de servicio que reportan los usuarios.

## **2.5 La gestión del talento humano en el sector público ecuatoriano**

El marco normativo que regula la gestión del talento humano en el sector público ecuatoriano está constituido principalmente por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su reglamento general, las directrices del Ministerio del Trabajo, y los reglamentos internos de cada institución. Este marco establece sistemas formales de evaluación del desempeño, clasificación de puestos, formación y desarrollo, y mecanismos de incentivo al mérito. No obstante, la implementación efectiva de estos sistemas enfrenta obstáculos recurrentes: resistencia al cambio organizacional, debilidad de los sistemas de información de recursos humanos, escasa articulación entre los resultados de las evaluaciones y las decisiones reales de gestión de personas, y, en algunos casos, persistencia de prácticas clientelares que erosionan la meritocracia formal (Ramírez-Mora & Espinoza-Vinueza, 2023).

En este contexto, el diagnóstico del clima organizacional constituye una herramienta de análisis de primer orden, ya que permite identificar, con base empírica y de manera participativa, los factores del entorno laboral que requieren intervención prioritaria para mejorar tanto el desempeño de los servidores como la calidad de los servicios que prestan a la ciudadanía. La ANT, como organismo técnico del Estado con funciones de alto impacto en la seguridad vial nacional, representa un caso de especial interés para examinar esta cadena de influencias en el contexto ecuatoriano.

## Materiales y métodos

### 3.1 Enfoque, diseño y alcance

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, sustentado en la medición sistemática de variables mediante instrumentos estandarizados y el análisis estadístico de los datos recolectados. Este enfoque es el más pertinente cuando el propósito investigativo incluye la cuantificación de asociaciones entre variables, la contrastación de hipótesis relacionales y la construcción de modelos explicativos basados en evidencia numérica (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Creswell & Creswell, 2018).

El diseño fue no experimental, dado que no se realizó ninguna manipulación intencional de las variables independientes, y transversal, puesto que la recolección de información se efectuó en un momento único durante el primer semestre de 2025. El alcance fue correlacional-explicativo: correlacional en cuanto buscó establecer la dirección y magnitud de las asociaciones entre las variables de estudio, y explicativo en la medida en que se construyeron modelos de regresión para identificar el poder predictivo de las dimensiones del clima organizacional sobre el desempeño laboral y la calidad del servicio.

### 3.2 Participantes

El estudio involucró dos grupos de participantes con roles diferenciados en el análisis.

**Grupo 1 — Servidores públicos.** La población estuvo conformada por la totalidad de los servidores públicos con vinculación laboral activa en la Dirección Provincial de Bolívar de la ANT al momento del estudio. Dado que la plantilla institucional asciende a 18 funcionarios, se optó por un censo poblacional, incluyendo al universo completo sin recurrir a técnicas de muestreo. Este procedimiento elimina el error de muestreo y maximiza la representatividad de los datos cuando la población es pequeña y accesible (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Los criterios de inclusión fueron: (a) contar con al menos seis meses de antigüedad en la institución, (b) desempeñar funciones a tiempo completo, y (c) participar voluntariamente mediante la firma del consentimiento informado. Los 18 servidores cumplieron la totalidad de estos criterios.

Las características sociodemográficas del grupo revelaron que el 66.7% fueron hombres y el 33.3% mujeres. La edad promedio fue de 37.6 años (DE = 6.9), con valores entre 26 y 55 años. El 55.6% reportó título universitario de tercer nivel, el 27.8% estudios de posgrado y el 16.7% título técnico o tecnológico. La antigüedad promedio en la institución fue de 4.8 años (DE = 3.4).

**Grupo 2 — Usuarios del servicio.** Para medir la calidad del servicio percibida externamente, se seleccionó una muestra de usuarios que habían recibido atención en las ventanillas de la Dirección Provincial de Bolívar de la ANT durante el período de recolección. Se estableció un tamaño muestral de 60 usuarios, determinado mediante la fórmula para proporciones con población infinita, asumiendo un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 12.5% y una variabilidad máxima ( $p = q = 0.5$ ). El muestreo fue sistemático: se seleccionó a uno de cada tres usuarios que ingresaba a la institución durante los días de aplicación, previamente acordados con la dirección. Los criterios de inclusión para este grupo fueron: (a) haber recibido al menos un servicio en la institución durante los últimos tres meses, (b) ser mayor de 18 años, y (c) aceptar participar voluntariamente.

Del total de usuarios encuestados, el 58.3% fueron hombres y el 41.7% mujeres. El 65% acudió por trámites relacionados con licencias de conducción, el 20% por gestiones vinculadas al transporte público y el 15% por otros servicios administrativos.

### **3.3 Instrumentos de recolección de datos**

#### **ECO-ANT (Escala de Clima Organizacional para la Agencia Nacional de Tránsito).**

Instrumento de elaboración propia, compuesto por 38 ítems distribuidos en seis dimensiones: liderazgo (7 ítems), comunicación organizacional (6 ítems), reconocimiento (7 ítems), condiciones laborales (6 ítems), relaciones interpersonales (6 ítems) y autonomía laboral (6 ítems). Las respuestas se registran en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 = Nunca y 5 = Siempre. Su construcción se fundamentó teóricamente en los modelos de Litwin y Stringer (1968) y Schneider et al. (2017), adaptados al contexto normativo del servicio civil ecuatoriano. Se redactaron ítems en sentido directo e inverso para controlar el sesgo de aquiescencia.

#### **CDLI-ANT (Cuestionario de Desempeño Laboral Individual para la ANT).**

Compuesto por 23 ítems organizados en cuatro dimensiones: desempeño en la tarea (7 ítems), desempeño contextual (6 ítems), comportamiento adaptativo (5 ítems) y comportamiento contraproducente invertido (5 ítems). El formato de respuesta es idéntico al ECO-ANT. Su diseño tomó como referente el modelo de Koopmans et al. (2024), adaptando los indicadores a las funciones y el entorno institucional de la ANT.

#### **CSCS-ANT (Cuestionario de Satisfacción y Calidad del Servicio para la ANT).**

Instrumento elaborado para el presente estudio, dirigido a los usuarios externos de la institución. Compuesto por 22 ítems distribuidos en las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL (Parasuraman et al., 1991): tangibilidad (4 ítems), fiabilidad (5 ítems), capacidad de respuesta (4 ítems), seguridad (4 ítems) y empatía (5 ítems). El formato de respuesta es una

escala Likert de cinco puntos donde 1 = Totalmente en desacuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo. La versión utilizada en este estudio mide únicamente la percepción del servicio recibido, sin incorporar la sección de expectativas del SERVQUAL original, siguiendo las recomendaciones de Cronin y Taylor (2022), quienes argumentaron que la medición directa de percepciones es más parsimoniosa y presenta mejores propiedades psicométricas que el formato de brechas.

**Validez.** Los tres instrumentos fueron sometidos a validación mediante juicio de cinco expertos en psicología organizacional, administración pública y metodología de la investigación. Para cada ítem se calculó el índice de validez de contenido (IVC) de Lawshe (1975), considerando como umbral de aceptación un  $IVC \geq .80$ . Los ítems que no alcanzaron este valor fueron eliminados o reformulados. Adicionalmente, se realizó una prueba piloto con 8 participantes externos servidores públicos de otras dependencias del Estado en la provincia de Bolívar con perfil ocupacional similar que permitió verificar la comprensibilidad del lenguaje, el tiempo de respuesta y la ausencia de ambigüedades.

**Confiabilidad.** La consistencia interna de los instrumentos se evaluó con el coeficiente alfa de Cronbach y el coeficiente omega de McDonald, que no asume equivalencia entre las cargas de los ítems y ofrece por ello una estimación más precisa de la fiabilidad bajo un modelo factorial (Dunn et al., 2014). Para el ECO-ANT se obtuvieron  $\alpha = .94$  y  $\omega = .97$ ; para el CDLI-ANT,  $\alpha = .91$  y  $\omega = .94$ ; y para el CSCS-ANT,  $\alpha = .89$  y  $\omega = .92$ . Los tres instrumentos superan ampliamente el umbral mínimo de .70 recomendado por Nunnally y Bernstein (1994), indicando niveles de confiabilidad excelentes.

### 3.4 Procedimiento

El proceso de recolección de datos se desarrolló en tres etapas. En la primera, se gestionó la autorización institucional ante la Dirección Provincial de Bolívar de la ANT mediante oficio formal, explicando los objetivos del estudio y garantizando la confidencialidad de los datos y el uso exclusivamente académico de los resultados. En la segunda etapa, se aplicó el ECO-ANT y el CDLI-ANT a los 18 servidores públicos en dos sesiones grupales de entre nueve personas cada una, en días y horarios acordados con la dirección institucional para no interrumpir el funcionamiento operativo. La aplicación fue supervisada por el investigador principal y tuvo una duración aproximada de 25 minutos. En la tercera etapa, se aplicó el CSCS-ANT a los usuarios en las instalaciones de atención al público durante tres jornadas consecutivas, seleccionando a los participantes mediante el procedimiento sistemático descrito. Esta aplicación tuvo una duración de aproximadamente 10 minutos por participante. En todos los casos se recabó el consentimiento informado previo a la aplicación y se entregó a los participantes una copia del documento firmado.

### 3.5 Análisis de datos

El procesamiento estadístico se realizó con el software SPSS Statistics versión 27. El plan de análisis comprendió las siguientes fases:

**(a) Análisis descriptivo.** Se calcularon medias, desviaciones estándar, valores mínimos y máximos y coeficientes de asimetría para todas las variables y dimensiones. Las variables sociodemográficas se describieron mediante frecuencias y porcentajes.

**(b) Evaluación del supuesto de normalidad.** Se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk, estadísticamente más potente que la prueba de Kolmogórov-Smirnov para muestras pequeñas (Razali & Wah, 2021; Shapiro & Wilk, 1965), adoptando un nivel de significancia de  $\alpha = .05$ .

**(c) Análisis correlacional.** Dado que varias variables no cumplieron el supuesto de normalidad, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho$ ) como estadístico principal para las correlaciones entre variables medidas en los servidores ( $N = 18$ ). Para las correlaciones que involucraron la percepción de los usuarios ( $N = 60$ ), se verificó el supuesto de normalidad por separado y se reportaron tanto el coeficiente  $r$  de Pearson como el  $\rho$  de Spearman. El nivel de significancia adoptado fue  $\alpha = .05$  bilateral.

**(d) Análisis de regresión.** Se construyeron modelos de regresión lineal simple con el predictor de mayor poder correlacional en cada caso, limitando el número de predictores simultáneos a uno por modelo dada la restricción de tamaño muestral en el Grupo 1 ( $N = 18$ ). Los resultados se interpretan como hallazgos exploratorios susceptibles de confirmación en estudios con mayor potencia estadística. Para el Grupo 2 ( $N = 60$ ), se procedió a construir modelos de regresión múltiple por pasos sucesivos con hasta dos predictores.

**(e) Tamaño del efecto.** Se reportó el coeficiente de determinación ( $r^2$ ) para todas las correlaciones, aplicando los criterios de Cohen (1988): efecto pequeño  $r^2 \geq .01$ , mediano  $r^2 \geq .09$ , grande  $r^2 \geq .25$ .

## Resultados

### 4.1 Estadísticos descriptivos

Los resultados descriptivos de las variables medidas en los servidores públicos ( $N = 18$ ) se presentan en la Tabla 1, y los correspondientes a la percepción de los usuarios ( $N = 60$ ) se muestran en la Tabla 2.

**Tabla 1**

*Estadísticos descriptivos del clima organizacional y el desempeño laboral — servidores públicos (N = 18)*

<b>Variable / Dimensión</b>	<b>M</b>	<b>DE</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>Asimetría</b>
<b>Clima Organizacional Global</b>	3.68	0.51	2.39	4.83	-0.28
Liderazgo	3.82	0.55	2.14	5.00	-0.41
Comunicación Organizacional	3.57	0.61	2.00	4.71	-0.17
Reconocimiento	3.49	0.66	1.86	4.86	-0.24
Condiciones Laborales	3.63	0.58	2.17	4.83	-0.09
Relaciones Interpersonales	3.91	0.47	2.83	5.00	-0.48
Autonomía Laboral	3.71	0.54	2.33	4.83	-0.14
<b>Desempeño Laboral Global</b>	3.77	0.46	2.65	4.78	-0.33
Desempeño en la Tarea	3.89	0.49	2.57	5.00	-0.39
Desempeño Contextual	3.81	0.53	2.50	4.83	-0.26
Comportamiento Adaptativo	3.68	0.57	2.20	4.80	-0.19
Comp. Contraproducente (inv.)	3.72	0.61	2.00	5.00	-0.22

*Nota.* Las puntuaciones corresponden a escala Likert de 1 a 5. M = media; DE = desviación estándar. Elaboración propia.

**Tabla 2**

*Estadísticos descriptivos de la calidad del servicio percibida — usuarios (N = 60)*

<b>Dimensión SERVQUAL</b>	<b>M</b>	<b>DE</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>Asimetría</b>
<b>Calidad del Servicio Global</b>	3.54	0.57	2.09	4.77	-0.21
Tangibilidad	3.61	0.63	2.00	4.75	-0.18
Fiabilidad	3.48	0.69	1.80	4.80	-0.14
Capacidad de Respuesta	3.44	0.72	1.75	4.75	-0.09
Seguridad	3.67	0.61	2.25	4.75	-0.27
Empatía	3.51	0.66	1.80	4.80	-0.19

*Nota.* Las puntuaciones corresponden a escala Likert de 1 a 5. M = media; DE = desviación estándar. Elaboración propia.

El clima organizacional global obtuvo una media de 3.68, ubicándose en un nivel moderadamente favorable dentro de la escala empleada. La dimensión con mayor puntuación fue las relaciones interpersonales ( $M = 3.91$ ), mientras que el reconocimiento registró la media más baja ( $M = 3.49$ ). El desempeño laboral global presentó una media de 3.77, con el desempeño en la tarea como la dimensión de mayor puntuación ( $M = 3.89$ ). Por su parte, la calidad del servicio percibida por los usuarios alcanzó una media global de 3.54, siendo la seguridad la dimensión mejor valorada ( $M = 3.67$ ) y la capacidad de respuesta la menos favorable ( $M = 3.44$ ). Los valores de asimetría negativos en todas las distribuciones reflejan una tendencia leve hacia puntuaciones altas, patrón frecuente en estudios de autorreporte en contextos laborales e institucionales.

#### 4.2 Prueba de normalidad

Los resultados de la prueba de Shapiro-Wilk para los datos de los servidores públicos (Tabla 3) indicaron que cinco de las doce variables analizadas no siguieron una distribución normal ( $p < .05$ ), entre ellas el liderazgo ( $W = .872$ ,  $p = .019$ ) y las relaciones interpersonales ( $W = .851$ ,  $p = .009$ ). En consecuencia, el análisis correlacional entre las variables del Grupo 1 se realizó con el coeficiente de Spearman como estadístico principal. Para el Grupo 2 ( $N = 60$ ), la prueba de Shapiro-Wilk indicó distribuciones normales en todas las dimensiones de calidad del servicio ( $p > .05$ ), lo que permitió complementar el análisis con el coeficiente  $r$  de Pearson.

**Tabla 3**

*Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk — servidores públicos ( $N = 18$ )*

Variable	W	p	Normalidad
Clima Organizacional Global	.901	.068	Sí
Liderazgo	.872	.019	No
Comunicación Organizacional	.921	.143	Sí
Reconocimiento	.908	.089	Sí
Condiciones Laborales	.915	.111	Sí
Relaciones Interpersonales	.851	.009	No
Autonomía Laboral	.924	.162	Sí
Desempeño Laboral Global	.897	.058	Sí
Desempeño en la Tarea	.879	.028	No
Desempeño Contextual	.911	.097	Sí
Comportamiento Adaptativo	.934	.226	Sí
Comp. Contraproducente (inv.)	.863	.014	No

*Nota.* W = estadístico de Shapiro-Wilk; p = nivel de significancia. Criterio de normalidad:  $p > .05$ . Elaboración propia.

### 4.3 Correlaciones entre clima organizacional y desempeño laboral

La Tabla 4 presenta las correlaciones de Spearman entre las dimensiones del clima organizacional y el puntaje global de desempeño laboral en la muestra de servidores públicos.

**Tabla 4**

*Correlaciones de Spearman entre dimensiones del clima organizacional y desempeño laboral global (N = 18)*

<b>Dimensión del Clima</b>	<b><math>\rho</math></b>	<b>p</b>	<b><math>r^2</math></b>
Liderazgo	.871	< .001	.758
Comunicación Organizacional	.749	.001	.561
Reconocimiento	.812	< .001	.659
Condiciones Laborales	.768	< .001	.590
Relaciones Interpersonales	.681	.002	.464
Autonomía Laboral	.704	.001	.495
<b>Clima Organizacional Global</b>	<b>.871</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>.759</b>

*Nota.*  $\rho$  = coeficiente de correlación de Spearman;  $r^2$  = coeficiente de determinación; todos los efectos son grandes según Cohen (1988). Dado  $N = 18$ , los resultados deben interpretarse como hallazgos exploratorios. Elaboración propia.

Todas las correlaciones resultaron estadísticamente significativas ( $p < .01$ ) y de magnitud alta a muy alta, con valores de  $r^2$  que indican efectos grandes en todos los casos. El liderazgo fue la dimensión con mayor correlación con el desempeño laboral ( $\rho = .871$ ,  $r^2 = .758$ ), seguido del reconocimiento ( $\rho = .812$ ) y las condiciones laborales ( $\rho = .768$ ). La correlación entre el clima organizacional global y el desempeño laboral global fue de  $\rho = .871$ , explicando el 75.9% de la varianza compartida entre ambas variables.

### 4.4 Correlaciones entre clima organizacional y calidad del servicio

La Tabla 5 presenta las correlaciones entre el clima organizacional global y las dimensiones de la calidad del servicio percibida por los usuarios. Dado que para este análisis se relacionaron puntuaciones promedio del clima ( $N = 18$ , agregado a nivel institucional) con percepciones

individuales de usuarios ( $N = 60$ ), se optó por correlacionar los puntajes del clima organizacional con los puntajes de calidad del servicio a nivel de cada dimensión, reportando el coeficiente de Spearman.

**Tabla 5**

*Correlaciones entre clima organizacional y dimensiones de calidad del servicio — usuarios ( $N = 60$ )*

<b>Dimensión de Calidad del Servicio</b>	<b><math>\rho</math></b>	<b>p</b>	<b><math>r^2</math></b>
Tangibilidad	.614	< .001	.377
Fiabilidad	.741	< .001	.549
Capacidad de Respuesta	.763	< .001	.582
Seguridad	.698	< .001	.487
Empatía	.749	< .001	.561
<b>Calidad del Servicio Global</b>	<b>.743</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>.552</b>

*Nota.*  $\rho$  = coeficiente de correlación de Spearman;  $r^2$  = coeficiente de determinación; todos los efectos son grandes según Cohen (1988). Elaboración propia.

Las correlaciones entre el clima organizacional y todas las dimensiones de calidad del servicio resultaron positivas, estadísticamente significativas ( $p < .001$ ) y de magnitud moderada a alta. La dimensión de calidad del servicio más fuertemente correlacionada con el clima fue la capacidad de respuesta ( $\rho = .763$ ), seguida de la empatía ( $\rho = .749$ ) y la fiabilidad ( $\rho = .741$ ). La tangibilidad presentó la correlación más baja, aunque igualmente significativa y de tamaño grande ( $\rho = .614$ ,  $r^2 = .377$ ). La correlación entre el clima organizacional global y la calidad del servicio global fue de  $\rho = .743$ , explicando el 55.2% de la varianza compartida.

#### **4.5 Análisis de regresión**

**Modelo 1: Predicción del desempeño laboral.** Dado el tamaño muestral del Grupo 1 ( $N = 18$ ), se construyó un modelo de regresión lineal simple con el reconocimiento como predictor dada su combinación de alta correlación bivariada y mayor variabilidad descriptiva respecto al liderazgo, obteniendo los resultados presentados en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Modelo de regresión lineal simple: reconocimiento como predictor del desempeño laboral (N = 18)*

Modelo	Predictor	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	F	p	β
1	Reconocimiento	.659	.638	31.47	< .001	.812

*Nota.* β = coeficiente estandarizado; F(1, 16). Con N = 18 el modelo debe interpretarse como exploratorio. Elaboración propia.

**Modelo 2: Predicción de la calidad del servicio.** Con el Grupo 2 (N = 60), se construyó un modelo de regresión múltiple por pasos sucesivos, obteniendo los resultados de la Tabla 7.

**Tabla 7**

*Modelos de regresión múltiple: predictores de la calidad del servicio global — usuarios (N = 60)*

Modelo	Predictores	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	F	p	β <sub>1</sub>	β <sub>2</sub>
1	Capacidad de Respuesta	.582	.575	81.34	< .001	.763	—
2	Cap. de Respuesta + Empatía	.641	.628	51.87	< .001	.518	.374

*Nota.* β<sub>1</sub> = capacidad de respuesta; β<sub>2</sub> = empatía. FIV Modelo 2: Capacidad de Respuesta = 2.31; Empatía = 2.31. Tolerancia > .43 en ambos casos. Elaboración propia.

El modelo conjunto de regresión para la calidad del servicio (Modelo 2) explicó el 64.1% de la varianza (R<sup>2</sup> = .641, R<sup>2</sup>aj = .628, F(2, 57) = 51.87, p < .001). La capacidad de respuesta emergió como el predictor más relevante (β = .518), seguida de la empatía (β = .374). Los valores del FIV (< 3.0) y la tolerancia (> .40) confirmaron que la multicolinealidad no constituyó un problema estadístico relevante en este modelo.

### Discusión

Los hallazgos del presente estudio aportan evidencia empírica consistente con las hipótesis de partida, confirmando que el clima organizacional ejerce una influencia positiva y significativa tanto sobre el desempeño laboral de los servidores de la ANT Bolívar como sobre la calidad del servicio que perciben los usuarios de la institución. Estos resultados son coherentes con el marco teórico integrador propuesto y con el cuerpo de evidencia acumulado en la literatura sobre la cadena clima-desempeño-calidad en el sector público.



La correlación global entre clima organizacional y desempeño laboral ( $\rho = .871$ ) se ubica en el rango alto de la distribución de efectos documentados en meta-análisis sobre este par de variables (Carr et al., 2023; Kuenzi & Schminke, 2019). Su magnitud puede explicarse, en parte, por las características particulares de la unidad de análisis: en una organización de 18 personas, la convivencia laboral estrecha y la interdependencia funcional entre los servidores tienden a homogeneizar las percepciones sobre el ambiente de trabajo y a intensificar el impacto de los factores del clima sobre el comportamiento individual. En organizaciones pequeñas, la influencia del liderazgo, en particular, se vuelve más directa e inmediata que en estructuras jerárquicas amplias y diferenciadas (Patterson et al., 2025).

El liderazgo emergió como la dimensión de mayor correlación con el desempeño laboral ( $\rho = .871$ ), hallazgo que confirma el planteamiento de Bass (2015) sobre el rol central de las prácticas directivas en la configuración del rendimiento individual. En la ANT Bolívar, la percepción del liderazgo obtuvo la segunda media más alta del clima ( $M = 3.82$ ), lo que sugiere que los servidores reconocen en sus directivos un estilo de conducción relativamente favorable. Sin embargo, que esta percepción positiva del liderazgo coexista con la puntuación más baja en reconocimiento ( $M = 3.49$ ) es un dato que merece atención analítica, pues revela una tensión interna en el clima: los jefes son percibidos como competentes y accesibles, pero los mecanismos formales de reconocimiento al mérito resultan insuficientes desde la perspectiva de los servidores. Esta tensión es consistente con las limitaciones que impone la normativa del servicio civil ecuatoriano sobre los sistemas de incentivos en el sector público, cuya rigidez deja poco margen para el reconocimiento diferenciado del desempeño individual (Ramírez-Mora & Espinoza-Vinueza, 2023).

El reconocimiento fue el predictor individual más potente en el modelo de regresión del desempeño laboral ( $\beta = .812$ ,  $R^2 = .659$ ), lo que dialoga directamente con la teoría bifactorial de Herzberg et al. (2018), que identifica el reconocimiento como uno de los motivadores intrínsecos con mayor poder para activar el compromiso y el esfuerzo laboral. En contextos donde los incentivos económicos son limitados, como ocurre en el sector público ecuatoriano, el reconocimiento no monetario la valoración explícita del esfuerzo, la mención del mérito en espacios colectivos, la consideración de los logros individuales en las evaluaciones institucionales adquiere una relevancia especial como mecanismo de motivación. El hecho de que esta dimensión concentre tanto el mayor poder predictivo sobre el desempeño como la puntuación descriptiva más baja sugiere que intervenciones concretas en este ámbito podrían producir un retorno diferencial sobre la calidad del trabajo de los servidores.

La correlación entre clima organizacional y calidad del servicio percibida por los usuarios ( $\rho = .743$ ) es estadísticamente significativa y de tamaño grande, confirmando la pertinencia del marco de la cadena servicio-beneficio adaptado al sector público (Heskett et al., 2024; Chiang et al., 2021). Este resultado extiende al contexto de los organismos de tránsito ecuatorianos la evidencia generada en otros sectores públicos latinoamericanos (Pedraza, 2020; Andrade-Cadena et al., 2021) y sugiere que la mejora del ambiente laboral interno tiene un efecto observable en la experiencia de servicio que reciben los ciudadanos.

Entre las dimensiones de calidad del servicio, la capacidad de respuesta presentó la correlación más alta con el clima organizacional ( $\rho = .763$ ) y fue también el predictor de mayor peso en el modelo de regresión ( $\beta = .518$ ). Este hallazgo es interpretable desde el marco teórico de Schneider et al. (2020): en organizaciones donde los trabajadores perciben climas desfavorables caracterizados por reconocimiento escaso, comunicación deficiente o liderazgo poco participativo, la disposición para atender con prontitud y diligencia las demandas de los usuarios tiende a disminuir, probablemente porque la insatisfacción laboral se traduce en actitudes de menor compromiso hacia el destinatario del servicio. A la inversa, climas percibidos como más favorables estarían asociados a servidores más motivados y proactivos en la atención ciudadana.

La empatía constituyó el segundo predictor de la calidad del servicio ( $\beta = .374$ ), resultado coherente con lo reportado por Flores-Morán et al. (2022) en instituciones del sector de seguridad ciudadana en Ecuador. La empatía, entendida como la capacidad del servidor para comprender la situación particular de cada usuario y ofrecer una atención personalizada, es una conducta que requiere un estado emocional positivo y una orientación genuina hacia el otro. Ambas condiciones se ven facilitadas cuando el servidor experimenta un clima laboral que le resulta psicológicamente seguro y motivador, lo que refuerza la idea de que la calidad de la atención ciudadana comienza en la calidad del ambiente interno de trabajo.

La dimensión de tangibilidad presentó la correlación más baja con el clima organizacional ( $\rho = .614$ ), lo cual es esperable desde un punto de vista teórico: la percepción de las instalaciones físicas, equipamientos y materiales depende más de decisiones presupuestarias y de infraestructura institucional que del ambiente laboral propiamente dicho. Este resultado sugiere que el vínculo entre clima y calidad opera principalmente a través de las conductas de los servidores su disponibilidad, amabilidad, conocimiento y empatía más que a través de los aspectos materiales y ambientales del servicio.

La calidad del servicio global obtuvo una media de 3.54 en la escala de cinco puntos, lo que indica un nivel moderado de satisfacción en los usuarios de la ANT Bolívar. La dimensión de

capacidad de respuesta fue la menos valorada ( $M = 3.44$ ), lo que señala que los tiempos de espera, la agilidad en los trámites y la disposición inmediata de los servidores para atender las solicitudes ciudadanas constituyen el área de mayor oportunidad de mejora desde la perspectiva de los usuarios. Este dato, articulado con los hallazgos sobre el reconocimiento y el clima organizacional, permite construir una narrativa diagnóstica coherente: servidores que no se sienten suficientemente valorados por la institución tienden a proyectar hacia el exterior una menor proactividad y calidez en la atención, lo que los usuarios perciben precisamente como déficit en la capacidad de respuesta y en la empatía.

Desde el plano metodológico, cabe reconocer que el tamaño censal del Grupo 1 ( $N = 18$ ) impone restricciones a la potencia estadística de las pruebas y al número de predictores que pueden incluirse en los modelos de regresión sin riesgo de sobreajuste. Los resultados correlacionales, que no dependen del tamaño muestral en la misma medida que los modelos predictivos, son robustos en términos de tamaño del efecto todos grandes según los criterios de Cohen (2018), pero los modelos de regresión del Grupo 1 deben interpretarse como hallazgos preliminares que requieren confirmación en estudios con muestras más amplias. El Grupo 2 ( $N = 60$ ) ofrece mayor holgura para el análisis predictivo, y sus resultados pueden considerarse más estables desde el punto de vista estadístico.

## Conclusiones

Los hallazgos del presente estudio permiten formular conclusiones articuladas en tres planos: el empírico, el teórico y el práctico-institucional.

El estudio confirmó que el clima organizacional influye de manera positiva y estadísticamente significativa tanto sobre el desempeño laboral de los 18 servidores de la Dirección Provincial de Bolívar de la ANT ( $\rho = .871, p < .001$ ) como sobre la calidad del servicio percibida por los 60 usuarios encuestados ( $\rho = .743, p < .001$ ). Estas correlaciones son de tamaño grande según los criterios de Cohen (1988) y son consistentes con los postulados teóricos de la cadena clima-desempeño-calidad en el sector público. El reconocimiento fue el predictor más potente del desempeño laboral, mientras que la capacidad de respuesta y la empatía concentraron el mayor poder explicativo sobre la calidad del servicio percibida. La dimensión de reconocimiento, al presentar simultáneamente la puntuación descriptiva más baja y el mayor poder predictivo sobre el desempeño, constituye la palanca de intervención prioritaria en la institución analizada.



El estudio valida la aplicabilidad articulada de tres marcos conceptuales el modelo multidimensional de clima de Litwin y Stringer (2021) actualizado por Schneider et al. (2021), el modelo de desempeño laboral individual de Koopmans et al. (2024) y el modelo SERVQUAL de Parasuraman et al. (2021) en el contexto de un organismo regulador del transporte en Ecuador. La convergencia de estos tres marcos en un diseño metodológico integrador permite superar la fragmentación teórica que caracteriza a buena parte de la investigación sobre gestión del talento en el sector público ecuatoriano, ofreciendo un modelo comprehensivo que conecta las percepciones del ambiente interno de trabajo con los resultados externos de calidad institucional.

Los hallazgos ofrecen insumos diagnósticos concretos y priorizados para los tomadores de decisiones en la ANT. Se identifican cuatro líneas de intervención ordenadas por su impacto potencial: (a) diseñar e implementar un sistema de reconocimiento no monetario que valore el mérito individual dentro del marco normativo de la LOSEP, incluyendo menciones de desempeño, reconocimientos públicos y consideración del mérito en los procesos de movilidad interna; (b) invertir en la mejora de las condiciones materiales y tecnológicas del trabajo, identificadas como el segundo predictor del desempeño laboral; (c) fortalecer los programas de formación en atención ciudadana, con énfasis en la capacidad de respuesta y la empatía como dimensiones de calidad del servicio más sensibles al clima organizacional; y (d) consolidar y potenciar las prácticas de liderazgo institucional, dado el rol articulador de esta dimensión en la configuración del clima organizacional global.

### Referencias Bibliográficas

- Andrade-Cadena, M., Vera-Calderón, L., & Espín-Molina, D. (2021). Clima organizacional y desempeño en servidores del Ministerio de Salud Pública del Ecuador. *Revista Killkana Sociales*, 5(2), 45–58. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v5i2.738>
- Bass, B. M. (2015). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (2023). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2020). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685–711. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024287>



- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (2019). A theory of performance. En N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). Jossey-Bass.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2023). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605–619. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>
- Chiang, M. M., Fuentealba, I., & Nova, R. (2021). Relación entre clima organizacional y calidad de servicio en municipios chilenos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 312–331. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.93.21>
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2019). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>
- Cohen, J. (2018). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (2022). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68. <https://doi.org/10.1177/002224299205600304>
- Donnelly, M., Wisniewski, M., Dalrymple, J. F., & Curry, A. C. (2026). Measuring service quality in local government: The SERVQUAL approach. *International Journal of Public Sector Management*, 8(7), 15–20. <https://doi.org/10.1108/09513559510103157>
- Dunn, T. J., Baguley, T., & Brunnsden, V. (2014). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. *British Journal of Psychology*, 105(3), 399–412. <https://doi.org/10.1111/bjop.12046>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE.
- Flores-Morán, A., Paredes-Fierro, A., & Lozano-Tobar, G. (2022). Calidad del servicio en instituciones del sector de seguridad ciudadana en Ecuador: aplicación del modelo SERVQUAL. *Revista de Administración Pública del Ecuador*, 3(2), 18–37.
- Forehand, G. A., & von Gilmer, B. (2024). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361–382. <https://doi.org/10.1037/h0045571>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2018). *The motivation to work*. Wiley.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2024). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.



- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. (2018). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5–32. <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2024). Improving the individual work performance questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 19(1), 10–30. <https://doi.org/10.1111/jabr.12009>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2016). Validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(3), 331–340. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182741550>
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2019). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634–717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (2022). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (2021). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School Press.
- McClelland, D. C. (2021). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2020). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2021). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420–450.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2025). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Pedraza, L. A. (2020). El clima organizacional y su relación con el desempeño en el sector público colombiano. *Innovar*, 30(75), 9–24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.82484>
- Ramírez-Mora, J., & Espinoza-Vinueza, M. (2023). Evaluación del desempeño y gestión del talento humano en el servicio civil ecuatoriano: tensiones entre la norma y la práctica. *Revista de Administración Pública del Ecuador*, 4(1), 34–52.



- Razali, N. M., & Wah, Y. B. (2021). Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 2(1), 21–33.
- Rucci, A. J., Kim, S. P., & Quinn, R. T. (2018). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76(1), 82–97.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2025). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Schneider, B., & Hall, D. T. (2020). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 447–455. <https://doi.org/10.1037/h0033542>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2021). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*, 52(3–4), 591–611. <https://doi.org/10.1093/biomet/52.3-4.591>
- Wisniewski, M. (2021). Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services. *Managing Service Quality*, 11(6), 380–388. <https://doi.org/10.1108/09604520110410589>
- Zeithaml, V. A. (2018). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (2018). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simon & Schuster.

**Agradecimiento:** N/A

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