

Myriam Alexandra Villa-Zavala¹

E-mail: mavillaz@ube.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7862-6031>

María Emilia Zambrano-Delgado¹

E-mail: mazambranod@ube.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3846-6518>

Yaimara Peñate-Santana²

E-mail: yaimara.penates@ug.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4237-6893>

Ivonne Priscilla León-Espinoza¹

E-mail: ipleone@ube.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6977-320X>

¹ Universidad Bolivariana del Ecuador. Ecuador.

² Universidad de Guayaquil. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Villa-Zavala, M. A., Zambrano-Delgado, M. E., Peñate-Santana, Y., & León-Espinoza, I. P. (2026). Liderazgo y motivación laboral en empresa de retail de moda en Ecuador. *Revista UGC*, 4(3), 150-159.

Fecha de presentación: 25/04/2026

Fecha de aceptación: 31/05/2026

Fecha de publicación: 01/07/2026

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre el liderazgo y la motivación laboral en una empresa del sector retail de moda en Ecuador, con el fin de aportar evidencia empírica que contribuya al fortalecimiento de estrategias de gestión del talento humano. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con alcance correlacional y diseño no experimental transversal. La recopilación de información se realizó a través de cuestionarios aplicados a 28 colaboradores de un punto de venta ubicado en la ciudad de Riobamba. Para el análisis de la relación entre variables se utilizó el coeficiente Rho de Spearman. Los resultados evidenciaron que el liderazgo transformacional presentó una correlación positiva moderada y significativa con la motivación intrínseca ($p = 0.535$; $p < 0.01$), mientras que el liderazgo transaccional mostró una correlación positiva moderada y significativa con la motivación por compromiso organizacional ($p = 0.437$; $p < 0.05$). En contraste, el liderazgo pasivo no evidenció correlaciones significativas con ninguna dimensión de la motivación laboral. En términos generales, se confirma la existencia de una relación positiva y significativa entre los estilos de liderazgo activos y la motivación laboral, respaldando la hipótesis planteada y destacando la importancia del liderazgo como factor estratégico en la gestión del talento en el sector retail.

Palabras clave:

Estilos de liderazgo, liderazgo transformacional, motivación laboral, retail.

ABSTRACT

The study aimed to analyze the relationship between leadership and work motivation in a fashion retail company in Ecuador, with the aim of providing empirical evidence to contribute to the strengthening of human talent management strategies. The research adopted a quantitative approach, with a correlational scope and a non-experimental cross-sectional design. Information was collected through questionnaires administered to 28 employees at a point of sale located in the city of Riobamba. Spearman's Rho coefficient was used to analyze the relationship between variables. The results showed that transformational leadership had a moderate and significant positive correlation with intrinsic motivation ($p = 0.535$; $p < 0.01$), while transactional leadership showed a moderate and significant positive correlation with motivation through organizational commitment ($p = 0.437$; $p < 0.05$). In contrast, passive leadership showed no significant correlations with any dimension of work motivation. In general terms, the existence of a positive and significant relationship between active leadership styles and work motivation is confirmed, supporting the hypothesis and highlighting the importance of leadership as a strategic factor in talent management in the retail sector.

Keywords:

Leadership styles, transformational leadership, workplace motivation, retail.

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, el liderazgo y la motivación son esenciales para lograr un alto desempeño (Figueroa-Soledispa et al., 2025). Las empresas con líderes comprometidos aumentan su rentabilidad hasta un 22 %, y el 58 % de los empleados señala al liderazgo como su principal fuente de motivación laboral (Cabrera et al., 2026).

Este tema presenta vital relevancia en sectores dinámicos y altamente competitivos como el retail de moda, donde la agilidad y la adaptación constante imponen exigencias particulares al capital humano. En este contexto, la gestión del talento y la motivación del personal resultan decisivas para diferenciarse y mantener ventajas competitivas. Además, la globalización y la rápida evolución de las tendencias de consumo transforman significativamente la gestión del personal; demandando líderes flexibles capaces de conectar lo global con lo local, mientras que los cambios en los patrones de consumo requieren estrategias de liderazgo y motivación capaces de responder con rapidez y creatividad a ambientes volátiles (Linares-Cazola et al., 2021).

En Ecuador, el sector retail de moda constituye un área de gran dinamismo económico, con proyecciones de alcanzar un valor de 1.270 millones de dólares en 2025 y un consumo anual promedio de 22 prendas por persona, lo que refleja su potencial de crecimiento y relevancia en el mercado nacional. No obstante, este crecimiento enfrenta importantes retos de competitividad, marcados por la constante transformación de las tendencias de consumo y la presión de la globalización (Llanos & Salazar, 2023). A nivel interno, una de las problemáticas más críticas del sector es la alta rotación de personal, con un promedio del 14,5 % en el país, generada por factores como la búsqueda de mejores oportunidades, la falta de reconocimiento y la ausencia de planes de desarrollo profesional (Pinzón-Venegas & Carrera Peralta, 2024).

Esta situación evidencia la necesidad de innovar en la gestión del talento, orientada hacia estrategias que fortalezcan el compromiso y reduzcan la desvinculación del personal, problemática reflejada en las más de 190 desvinculaciones, reportadas en un solo año en empresas de retail en Guayaquil (Cabezas et al., 2024). En este contexto, el problema central radica en las dificultades para mantener equipos motivados y líderes efectivos capaces de potenciar el rendimiento, aspecto clave para asegurar la sostenibilidad y competitividad del retail de moda en el país. Es por ello que, el objetivo de este artículo es analizar la relación entre el liderazgo y la motivación laboral en una empresa del sector retail de moda en Ecuador, que contribuya a la propuesta de estrategias que fortalezcan el compromiso, la satisfacción y el desempeño de los colaboradores.

En esta línea, la literatura señala que el liderazgo transformacional y transaccional constituyen enfoques complementarios en la comprensión del comportamiento organizacional. El primero caracterizado por su capacidad para inspirar, motivar y desarrollar el potencial de los colaboradores, generando efectos positivos en el desempeño y compromiso laboral (Fajardo, 2025). En contraste, el liderazgo transaccional se fundamenta en relaciones de intercambio basadas en recompensas y cumplimiento de objetivos, lo que lo convierte en un mecanismo eficaz para asegurar la motivación en contextos estructurados.

Desde una perspectiva integradora, la teoría de la autodeterminación permite explicar cómo estos estilos de liderazgo influyen en la motivación laboral, al incidir en la satisfacción de necesidades psicológicas básicas como la autonomía, la competencia y la relación social, determinantes clave de la motivación intrínseca (Gagné et al., 2022; McAnally & Hagger, 2024).

En este sentido, diversas investigaciones han evidenciado que el liderazgo y la motivación laboral mantienen una relación dinámica y bidireccional, influyendo directamente en la satisfacción, productividad y compromiso organizacional, aspectos esenciales para el éxito empresarial (Ryan, 2017). El liderazgo transformacional, al promover una visión inspiradora y fortalecer las relaciones interpersonales, estimula la motivación intrínseca, lo que se traduce en un mayor compromiso, reducción de la rotación y desarrollo del talento (Gerbasí, 2018).

Selvarajah et al. (2024) en la investigación desarrollada en el sector retail de Malasia refieren que el liderazgo transaccional tiene un impacto positivo en la motivación y el rendimiento de los empleados. Otro estudio realizado en el sector retail destaca que los empleados valoran positivamente los incentivos financieros, pero también señalan la importancia de un liderazgo inspirador y una comunicación abierta en el lugar de trabajo (Machová et al., 2022). Por su parte, Morán et al. (2021), en el estudio desarrollado en el Instituto del Mar del Perú-IMARP en Lima, encontraron una relación positiva fuerte entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación laboral de los trabajadores.

Tomando como referencia la evidencia teórica y empírica expuesta anteriormente, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

H1. Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo y la motivación laboral en las empresas de retail de moda.

Adicionalmente es importante destacar que, aunque la literatura internacional ha explorado ampliamente estos constructos, existe un vacío de estudios en el contexto del retail de moda en Ecuador, caracterizado por su alta rotación de personal, competitividad, imperativa e innovación en la gestión del talento, lo que hace necesario

profundizar en investigaciones académicas y empíricas que aborden esta relación (Cabezas et al., 2024).

La relevancia de este trabajo radica en abordar este vacío de conocimiento académico y práctico. Desde una perspectiva académica contribuye al debate sobre la relación entre liderazgo y motivación en contextos latinoamericanos, donde aún existen vacíos de investigación respecto a cómo estos factores inciden en la satisfacción, el compromiso y la retención del talento (Ortega, 2024). Desde la práctica empresarial, sus resultados pueden orientar a directivos y jefes de área en la implementación de estilos de liderazgo que promuevan la motivación.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un alcance correlacional y diseño no experimental transversal, orientado a analizar la relación entre el liderazgo y la motivación laboral en una empresa de retail de moda ecuatoriano, ubicada en la ciudad de Riobamba.

La población estuvo conformada por 28 empleados quienes desempeñan funciones operativas dentro del punto de venta. Debido al tamaño reducido y accesibilidad de la población, se trabajó con la totalidad de los colaboradores, sin aplicar procedimientos de muestreo.

Para la medición del liderazgo, se aplicó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ-5X), adaptado al contexto hispano por Moreno-Casado et al. (2021), el cual evalúa las dimensiones de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo mediante una escala Likert de cinco puntos (1 = Nunca, 2 = Rara vez, 3 = Algunas veces, 4 = Frecuentemente, 5 = Siempre).

La motivación laboral se evaluó a través de un cuestionario de 15 ítems basado en los aportes de Deci & Ryan

(2000); y Gagné & Deci (2025), que mide tres dimensiones: la motivación intrínseca (5 ítems), la extrínseca (5 ítems) y el compromiso y permanencia (5 ítems), utilizando una escala de Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).

Los instrumentos fueron validados utilizando el análisis de confiabilidad del coeficiente Alfa de

Cronbach, obteniendo como resultados un valor de $\alpha=0.870$ para la variable liderazgo y un $\alpha=0.832$ para la variable motivación laboral. Estos resultados superan el valor mínimo permitido del coeficiente ($\alpha \geq 0,70$) según lo planteado por Ortiz et al. (2025), indicando que son confiables para su uso. Para la aplicación de los instrumentos se utilizó la herramienta Google form.

El análisis de datos incluyó estadísticas descriptivas mediante medidas de tendencia central y dispersión. Para determinar la relación entre las variables se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, considerando un nivel de significancia de 0,05, dado el carácter ordinal de los datos y el tamaño muestral. Para el procesamiento de estos se utilizó el software estadístico SPSS V.26.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En relación con el perfil de los encuestados (Tabla 1), la población se caracteriza por ser mayoritariamente joven, con predominio del grupo etario de 26 a 35 años (57%). Se evidenció una mayor participación femenina (79%) y un nivel educativo principalmente universitario (54%). En cuanto a la antigüedad laboral, el 61% registra entre 1 y 3 años de permanencia en la empresa, y el área con mayor representación corresponde a ventas (61%).

Tabla 1. Perfil del encuestado.

Perfil	Variable	Frecuencias	Porcentaje Válido
Edad	18-25 años	12	43%
	26-35 años	16	57%
Sexo	Hombre	6	21%
	Mujer	22	79%
Nivel de Educación	Bachillerato	9	32%
	Técnico	4	14%
	Universitario	15	54%
Tiempo en la Empresa	Menor 1 año	5	18%
	1-3 años	17	61%
	4-6 años	6	21%
Área de trabajo	Ventas	17	61%
	Cajas	7	25%
	Logística	1	4%
	Retail/Promotor	3	11%

Asociado a la variable liderazgo, el análisis global de las dimensiones (Tabla 2) indica que el liderazgo transformacional es el estilo con la media más alta ($M = 3.65$; $DE = 0.69$). Esta valoración sugiere que el personal percibe una gestión basada en la inspiración, el modelado ético y una comunicación enfocada en la visión de futuro, pero solo algunas veces.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de la variable liderazgo.

Dimensión	Indicador	n	Media	Desviación Estándar	Min	Max
Liderazgo Trans- formacional	Comunica una visión clara del futuro.	28	3.64	0.68	2.00	5.00
	Inspira entusiasmo para alcanzar los objetivos.	28	3.57	0.88	2.00	5.00
	Motiva a pensar en nuevas formas de resolver problemas.	28	3.68	0.77	2.00	5.00
	Muestra interés por las necesidades personales de los miembros del equipo.	28	3.54	0.92	1.00	5.00
	Se comporta de manera coherente con sus valores éticos.	28	3.82	0.72	2.00	5.00
	Fomenta la creatividad en el grupo.	28	3.64	0.83	2.00	5.00
Valor Global		28	3.65	0.81	1.00	5.00
Liderazgo Tran- saccional	Recompensa cuando se cumplen los objetivos.	28	3.29	0.81	2.00	5.00
	Supervisa que se cumplan las reglas.	28	3.71	0.81	2.00	5.00
	Corrige errores inmediatamente cuando surgen.	28	3.64	0.78	2.00	5.00
	Exige normas claras para prevenir desviaciones.	28	3.71	0.85	2.00	5.00
Valor Global		28	3.59	0.82	2.00	5.00
Liderazgo Pasivo	Evita involucrarse en decisiones importantes.	28	2.43	1.07	1.00	4.00
	Actúa sólo cuando los problemas son graves.	28	2.79	1.29	1.00	5.00
	Prefiere no intervenir ante conflictos entre compañeros.	28	2.46	1.07	1.00	4.00
Valor Global		28	2.56	1.14	1.00	5.00

Seguida de esta dimensión, se encuentra el liderazgo transaccional ($M = 3.59$; $DE = 0.73$). Ambos estilos indican que los líderes de la tienda mantienen un enfoque equilibrado (media por debajo de 4.00); si bien inspiran y comunican (transformacional), también están suficientemente orientados al cumplimiento de metas, normas y el sistema de incentivos (transaccional). Finalmente, el liderazgo pasivo o laissez-faire obtuvo la media más baja ($M = 2.56$; $DE = 1.10$) entre los tres estilos. Este es un hallazgo positivo, pues demuestra que la inacción o la evasión de responsabilidades directivas es la conducta menos común.

En este sentido se presentan como principales oportunidades de mejora en acciones como evitar involucrarse en decisiones importantes, actuar sólo cuando los problemas son graves, y preferir no intervenir ante conflictos entre compañeros.

En cuanto a la variable motivación laboral (Tabla 3), los datos arrojaron resultados consistentemente favorables en todas las dimensiones de motivación, siendo la motivación por compromiso organizacional la más destacada ($M = 4.04$; $DE = 0.31$). Este valor es el más alto del estudio y subraya un fuerte sentido de identificación del personal con los valores corporativos, una profunda disposición a permanecer en la empresa y un esfuerzo voluntario por contribuir al logro de sus metas institucionales.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de la variable motivación.

Dimensión	Indicador	n	Media	Desviación estándar	Min	Max
Motivación intrínseca	Me siento satisfecho con las tareas que realizo en mi puesto de trabajo.	28	3.89	0.50	3.00	5.00
	Mi trabajo me brinda oportunidades para aprender y desarrollarme profesionalmente.	28	3.68	0.61	2.00	5.00
	Siento orgullo por los logros que obtengo en mi trabajo.	28	3.86	0.45	3.00	5.00
	Disfruto de las actividades que realizo, incluso sin incentivos económicos.	28	3.68	0.61	2.00	5.00
	Me esfuerzo por mejorar continuamente mi desempeño laboral.	28	4.14	0.52	3.00	5.00

Valor Global		28	3.85	0.56	2.00	5.00
Motivación extrínseca	Los incentivos económicos y bonificaciones me motivan a rendir mejor.	28	4.00	0.61	3.00	5.00
	El reconocimiento por parte de mis superiores influye en mi nivel de motivación.	28	3.86	0.52	2.00	5.00
	Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas y me permiten trabajar con comodidad.	28	3.93	0.54	3.00	5.00
	Siento que la empresa ofrece estabilidad laboral.	28	4.04	0.51	3.00	5.00
	Las relaciones con mis compañeros y jefes contribuyen positivamente a mi motivación.	28	3.82	0.55	3.00	5.00
Valor Global		28	3.93	0.54	2.00	5.00
Motivación por compromiso y permanencia	Me siento identificado con los valores y objetivos de la empresa.	28	3.93	0.38	3.00	5.00
	Estoy dispuesto(a) a realizar esfuerzos adicionales para que la empresa alcance sus metas.	28	4.04	0.33	3.00	5.00
	Tengo la intención de permanecer en esta empresa por largo tiempo.	28	4.07	0.47	3.00	5.00
	Siento que mi trabajo tiene un propósito importante dentro de la organización.	28	4.07	0.47	3.00	5.00
	Recomendaría a otras personas trabajar en esta empresa.	28	4.11	0.42	3.00	5.00
Valor Global		28	4.04	0.41	3.00	5.00

La motivación extrínseca ($M = 3.93$; $DE = 0.35$) y la motivación intrínseca ($M = 3.85$; $DE = 0.36$) también registran valores muy favorables. Esto evidencia que los colaboradores valoran tanto el ambiente laboral, el reconocimiento y la estabilidad (extrínseca), como la satisfacción personal y el orgullo por su propio desempeño y desarrollo (intrínseca). Por otro lado, la motivación extrínseca resalta el sentido de estabilidad laboral, y la motivación intrínseca el esfuerzo por mejorar continuamente el desempeño laboral.

Relación entre estilos de liderazgo y niveles de motivación

Para analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, considerando la naturaleza ordinal de las escalas. Como se observa en la Tabla 4, el liderazgo transformacional presenta una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa con la motivación intrínseca ($\rho = 0.535$; $p = 0.003$). Sin embargo, no se evidenció una relación estadísticamente significativa con la motivación extrínseca ($\rho = 0.098$; $p = 0.618$) ni con la motivación por compromiso organizacional ($\rho = 0.244$; $p = 0.210$).

Tabla 4. Correlación liderazgo transformacional – niveles de motivación.

Correlaciones						
			Liderazgo transformacional	Motivación intrínseca	Motivación extrínseca	Motivación de compromiso organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1.000	,535**	0.098	0.244
		Sig. (bilateral)		0.003	0.618	0.210
		N	28	28	28	28
	Motivación intrínseca	Coeficiente de correlación	,535**	1.000	,510**	0.291
		Sig. (bilateral)	0.003		0.006	0.132
		N	28	28	28	28
	Motivación extrínseca	Coeficiente de correlación	0.098	,510**	1.000	,441*
		Sig. (bilateral)	0.618	0.006		0.019
		N	28	28	28	28
	MOTIVACION de compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	0.244	0.291	,441*	1.000
		Sig. (bilateral)	0.210	0.132	0.019	
		N	28	28	28	28
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).						
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).						

Por su parte, el liderazgo transaccional en la Tabla 5, muestra una correlación positiva moderada y significativa con la motivación por compromiso organizacional ($p = 0.437$; $p = 0.020$), lo que sugiere que la supervisión, el establecimiento de normas claras y el reconocimiento por resultados contribuyen al fortalecimiento del vínculo del colaborador con la organización. Las asociaciones con la motivación intrínseca y extrínseca fueron positivas, pero no significativas.

Tabla 5. Correlación liderazgo transaccional – niveles de motivación.

Correlaciones						
			Motivación intrínseca	Motivación extrínseca	Motivación de compromiso organizacional	Liderazgo transaccional
Rho de Spearman	Motivación intrínseca	Coeficiente de correlación	1.000	,510**	0.291	0.245
		Sig. (bilateral)		0.006	0.132	0.209
		N	28	28	28	28
	Motivación extrínseca	Coeficiente de correlación	,510**	1.000	,441*	0.248
		Sig. (bilateral)	0.006		0.019	0.202
		N	28	28	28	28
	Motivación de compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	0.291	,441*	1.000	,437*
		Sig. (bilateral)	0.132	0.019		0.020
		N	28	28	28	28
	Liderazgo transaccional	Coeficiente de correlación	0.245	0.248	,437*	1.000
		Sig. (bilateral)	0.209	0.202	0.020	
		N	28	28	28	28
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).						

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En contraste, el liderazgo pasivo o laissez-faire no evidenció correlaciones significativas con ninguna de las dimensiones de la motivación laboral, presentando relaciones débiles y negativas con la motivación intrínseca ($p = -0.143$; $p = 0.467$) y extrínseca ($p = -0.199$; $p = 0.310$). Estos resultados reflejan que la ausencia de dirección y la falta de intervención del líder no favorecen el desarrollo de la motivación en los colaboradores (Tabla 6).

Tabla 6. Correlación liderazgo pasivo – niveles de motivación.

Correlaciones						
			Motivación intrínseca	Motivación extrínseca	Motivación de compromiso organizacional	Liderazgo pasivo
Rho de spearman	Motivación intrínseca	Coeficiente de correlación	1.000	,510**	0.291	-0.143
		Sig. (bilateral)		0.006	0.132	0.467
		N	28	28	28	28
	Motivación extrínseca	Coeficiente de correlación	,510**	1.000	,441*	-0.199
		Sig. (bilateral)	0.006		0.019	0.310
		N	28	28	28	28
	Motivación de compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	0.291	,441*	1.000	0.309
		Sig. (bilateral)	0.132	0.019		0.110
		N	28	28	28	28
	Liderazgo pasivo	Coeficiente de correlación	-0.143	-0.199	0.309	1.000
		Sig. (bilateral)	0.467	0.310	0.110	
		N	28	28	28	28
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).						
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).						

Los resultados del análisis de correlación permiten evidenciar que los estilos de liderazgo activos presentan una relación positiva con la motivación laboral en la empresa de retail analizada, aunque con diferencias en la intensidad y significancia de dichas asociaciones.

En el caso del liderazgo transformacional, se identificó una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa con la motivación intrínseca ($p = 0.535$; $p < 0.01$). Este hallazgo indica que cuando los líderes comunican una visión clara, actúan de forma ética, fomentan la creatividad y muestran interés por el desarrollo personal de sus colaboradores, se fortalecen aspectos como la satisfacción interna, el esfuerzo voluntario y el sentido de propósito en el trabajo. Estos resultados coinciden con lo señalado por Cabrera et al., (2026), quien destaca al liderazgo como un factor central para potenciar la motivación interna de los trabajadores, así como con Linares-Cazola et al. (2021), al resaltar la importancia de líderes capaces de responder con flexibilidad y creatividad en entornos organizacionales dinámicos.

Si bien el liderazgo transformacional mostró relaciones positivas con la motivación extrínseca ($p = 0.098$) y con la motivación por compromiso organizacional ($p = 0.244$), dichas asociaciones no alcanzaron significancia estadística. Esto sugiere que, en el contexto estudiado, este estilo de liderazgo influye principalmente en los factores motivacionales de carácter interno, más que en aquellos asociados a recompensas externas o permanencia organizacional; coincidiendo con los resultados obtenidos por Chuman (2023), que evidenciaron una relación moderada entre el liderazgo transformacional directivo y la motivación laboral.

Por su parte, el liderazgo transaccional presentó una correlación positiva moderada y significativa con la motivación por compromiso organizacional ($p = 0.437$; $p < 0.05$). Este resultado evidencia que prácticas como la supervisión constante, el establecimiento de normas claras y el reconocimiento por el cumplimiento de objetivos contribuyen al fortalecimiento del vínculo del colaborador con la empresa. Las relaciones con la motivación intrínseca ($p = 0.245$) y extrínseca ($p = 0.248$), aunque positivas, no fueron estadísticamente significativas, lo cual refleja que este estilo incide principalmente en la permanencia y lealtad organizacional más que en la satisfacción interna o en los estímulos externos. Este resultado refuerza que recompensar a los empleados a cambio de su rendimiento laboral es una característica principal de este tipo de liderazgo (Chiquillo et al., 2023).

En contraste, el liderazgo pasivo o laissez-faire no evidenció correlaciones significativas con ninguna de las dimensiones de la motivación laboral. Las asociaciones negativas y débiles con la motivación intrínseca ($p = -0.143$) y

extrínseca ($p = -0.199$) indican que la ausencia de dirección, la falta de toma de decisiones y la intervención tardía del líder no favorecen el desarrollo de la motivación en los colaboradores. Aunque la relación con el compromiso organizacional fue débil y positiva ($p = 0.309$), esta no resultó significativa, confirmando que este estilo no contribuye de manera relevante al fortalecimiento del vínculo organizacional; esto en concordancia con los estudios realizados por Serrano et al. (2025) que evidencia al liderazgo pasivo como una tendencia a evitar la toma de decisiones y delegar responsabilidades sin intervenir de manera proactiva.

En términos generales, los resultados confirman que los estilos de liderazgo activos, especialmente el transformacional y en menor medida el transaccional, se asocian positivamente con la motivación laboral, mientras que el liderazgo pasivo muestra un efecto limitado o desfavorable. Estos hallazgos son coherentes con la literatura especializada, la cual sostiene que la guía, el apoyo y la intervención oportuna del líder son elementos clave para promover el compromiso y la motivación del talento humano.

Asimismo, los resultados permiten respaldar la hipótesis planteada, al evidenciar que una mayor presencia de conductas de liderazgo activo se relaciona con mayores niveles de motivación y compromiso en los colaboradores de la empresa.

A partir de los resultados obtenidos, se desarrolló una propuesta para la implementación de un programa integral de desarrollo de competencias directivas con el fin de reforzar sistemáticamente los estilos activos (transformacional y transaccional) y elevar la motivación intrínseca y el compromiso organizacional. Se estructuró en tres fases estratégicas orientadas al fortalecimiento progresivo del liderazgo. La Fase 1, denominada Diagnóstico y Sensibilización, tuvo como objetivo abordar directamente las conductas del liderazgo pasivo, tales como la evasión de decisiones y la intervención tardía. Para ello se propuso la aplicación de evaluaciones de retroalimentación 360° utilizando el instrumento MLQ-5X 8, ampliamente utilizado en la psicología organizacional para medir el liderazgo, con el fin de que cada líder identifique sus brechas relacionadas con la no intervención. Esta fase se complementa con un seminario enfocado en el impacto que la ausencia de toma de decisiones oportunas tiene sobre la motivación extrínseca y la percepción de seguridad del equipo de trabajo.

La fase 2, correspondiente a la Potenciación del Liderazgo Transformacional, se orienta a incrementar la motivación intrínseca y el sentido de propósito en los colaboradores. En esta etapa se contempla la capacitación en habilidades clave, tales como la comunicación de una visión clara, el modelado ético de conductas y la estimulación intelectual. Asimismo, se plantea la implementación de un programa de mentoría en el que los líderes destinen

tiempo semanal al desarrollo individual de sus colaboradores, promoviendo un liderazgo más cercano y estratégico, y superando una gestión centrada exclusivamente en lo operativo.

Finalmente, la fase 3, denominada Consolidación del Liderazgo Transaccional, busca reforzar el compromiso organizacional mediante la claridad de normas, metas y recompensas. Para ello, se propone un taller de gestión por objetivos y recompensas, enfocado en el establecimiento de metas claras, la retroalimentación constante y la aplicación de sistemas de incentivos transparentes. Esta fase se operacionaliza a través de la implementación de tableros de control con indicadores clave de desempeño (KPIs) relacionados con ventas y servicio, los cuales deben ser revisados diariamente, fomentando una intervención continua y oportuna por parte del líder. En relación con la propuesta presentada, es importante precisar que esta corresponde a una recomendación derivada de los resultados obtenidos en el estudio. En este sentido, constituye un aporte aplicado que traduce los resultados en lineamientos estratégicos para la gestión organizacional; sin embargo, su implementación y validación práctica no fueron posibles por el factor tiempo.

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió analizar la relación entre el liderazgo y la motivación laboral en el personal operativo del sector retail de moda, concluyendo que el liderazgo constituye un factor organizacional relevante en la experiencia laboral y en el nivel de compromiso de los colaboradores. De manera general, se evidencia que las prácticas de liderazgo influyen en la percepción del entorno de trabajo y en la disposición de los empleados para involucrarse activamente en el logro de los objetivos organizacionales. Este hallazgo resalta la importancia de fortalecer el liderazgo como un elemento estratégico dentro de la gestión del talento humano, especialmente en contextos caracterizados por una alta exigencia operativa y competitividad como el retail.

No obstante, el estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. La investigación se desarrolló en un contexto organizacional específico, lo que limita la generalización de los hallazgos. Asimismo, el estudio se basó en cuestionarios de percepción, cuyas respuestas pueden estar influenciadas por la subjetividad de los participantes, y la limitada apertura institucional restringió un análisis más profundo del contexto organizacional. Otra limitación se asocia a que la propuesta de intervención diseñada no fue implementada ni validada empíricamente dentro del contexto organizacional analizado; lo que restringe el alcance de los hallazgos a un nivel propositivo.

A partir de estas limitaciones, se plantean como líneas futuras de investigación la ampliación del estudio a otros contextos organizacionales y sectores económicos, así

como la aplicación de diseños longitudinales que permitan analizar la evolución del liderazgo y la motivación laboral a lo largo del tiempo. De igual manera, se recomienda incorporar variables complementarias, como el clima organizacional, la satisfacción laboral o el desempeño laboral, con el fin de profundizar en la comprensión del impacto del liderazgo en el sector retail. Asimismo, se plantea como línea futura de investigación la implementación y evaluación de la propuesta, mediante diseños longitudinales o cuasi-experimentales que permitan medir su impacto en la motivación laboral.

REFERENCIAS

- Brito-Ortíz, J. F., Nava-Gómez, M. E., Juárez-García, A., Román-Brito, G. A., González-Torres, V., & Brito-Nava, E. (2025). Calidad psicométrica de un cuestionario para identificar factores de riesgo psicosocial en el trabajo. *Revista InveCom*, 5(3). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14511166>
- Cabezas, B., Rodríguez, J., & Barba, C. (2024). Rotación laboral: Diseño de una propuesta de mejora orientada a la retención del personal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 5255–5277. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15245
- Cabrera Moreira, J. D., Zambrano Ortega, G. R., Jiménez Hidalgo, G. F., Alcívar Álvarez, D. M., & Bravo Verduga, J. E. (2026). Influencia del liderazgo organizacional en la motivación laboral de los empleados de la empresa Importadora Compucell, Tungurahua, Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 11(1), 1213–1232. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/11068>
- Chiquillo Rodelo, J., Amaya López, N., & Curiel Gómez, R. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295–1311. <https://doi.org/10.52080/rvg-luz.28.103.23>
- Chuman Vásquez, R. (2023). Liderazgo transformacional directivo y motivación laboral en docentes de una institución educativa privada de Lima. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 3713–3727. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.521>
- Fajardo Torres, F. M. (2025). Liderazgo transformacional y el desarrollo del talento humano: Un estudio correlacional. *Revista Impulso*, 5(9), 368–383. <https://doi.org/10.59659/impulso.v5i9.89>
- Figuerola-Soledispa, M. L., Jiménez-Chinga, R., Zeta-Vite, A., Suárez-Carrasco, F., & Albañil-Ordinola, G. I. (2025). *Estrategia y competitividad: Claves para la gestión de las microempresas*. Sophia Editions.
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rochelleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1, 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Gerbasi, A. (2018). Comportamiento de liderazgo y bienestar de los empleados: Una revisión integrada y una agenda de investigación futura. *Human Resource Management Review*, 29(1), 179–202. <https://www.science-direct.com/science/article/abs/pii/S1048984317301418>
- Linares Cazola, J. G., Espinoza, A., & Gutiérrez Chilca, R. G. (2021). Estilo de pensamiento y liderazgo para una gestión empresarial eficaz. *CienciAmérica*, 10(1), 55–72. <https://doi.org/10.33210/ca.v10i1.358>
- Llanos Encalada, M., & Salazar Cueva, Á. D. (2023). Efectos post pandemia en el desempeño del sector industrial textil ecuatoriano de ropa liviana: Periodo 2020–2021. *ECA Sinergia*, 14(3), 129–141. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i3.5665>
- Machová, R., Zsigmond, T., Zsigmondová, A., & Seben, Z. (2022). Employee satisfaction and motivation. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 67–83. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.1-05>
- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), 428. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>
- Morán, Y., Gamarra, R., Romero, A., & Flores, W. (2021). Estilos de liderazgo y motivación laboral en directivos del nivel educativo secundario. *Maestro y Sociedad*, 18(3), 860–868. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5381>
- Ortega, A. M. (2024). *El liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo del talento humano* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].
- Ortiz Mora, L. G., Villacis Brand, M. Y., & Robalino Muñiz, R. C. (2025). Análisis de la relación clima laboral-productividad en Ecuador: Revisión sistemática de la literatura desde la perspectiva del talento humano. *Polo del Conocimiento*, 10(5). <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/9456>
- Pinzón-Venegas, K., & Carrera Peralta, B. (2024). Factores determinantes de la condición de estabilidad laboral de los trabajadores asalariados en Ecuador. *Revista Economía*, 76(123), 79–92. <https://doi.org/10.29166/economia.v76i123.5885>
- Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.

Selvarajah, T., Basir Khan, M. R., Lean, C. P., & Purnshatman, T. (2024). A study of the effects of transactional leadership on employee motivation and performance in the Malaysian retail sector. *Malaysian Journal of Business, Economics and Management*, 3(1). <https://doi.org/10.56532/mjbem.v3i1.43>

Serrano, W., Game, S., Riofrío, O., Alcívar, E., & Sánchez, A. (2025). Liderazgo y satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa ecuatoriana. *Revista Veritas de Difusão Científica*, 6(1), 1717–1738. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i1.479>

Conflictos de interés:

Los autores declaran no tener conflictos de interés.

Contribución de los autores:

Myriam Alexandra Villa-Zavala, María Emilia Zambrano-Delgado, Yaimara Peñate-Santana, Ivonne Priscilla León-Espinoza: Concepción y diseño del estudio, adquisición de datos, análisis e interpretación, redacción del manuscrito, revisión crítica del contenido, análisis estadístico, supervisión general del estudio.

Declaración ética:

El estudio se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica. La participación de los sujetos fue voluntaria y se obtuvo el consentimiento informado de los participantes. Se garantizó la confidencialidad, el anonimato y el respeto a los derechos de poblaciones consideradas vulnerables.