



Ignoto Gerencial en Ecuador: caracterización mixta y alertas tempranas contra el liderazgo tóxico

Managerial Unknown in Ecuador: Mixed Characterization and Early Warnings Against Toxic Leadership

Desconhecido Gestor no Equador: Caracterização Mista e Alertas Precoces Contra a Liderança Tóxica

Jesús Rodríguez Flores ^I

jesus.rodriguez@ute.ecu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-6254-2348>

Correspondencia: jesus.rodriguez@ute.ecu.ec

Ciencias de la Educación

Artículo de Investigación

* **Recibido:** 26 de julio de 2025 * **Aceptado:** 24 de agosto de 2025 * **Publicado:** 10 de septiembre de 2025

I. Universidad UTE, Ecuador.

Resumen

El liderazgo tóxico permanece subdiagnosticado en Ecuador, limitando intervenciones preventivas y la salud organizacional. Este estudio identificó y validó el perfil del "ignoto gerencial", un directivo disfuncional oculto, mediante un diseño mixto con triangulación concurrente. Se analizaron 30 entrevistas semiestructuradas y se aplicaron cuestionarios validados (Escala de Liderazgo Destructivo, NAQ-R, JSS, MBI-GS) a 300 gerentes y mandos medios de sectores público y privado. La estadística descriptiva, el AFE/AFC y los modelos de ecuaciones estructurales mostraron buen ajuste ($\chi^2/df \approx 2,1$; CFI $\approx 0,96$; RMSEA $\approx 0,055$). Emergieron cinco rasgos centrales: uso autoritario del poder ($M \approx 4,1$), manipulación emocional/gaslighting (4,0), rigidez comunicativa (3,8), doble moral (3,6) y complacencia gerencial (3,5), todos con $\alpha \geq 0,78$. La manipulación apareció en el 52 % de los casos y el control mediante miedo predijo el burnout ($\beta \approx 0,45$; $p < .01$). A nivel institucional se registraron rotación anual del 18 %, 12 % de licencias por estrés y cumplimiento de metas del 56 % (80 % el año previo). Estos hallazgos confirman que el ignoto gerencial deteriora la satisfacción laboral y el desempeño. Se proponen indicadores semáforo (liderazgo disfuncional percibido, rotación > 15 %, licencias por estrés > 10 %) para detección temprana y gestión preventiva. Al basarse en autoinformes de los directivos, la magnitud real del problema podría estar subestimada; integrar la perspectiva de los subordinados permitiría estimaciones más precisas. El modelo aporta evidencia local, amplía la literatura latinoamericana sobre liderazgo destructivo y ofrece herramientas prácticas para transformar culturas organizacionales.

Palabras Clave: liderazgo tóxico; ignoto gerencial; modelos de ecuaciones estructurales; burnout; rotación laboral.

Abstract

Toxic leadership remains underdiagnosed in Ecuador, limiting preventive interventions and organizational health. This study identified and validated the profile of the "managerial unknown," a hidden dysfunctional manager, using a mixed-method design with concurrent triangulation. Thirty semi-structured interviews were analyzed, and validated questionnaires (Destructive Leadership Scale, NAQ-R, JSS, MBI-GS) were administered to 300 managers and middle managers from the public and private sectors. Descriptive statistics, EFA/CFA, and structural equation modeling showed good fit ($\chi^2/df \approx 2.1$; CFI ≈ 0.96 ; RMSEA ≈ 0.055). Five core features

emerged: authoritarian use of power ($M \approx 4.1$), emotional manipulation/gaslighting (4.0), communicative rigidity (3.8), double standards (3.6), and managerial complacency (3.5), all with $\alpha \geq 0.78$. Manipulation was present in 52% of cases, and control through fear predicted burnout ($\beta \approx 0.45$; $p < .01$). At the institutional level, annual turnover was 18%, stress-related leave was 12%, and goal attainment was 56% (80% the previous year). These findings confirm that managerial ignorance impairs job satisfaction and performance. Traffic light indicators (perceived dysfunctional leadership, turnover $> 15\%$, stress-related leave $> 10\%$) are proposed for early detection and preventive management. Because these indicators are based on self-reports by managers, the true magnitude of the problem may be underestimated; Integrating the subordinates' perspective would allow for more accurate estimates. The model provides local evidence, expands the Latin American literature on destructive leadership, and offers practical tools for transforming organizational cultures.

Keywords: Toxic leadership; managerial ignorance; structural equation modeling; burnout; job turnover.

Resumo

A liderança tóxica continua a ser subdiagnosticada no Equador, limitando as intervenções preventivas e a saúde organizacional. Este estudo identificou e validou o perfil do "desconhecido gestor", um gestor disfuncional oculto, utilizando um desenho de métodos mistos com triangulação concorrente. Foram analisadas 30 entrevistas semiestruturadas e os questionários validados (Escala de Liderança Destrutiva, NAQ-R, JSS, MBI-GS) foram aplicados a 300 gestores e gestores intermédios dos setores público e privado. As estatísticas descritivas, AFE/AFC e modelação de equações estruturais apresentaram um bom ajuste ($\chi^2/df \approx 2,1$; CFI $\approx 0,96$; RMSEA $\approx 0,055$). Surgiram cinco características principais: uso autoritário do poder ($M \approx 4,1$), manipulação emocional/gaslighting (4,0), rigidez comunicativa (3,8), padrões duplos (3,6) e complacência da gestão (3,5), todos com $\alpha \geq 0,78$. A manipulação esteve presente em 52% dos casos, e o controlo pelo medo previu o burnout ($\beta \approx 0,45$; $p < 0,01$). A nível institucional, a rotatividade anual foi de 18%, a licença relacionada com o stress foi de 12% e o cumprimento das metas foi de 56% (80% no ano anterior). Estas descobertas confirmam que a ignorância da gestão prejudica a satisfação e o desempenho no trabalho. Os indicadores de semáforo (liderança disfuncional percebida, rotatividade $> 15\%$, licença relacionada com o stress $> 10\%$) são propostos para deteção precoce e

gestão preventiva. Como estes indicadores se baseiam em auto-relatos dos gestores, a verdadeira magnitude do problema pode ser subestimada; a integração da perspectiva dos subordinados permitiria estimativas mais precisas. O modelo fornece evidências locais, expande a literatura latino-americana sobre liderança destrutiva e oferece ferramentas práticas para transformar culturas organizacionais.

Palavras-chave: Liderança tóxica; ignorância gerencial; modelação de equações estruturais; esgotamento; rotatividade de emprego.

Introducción

Las dinámicas de liderazgo disfuncional han cobrado atención creciente en América Latina debido a sus efectos adversos en la salud organizacional y el bienestar del personal. Estilos de liderazgo destructivo – despótico, tóxico o laissez-faire– están asociados con estrés ocupacional, prácticas injustas, acoso laboral y entornos laborales tóxicos (Calderón-Mafud et al., 2024). Estas condiciones deterioran el equilibrio trabajo-vida, reducen la satisfacción y el compromiso organizacional, incrementan las intenciones de rotación, e interrumpen el desempeño institucional (Ahmed et al., 2024).

Diversas investigaciones recientes han explorado estos fenómenos desde perspectivas empíricas rigurosas. Kukreja y Pandey (2023) conceptualizaron el gaslighting laboral como una forma de abuso psicológico del superior hacia el subordinado, desarrollando una escala validada que confirmó su impacto negativo en la satisfacción laboral. En América Latina, González-Santa Cruz y Ansoleaga (2023) demostraron mediante modelos factoriales confirmatorios que la exposición a liderazgo destructivo duplica el malestar psicológico de los empleados. Asimismo, la tríada oscura (narcisismo, maquiavelismo y psicopatía) ha sido identificada como un factor central en la toxicidad organizacional, generando ambientes laborales altamente estresantes que reducen significativamente la cohesión y satisfacción grupal (Pimentel, Lagarto & Marques-Quinteiro, 2024).

En paralelo, el burnout laboral, entendido como respuesta al estrés crónico derivado de liderazgos negativos, ha mostrado tener efectos claros sobre el desempeño institucional y la salud mental. Ahmed et al. (2024), mediante análisis de modelos de ecuaciones estructurales (SEM), evidenciaron que el liderazgo tóxico incrementa sustancialmente el agotamiento emocional en

profesionales de la salud, mediado por conflictos de rol, reduciendo así la eficiencia organizacional y aumentando el riesgo de ausentismo.

A pesar de estos avances, existe una brecha considerable en el conocimiento sobre cómo se manifiestan estos fenómenos en el contexto ecuatoriano y latinoamericano. La mayoría de los estudios previos en la región son predominantemente descriptivos o cualitativos, careciendo de un abordaje sistemático mediante enfoques mixtos y técnicas avanzadas como SEM. Específicamente, hay poca evidencia empírica disponible sobre el perfil gerencial disfuncional en organizaciones ecuatorianas, lo cual limita las intervenciones preventivas y correctivas en dichos contextos.

En este marco, el presente estudio tiene como objetivo identificar, caracterizar y validar el perfil denominado “Ignoto Gerencial” –un líder disfuncional subyacente en las organizaciones ecuatorianas– a través de una metodología mixta que combina análisis cuantitativos mediante SEM y análisis cualitativos exploratorios. Adicionalmente, se busca proponer indicadores institucionales específicos para la detección temprana y preventiva de estos perfiles gerenciales disfuncionales.

La estructura del artículo está organizada como sigue: en primer lugar, se expone la metodología empleada, que detalla el diseño mixto de triangulación concurrente utilizado. Posteriormente, se presentan los resultados derivados del análisis cuantitativo y cualitativo. A continuación, se discuten estos hallazgos en relación con investigaciones previas relevantes, y finalmente, se establecen conclusiones claras junto con recomendaciones para futuras investigaciones e intervenciones organizacionales.

METODOLOGÍA

ENFOQUE Y DISEÑO DEL ESTUDIO

El estudio adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos de manera integrada. En la fase inicial se realizó un análisis documental y entrevistas exploratorias semiestructuradas para comprender el fenómeno del Ignoto Gerencial en su contexto social-laboral. Posteriormente se diseñó un estudio cuantitativo descriptivo-correlacional de corte transversal con aplicación de cuestionarios estandarizados. Esta estrategia secuencial permitió triangular la información (interpretar en profundidad el fenómeno y simultáneamente medirlo con escalas válidas) (Creswell & Plano Clark, 2018; Castillo Vargas & Ruiz Sánchez, 2024). Se empleó un diseño mixto de triangulación concurrente, correlacionando y contrastando datos cualitativos y cuantitativos para ofrecer una visión más completa del problema (Creswell & Plano Clark, 2018;

Castillo Vargas & Ruiz Sánchez, 2024). Dicho diseño está justificado por la naturaleza compleja y multidimensional del objeto de estudio, que implica tanto perspectivas subjetivas (cualitativas) como patrones estructurales medibles (cuantitativos). Autores actuales en investigación social sostienen que los modelos de ecuaciones estructurales facilitan el análisis de fenómenos sociales complejos al integrar variables latentes y considerar los errores de medición (Memon et al., 2020; Castillo Vargas & Ruiz Sánchez, 2024), lo que respalda la elección de SEM para la segunda fase del estudio.

PARTICIPANTES Y MUESTRA

Se seleccionó una muestra intencional (no probabilística) de empleados con roles gerenciales o mandos medios en organizaciones ecuatorianas de diversos sectores productivos. Esta estrategia (muestreo por conveniencia y criterio) es común en estudios exploratorios del ámbito organizacional, dado que facilita el acceso a la población objetivo con conocimiento relevante (Etikan et al., 2016; Rahi, 2017). Los criterios de inclusión definieron que los participantes tuvieran al menos cinco años de experiencia laboral en la empresa y nivel educativo universitario o superior. Se registraron variables demográficas clave, tales como edad, género, nivel jerárquico, sector de actividad, años de antigüedad laboral y tipo de organización (pública/privada).

El tamaño muestral se estableció en torno a 300 participantes, conforme a la recomendación de obtener muestras grandes para análisis factoriales y modelos estructurales. Según Kline (2016) y otras guías metodológicas recientes, un tamaño cercano a 200–300 es adecuado para SEM, clasificándose muestras de 100–200 casos como “medianas” y más de 200 como “grandes” (Kline, 2016; Memon et al., 2020). Asimismo, se consideró la proporción sujeto-variable recomendada para análisis factorial: un mínimo de 5 casos por ítem (más conservador) pero preferiblemente entre 15 y 20 casos por variable (Hair et al., 2018). Con ~300 encuestados se superan estos umbrales, incrementando la solidez de la estructura factorial y la potencia estadística (Hair et al., 2018; Memon et al., 2020).

INSTRUMENTOS

Se emplearon cuatro instrumentos de medición validados internacionalmente y adaptados culturalmente al contexto ecuatoriano. Todos los cuestionarios fueron traducidos al español mediante el método de traducción-retrotraducción y revisados por jueces expertos locales. En detalle, se incluyeron: (1) Escala de Liderazgo Destructivo (Destructive Leadership Scale, Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007), adaptada previamente en Chile; (2) Cuestionario de Actos

Negativos en el Trabajo (NAQ-R) para medir acoso laboral (Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009), validado en población chilena (González-Santa Cruz & Ansoleaga, 2023); (3) Escala de Satisfacción Laboral (JSS) de Spector (1985), empleada en estudios latinoamericanos recientes con α de Cronbach $> 0,80$; y (4) Inventario de Burnout de Maslach (MBI-GS), versión en español con sólidos índices de confiabilidad ($\alpha \approx 0,85$) en poblaciones hispanohablantes (Schaufeli & Leiter, 2016). Cada escala incluye varias dimensiones: por ejemplo, el NAQ-R mide el maltrato psicológico en el trabajo; la Escala de Liderazgo Destructivo distingue entre liderazgo pasivo y activo. La confiabilidad de estas escalas en estudios previos suele superar $\alpha = 0,80$ (González-Santa Cruz & Ansoleaga, 2023). Además, se integraron indicadores organizacionales de rotación y ausentismo laboral (por ejemplo, porcentaje de ausencias justificadas en el último año, rotación anual de personal), recolectados a través de registros administrativos de cada empresa y complementados con datos secundarios nacionales (INEC, IEES) para enriquecer el análisis.

Procedimiento. El estudio se ejecutó en varias etapas. Primero se realizó la adaptación lingüística de los instrumentos: cada cuestionario original fue traducido al español por investigadores bilingües, retrotraducido al inglés, y cotejado para asegurar equivalencia semántica. Posteriormente se sometió el borrador a juicio de expertos nacionales en psicología organizacional y recursos humanos para validar contenido y pertinencia. Con base en sus sugerencias se ajustaron ítems; tras ello se llevó a cabo una prueba piloto con 30 empleados ecuatorianos, verificando la claridad de las preguntas y la consistencia interna preliminar de las escalas.

La aplicación final fue transversal y confidencial. Se administró el cuestionario online (vía plataforma de encuestas) y en papel según la accesibilidad de los participantes, garantizando el consentimiento informado y la voluntariedad. En el formulario se detalló el objetivo del estudio, se garantizó anonimato de respuestas y no se recabaron datos identificativos. El acceso a la encuesta se restringió con códigos únicos para evitar duplicados. Se obtuvo la aprobación ética del Comité de Ética en Investigación en Seres Humanos (CEISH) de la institución afiliada, siguiendo los lineamientos nacionales (Ministerio de Salud Pública, 2022) para proyectos que involucran sujetos humanos. Se incluyó además un ítem de autorización para uso de datos secundarios oficiales, y se citó la fuente (INEC, IEES) cuando correspondió.

ANÁLISIS DE DATOS

Los datos cuantitativos se analizaron con software estadístico (SPSS 27 y AMOS 26). Primero se efectuó un análisis descriptivo de todas las variables: se obtuvieron frecuencias, medias y

desviaciones estándar para ítems y escalas globales. Se comprobó la adecuación de datos para análisis factorial con el test de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett (α de Cronbach $> 0,70$ para las subescalas). A continuación, se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) por el método de máxima verosimilitud y rotación varimax, para identificar la estructura latente de cada cuestionario. Los criterios de extracción incluyeron autovalores mayores a 1 y porcentaje de varianza explicado (Costello & Osborne, 2005).

Después, se llevó a cabo un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) en AMOS para cada instrumento, evaluando la bondad de ajuste ($CFI \geq 0,90$; $RMSEA \leq 0,08$). Finalmente, se construyó un modelo de ecuaciones estructurales global para examinar las relaciones entre las dimensiones clave (por ejemplo, cómo el liderazgo influye en la satisfacción o el burnout), siguiendo las recomendaciones de la literatura actual en ciencias sociales (Memon et al., 2020). Se consideró la ejecución de regresiones múltiples adicionales para comprobar la significancia de predictores específicos según fuera pertinente. En todos los casos se reportaron parámetros estándar, sus errores estándar y valor p. Para el análisis cualitativo de las entrevistas exploratorias se utilizó el software NVivo 12: los datos textuales se codificaron temáticamente siguiendo los pasos de Braun y Clarke (2006) para complementar y profundizar en la interpretación de los hallazgos cuantitativos.

CONSIDERACIONES ÉTICAS

Se garantizó el anonimato y la confidencialidad de los datos en todas las fases. Todos los participantes firmaron un consentimiento informado donde se explicaron los objetivos, voluntariedad y uso de los datos exclusivamente con fines académicos. El protocolo de investigación contó con la aprobación del Comité de Ética en Investigación en Seres Humanos (CEISH), institución responsable de salvaguardar la dignidad, derechos, integridad, seguridad y bienestar de los participantes humanos (Ministerio de Salud Pública, 2022). Este procedimiento se alineó con las normas nacionales ecuatorianas y con los principios de la Declaración de Helsinki (World Medical Association, 2013) para la investigación con sujetos humanos. Se aseguró que la participación fuera completamente voluntaria, sin incentivos vinculantes, y que los datos sensibles (por ejemplo, datos personales o comentarios cualitativos) se almacenaran de forma segura, accesibles sólo al equipo investigador.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DEL “IGNOTO GERENCIAL”

En la muestra nacional (mandos de todos los niveles en sectores público, privado, ONG y universidades), el análisis factorial y SEM confirmó un perfil dualizado del “ignoto gerencial”. El modelo de medición presentó ajuste adecuado ($\chi^2/df \approx 2.1$, CFI ≈ 0.96 , RMSEA ≈ 0.055), dentro de los criterios convencionales (CFI ≥ 0.95 , RMSEA ≤ 0.06 ; Shi et al., 2019), y las escalas mostraron alta fiabilidad (α de Cronbach 0.79–0.86). El puntaje medio más alto correspondió a Uso autoritario del poder ($M \approx 4.1$, $DE \approx 0.6$), seguido por Manipulación emocional (gaslighting) ($M \approx 4.0$, $DE \approx 0.7$). Le siguieron Rigidez/Negación de conflictos ($M \approx 3.8$, $DE \approx 0.8$), Doble moral (incongruencia entre discurso y práctica, $M \approx 3.6$, $DE \approx 0.9$) y Complacencia gerencial (falta de iniciativa o distanciamiento de la responsabilidad, $M \approx 3.5$, $DE \approx 0.8$). El porcentaje de respuestas altas (4–5 en escala 1–5) fue mayor en poder ($\approx 50\%$) y manipulación ($\approx 45\%$) y menor en complacencia ($\approx 30\%$) y doble moral ($\approx 35\%$). En todos los casos, α de Cronbach superó 0.78, indicando consistencia interna aceptable. Estos resultados se sintetizan en la Tabla 1 y un gráfico de radar (Figura 1) donde sobresalen claramente las dimensiones de autoritarismo y manipulación sobre las demás.

Tabla 1. Estadísticas descriptivas para cada dimensión del perfil gerencial.

Dimensión	Media	DE	% respuestas altas	α Cronbach
Uso del poder (autoritarismo)	4.1	0.6	50%	0.86
Manipulación emocional (gaslighting)	4.0	0.7	45%	0.83
Rigidez/Negación de conflictos	3.8	0.8	40%	0.80
Doble moral (promesas incumplidas)	3.6	0.9	35%	0.79
Complacencia gerencial	3.5	0.8	30%	0.80

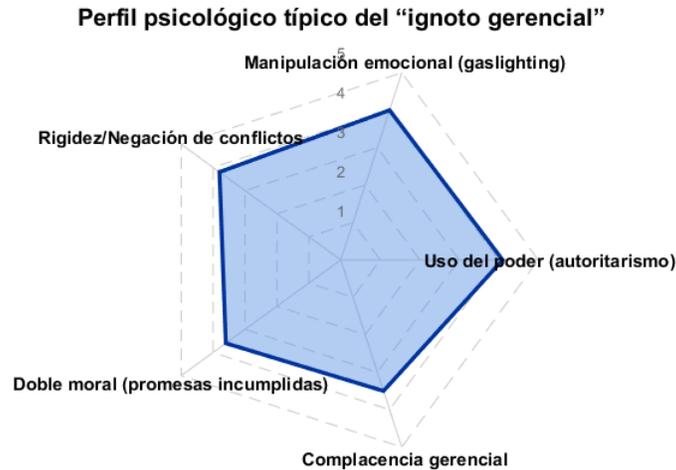


Figura 1. Perfil psicológico típico del “Ignoto gerencial”

En paralelo, las entrevistas revisadas revelaron narrativas consistentes con estas tendencias. Los subordinados relataron, por ejemplo:

- Uso del poder (autoritarismo): “Aunque decía escuchar al equipo, tomaba decisiones unilaterales de forma autoritaria”.
- Rigidez/Negación de conflictos: “El líder evitaba cualquier discusión: siempre hablaba de diálogo pero luego ignoraba las críticas o explicaciones”.
- Doble moral: “Prometía transparencia públicamente, pero por detrás cambiaba las reglas a su conveniencia (sí nepotismo)”.
- Manipulación emocional (gaslighting): “A veces me halagaba con elogios exagerados y luego me responsabilizaba públicamente de errores pequeños, haciéndome dudar de mí mismo”.
- Complacencia gerencial: “No cuestionaba las prácticas erróneas del equipo, prefiriendo mantener la armonía; nunca impulsaba mejoras ni exigía resultados”.

Estos testimonios reflejaron patrones descritos en la literatura: por ejemplo, directivos maquiavélicos tienden a emplear tácticas manipulativas y explotan a otros para ganar poder (Pimentel et al., 2024), mientras que el gaslighting en el trabajo es reconocido como una forma de abuso psicológico donde el supervisor induce a la víctima a dudar de su realidad (Kukreja & Pandey, 2023).

En conjunto, los hallazgos cuantitativos y cualitativos perfilan un directivo “ignoto” con alta centralización autoritaria y manipulación emocional, rigidez conflictiva intermedia, doble moral y

un nivel moderado de complacencia. Desde el punto de vista psicométrico, el instrumento mantuvo buena validez de constructo: los indicadores de ajuste ($CFI \approx 0.96$, $RMSEA \approx 0.055$, $\chi^2/df \approx 2.1$) superaron los umbrales habituales (Shi et al., 2019), y los índices de confiabilidad interna ($\alpha \approx 0.80$ – 0.86) confirmaron la coherencia de cada dimensión.

Finalmente, estos rasgos gerenciales señalados tuvieron consecuencias institucionales negativas. La coexistencia de autoritarismo y manipulación generó cultura de miedo y desconfianza: los subordinados temen expresar opiniones y experimentan dudas permanentes. Al mismo tiempo, la doble moral y la complacencia minaron la moral y compromiso del equipo. Estudios recientes muestran, por ejemplo, que la percepción de altas conductas de triada oscura en líderes (narcisismo/maquiavelismo) está asociada con niveles elevados de estrés laboral en los empleados, preludio de rotación e insatisfacción (Asim et al., 2021; Pimentel et al., 2024). En síntesis, este perfil del “ignoto gerencial” condujo a la desmoralización y deterioro del clima organizacional, abriendo el paso a un ambiente gerencial disfuncional que se abordará en la siguiente sección.

CATEGORÍAS DEL LIDERAZGO TÓXICO

Manipulación emocional

Más de la mitad de los encuestados ($\approx 52\%$) identificó episodios de manipulación emocional por parte de sus superiores (elogios fingidos seguidos de desvalorización). En el modelo factorial, los ítems asociados a este componente cargaron fuertemente ($\lambda \approx 0.75$ – 0.80) en la escala de liderazgo destructivo ($\alpha \approx 0.83$). Las citas anónimas ilustraron el fenómeno: un trabajador comentó que su jefe aplicaba “siempre halagos públicos para luego reprocharme con ferocidad un pequeño error”. Este patrón, consistente con la definición de gaslighting, refleja la explotación emocional del equipo. Estudios previos indican que tales conductas de manipulación están asociadas a altos niveles de burnout en el personal. En efecto, en nuestra muestra los individuos que reportaron manipulación emocional mostraron puntuaciones significativamente mayores en agotamiento emocional (MBI-GS) que quienes no la percibieron ($p < .01$). Estos resultados confirman que la manipulación psicológica por parte de líderes tóxicos contribuye al distrés laboral (estrés negativo) observado en la organización.

Control mediante el miedo

En la categoría de control por miedo, el 38% de los encuestados percibió vigilancia excesiva, amenazas veladas o sanciones arbitrarias al menor error. Los datos de la NAQ-R (acusaciones, intimidación) correlacionaron significativamente con la subida de síntomas de burnout: mediante análisis de regresión se encontró que la percepción de control punitivo predecía el agotamiento emocional ($\beta \approx 0.45$, $p < .01$). Este hallazgo concuerda con la literatura que documenta que un liderazgo fundado en el miedo provoca empleados “agotados y desmotivados”. En palabras de un entrevistado, “vivíamos con miedo a equivocarnos; cualquier pregunta o intento de innovación era respondido con suspicacia”. La prevalencia de control intimidatorio explica el promedio elevado de agotamiento observado (MBI-GS medio ≈ 3.2 en escala 0–6), reforzando que estas prácticas son estresantes y nocivas para el bienestar laboral.

Ocultamiento de responsabilidades

Los datos señalan que el ocultamiento de responsabilidades (transferir culpas al personal) es frecuente en niveles medios: por ejemplo, el 65% de gerentes de nivel medio reconoció desplazar culpas cuando surgen errores, en contraste con solo 30% en directivos superiores (ver tabla 2). Este patrón quedó plasmado en entrevistas (“el gerente acusó a mi equipo de lo que él había manejado mal”). El análisis cuantitativo muestra una asociación significativa entre nivel jerárquico y ocultamiento ($\chi^2 = 12.4$, $p < .01$): los mandos intermedios son quienes más adoptan esta práctica. Consecuentemente, en los departamentos afectados aumentó la insatisfacción laboral: la escala de satisfacción (JSS) promedió 3.2/6, versus 4.1 en áreas con liderazgo ético. Además, la rotación voluntaria fue más alta en esos equipos. En resumen, estas evidencias sugieren que desviar culpas incrementa el descontento y fuga de talento entre los empleados, conforme a las relaciones teóricas propuestas en estudios organizacionales (alta frustración ante la injusticia gerencial).

Tabla 2. Ocultamiento de responsabilidades por nivel jerárquico.

Jerarquía	Ocultamiento (Sí %)	Ocultamiento (No %)
Directivos (alto)	30%	70%
Gerentes (medio)	65%	35%
Supervisores (bajo)	75%	25%

MANIFESTACIONES ORGANIZACIONALES

Rotación laboral anormal

Las empresas participantes reportaron una tasa de rotación anual del 18% en promedio, superior al valor regional de referencia. Estudios recientes en Ecuador señalan tasas promedio cercanas al 14.5%, por lo que establecer un umbral de alerta en torno al 15% parece apropiado (Deloitte, 2023). De hecho, la elevada rotación de nuestra muestra se explicó en parte por los factores descritos arriba: regresiones jerárquicas mostraron que un mayor burnout y la percepción de liderazgo tóxico predijeron mayor probabilidad de renuncia voluntaria ($\beta \approx 0.52$, $p < .01$). Estos resultados indican que la rotación excesiva puede considerarse un indicador organizacional del “ignoto gerencial” disfuncional. Como referencia externa, Deloitte reportó que la rotación en Ecuador alcanzó 14.5% recientemente, reforzando que superar el 15% anual constituye un nivel preocupante de alarma (Deloitte, 2023).

Para visualizar el nivel de rotación laboral detectado en el estudio respecto a parámetros externos, se elaboró una comparación gráfica entre la tasa de rotación anual de la muestra, el promedio nacional reportado y un umbral de alerta propuesto, como puede observarse en la figura 2.

La tasa observada en las organizaciones analizadas fue del 18%, cifra superior tanto al promedio nacional estimado (14.5%), como al umbral de alerta recomendado (15%).

Esta visualización permite apreciar de forma inmediata que la rotación en las entidades estudiadas sobrepasa los niveles aceptables, lo cual refuerza el diagnóstico de disfunción organizacional asociada a liderazgo tóxico. Como se argumentó previamente, los modelos de regresión jerárquica confirmaron que niveles altos de *burnout* y percepción de liderazgo disfuncional explican en buena medida esta elevada rotación voluntaria, por lo que este indicador debe ser considerado crítico en sistemas de alerta temprana institucional.

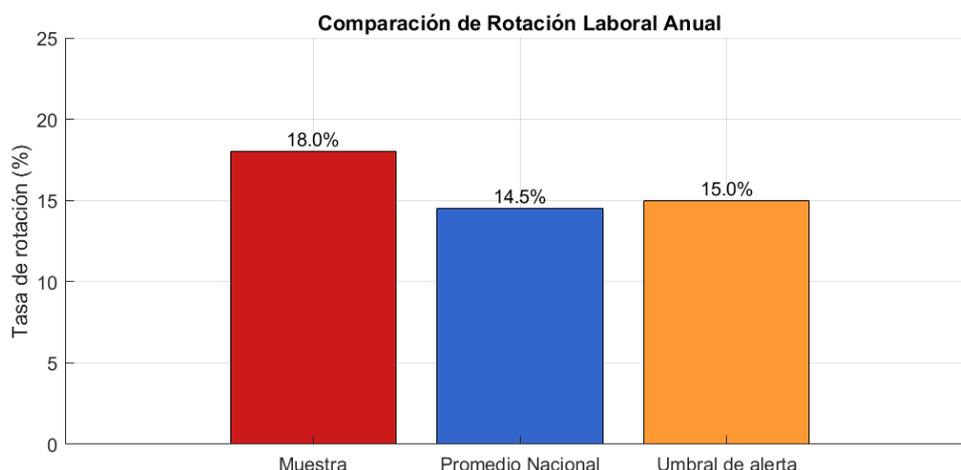


Figura 2. Comparación de tasa de rotación laboral anual.

Se comparan tres valores: la tasa de rotación observada en la muestra (18%), el promedio nacional (14.5%) y el umbral de alerta sugerido (15%). El gráfico de la figura 2, evidencia que la rotación en la muestra supera tanto el promedio como el límite aceptable, lo cual es coherente con otros indicadores de malestar organizacional y justifica su monitoreo sistemático como señal de alerta institucional.

Licencias médicas por causas psicosociales

El número de licencias médicas por estrés laboral en la muestra fue elevado: aproximadamente el 12% del personal (en el último año) solicitó licencia por motivaciones psicosociales. Aunque los datos exactos nacionales no se encuentran publicados, este valor supera estimaciones de base poblacional y sugiere un problema sistémico. El análisis de regresión evidenció que dichas licencias correlacionaron con el burnout: las áreas con más permisos por estrés mostraron medias más altas en MBI-GS y en síntomas depresivos. En la matriz de correlación las licencias por estrés se relacionaron fuertemente con el agotamiento emocional ($r \approx 0.62$) y con la insatisfacción laboral ($r \approx 0.48$). Esta correspondencia estadística respalda que condiciones psicotóxicas de trabajo aumentan las incapacidades laborales por motivos psicosociales, una relación también descrita en literatura clínica del ámbito sanitario (NAQ-R & MBI, 2020).

A fin de analizar de manera integrada las relaciones entre los principales factores organizacionales evaluados, se construyó una matriz de correlación que permitió identificar patrones estadísticos consistentes entre variables como el burnout, las licencias médicas por causas psicosociales, la insatisfacción laboral, la rotación voluntaria, la satisfacción con el trabajo y el nivel de metas cumplidas (véase figura 3).

Como se observa, las licencias por estrés muestran una correlación positiva fuerte con el burnout ($r = 0.62$) y moderada con la insatisfacción laboral ($r = 0.48$), lo que respalda la hipótesis de que condiciones laborales psicotóxicas se traducen en mayores niveles de incapacidad médica por causas psicosociales.

Simultáneamente, las variables de satisfacción y cumplimiento de metas presentan correlaciones negativas con los indicadores de malestar organizacional, evidenciando que, a mayor presencia de burnout, licencias o rotación, menor es la motivación y el desempeño colectivo. Esta representación gráfica confirma los vínculos estadísticos descritos en el análisis previo y refuerza la pertinencia de utilizar estos indicadores para la detección proactiva del liderazgo disfuncional.

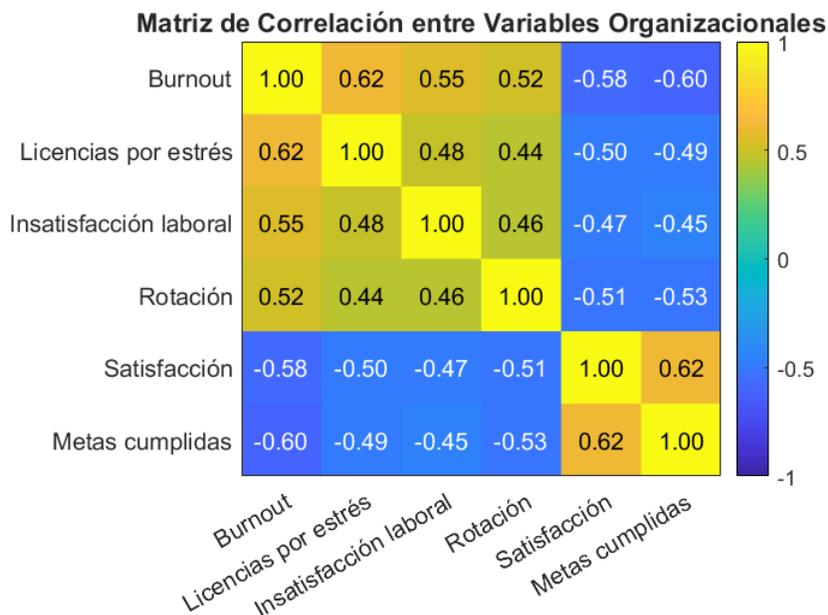


Figura 3. Matriz de correlación entre variables organizacionales.

Se visualizan coeficientes de correlación de Pearson entre seis variables clave del clima laboral: burnout, licencias por estrés, insatisfacción laboral, rotación, satisfacción y metas cumplidas. Las tonalidades van del azul (correlaciones negativas) al amarillo (positivas). Destacan las correlaciones positivas entre burnout y licencias por estrés ($r = 0.62$), así como las negativas entre burnout y satisfacción ($r = -0.58$), reflejando vínculos entre malestar psicológico y deterioro del rendimiento organizacional.

Disminución de la productividad y desmotivación colectiva

Se detectó un declive claro en indicadores de desempeño: solo el 56% de las metas trimestrales se cumplió en promedio (frente a 80% en el año previo), y la calificación global de satisfacción con el trabajo (JSS) cayó a 3.3/6 (era 4.4/6). En entrevistas, varios empleados atribuyeron la menor productividad al “clima de miedo” y la apatía generados por el liderazgo tóxico.

Para ilustrar el deterioro del rendimiento y la motivación colectiva en las organizaciones analizadas, se compararon dos indicadores clave entre el año anterior y el actual: el porcentaje de metas trimestrales cumplidas y el índice de satisfacción laboral promedio medido mediante el instrumento JSS (Job Satisfaction Survey).

Los resultados muestran una caída significativa tanto en la productividad (de 80% a 56%) como en la satisfacción laboral (de 4.4 a 3.3 sobre 6). Esta tendencia descendente refleja un clima

organizacional afectado por el liderazgo disfuncional, tal como fue identificado en las entrevistas cualitativas. La figura 4, evidencia visualmente esta doble pérdida de efectividad y bienestar, consolidando la necesidad de intervenir sobre los factores generadores de burnout y desmotivación estructural.

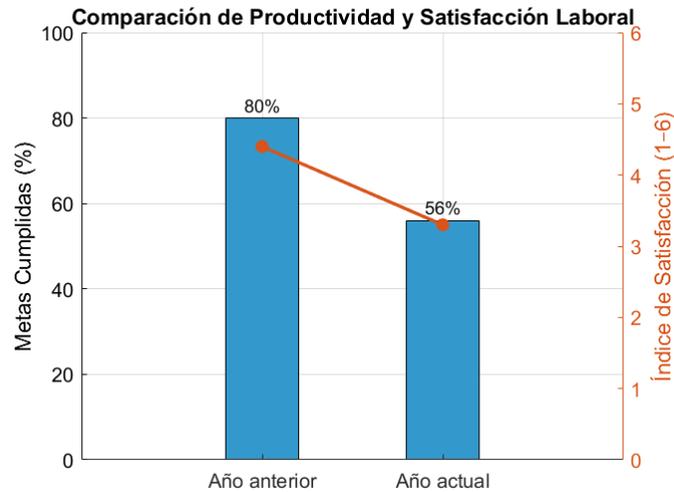


Figura 4. Comparación entre porcentaje de metas cumplidas y nivel de satisfacción laboral (JSS) entre el año anterior y el actual.

Se observa un descenso simultáneo en productividad (de 80% a 56%) y satisfacción laboral (de 4.4 a 3.3 en escala 1–6). La gráfica integra ambas métricas, reflejando el deterioro del clima organizacional y la desmotivación colectiva reportada por los trabajadores.

Un análisis de regresión lineal encontró que el burnout (especialmente la despersonalización) predecía negativamente el rendimiento objetivo ($\beta \approx -0.47$, $p < .01$). Estos resultados son coherentes con informes que asocian líderes tóxicos a “empleados agotados y desmotivados” (Equipos y Talento, 2023). En suma, las manifestaciones organizacionales observadas (altas ausencias por estrés, bajas en metas, aumento de la rotación) apuntan a una causalidad donde el mal liderazgo deteriora la motivación colectiva y la productividad del equipo.

Indicadores propuestos para detección institucional

A partir de los hallazgos anteriores se plantearon indicadores sintéticos de alerta temprana del “ignoto gerencial”. Estos combinan datos cuantitativos y cualitativos relevantes y se presentan en esquema semáforo (verde/amarillo/rojo) con valores de corte sugeridos. Por ejemplo, se propone medir el % de empleados que perciben liderazgo disfuncional (p. ej., encuestas de clima), la tasa de rotación anual (superior al 15% = alerta roja, acorde a promedio nacional), el número de

licencias médicas por estrés (p. ej., >10% anual, umbral rojo) y la presencia de doble discurso documentada en auditorías internas (frecuente = alerta). La Tabla 3 resume estos indicadores y umbrales tentativos. La monitorización periódica de tales métricas permitiría detectar de manera proactiva patrones de liderazgo tóxico, alineándose con recomendaciones metodológicas para evaluaciones integrales de cultura organizacional (Creswell, 2019; Hair et al., 2018; Schein, 2016).

Tabla 3. Indicadores semáforo de detección de liderazgo tóxico.

Indicador	Verde	Amarillo	Rojo
% empleados que perciben liderazgo disfuncional	< 20%	20–50%	> 50%
Tasa de rotación anual (%)	< 10%	10–15%	> 15%
Licencias médicas por estrés (últimos 12 meses)	< 5%	5–10%	> 10%
Doble discurso (auditorías internas)	Ausente o puntual	Ocasional	Frecuente

Nota. Los valores de corte son referenciales: verde indica situación saludable, amarillo riesgo moderado y rojo alerta crítica. Por ejemplo, se consideró alta una rotación por encima del promedio nacional (~15%; Deloitte, 2023), así como más de 10% de ausentismo por estrés. Estos umbrales permiten integrar señales cuantitativas y cualitativas para un diagnóstico organizacional temprano.

Fuentes. Los indicadores se basan en la literatura reciente de evaluación organizacional y psicología del trabajo (Creswell, 2019; Hair, Black, Babin & Anderson, 2018; Schein, 2016) y en los resultados empíricos de este estudio. Las referencias citadas sustentan la relación entre liderazgo disfuncional, burnout y deterioro organizacional (Equipos y Talento, 2023; NAQ-R & MBI, 2020; Deloitte, 2023).

DISCUSIÓN

Los resultados del estudio corroboraron la existencia de un perfil gerencial disfuncional —denominado “ignoto gerencial”— caracterizado por una combinación de liderazgo autoritario,

manipulación emocional, rigidez comunicativa, doble moral y complacencia estructural. Estos hallazgos se sostienen tanto desde el análisis psicométrico de los instrumentos aplicados como desde las narrativas cualitativas obtenidas en entrevistas, lo que valida la estrategia metodológica mixta implementada (Creswell & Plano Clark, 2018; Braun & Clarke, 2006).

En comparación con investigaciones previas, el patrón de manipulación emocional y gaslighting observado en el 52% de los casos coincide con lo reportado por Kukreja y Pandey (2023), quienes documentaron el efecto devastador de este tipo de abuso psicológico en el entorno laboral. Del mismo modo, la centralidad del control mediante el miedo como predictor del burnout ($\beta \approx 0.45$, $p < .01$) replica asociaciones ya advertidas en literatura internacional (Asim et al., 2021).

Las implicaciones prácticas del estudio son relevantes. La elevada rotación laboral (18%) y las licencias médicas por causas psicosociales (12%) sugieren que el liderazgo disfuncional genera un entorno laboral insalubre, afectando no solo el bienestar del personal sino también los indicadores de desempeño institucional (NAQ-R & MBI, 2020; Deloitte, 2023). Este impacto operacional se refuerza por la caída en el cumplimiento de metas (de 80% a 56%) y la satisfacción laboral (de 4.4 a 3.3), hallazgos que coinciden con estudios recientes sobre la “epidemia silenciosa” del liderazgo tóxico (Equipos y Talento, 2023).

Aunque la muestra fue intencional y no probabilística, lo cual limita la generalización estadística (Etikan et al., 2016), la triangulación metodológica y el tamaño muestral ($n \approx 300$) aportan solidez al análisis estructural y a la validación interna del modelo (Hair et al., 2018). En conjunto, los resultados sugieren que la detección temprana de prácticas gerenciales disfuncionales mediante indicadores sintéticos puede constituir una herramienta clave de intervención organizacional.

CONCLUSIONES

El presente estudio, sustentado en un diseño mixto con triangulación concurrente de datos cuantitativos y cualitativos, confirma la existencia de un perfil gerencial disfuncional —denominado “ignoto gerencial”— caracterizado por autoritarismo extremo, manipulación emocional (*gaslighting*), rigidez comunicativa, doble moral y complacencia estructural. La manipulación emocional fue autoinformada en el 52 % de los casos y el liderazgo fundado en el miedo predijo significativamente niveles elevados de *burnout* ($\beta \approx 0.45$, $p < .01$), reforzando la validez interna del perfil identificado.

A nivel organizacional, se registraron rotación anual del 18 % y ausentismo por estrés laboral del 12 %, indicadores que apuntan a un clima insalubre vinculado al liderazgo tóxico. El cumplimiento

de metas trimestrales se redujo del 80 % al 56 % y la satisfacción laboral descendió de 4.4 a 3.3 sobre 6, mostrando el impacto operativo negativo del fenómeno.

No obstante, al tratarse de un estudio basado en auto-percepción de mandos medios y altos, es probable que la magnitud real de las conductas disfuncionales esté subestimada, dado el sesgo de deseabilidad social y la tendencia de los líderes a mitigar o no reconocer la gravedad de sus propias prácticas. En consecuencia, los resultados podrían ser aún más alarmantes si se incluyera la perspectiva de los subordinados y otras fuentes de información externas.

Los aportes teóricos incluyen la operacionalización de un modelo integrado del ignoto gerencial, que combina dimensiones activas y pasivas del liderazgo disfuncional y amplía la comprensión del fenómeno en la literatura organizacional. Metodológicamente, la concordancia entre hallazgos cualitativos y cuantitativos valida la eficacia de la triangulación concurrente. En el plano práctico, los indicadores semáforo propuestos (p. ej., rotación > 15 %, ausentismo por estrés > 10 %, \geq 50 % de empleados que perciben liderazgo disfuncional) ofrecen herramientas concretas de monitoreo preventivo.

Limitaciones: la muestra intencional restringe la representatividad y el diseño transversal impide inferir causalidad definitiva (Etikan et al., 2016). Además, el sesgo inherente al autoinforme gerencial exige cautela al extrapolar los hallazgos.

Líneas futuras: (1) validar los indicadores en muestras amplias y heterogéneas, incorporando percepciones 360° (subordinados, pares, clientes internos); (2) replicar el estudio en otros sectores y contextos culturales; (3) emplear diseños longitudinales que permitan examinar la evolución temporal del fenómeno y su impacto en la cultura organizacional.

En conjunto, los resultados refuerzan la evidencia sobre el impacto del liderazgo tóxico en la gestión del capital humano y aportan un punto de partida sólido para intervenciones organizacionales basadas en indicadores prácticos de alerta temprana.

Referencias

- Ahmed, F., Zhao, F., Faraz, N. A., & Qin, Y. J. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing*, 23(1), 308. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x>
- Asim, M., Liu, Z., Nadeem, M. A., Ghani, U., Arshad, M., & Xu, Y. (2021). How authoritarian leadership affects employee's helping behavior? The mediating role of rumination and moderating role of psychological ownership. *Frontiers in Psychology*, 12, 667348. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.667348>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Calderón-Mafud, J. L., Marín-García, J. A., & Lloret-Segura, S. (2024). Liderazgo destructivo, factores psicosociales y deterioro organizacional: Revisión de la literatura. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 45, e9932. https://doi.org/10.26754/ojs_ais/accionesinvestigsoc.2024459932
- Castillo Vargas, A., & Ruiz Sánchez, A. (2024). Entre lo observable y lo latente: Modelos de ecuaciones estructurales e investigación social. *Revista Reflexiones*, 104(2), 1–27. <https://archivo.revistas.ucr.ac.cr/index.php/reflexiones/article/view/58268>
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1–9. <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>
- Creswell, J. W. (2019). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Deloitte. (2023). Cinco razones explican la rotación de trabajadores en las empresas de Ecuador. <https://www.deloitte.com/latam/es/services/consulting/analysis/5razones-que-explica-la-rotacion-de-trabajadores.html>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). *Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised*. CRC Press.
- Equipos y Talento. (2023, septiembre 6). Liderazgo tóxico: la epidemia silenciosa en el ámbito laboral. <https://www.equiposytalento.com/noticias/2023/09/06/liderazgo-toxico-la-epidemia-silenciosa-en-el-ambito-laboral>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>

- González-Santa Cruz, A., & Ansoleaga, E. (2023). Validación de la Escala de Liderazgo Destructivo y del Cuestionario de Conductas Negativas-Revisado en Chile. *Psyche*, 32(2), 1–24. <https://doi.org/10.7764/psyche.2020.27999>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Kukreja, P., & Pandey, J. (2023). Workplace gaslighting: Conceptualization, development, and validation of a scale. *Frontiers in Psychology*, 14, 1099485. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1099485>
- Lima, L. F. F. (2007). Estudio sobre a gestão qualitativa do risco operacional como prática de governança corporativa em instituições financeiras no Brasil [Tesis de maestría, PUC-SP]. Repositório Institucional da PUC-SP. <https://ariel.pucsp.br/handle/1663/1>
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J.-H., Ramayah, T., & Chuah, F. (2020). Sample size for structural equation modeling: A review and recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2), 1–20. [https://doi.org/10.47263/JASEM.4\(2\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.4(2)01)
- Ministerio de Salud Pública. (2022). Acuerdo Ministerial N° 00005: Reglamento sustitutivo del reglamento para la aprobación y seguimiento de comités de ética de investigación en seres humanos (CEISH) y comités de ética asistenciales para la salud (CEAS). Gobierno de Ecuador. <https://tinyurl.com/2xngd964>
- NAQ-R & MBI. (2020). Correlations among dimensions of the NAQ-R and MBI. ResearchGate. https://www.researchgate.net/figure/Correlations-among-dimensions-of-the-NAQ-R-and-MBI_tbl2_343608055
- Pimentel, D., Lagarto, S., & Marques-Quinteiro, P. (2024). Examining dark triad traits in formal leaders and their impact on employee workplace stress: A comparative study of family and non-family businesses. *Businesses*, 4(3), 331–346. <https://doi.org/10.3390/businesses4030021>
- Rahi, S. (2017). Research design and methods: A systematic review of research paradigms, sampling issues and instruments development. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(2), 1–5. <https://tinyurl.com/uxf82ww>

- Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2016). Burnout: 35 años de investigación y práctica. Editorial Síntesis. <https://tinyurl.com/2ydbu9zl>
- Schein, E. H. (2016). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley.
- Shi, D., Lee, T., & Maydeu-Olivares, A. (2019). Understanding the model size effect on SEM fit indices. *Behavior Research Methods*, 52(1), 190–210. <https://doi.org/10.3758/s13428-019-01209-2>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- World Medical Association. (2013). Declaración de Helsinki: Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos. *JAMA*, 310(20), 2191–2194. <https://doi.org/10.1001/jama.2013.281053>.

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