



Maestría en Gestión de Talento Humano

"Los estilos de Liderazgo y el Clima laboral en los colaboradores de una empresa del sector de Comercio Exterior en Ecuador"

CANDIDATO A MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Elizabeth del Rocío Borja Taco
elizabeth.borja@uisek.edu.ec

DIRECTOR/A

Oscar Arizaga
Oscar.arizaga@uisek.edu.ec

28/03/2022

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo describir los estilos de Liderazgo y Clima laboral en una empresa del sector de comercio exterior en Ecuador, el estudio es de carácter descriptivo transversal en una población de 227 personas. Se utilizó el test Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) para la medición de estilos de Liderazgo y un cuestionario de Clima laboral elaborada por la institución para medir el nivel de satisfacción de 7 dimensiones de Clima laboral.

Se estableció dos áreas de estudio, el área administrativa con una población de 104 personas y el área operativa con 123 personas.

Los Resultados obtenidos permiten identificar que el Liderazgo predominante es el Transaccional, seguido de un Estilo de Liderazgo Transformacional y una mínima población considera que existe un estilo Pasivo de Liderazgo, los datos a nivel de áreas establecen que el estilo de Liderazgo Transaccional predomina en el área operativa, y el Liderazgo Transformacional tiene mayor significancia en el área administrativa.

Asimismo, se evidencio que el Clima laboral en la organización está marcado por un alto nivel de indiferencia de sus colaboradores, seguido de una percepción satisfactoria de Clima laboral en el área administrativa, y un bajo nivel de satisfacción el área operativa.

La investigación permitió describir los estilos de Liderazgo presentes en la organización siendo el predominante el estilo de Liderazgo Transaccional. Además, se identificó el Clima laboral en torno a la percepción de satisfacción o insatisfacción de los colaboradores, se destaca un alto nivel de indiferencia y existe una predominancia de Clima laboral positivo.

Palabras clave: Clima Laboral, Liderazgo, Comercio Exterior, Satisfacción Laboral

ABSTRACT

The objective of this study is to describe the styles of Leadership and Work Environment in a company in the foreign trade sector in Ecuador, the study reflex's a cross-sectional descriptive nature in a population of 227 people. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) test was used to measure Leadership styles and a Work Climate questionnaire developed by the institution to measure the level of satisfaction of 7 Work Climate dimensions. Two study areas were established, the administrative area with a population of 104 people and the operational area with 123 people.

The Results obtained allow us to identify that the predominant Leadership is Transactional, followed by a Transformational Leadership Style and a minimum population considers that there is a Passive Leadership style, the data at the area level establish that the Transactional Leadership style predominates in the area. Operational, and Transformational Leadership has greater significance in the administrative area.

Likewise, it was evidenced that the work climate in the organization is marked by a high level of indifference from its collaborators, followed by a satisfactory perception of work climate in the administrative area, and a low level of satisfaction in the operational area.

The research allowed to describe the Leadership styles present in the organization, the predominant being the Transactional Leadership style. In addition, the work environment was identified around the perception of satisfaction or dissatisfaction of the collaborators, a high level of indifference stands out and there is a predominance of positive work environment

Keywords: Leadership, Work Environment, Foreign trade, Job Satisfaction.

Introducción

El Liderazgo en las organizaciones es un tema de trascendencia durante los últimos años y es parte esencial del desarrollo de las empresas, esta competencia está presente en el personal, en especial en el nivel jerárquico, logra influenciar a las personas hacia la consecución de objetivos comunes (Gustavo, 2006). El estilo de Liderazgo constituye la cabeza y horizonte de las organizaciones en los aspectos referentes al manejo del Talento Humano y por lo tanto en el Clima laboral es el principal indicador del éxito de la gestión de los niveles de Dirección.

El Liderazgo es un tópico que históricamente se ha sometido a discusión en cuanto a resultados de la gestión organizacional, pues existen hoy en día instituciones que no consideran trascendental la presencia de competencias de Liderazgo positivo y se guían por jefes con comportamientos de castigo y coerción para obtener resultados satisfactorios; sin embargo, las investigaciones evidencian que el accionar positivo de líder, basado en la credibilidad que refleja para los colaboradores, desencadena una reacción voluntaria hacia logro (Ipinza, 2009).

El Liderazgo es definido por varios autores como un tópico difícil de analizar por la convergencia de competencias específicas y generales que posee un líder, sin embargo, autores como (Bustamante & Barreat, 1998) lo definen como la habilidad de persuadir a los demás y guiarlos al logro de objetivos y metas grupales e individuales.

La literatura define algunos tipos de Liderazgo, y para efectos de este estudio se definen tres estilos de Liderazgo, el transaccional, transformacional y pasivo; los líderes transformacionales como personas que buscan crear un nivel de conciencia y pertenencia del grupo direccionado al logro de objetivos, a través de estrategias comunes, son motivadores y sus intereses personales no se sobreponen a los grupales – organizacionales. (Kramer, 2007).

“El Liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para poder aplicar en un contexto de cambio e innovación al interior de una empresa” (Hermosilla, 2016)

Por otra parte, el líder Transaccional es un líder que guía a su equipo al logro de objetivos, sin embargo, su accionar es coercitivo y de reacción ante contingencias, y reconocimientos

en base a objetivos cumplidos. (Burns, 1978)

El estilo de Liderazgo Pasivo es un estilo en el que predomina la evasión de toma de decisiones y acciones que generen responsabilidad sobre los resultados, esto quiere decir que la percepción de los colaboradores en torno a su líder en momento críticos es de ausencia total. (Skogstad, 2014)

El Clima organizacional refleja el sentir colectivo de una organización, como un conjunto, donde gran parte de los colaboradores identificarán si se encuentran satisfechos como la gestión de su empresa en pro de ellos. Según (Payeras, 2004) el Clima laboral depende del estilo de Liderazgo que posean los responsables de grupos, pues este determinará el sentido de pertenencia del personal y la fluidez en la comunicación y logro de objetivos.

Méndez cita a Álvarez quien define al Clima organizacional como “El resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno” (2006).

Estudios realizados sobre el Liderazgo y el Clima laboral demuestran que existe una mayor predominancia de un estilo transformacional, y los mismos estudios demuestran que las áreas que tienen a un líder transformacional a su mando, son áreas con mayores índices de satisfacción y compromiso organizacional, no obstante también se pudo identificar que un estilo transaccional de Liderazgo resultó predominante en los sectores productivos de una empresa exportadora, y pese a la disminución del índice de satisfacción y compromiso, los niveles son del 75% como un valor positivo. (I & D., 2019)

El Liderazgo en las organizacionales representa un nivel importante en los índices de satisfacción de los colaboradores, pues la línea de supervisión y la motivación que estos puedan brindarle a sus subordinados generan bienestar, lo que se refleja en altos niveles de compromiso laboral (engagement), desempeño laboral y un aumento de rentabilidad de la empresa a nivel de producción y logro de objetivos estratégicos.

Por lo que este estudio busca describir los estilos de Liderazgo y Clima laboral en una empresa del sector de comercio exterior en Ecuador.

Método

El tipo de estudio es de carácter descriptivo transversal en el personal de una empresa del sector de comercio exterior para identificar los estilos de Liderazgo y Clima laboral en una empresa del sector de comercio exterior en Ecuador a través de la percepción de los colaboradores.

La investigación se realizó in situ mediante el levantamiento de datos conforme el organigrama organizacional para la identificación de áreas. El estudio es inductivo-deductivo ya que logra que la percepción particular generalice criterios cuyo análisis determine acciones que beneficien a la mayoría de la población de estudio.

La muestra identificada es de 227 personas que constituye el total de la población siendo un estudio tipo censo, que está compuesto entre 25 líderes, de niveles como Gerencia, Jefatura, Coordinadores y Supervisores y 202 colaboradores esto permite obtener una información global sobre la investigación planteada. Se incluye únicamente al personal que mantiene contratos a tiempo indefinido en la compañía. Se tomaron en cuenta variables demográficas, como edad, género y área. Como criterios de exclusión se determinó al personal que no se encuentran en nómina como es el caso de pasantes y personal de apoyo, entre otros.

Para el presente estudio se utilizó la forma corta del test "Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ360), que fue creado por los autores Bass y Avolio, que identifica tres estilos de Liderazgo adaptados en 36 ítems divididas en 9 dimensiones medidas por una escala de Likert que determina la frecuencia de conductas que tienen los diferentes estilos de Liderazgo y que guarda relación directa con cada estilo (Moreno, y otros, 2021), (Tabla 1.) .

Las dimensiones del estilo de Liderazgo Transformacional son: a) Influencia Idealizada Conducta, que representa la admiración, modelo y confianza en el líder; b) Influencia Idealizada Atribuida, que se enfoca en conductas específicas del líder; c) Motivación Inspiracional, que es la habilidad del líder de transmitir el sentido de esfuerzo y el enfoque al futuro; d) Estimulación Intelectual, o capacidad de estimular la búsqueda de respuestas y soluciones a problemas a través de la creatividad e innovación; e) Consideración Individualizada, es la personalización de la atención del líder al individuo y su crecimiento personal. (Moreno, y otros, 2021)

El Liderazgo Transaccional tiene 2 dimensiones, a) Recompensa Contingente, que viene dada por el reconocimiento al logro del equipo y, b) la motivación Dirección por Excepción Activa que

es una dimensión que busca enfocarse en corregir y subsanar los errores cometidos o desviaciones en la consecución de los objetivos. (Moreno, y otros, 2021)

El tercer estilo de Liderazgo Pasivo esta medido por 2 dimensiones, a) Dirección por Excepción Pasiva, es decir que el líder únicamente interviene ante situaciones complejas, que requieran su atención, caso contrario no interviene y, b) Laissez Faire, esta dimensión identifica conductas en las que el líder no busca implicarse, tomar decisiones o acciones en pro del grupo o el individuo que percibe estas conductas.

El instrumento tiene una confiabilidad y validez de (M., B., & L., 2017)según los datos identificados en este estudio lo que indica que es un instrumento con alto grado de confiabilidad. Asimismo, esta herramienta se encuentra validada en otros artículos y documentos técnicos.

Tabla 1. Dimensiones Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ)

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO PASIVO
Influencia Idealizada conducta	Recompensa Contingente	Dirección por excepción pasiva
Influencia Idealizada atribuida	Dirección por excepción activa	Laissez faire
Motivación Inspiracional		
Estimulación Intelectual		
Consideración Individualizada		

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, se aplicó el cuestionario de Clima laboral que contiene 34 ítems divididos en 7 dimensiones: Autonomía, Motivación y Reconocimiento, Liderazgo, Ambiente de Trabajo e Interacción con los compañeros, Condiciones Ambientales, Remuneración, Puesto de Trabajo (Tabla 2). El instrumento propuesto y baremado por los autores Rosa Suarez, Cristián Cáceres y Alexander Pérez en la tesis de grado de Psicólogos Industriales, el cual tiene una validez y confiabilidad de 0,90 (X & C., 2022).

Tabla 2. Dimensiones Clima laboral

Autonomía	Motivación y Reconocimiento	Liderazgo	Ambiente de Trabajo e Interacción con los compañeros	Condiciones Ambientales y Recursos	Remuneración	Puesto de Trabajo
-----------	-----------------------------	-----------	--	------------------------------------	--------------	-------------------

Fuente: Elaboración Propia

Este instrumento propone una escala de Likert que mide los niveles de satisfacción o insatisfacción de los colaboradores respecto a su Clima laboral.

Resultados

Posterior a la socialización del objetivo de la investigación, se realizó la toma de cuestionarios in situ de manera virtual a través de la herramienta forms de Microsoft office 365 ©. De las herramientas aplicadas se identificó la siguiente información:

El total de la población está comprendida de 227 personas de una empresa del sector de Comercio Exterior, de las cuales el 62% son de género femenino y el 38% son de género masculino, sus edades varían entre los 19 y 65 años, la población abarca personal de diferentes provincias del Ecuador, divididas en dos grandes áreas estructurales (Tabla 3).

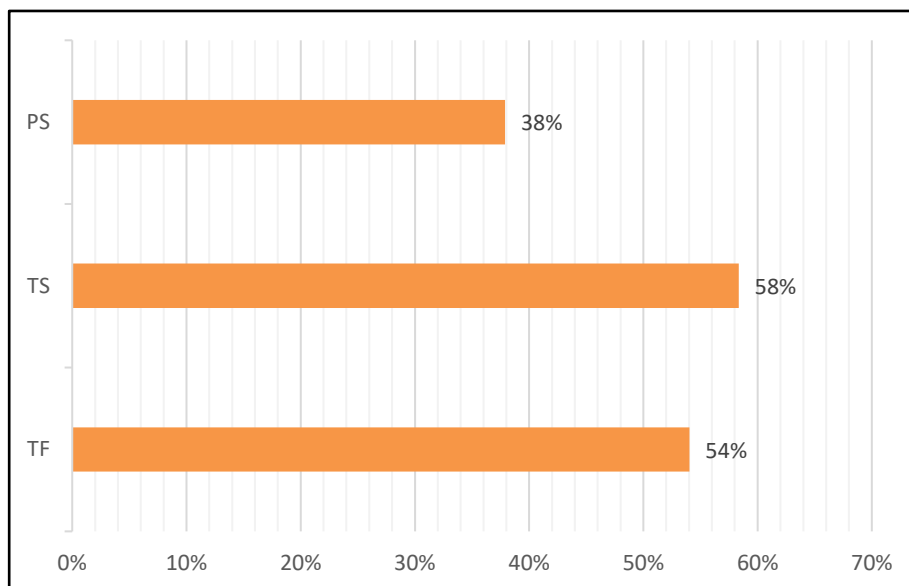
Tabla 3. Variables sociodemográficas

	VARIABLE	PORCENTAJE
GÉNERO	MASCULINO	61,67%
	FEMENINO	38,33%
ÁREA	ADMINISTRACIÓN	54%
	OPERACIONES	46%
EDAD	19-29	41,86%
	30-39	31,27%
	40-49	19,82%
	50-65	7,05%

Fuente: Elaboración Propia

El análisis estadístico descriptivo permite demostrar que en la organización existe una mayor predominancia de un estilo de Liderazgo Transaccional (TS), seguido de un estilo Transformacional (TF) y finalmente una mínima existencia de un Liderazgo Pasivo (PS) (Gráfica 1.).

Gráfica 1. Estilos de Liderazgo Dimensiones Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ)



Fuente: Elaboración Propia

El análisis de las áreas administrativas y operativas nos muestra que el estilo de Liderazgo transaccional se encuentra predominando en el área de operaciones (Ver tabla 4).

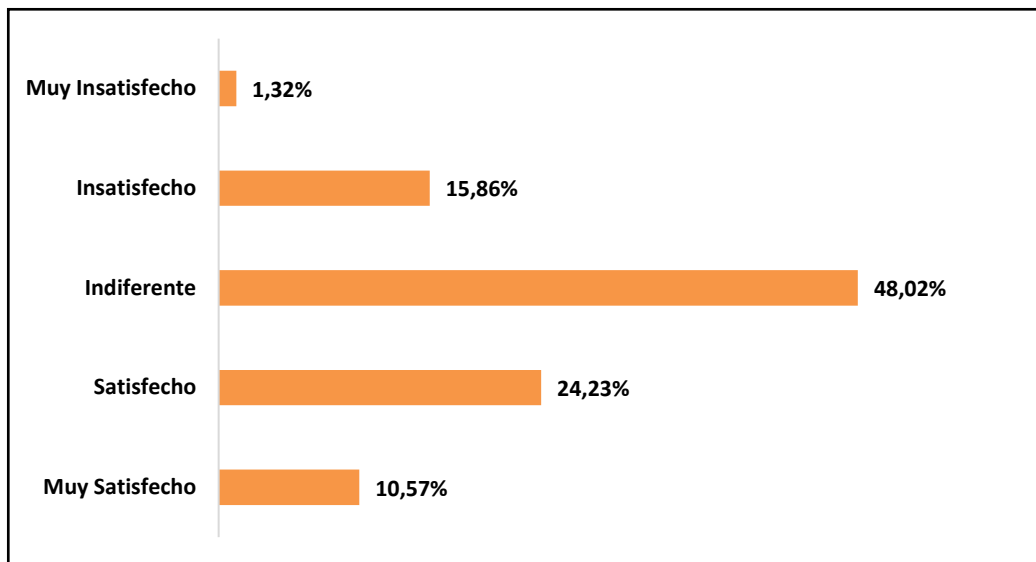
Tabla 4. Estilos de Liderazgo Dimensiones por área Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ)

NIVEL	LIDERAZGO		
	TRANSFORMACIONAL	TRANSACCIONAL	PASIVO
OPERATIVOS	47,06%	60,02%	39,23%
ADMINISTRATIVOS	62,28%	56,34%	36,30%

Fuente: Elaboración Propia

La segunda fase de la investigación en torno al análisis descriptivo del Clima laboral arroja los siguientes resultados dados por una escala de Likert que mide el nivel de satisfacción-Insatisfacción del Clima Laboral (Gráfica 2):

Gráfica 2: Percepción general de Clima laboral



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados nos permiten apreciar que gran parte de la población investigada demuestra indiferencia frente al Clima laboral (48,02%). La suma de las percepciones “Satisfecho” y “Muy Satisfecho” (34,8%) es mayor a la suma de las percepciones “Insatisfecho” y “Muy Insatisfecho” (17,18%), si a este puntaje general se suma el nivel de indiferencia en la población investigada, se encuentra que existe un mayor predominio de Insatisfacción laboral referente al Clima Laboral.

En el posterior desglose del Clima Laboral por áreas en la organización se puede evidenciar que en el área operativa existe un menor nivel de satisfacción, y en el área administrativa existe un mayor nivel de satisfacción en relación al Clima laboral. Resulta importante mencionar que en las dos áreas los niveles de indiferencia no son imperceptibles; sin embargo, en el área con menores niveles de satisfacción se encuentra mayormente presente (61,79%) (Ver tabla 2).

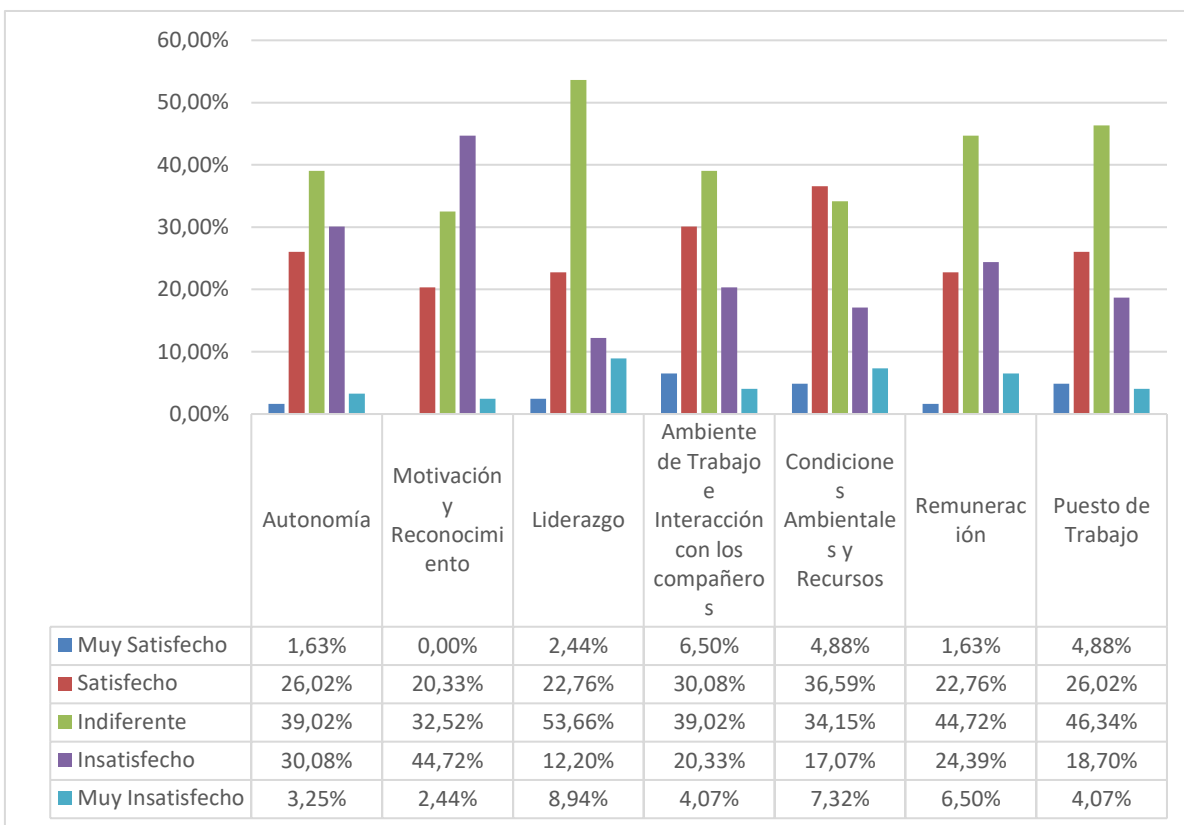
Tabla 5: Percepción por área de Clima laboral

CLIMA LABORAL			
NIVEL	SATISFACCION	INDIFERENCIA	INSATISFACCION
OPERATIVOS	16,26%	61,79%	21,95%
ADMINISTRATIVOS	56,73%	31,73%	11,54%

Fuente: Elaboración Propia

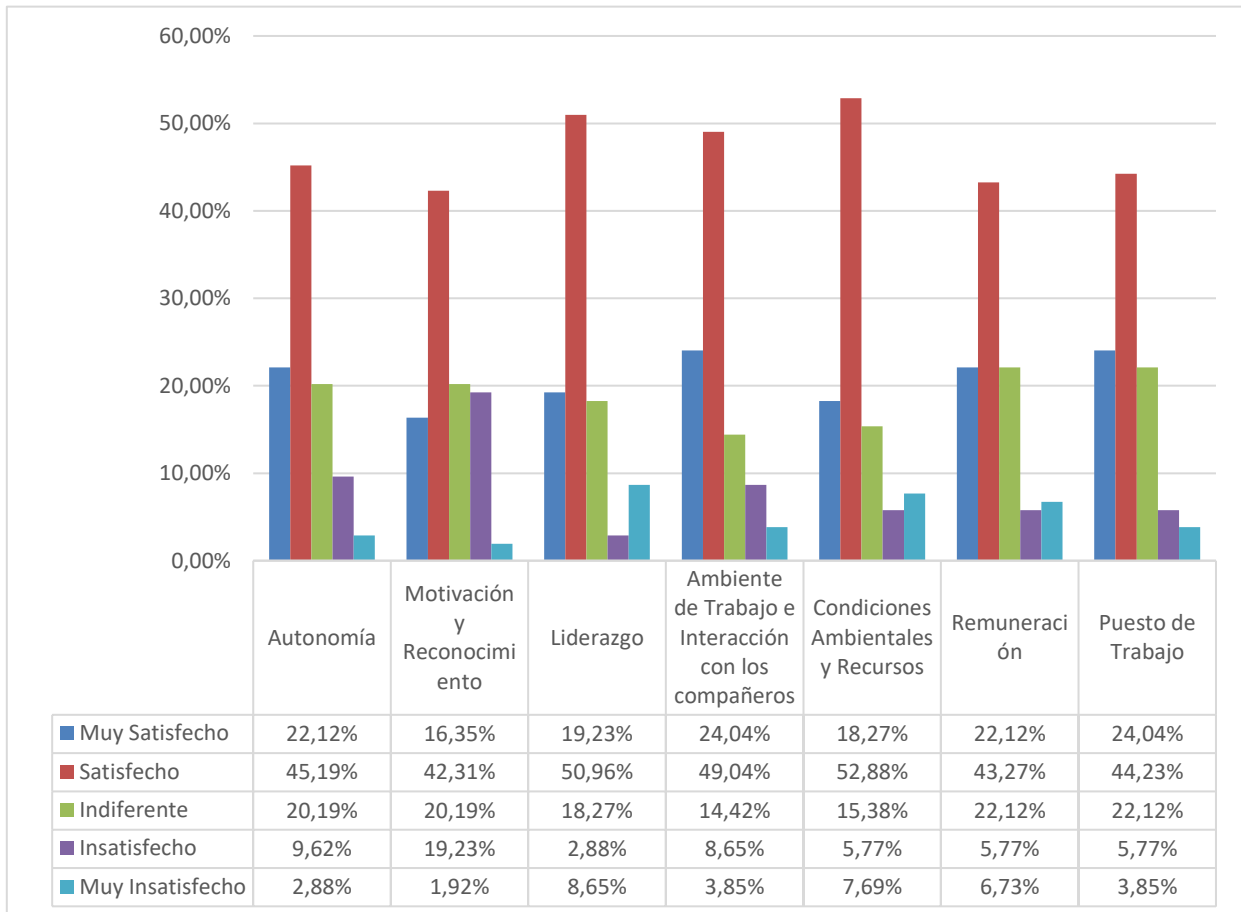
Las dimensiones que representan el Clima Laboral en la organización permiten observar que a nivel operativo, existe una preponderancia en torno a la indiferencia en preguntas que se relacionan con la dimensión Liderazgo (53,66%), se evidencia que existe un nivel alto de insatisfacción en la dimensión Motivación y Reconocimiento (44,72%). (Ver gráfica 3).

Gráfica 3: Nivel de satisfacción por dimensiones del área operativa



Fuente: Elaboración Propia

En el Área Administrativa, las dimensiones que muestran un mayor nivel de satisfacción en relación al Clima laboral son: Condiciones ambientales y Recursos (52,88%), Liderazgo (50,96%) y Ambiente, trabajo y compañeros (49,04%) (Gráfico 4).

Gráfica 4: Nivel de Satisfacción por dimensiones área administrativa

Fuente: Elaboración Propia

Discusión

La presente investigación determina a través del uso de test Multifactor Leadership Questionarie (MLQ5) que el estilo de Liderazgo predominante en la organización es el Liderazgo Transaccional con un 58%, este estilo de Liderazgo de recompensa, tiene la finalidad de que el colaborador cumpla sus metas en base a ofrecimientos de reconocimiento y recompensa; y con un alto enfoque en asimilación de errores o desviaciones para llegar al cumplimiento de objetivos.

A nivel de las dos grandes áreas de la organización se establece que existe un estilo de Liderazgo transaccional en el área operativa, frente a un Liderazgo transformacional en el área administrativa con un 54% de aceptación de los colaboradores.

El Liderazgo Transformacional, es un estilo de Liderazgo motivador, enfocado en resultados y logros antes que en errores y desviaciones. En el área Administrativa se presume que, debido a la naturaleza del área, y su concepción como área de apoyo, tiene una mayor prevalencia de actitudes de carisma y enfoque a la motivación de sus colaboradores. Este tipo del líder se transforma en un ente que es fuente de inspiración y modelaje, e impulsa el desarrollo intelectual de los miembros del grupo (Hernández, 2014).

Ambos estilos de Liderazgo son significativos en relación con los resultados ya que abarcan más del 50% de su población; sin embargo, existe un mínimo porcentaje 38% de Liderazgo pasivo, Skogstad explica que este Liderazgo tiene relación con líderes ausentes durante la toma de decisiones, feedback y falta de acciones en orientación al logro (2014).

En lo concerniente al Clima laboral en la organización se muestra con un alto nivel de indiferencia, y como suma de los niveles de insatisfacción e indiferencia existe una predominancia de un Clima laboral negativo (65,2%), esto en la empresa de Comercio exterior, como Agentes de Aduana, debido a que existen dimensiones que suelen estar dadas por el cliente de la cuenta/departamento al que pertenece el colaborador y por la empresa en la que se encuentra afiliado.

Los instrumentos y autores que se tomaron como base para la elaboración del presente estudio confirman que existe una mínima diferencia entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional, frente a un mínimo nivel de Liderazgo Pasivo, tal y como lo menciona un estudio realizado en una empresa Exportadora de Alimentos en la que los resultados corresponden 2,42 en los estilos de Liderazgo predominantes y 1,71 en el Laissez Faire de acuerdo con una escala de Likert de 5 puntos, que mide la aceptación de las dimensiones de cada estilo de Liderazgo (I & D., 2019).

El estudio realizado en la Universidad Simón Bolívar, sede en Cúcuta ratifica los hallazgos encontrados en este estudio, debido a que coinciden que el Liderazgo Transformacional tiene mayor predominancia en las áreas y procesos de apoyo, como lo es el área Administrativa, y una mínima presencia del estilo de Liderazgo Laissez Faire – Pasivo. (M., B., & L., 2017)

Asimismo, estudios relacionados a las mediciones de Clima Laboral en empresas de Servicios

Aduaneros que usaron el instrumento Trust Index de Great Place To World arrojan que en dimensiones o factores similares como Reconocimiento, Ambiente existen niveles de satisfacción que si bien es cierto superan el 50% de satisfacción, oscilan entre el 64% y 72%, lo que indica que gran parte de la población está de acuerdo, sin embargo existe un 30% mínimo que es una población que está en desacuerdo o insatisfecho con la dimensión, y que en relación a nuestro estudio, se ubica en mayormente en las posiciones operativas (Fernández, 2020).

El estudio presentó las siguientes limitaciones: a) retardo en tiempos por el estado de pandemia (virus covid-19), b) dificultades en torno a factores económicos y necesidad de traslado a diferentes ciudades en donde se encuentran directivos que autorizan el estudio, c) complicaciones en temas de internet en las diferentes ciudades en donde se realizó la investigación, e) poca información referente a estudios de Liderazgo y Clima laboral realizados en empresas de Comercio Exterior; y, f) dificultad de comprensión de los test empleados debido a los distintos niveles de instrucción de los colaboradores.

La investigación permitió describir los estilos de Liderazgo presentes en la organización siendo el predominante el estilo de Liderazgo Transaccional, marcado por las dimensiones de Recompensa Contingente y Dirección por excepción Activa, que sugieren un Liderazgo con actitudes de comunicación unidireccional, claridad en directrices y enfoque a la tarea y resultados. Además, se identificó el Clima laboral en torno a la percepción de satisfacción o insatisfacción de los colaboradores, se destaca un alto nivel de indiferencia y existe una predominancia de Clima laboral positivo. (I & D., 2019)

En el Análisis particular de las dimensiones de Clima Laboral, encontramos que el Liderazgo, independientemente de que tipo de estilo se haya identificado, en el Área Administrativa tiene los indicadores más altos de satisfacción, mientras que en el Área Operativa representan los niveles más bajos en relación al Liderazgo. Esto supone y confirma nuestro análisis descriptivo de cada uno de los tópicos analizados.

Se sugiere generar prácticas que formen líderes transformacionales enfocados a la motivación y el logro de los objetivos comunes en sus colaboradores, rechazar absolutamente el uso de prácticas coercitivas y realizar procesos de socialización que permitan concientizar la importancia del Clima laboral en las organizaciones.

En el área operativa existe una mayor presencia de estilo de Liderazgo transaccional y se evidencia una percepción más bien negativa de Clima laboral. Es necesario recalcar que es en esta área en donde los niveles de indiferencia sobre el Clima laboral son más altos, puede darse porque la mayoría de los colaboradores cumple sus funciones inhouse (oficinas de clientes); por tanto, se debe realizar un levantamiento, socialización e implementación de organigrama institucional que les permita identificar claramente su posición en la estructura interna, así como mayores actividades de involucramiento institucional, que fomenten la participación en los ambientes de la organización.

En cuanto al área administrativa se concluye que el estilo de Liderazgo predominante es el Transformacional y se observa altos niveles de satisfacción en torno al Clima laboral. El área administrativa cumple al 100% su trabajo en las instalaciones de la empresa, tienen claramente definida su estructura organizativa y líderes de departamento lo que se ve reflejado en los puntajes obtenidos en las dimensiones Liderazgo y Condiciones ambientales y recursos.

Es importante socializar los resultados a líderes de la Organización a fin de que éstos puedan identificar las dimensiones y aspectos sobre los cuales sus decisiones y acciones puedan contribuir al mejoramiento del ambiente laboral, para que esta manera éstos puedan modificar o fortalecer comportamientos existentes en su gestión.

La presente investigación servirá de base para futuras investigaciones en el sector de Comercio Exterior en el Ecuador, facilitando la comprensión del éxito de los líderes en sus equipos y el estatus de Clima laboral en este sector que, por la naturaleza de su actividad, está sometida a situaciones que pueden alterar los niveles de satisfacción de su personal y se recomienda la aplicación de investigaciones correlacionales entre ambas variables.

Bibliografía

- Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis*. Bogotá: Colección de lecciones de administración. Universidad del Rosario.
- Burns, J. M. (1978). *Liderazgo*. New York.
- Bustamante, C., & Barreat, Y. (1998). Estrategias de Influencia, usadas por los líderes motivacionales. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*, 5-12.
- Fernández, S. E. (2020). Clima Laboral y su relación con la resistencia al cambio. Caso: Empresa Aduanera localizada en en área metropolitana de Guadalajara. Jalisco, Guadalajara, México.
- Gustavo, C. M. (2006). *Adminístrate hoy*. México: Grupo Gasca - Sicco.
- Hermosilla, D. A. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 135-143.
- Hernández, R. M. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. . *Contaduría y Administración* 59, 229-257.
- I, D., & D., G. M. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *ESPACIOS*, 3.
- Ipinza, F. A. (2009). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica*. . México: Pearson.
- Kramer, T. J. (2007). Transformational Leadership (2nd ed.) by M. B. Bass & E. G. Riggio. *The Psychologist-Manager Journal*, 152-155.
- M., O., B., B., & L., M. (2017). Estilos de liderazgo desde la Perspectiva de Rango Total. *Espacios*, 11.
- Moreno, H., M, F., López, M., García, T., Cuevas, R., & Sánchez, D. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *SCIELO*, 311-322.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid: Díaz de Santos.
- Skogstad, A. H. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 323-341.
- X, P., & C., C. (2022). *Validación de escala para medir la satisfacción laboral en el contexto del Distrito Metropolitano de Quito-Ecuador*. Quito: Universidad Central del Ecuador.