

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.1108>

Estilos de liderazgo en comercializadoras de hidrocarburos del Centro Operativo Petroecuador Cuenca

Leadership styles in hydrocarbon marketing companies at the Petroecuador Cuenca Operational Center

Mariuxi Maribel Cabal Muñoz

marocabal1101@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-4807-1544>

Universidad Bolivariana del Ecuador UBE
Manta – Ecuador

Willan Fabricio Jimenez Abad

wylanjymenez@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-9342-1033>

Universidad Bolivariana del Ecuador UBE
Cuenca– Ecuador

Alejandro Reigosa Lara

areigosal@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-4323-666>

Universidad Bolivariana del Ecuador
Guayaquil - Ecuador

Artículo recibido: 10 abril 2025 - Aceptado para publicación: 20 mayo 2025

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar

RESUMEN

En la provincia de Azuay, cantón Cuenca se encuentra ubicado uno de los centros operativos de la empresa pública Petroecuador que es una de las más importantes del país, que ha incrementado su participación en el mercado hasta la fecha, de gran relevancia y significativo aporte al desarrollo socio económico del país. El presente estudio aborda el liderazgo como una dimensión clave en el desempeño del centro operativo Petroecuador Cuenca y su relación con el clima organizacional. Para ello se ha llevado a cabo un diagnóstico guiado por el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) versión en español permitiendo identificar dimensiones sobre los estilos de liderazgo; Transformacional, Laissez-Faire, Pasivo/ Evitador, Inspiracional, y Transaccional. Los resultados dieron a conocer que los tipos de liderazgos presentes son Transformacional e Inspiracional lo que indica un contexto positivo con relación a la cultura organizacional que está compartido por los colaboradores, lo que favorece enfrentar de una mejor manera los cambios que ocurren producto de las variaciones propias del sector petrolero.

Palabras clave: estilos de liderazgo, cultura organizacional, sector petrolero

ABSTRACT

In the province of Azuay, Cuenca canton, is located one of the operational centers of the public company Petroecuador, one of the most important in the country, which has increased its market share to date, of great relevance and significant contribution to the country's socioeconomic development. This study addresses leadership as a key dimension in the performance of the Petroecuador Cuenca operational center and its relationship with the organizational climate. To this end, a diagnosis guided by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) instrument, Spanish version, was carried out, allowing the identification of dimensions on leadership styles: Transformational, Laissez-Faire, Passive/Avoidant, Inspirational, and Transactional. The results revealed that the types of leadership present are Transformational and Inspirational, indicating a positive context in relation to the organizational culture shared by employees, which favors better facing the changes that occur as a result of the variations inherent to the oil sector.

Keywords: leadership styles, organizational culture, oil sector

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

La Empresa Pública Petroecuador, es una de las más grandes comercializadoras de petróleo y sus derivados en Ecuador cuyos procesos internos tiene la finalidad de satisfacer la demanda local desde la calidad, responsabilidad social y ambiental. Petroecuador (2020) ejerce sus funciones conforme a lo que indica las políticas del gobierno nacional, por tanto, lleva a cabo acciones que permiten desarrollar y gestionar los recursos en toda cadena de valor, en actividades como: exploración y producción, transporte, refinación, comercialización nacional y comercio internacional. De esta manera, las investigaciones y estudios encaminados a la mejora de todos sus procesos son de vital importancia.

En particular los estudios relacionados con el entorno laboral como un espacio competitivo y exigente se enfoca en el liderazgo, como una dimensión que impacta en las organizaciones, existiendo diferentes estilos de líderes que influyen de manera decisiva en la toma de decisiones (Morelli, 2019). Ciertos estudios han concluido que las características de los líderes influyeron directamente en el compromiso laboral pues cuando el líder demuestra un alto interés en la organización facilita una visión clara respecto al desarrollo profesional de los trabajadores, el liderazgo también promueve el sentido de pertenencia en los trabajadores y de esta manera mejora la satisfacción (Charles et al., 2018).

En este contexto, los autores Jin y Men (2023) reconocen y detallan los siguientes estilos de liderazgo: transformacional, el cual se caracteriza por motivar e inspirar a sus seguidores para alcanzar su máximo potencial y así superar sus expectativas; transaccional su finalidad es centrarse e intercambiar recompensas y castigos de acuerdo al desempeño, situacional refiere a un estilo flexible que fácilmente puede adaptarse a las necesidades y circunstancias de sus seguidores, previo a una evaluación, el liderazgo de tipo carismático posee la calidad de influir en los demás a través del carisma, y por último está el *laissez-faire* en cual menciona que los líderes delegan una autoridad significativa en la toma de decisiones a sus equipos.

Los autores Bass y Avolio (1997) consideran que el estilo de liderazgo pasivo/invitador se caracteriza por evitar tomar decisiones y comprometerse con asuntos importantes, pues este tipo de líderes evitan formar parte de temas importantes, dudan en actuar, no responden a los problemas, se ausentan cuando se les necesita, mientras que el líder inspiracional es aquel que motiva al grupo de trabajo a alcanzar su máximo potencial, pues ha desarrollado su capacidad de trasladar su visión a la acción, lo que le permite mantener un sentido de propósito.

Por su parte Gardner et al. (2023) mencionan además al liderazgo emergente, considerando las dimensiones de influencia lateral, unidad de análisis y duración temporal. Desde esta propuesta concluyeron posee una percepción similar a la de un líder por parte de los miembros del equipo a pesar de no tener un rol tan formal.

Desde estos referentes se plantea como los estilos de liderazgo pueden influir en los trabajadores, a la vez fomenta cambios significativos en los colaboradores a partir de la concientización respecto al valor y los resultados en las tareas asignadas, lo que ha traído como resultado una influencia significativa en las decisiones gerenciales mostrando la necesidad de analizar la relación entre liderazgo y gerencia y así contribuir a los objetivos estratégicos y misionales de una organización (Tirado y Heredia, 2022).

Según menciona el estudio de Perekebina et al. (2023) el liderazgo en el sector petrolero hace referencia a la capacidad de las personas para guiar, influenciar e inspirar de manera efectiva a sus demás compañeros hacia el establecimiento de metas y objetivos comunes, cabe indicar que el liderazgo en esta área es multifacético, ya que implica navegar en un entorno complejo y dinámico caracterizado por desafíos tecnológicos, requisitos regulatorios, factores geopolíticos además de consideraciones ambientales, para que exista un liderazgo eficaz debe cumplirse con los siguientes elementos: visión estratégica, competencia técnica, gestión de riesgos y participación de las partes interesadas.

De acuerdo con el estudio de Guerrero (2018) el liderazgo en las empresas ecuatorianas destaca el liderazgo transformacional como un estilo prominente. Este tipo de liderazgo implica visión a largo plazo, carisma y credibilidad, lo que promueve cambios culturales y estratégicos en las organizaciones. Del mismo modo, Ogbu et al. (2024) señalan que el liderazgo transformacional y la cultura organizacional influyen en la creatividad e innovación de los trabajadores de una industria de petróleo, por tanto, se concluye que los estilos de liderazgo que no solo inspiran y motivan, sino que también cultivan un entorno para la resolución de problemas.

En el sector de hidrocarburos se ha encontrado que los líderes han tratado de fomentar una comunicación abierta por la necesidad de enfrentar los desafíos del sector y así promover una cultura organizacional de alto rendimiento (Aguilar y Figueroa, 2023). En concordancia a ello, Hernández (2022), menciona que el liderazgo transformacional es el dominante dentro de una empresa comercializadora de hidrocarburos ello ha contribuido a la mejora de la productividad principalmente por el compromiso de los empleados para con la organización.

Por su parte, Fernández y Rada (2021) investigaron el liderazgo en una empresa de servicios petroleros dentro del cual, los líderes deben ser capaces de inspirar a los empleados a trabajar de manera integrada e inteligente para lograr los objetivos de la organización. Además, deben ser capaces de motivar a su grupo para que se comprometan con la seguridad, la calidad y la sostenibilidad, que son aspectos fundamentales dentro de la industria petrolera. En este mismo contexto en el estudio de Mohammad et al. (2022) mencionaron que el estilo de liderazgo transformacional se da cuando los incentivos y el control del líder dependerán de la calidad del desempeño de los seguidores, así este tipo de líderes suelen utilizar recompensas, y ciertos castigos para mejorar la productividad.

El estilo de liderazgo pasivo/evitador de acuerdo a lo que indica Zavala y Quispe , (2024) es aquel en el que el líder no busca influenciar en el grupo y por tanto suelen eludir cualquier responsabilidad de supervisión, por tanto, deja que las cosas sucedan y no intervienen sino existen problemas serios, pues no delimitan los problemas que deben resolverse tampoco delimitan los requerimientos que deben cumplirse, además no se compromete en ciertas discusiones con los subordinados en búsqueda de una decisión consensual como lo haría un líder participativo.

Mientras que el liderazgo inspiracional según lo indican Caiza et al. (2025) plantea transformar el estereotipo de jefes, gerentes, directivos, por tanto prioriza el rol del colaborador, para lo cual se centra en la comprensión del entorno y así motiva su desempeño en lo comercial para lo cual cuenta con una alta capacidad innovadora además de una gran habilidad para promover cambios dentro de la organización, destacándose así por su alta capacidad para la comprensión de las necesidades del equipo.

De esta manera contar con estudios y marcos de análisis teóricos y prácticos que sistematicen el conocimiento científico alrededor del liderazgo, aun cuando ha sido un tema abordado desde diversas perspectivas sigue siendo un factor determinante de análisis vinculado al desempeño competente de personas, grupos y la organización. Es así como en el presente estudio se enfoca en el sector de los hidrocarburos y en particular para el caso de la ciudad de Cuenca de manera que se facilite el desarrollo de la cadena de valor de hidrocarburos y la economía nacional a partir de la aplicación de prácticas de liderazgo efectivas.

Para la Empresa Pública Petroecuador, siendo una de las grandes comercializadora de petróleo y sus derivados en el centro operativo Petroecuador Cuenca, resulta de gran importancia reconocer y mejorar los factores relacionados con el liderazgo que pueden contribuir a elevar el desempeño de la empresa, mejorando el clima organizacional, la motivación y el trabajo de equipo.

Sin embargo, es importante mencionar que no existen referentes sobre el ejercicio del liderazgo en el contexto hidrocarburífero en la ciudad de Cuenca, sin duda ello ha limitado la creación de guías o marcos teóricos que permitan un enfoque adecuado y efectivo para la gestión del talento humano, el predominio de estilos de liderazgo autoritario y paternalista también están presentes lo que propicia ambientes laborales poco participativos e innovadores.

Por ello es indispensable llevar a cabo este estudio a partir de un diagnóstico sobre los estilos de liderazgo y su repercusión en la organización, por lo que se ha planteado el siguiente objetivo: Caracterizar los estilos de liderazgo organizacional predominantes en las empresas comercializadoras de hidrocarburos del centro operativo Petroecuador Cuenca y su relación con el clima organizacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

El enfoque de la presente investigación será cuantitativo con un método descriptivo.

Para Jiménez-López et al. (2020). El enfoque cuantitativo en el estudio del liderazgo permite identificar patrones y relaciones entre variables, proporcionando evidencia empírica que facilita la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones.

Según menciona Garcia-Pantoja et al. (2022). El método descriptivo permite analizar los estilos de liderazgo en su contexto organizacional, identificando patrones y tendencias que facilitan la toma de decisiones estratégicas.

La técnica para la recolección de datos fue la encuesta, el instrumento que guió la encuesta fue el “Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de los autores Bass, B.M., et Avolio, B.J (1997) versión en español, ya que es una herramienta robusta para evaluar estilos de liderazgo en la administración, permitiendo identificar dimensiones sobre los estilos de liderazgo; transformacional, Laissez-Faire, Pasivo/ Evitador, Inspiracional, y Transaccional, y ha sido utilizado en varias investigaciones (González, 2010; Jiménez & Ochoa, 2018; Velásquez, 2015).

Es importante mencionar que el instrumento establece una escala de 0 a 4 (0-Nunca; 1-Rara vez; 2-A veces; 3-Usualmente; 4-Siempre); con una valoración positiva en la medida que la escala crece, el original consta de 45 ítems, sin embargo, en este estudio se ha recurrido a la versión simplificada que consta de 36 ítems, los cuales son relativos al liderazgo, agrupados en nueve factores: cinco de liderazgo transformacional (influencia idealizada conducta, influencia idealizada atribuida, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada), dos de liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción activa) y dos factores que denotan la ausencia de liderazgo o liderazgo pasivo (dirección por excepción pasiva y laissez-faire)

Las unidades de análisis de este estudio están compuestas por empleados de las empresas comercializadoras de hidrocarburos del centro operativo Petroecuador Cuenca, un sector clave para la cadena de valor de hidrocarburos y la economía nacional que requiere prácticas de liderazgo efectivas.

Se seleccionó a toda la población de trabajadores, que corresponde a 15 sujetos, los participantes colaboraron en esta investigación de forma voluntaria y se les aseguró el anonimato y la confidencialidad. Posteriormente, los datos fueron tabulados en el programa Statistical Package for Social Science (SPSS), versión 23, para su posterior análisis, el cual considera el cálculo de la mediana (valor que ocupa la posición central) para un número de casos impar. (para el análisis de los datos estadísticos descriptivo fue la ediana, tomando en consideración que Según Barreno, Chue, Millones, Vásquez y Castillo (2025) del libro "Estadística Aplicada", la mediana es una medida de tendencia central que es especialmente útil en distribuciones asimétricas, ya que no se ve afectada por valores extremos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los estilos de liderazgo más sobresalientes en las empresas comercializadoras de hidrocarburos del centro operativo Petroecuador Cuenca:

Tabla 1
Estilo de liderazgo transformacional

	Frecuencia	Porcentaje	Mediana
Nunca (0)	0	0	
Rara vez (1)	1	7,2	
A veces (2)	5	35,7	
Usualmente (3)	9	57,1	8,00
Siempre (4)	0	0	
Total	15	100,0	

Nota. Elaboración propia.

El mayor por ciento de los trabajadores encuestados 57,1% seleccionaron la opción usualmente, seguido por un 35,7 % que consideran a veces, el 7,2 % marcaron rara vez, el cálculo de la mediana tiene una puntuación total de 8 por lo que se ubica en la escala de 3 que se corresponde con una valoración de usualmente.

El hecho de que la mayoría de encuestados perciba el liderazgo transformacional como algo usual es una fortaleza importante para el centro operativo Petroecuador Cuenca, indicando que los líderes en general están mostrando comportamientos asociados a este estilo, como la inspiración, la motivación, la consideración individualizada y la estimulación intelectual. Además, es preciso destacar que el 35,7% que eligieron la opción “A veces” se podría catalogar como área de oportunidad para fortalecer y consolidar la aplicación del liderazgo transformacional de manera más consistente.

Tabla 2
Liderazgo Laissez-Faire

	Frecuencia	Porcentaje	Mediana
Nunca (0)	4	26,7	
Rara vez (1)	5	43,3	8,00
A veces (2)	0	0	
Usualmente (3)	3	20,0	
Siempre (4)	3	20,0	
Total	15	100,0	

Nota. Elaboración propia.

En este caso los resultados muestran que el 43.3% consideran que rara vez se utiliza un estilo de liderazgo Laissez-Faire, sin embargo, llama la atención que un total del 40 % que corresponden a (usualmente y siempre) consideraron estas opciones que se encuentran al otro

extremo de la escala, sin embargo, el cálculo de la mediana tiene una puntuación total de 8 por lo que se ubica en la opción de 1 que corresponde a la valoración de rara vez.

Los resultados obtenidos sugieren que el liderazgo Laissez-Faire no es el estilo de liderazgo dominante dentro del centro operativo Petroecuador Cuenca. La mayoría de los empleados no lo experimentan de forma regular; pero el hecho de que un 40% de los encuestados perciba este estilo como "usualmente" o "siempre" y el análisis de la mediana indica que hay líderes y sectores específicos donde sí se aplica.

Tabla 3

Estilo de Liderazgo Pasivo/Evitador

	Frecuencia	Porcentaje	Mediana
Nunca (0)	0	0	
Rara vez (1)	8	53,3	8.00
A veces (2)	6	40,0	
Usualmente (3)	1	6,7	
Siempre (4)	0	0	
Total	15	100,0	

Nota. Elaboración propia.

La mayoría de los empleados que participaron en la presente investigación eligieron la opción rara vez que representa el 53,3%, seguido por un 40,0 % que seleccionaron a veces y el 6,7 % marcaron usualmente. Si consideramos el cálculo de la mediana en este estilo de liderazgo se ubica en la escala de 1, correspondiente a la valoración de rara vez.

Los resultados obtenidos sugieren consistentemente que el liderazgo Pasivo/Evitador no es un estilo común en este entorno laboral. La gran mayoría de los encuestados no perciben que sus líderes eviten tomar decisiones, intervenir en problemas o asumir responsabilidades de manera regular.

Tabla 4

Liderazgo Inspiracional

	Frecuencia	Porcentaje	Mediana
Nunca (0)	0	0	
Rara vez (1)	3	20.0	
A veces (2)	2	13,3	
Usualmente (3)	10	66,7	8
Siempre (4)	0	0	
Total	15	100,0	

Nota. Elaboración propia.

En los resultados de este estilo de liderazgo inspiracional se evidencia que el 66,7% de los encuestados eligieron la opción usualmente, seguido por un 20,0 % que consideran rara vez, el 13,3 % marcaron a veces, acorde al cálculo de la mediana se ubica dentro de la escala 3 siendo esta la valoración de usualmente.

Los resultados de la encuesta proponen que el liderazgo inspiracional es una fortaleza importante dentro del centro operativo Petroecuador Cuenca, ya que la mayoría de los empleados se sienten motivados e impulsados por la visión y el entusiasmo que transmiten sus líderes. Además, un liderazgo inspiracional fuerte tiene un impacto directo y positivo en el compromiso, la motivación y el rendimiento de los equipos.

Tabla 5

Liderazgo Transaccional

	Frecuencia	Porcentaje	Mediana
Nunca (0)	0	0	8
Rara vez (1)	12	85,7	
A veces (2)	3	14,3	
Usualmente (3)	0	0	
Siempre (4)	0	0	
Total	15	100,0	

Elaborado por los autores.

En lo correspondiente al estilo de Liderazgo Transaccional el 85,7% de los encuestados seleccionaron la opción rara vez, seguido por un 14,3 % que consideran a veces, considerando el cálculo de la mediana que es 8 se ubica dentro de la escala 1 que corresponde con una valoración de rara vez y representa a 12 de los 15 encuestados.

Los resultados obtenidos en el segmento de liderazgo transaccional indican que ciertas conductas o percepciones ocurren "rara vez", lo que podría sugerir que líderes han establecido expectativas claras y recompensan o sancionan a los colaboradores según su desempeño en el centro operativo Petroecuador Cuenca.

De manera general, el liderazgo es una dimensión que cumple distintas perspectivas, algunas de ellas consideran una tipificación desde las características objetivas respecto a las conductas del líder, que cuando están unidas generan ciertas competencias, así como plantean modelos respecto a los estilos de gestión y dirección, por tanto, una adecuada comprensión del liderazgo con los procesos y prácticas de la organización como lo son: clima laboral, motivación, capacitación y desarrollo tienen impacto directo con el desempeño de los trabajadores. Según el estudio de Molero (2021) se halló que existe una relación positiva entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con la cultura organizacional, por tanto,

estos estilos de liderazgo se asociaron a los estilos de liderazgo tradicionales en los cuales el rol del liderazgo suele ser autoritario.

En este estudio se encontró que en el centro operativo Petroecuador Cuenca, predominan los estilos de liderazgo transformacional. De acuerdo con el estudio de Niño et al. (2021) el estilo de liderazgo transformacional tiene una influencia positiva en el entorno laboral principalmente en la dimensión económica y social, además dentro del ámbito organizacional es importante mantenerse alerta a los cambios propios del entorno principalmente en el sector petrolero en donde influyen las variaciones en el precio internacional, así como en la participación de las empresas y mano de obra local.

Mientras que el liderazgo inspiracional en la organización de acuerdo con lo que indican Caiza et al. (2024) permite que el líder proyecte una visión amplia para la toma de decisiones empresariales, mismas que son una base del direccionamiento estratégico, por tanto, es de gran importancia pues son estas decisiones las que definen el futuro de la empresa u organización.

Por otro lado, en el estudio de Thomas (2020) se encontró que los estilos de liderazgo también influyen significativamente en las prácticas de aseguramiento de la calidad en la industria del petróleo y el gas, resalta que el liderazgo de tipo transaccional enfatiza expectativas claras y recompensas por el cumplimiento de los objetivos, por lo cual aporta positivamente en la promoción del cumplimiento de los estándares de calidad, pues son los líderes transaccionales los que pueden implementar estos sistemas, realizando auditorías periódicas y proponer rendición de cuentas por las tareas relacionadas con la calidad. Es así como los resultados de la investigación resultan muy positivo para el centro operativo Petroecuador Cuenca.

Del mismo modo Aguilar y Figueroa (2023) señalan que el liderazgo desempeña un papel clave para el aseguramiento de la calidad dentro de la empresa, tal es así que un liderazgo eficaz puede conducir a la implementación y el mantenimiento exitosos de los sistemas de gestión en el área, impulsando la mejora continua de los procesos. Cuando los líderes priorizan la calidad como un valor fundamental y comunican su importancia, se crea una cultura de excelencia; por ello es necesario enfatizar la calidad como un objetivo estratégico pues esto tiene una influencia directa en los trabajadores permitiendo que se esfuercen por obtener resultados óptimos.

Así mismo recalcan que el liderazgo desempeña un papel fundamental en la asignación de recursos para las prácticas de aseguramiento de la calidad, ante lo cual serán capaces de diseñar e implementar herramientas y tecnologías enfocadas en este campo. Por lo tanto, un verdadero líder empodera al grupo fomentando una cultura de responsabilidad y compromiso.

En el caso del liderazgo inspiracional según Bolai et al. (2023) éste permite establecer una línea base para las recomendaciones entorno a la capacitación de los trabajadores que se desempeñan en las áreas de gestión calidad, de esta manera será posible brindar el apoyo necesario para implementar sistemas de gestión en estas áreas, pues este tipo de líderes son los

que empoderan a los empleados y los involucran en iniciativas de mejora de la calidad fomentando una cultura de responsabilidad y compromiso, un trabajador empoderado tiene una mayor probabilidad de identificar y abordar problemas en el área de forma proactiva, ante lo cual se concluye que este estilo de liderazgo es responsable de definir los estándares y expectativas de calidad.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de este estudio han permitido conocer que el liderazgo es una dimensión al ser éstos los que participan activamente en la dirección de talento humano, incidiendo directamente en el clima organizacional.

El estudio encontró que los estilos de liderazgo presentes en centro operativo Petroecuador Cuenca son transformacional e inspiracional, resaltando así la importancia y beneficios que aportan ambos estilos predominantes. Se resalta el impacto que tienen para la seguridad y calidad en la empresa, permitiendo con facilidad la mejora continua; un estilo inspiracional facilita una visión clara de las prioridades empresariales, así como prácticas de comunicación asertiva y motivación constante a los trabajadores, de esta manera, ambos estilos pueden aportar e influir en el clima organizacional de manera positiva. Mientras que el liderazgo inspiracional se caracteriza por una planificación basada en una visión clara de las prioridades empresariales, así como el fomento de una cultura organizacional basada en la responsabilidad corporativa, así como prácticas de comunicación asertiva y motivación constante a los trabajadores, de esta manera, el estilo de liderazgo transformacional e inspiracional aporta a la sostenibilidad en la toma de decisiones dentro de la organización.

REFERENCIAS

- Aguilar , K., & Figueroa , A. (2023). *Liderazgo transformacional y comunicación organizacional en una compañía comercializadora de hidrocarburos*. Obtenido de Repositorio Universidad César Vallejo: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/134708>
- Bass, B., & Avolio , B. (1997). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Obtenido de <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Bolai, I., Okogwu, C., & Afeyokalo, B. (2023). *INFLUENCE OF LEADERSHIP IN ENSURING SAFETY AND QUALITY WITHIN*. Obtenido de Acta Mechanica Malaysia (AMM) 6(2): 122-12: <https://actamechanicamalaysia.com/archives/2amm2023/2amm2023-122-127.pdf>
- Caiza, H., Chu, K., & Barragán, G. (2025). *Liderazgo inspiracional y su impacto en el desarrollo sostenible de las PYMES del cantón Quevedo*. Obtenido de Revista Científica Multidisciplinar, 9 (1): 1-18: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/15902/22637>
- EP PetroEcuador . (2020). Obtenido de <https://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/03/1-Informe-Rendicion-de-Cuentas-2023.pdf>
- Fernández , F., & Rada , E. (2021). *Liderazgo en una empresa de servicios dentro de una industria petrolera bajo los requerimientos de la Covid 19*. Obtenido de Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 3(2): 1-23: <https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/download/219/142/>
- Guerrero, M. (2018). *Los Estilos de Liderazgo en Empresarias ecuatorianas y su influencia en el desempeño en los trabajadores*. Obtenido de INNOVA Research Journal, 2(2):1-11: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3752/13/%E2%80%99CLos%20Estilos%20de%20Liderazgo%20en%20Empresarias%20ecuatorianas%20y%20su%20influencia%20en%20el%20desempe%C3%B1o%20de%20sus%20colaboradores%E2%80%99D.pdf>
- Jin , J., & Men , L. (2023). *How avoidant leadership style turns employees into adversaries*. Obtenido de International Journal of Business Communication: <https://doi.org/10.1177/23294884231190397>
- Morelli, D. (2019). *Motivation and job satisfaction of nurssing professional highly complex private hospital* . Obtenido de Nure Investigation,2 (12): 1-15: https://www.researchgate.net/profile/Daniela-Morelli/publication/350588699_Motivation_and_job_satisfaction_of_nursing_professionals_from_a_highly_complex_private_hospital/links/60673680458515614d2e2f5f/Motivation-and-job-satisfaction-of-nursing-profession

- Molero, A. (2021). *Estilos de Liderazgo y Cultura Organizacional*. Obtenido de Universidad César Vallejo :
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/82017/Molero_PA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Niño, R., Dávila, M., & Torres, C. (2021). *Modelo de resiliencia organizacional*. Obtenido de Repositorio EAN:
<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/158b806e-68aa-40f5-ac79-bfd4406f3204/content>
- Perekebina , E., Okoro , O., & Shina , A. (2023). *Utilization of Leadership Styles for Effective Project Management*. Obtenido de Journal of Political Science and Leadership Research, 9(3): 1-18: https://www.researchgate.net/profile/Edward-Agbai-2/publication/377776477_Utilization_of_Leadership_Styles_for_Effective_Project_Management_in_the_Nigerian_Oil_and_Gas_Industry/links/65b81e4b34bbff5ba7d90597/Utilization-of-Leadership-Styles-for-Effective-
- Tirado, M., & Heredia, F. (2022). *Liderazgo transformacional*. Obtenido de Revista Conrado, 18 (85): 1-12:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442022000200246&script=sci_arttext&lng=en
- Thomas, B. (2020). *Leadership Style and Employee Performance: The Case of Oil and Gas Industry*. Obtenido de American Journal of Social Sciences and Humanities, 5 (2), Pp. 286-301.:
https://www.academia.edu/43994437/Leadership_Style_and_Employee_Performance_The_Case_of_Oil_and_Gas_Industry
- Zavala , A., & Quispe , O. (2024). *Los estilos de liderazgo determinantes para una gestión efectiva*. Obtenido de Revista Convergencia Empresarial, 13 (2): 1-12:
<https://revistas.upt.edu.pe/ojs/index.php/ce/article/view/1107/991>
- Barreno, E., Chue, J., Millones, R., Vásquez, F., & Castillo, C. (2025). Estadística aplicada. InfoLibros. <https://infolibros.org/pdfview/estadistica-aplicada-emma-barreno-jorge-chue-rosa-millones-felix-vasquez-y-carlos-castillo-223/>
- Jiménez-López, A. F., Gómez Aguirre, D., Rendón Otálvaro, J., & Peláez Arcila, S. P. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. RHS-Revista Humanismo y Sociedad.
- García Velasco, M. A., Pantoja Ospina, M. A., & Duque Salazar, L. I. (2022). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Un análisis descriptivo. Universidad Nacional de Colombia.