

ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO PERCIBIDOS POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE EMPRESAS FLORÍCOLAS GRANDES DE PICHINCHA AFILIADAS A EXPOFLORES MEDIANTE EL MLQ FORM 5X.

ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLES PERCEIVED BY ADMINISTRATIVE STAFF OF LARGE FLORIGINAL COMPANIES IN PICHINCHA AFFILIATED WITH EXPOFLORES USING THE MLQ FORM 5X.

Katherine Martínez¹, Kleber Mejía²

{katherine.martinez@epn.edu.ec¹, klever.mejia@epn.edu.ec²}

Fecha de recepción: 01/11/2025 / Fecha de aceptación: 13/11/2025 / Fecha de publicación: 14/11/2025

RESUMEN: El propósito de esta investigación es analizar los estilos de liderazgo percibidos por el personal administrativo de las grandes empresas florícolas de la provincia de Pichincha, miembros de Expoflores, utilizando el cuestionario MLQ Form 5X. Con un enfoque cuantitativo y análisis descriptivo, se recolectaron y analizaron los datos mediante el programa SPSS, aplicando un corte transversal y diseño no experimental. El MLQ Form 5X está compuesto por 45 ítems, de los cuales 36 están destinados a medir nueve factores correspondientes a tres estilos de liderazgo: liderazgo transformacional (influencia idealizada de conducta y atribuida, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada), liderazgo transaccional (recompensa contingente, dirección por excepción activa) y liderazgo laissez-faire (dirección por excepción pasiva y laissez faire). Los otros 9 ítems miden variables organizacionales (esfuerzo extra, eficacia, satisfacción laboral). Los análisis incluyeron pruebas de ANOVA, post hoc, el cálculo del alfa de Cronbach y correlaciones de Pearson. Los hallazgos muestran que el liderazgo transformacional predomina en las empresas, especialmente en directores y gerentes, generando altos niveles de motivación e innovación. El liderazgo transaccional, más común en niveles intermedios, se enfoca en recompensas y cumplimiento de tareas, mientras que el laissez-faire, observado principalmente en mandos operativos, refleja una falta de supervisión. Por áreas funcionales, el liderazgo transformacional destaca en talento humano, producción y TICS, mientras que el transaccional es más frecuente en SISO y producción. El laissez-faire se presenta más en finanzas. Las correlaciones reflejan que el liderazgo transformacional fortalece el esfuerzo adicional, la eficacia y la

¹Facultad de ciencias administrativas, Escuela Politécnica Nacional, Quito-Ecuador; <https://orcid.org/0009-0009-7841-5584>, +5930960877779.

²Facultad de ciencias administrativas, Escuela Politécnica Nacional, Quito-Ecuador; <https://orcid.org/0000-0002-4638-0040>, +5930984620535.

satisfacción en el trabajo, mientras que el estilo *laissez-faire* influye negativamente en el rendimiento.

Palabras clave: *MLQ Form 5X, transformacional, transaccional, laissez faire/ pasivo, sector florícola*

ABSTRACT: The purpose of this research is to analyze the leadership styles perceived by the administrative staff of large flower companies in the province of Pichincha, members of Expoflores, using the MLQ Form 5X questionnaire. With a quantitative approach and descriptive analysis, data were collected and analyzed using SPSS software, applying a cross-sectional and non-experimental design. The MLQ Form 5X is composed of 45 items, of which 36 are intended to measure nine factors corresponding to three leadership styles: transformational leadership (idealized behavioral and attributed influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration), transactional leadership (contingent reward, active management by exception), and laissez-faire leadership (passive management by exception and laissez-faire). The other 9 items measure organizational variables (extra effort, effectiveness, job satisfaction). The analyses included ANOVA tests, post hoc tests, the calculation of Cronbach's alpha, and Pearson's correlations. The findings show that transformational leadership predominates in companies, especially among directors and managers, generating high levels of motivation and innovation. Transactional leadership, more common at middle management levels, focuses on rewards and task completion, while laissez-faire leadership, observed primarily in operational management, reflects a lack of supervision. By functional area, transformational leadership is most prevalent in human talent, production, and ICT, while transactional leadership is most prevalent in SISO and production. Laissez-faire leadership is most prevalent in finance. The correlations reflect that transformational leadership enhances extra effort, effectiveness, and job satisfaction, while the laissez-faire style negatively influences performance.

Keywords: *MLQ Form 5X, transformational, transaccional, laissez faire/passive leadership, floriculture sector*

INTRODUCCIÓN

El sector florícola ecuatoriano representa uno de los principales motores de la economía nacional debido a su alto impacto en las exportaciones y en la generación de empleo formal. De acuerdo con el ranking de Compañías 2022 publicado por la SUPERCIAS, existen 287 empresas dedicadas al cultivo de flores, de las cuales el 68% de las destinadas a la exportación se encuentran en la provincia de Pichincha. Durante el año 2022, el sector florícola generó aproximadamente USD 548,64 millones, representando un 0,77% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y evidenciando un incremento del 3% en sus exportaciones en comparación con el año anterior, consolidando su posicionamiento como un actor clave dentro del mercado internacional, con especial presencia en Estados Unidos y Europa (28).

A pesar de su crecimiento sostenido, reconocimiento y estabilidad en el comercio internacional, el sector florícola enfrenta desafíos relacionados con la gestión interna, particularmente en lo referente a la práctica del liderazgo organizacional. Los líderes y supervisores desempeñan un rol esencial en la coordinación de equipos y en la construcción de entornos laborales que promuevan la motivación, el compromiso y la productividad. No obstante, un liderazgo inadecuado puede afectar negativamente la percepción del clima organizacional, provocando disminución del rendimiento, conflictos interpersonales y una menor satisfacción laboral (35).

En este contexto, conocer los estilos de liderazgo que predominan en las empresas florícolas de Pichincha afiliadas a Expoflores adquiere gran relevancia, ya que permite identificar las prácticas que fortalecen la dirección estratégica y aquellas que requieren mejorarse. El liderazgo es una competencia fundamental en la sostenibilidad organizacional, pues influye directamente en la cultura corporativa, en la innovación y en el desempeño del talento humano (19). Comprender si los líderes ejercen un liderazgo transformacional, transaccional o laissez-faire, y cómo estos estilos son percibidos por los colaboradores administrativos, proporciona información útil para optimizar la gestión del capital humano.

El liderazgo transformacional impulsa a los miembros del equipo a alcanzar objetivos más allá de sus intereses individuales, promoviendo la motivación, la creatividad y el compromiso (20). Por su parte, el liderazgo transaccional se centra en el cumplimiento de metas a través de la supervisión y las recompensas, mientras que el estilo laissez-faire refleja una ausencia de dirección, caracterizada por la falta de intervención del líder en la toma de decisiones (14). Estudios recientes en sectores industriales y de servicios muestran que el liderazgo transformacional se asocia positivamente con la satisfacción laboral y el desempeño, mientras que el laissez-faire se vincula con resultados negativos (1).

Sin embargo, la literatura académica sobre liderazgo en el contexto florícola es limitada, la mayoría de los estudios sobre liderazgo se ha concentrado en sectores tradicionales como la manufactura o los servicios, dejando de lado industrias agrícolas como la floricultura, donde la estructura jerárquica, la temporalidad laboral y la alta rotación del personal crean dinámicas particulares de gestión (22). Este vacío justifica la necesidad de investigaciones que analicen los estilos de liderazgo en empresas del sector florícola ecuatoriano, especialmente en aquellas de gran tamaño que forman parte de Expoflores, principal gremio exportador del país.

El presente estudio busca analizar los estilos de liderazgo percibidos por el personal administrativo de las grandes empresas florícolas de la provincia de Pichincha, miembros de Expoflores, utilizando el cuestionario MLQ Form 5X (7). Este instrumento, validado internacionalmente, permite identificar nueve factores asociados a tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire, además de medir variables relacionadas con el esfuerzo adicional, la eficacia y la satisfacción laboral. Su aplicación posibilita la comparación de percepciones entre diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales dentro de las organizaciones.

El análisis de los resultados permitirá determinar si los líderes del sector florícola adoptan predominantemente un estilo orientado al desarrollo de las personas o uno centrado en el control y la supervisión. Asimismo, permitirá reconocer si existen diferencias significativas en los estilos de liderazgo percibidos entre departamentos como talento humano, producción, finanzas o tecnología. Comprender estas variaciones contribuirá al diseño de programas de capacitación y fortalecimiento de habilidades directivas, alineados con las necesidades del sector y con las estrategias de sostenibilidad organizacional (36).

Los estilos de liderazgo influyen de manera determinante en el bienestar y desempeño de los colaboradores (46). Un liderazgo transformacional favorece un ambiente motivador y participativo, que estimula el compromiso organizacional y la eficiencia productiva. Por el contrario, los estilos pasivos, como el laissez-faire, pueden generar desorganización, baja moral y desmotivación. En el contexto florícola, donde las condiciones laborales exigen coordinación, planificación y comunicación constante, contar con líderes transformacionales resulta clave para mantener la competitividad y la satisfacción del personal.

En función de lo expuesto, la pregunta guía de esta investigación es: ¿Cuáles son los estilos de liderazgo percibidos por el personal administrativo de las grandes empresas del sector florícola de la provincia de Pichincha, pertenecientes a Expoflores, utilizando la herramienta MLQ Form 5X?

El objetivo general consiste en analizar los estilos de liderazgo que percibe el personal administrativo de las empresas grandes del sector florícola afiliadas a Expoflores en la provincia de Pichincha, mediante la aplicación del cuestionario MLQ Form 5X.

Los objetivos específicos son:

- a) Determinar los estilos de liderazgo predominantes en los líderes de las empresas grandes del sector Expoflores percibidos por el personal administrativo.
- b) Analizar los estilos de liderazgo predominantes en los distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales, e identificar similitudes o diferencias.
- c) Identificar áreas de mejora que permitan reforzar los estilos de liderazgo identificados.

El alcance del estudio es descriptivo, analítico y de corte transversal. Busca interpretar las percepciones del personal administrativo sobre los estilos de liderazgo presentes en las empresas florícolas grandes de la provincia de Pichincha. Los resultados permitirán identificar qué estilos predominan y qué aspectos requieren fortalecerse, aportando evidencia empírica para la gestión del talento humano en el sector. La investigación se apoya en el enfoque cuantitativo y utiliza la herramienta MLQ Form 5X como instrumento central para el diagnóstico (50).

En síntesis, el presente trabajo pretende llenar un vacío en la literatura nacional sobre liderazgo en el sector florícola, aportando información valiosa para la toma de decisiones estratégicas y para la promoción de un liderazgo transformacional que impulse la competitividad, la sostenibilidad y el bienestar de los colaboradores.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación aplica un enfoque cuantitativo, basado en la recolección y análisis de datos para cumplir los objetivos planteados. Mediante el cuestionario MLQ Form 5X y técnicas de estadística descriptiva, se evaluó la percepción de los empleados sobre los estilos de liderazgo (50). El estudio tiene un diseño no experimental y transversal, lo que permitió obtener información en un solo momento para describir los estilos predominantes.

El estudio se realizó en empresas grandes asociadas a Expoflores, de las cuales existen 26 activas en Pichincha (30,31). Se utilizó un muestreo probabilístico estratificado para garantizar la representatividad (50). Dada la alta rotación del personal operativo, se consideró al personal administrativo, por su contacto directo con los líderes y su participación en decisiones, comunicación y motivación (48). En la tabla 1 se detallan 5 empresas, el número total de empleados y el porcentaje correspondiente al personal administrativo.

Tabla 1. Porcentaje de personal administrativo por empresas florícolas

EMPRESA	EMPLEADOS	ADMINISTRATIVOS
EMPRESA A	1 621	14%
EMPRESA B	345	5%
EMPRESA C	1 315	5%
EMPRESA D	684	7%
EMPRESA E	1 053	5%

Considerando el tamaño de la empresa con 200 empleados y la cantidad de empresas grandes asociadas a Expoflores de Pichincha son 26 empresas, hay aproximadamente 5 200 empleados de los cuales un 7% pertenece al personal administrativo, tal como se demuestra en la ecuación (1).

$$N = \frac{200 \text{ empleados}}{\text{empresa}} * 26 \text{ empresas} = 5\,200 \text{ empleados} * 7\% = 364 \quad (1)$$

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula estadística para muestras finitas ecuación (2), ya que permite determinar el número adecuado de encuestados en función de la precisión deseada y el tamaño poblacional (11).

$$n = \frac{N * p * (1 - p) * Z^2}{Z^2 * p * (1 - p) + (N - 1)E^2} \quad (2)$$

donde:

N = Tamaño de la población

Z = Valor crítico según el nivel de confianza (usualmente 1.96 para un 95% de confianza)

p = Proporción estimada (si no se conoce, suele usarse 0.5, ya que maximiza el tamaño de la muestra)

E = Margen de error deseado (por ejemplo, 5% o 0.05)

Con un nivel de confianza del 95%, que corresponde a un valor de Z de 1.96, y un margen de error máximo del 5%, como resultado que el estudio requiere la aplicación aproximada de 187 encuestas.

Mediante la herramienta MLQ Form 5X (Cuestionario Multifactorial de Liderazgo), traducida y adaptada al contexto ecuatoriano con el propósito de minimizar errores y facilitar la comprensión de los participantes. Este instrumento permite evaluar la percepción de los empleados sobre los estilos de liderazgo de sus supervisores, considerando tres dimensiones: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire.

La versión empleada está compuesta por 45 ítems, de los cuales 36 se asocian con los factores de liderazgo y 9 con variables de resultados organizacionales, tales como el esfuerzo adicional, la eficacia y la satisfacción laboral. El cuestionario fue aplicado a los subordinados, quienes debían indicar su área de trabajo, cargo, edad y género del líder, utilizando una escala tipo Likert de 0 a 4, adecuada para el análisis cuantitativo.

El modelo incluye tres variables de nivel superior: el liderazgo transformacional —con cinco factores: influencia idealizada (conducta y atributos), motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada—; el liderazgo transaccional, compuesto por recompensa contingente y dirección por excepción activa; y el liderazgo pasivo, que agrupa la dirección por excepción pasiva y el estilo laissez-faire, junto con los nueve ítems restantes, evalúan aspectos organizacionales como el esfuerzo adicional de los seguidores, la efectividad del líder y la satisfacción del grupo (20), tal como se indica en la Figura 1.

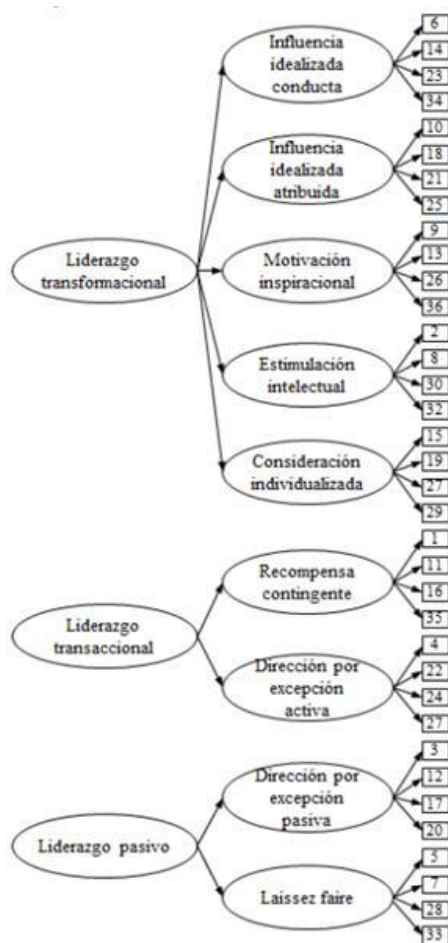


Figura 1. Estructura factorial de la versión original de 36 ítems del MLQ-5X.

Fuente: (19).

Para analizar los estilos de liderazgo percibidos por el personal administrativo de las grandes empresas florícolas de la provincia de Pichincha, pertenecientes a Expoflores, se contactó a 33 empresas mediante llamadas, correos electrónicos y contactos internos, presentando la propuesta y garantizando la confidencialidad y el anonimato de las respuestas. Finalmente, 26 empresas aceptaron participar, algunas con un número reducido de encuestas por la sensibilidad de la información. La encuesta, con una duración aproximada de 15 minutos, se elaboró en Google Forms e incluyó variables categóricas (Anexo A) y la herramienta MLQ Form 5X (Anexo B), obteniéndose 187 respuestas de colaboradores administrativos de diferentes áreas y niveles jerárquicos.

El MLQ Form 5X permitió evaluar las percepciones sobre tres estilos de liderazgo — transformacional, transaccional y laissez-faire— a través de 9 factores medidos en una escala Likert de 0 a 4 (de “Nunca” a “Muy frecuentemente”). Los datos fueron organizados digitalmente y clasificados por área y nivel jerárquico.

El procesamiento y análisis de los datos se realizaron mediante el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), reconocido por su utilidad en investigaciones sociales (32). Se aplicaron análisis descriptivos y medidas de tendencia

central para determinar el liderazgo predominante, así como el coeficiente alfa de Cronbach para evaluar la fiabilidad interna de la escala (54). Además, se utilizó un ANOVA de un solo factor y pruebas post hoc de Tukey para identificar diferencias significativas entre áreas y niveles jerárquicos, complementadas con correlaciones de Pearson para examinar las relaciones entre los estilos de liderazgo y las variables organizacionales.

RESULTADOS

Estilos de liderazgo predominantes en el sector florícola

En la Tabla 2 a partir de las respuestas de los subordinados administrativos se identifican las frecuencias de las variables categóricas.

Tabla 2. Datos de las variables categóricas.

<i>POR AREA DE TRABAJO</i>			
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulado</i>
TICS y Procesos	12	6,4	6,4
Comercial	28	15	21,4
Financiero	14	7,5	28,9
Investigación y desarrollo de producto	14	7,5	36,4
Producción	47	25,1	61,5
SISO	3	1,6	63,1
Supply chain	38	20,3	83,4
Talento humano	31	16,6	100
Total	187	100	

<i>POR DENOMINACION DEL PUESTO DE SU LIDER O JEFE</i>			
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulado</i>
Analista	9	4,8	4,8
Coordinador	45	24,1	28,9
Director	14	7,5	36,4
Gerente	37	19,8	56,2
Jefe	70	37,4	93,6
Subgerente	12	6,4	100

Total	187	100
-------	-----	-----

POR RANGO DE EDAD DEL LIDER

	<i>f</i>	%	% Acumulado
26-35	49	26,2	26,2
36-45	88	47,1	73,3
46-55	39	20,9	94,2
56-65	11	5,9	100
Total	187	100	

GENERO DEL LIDER

	<i>f</i>	%	% Acumulado
Femenino	97	51,9	51,9
Masculino	90	48,1	100
Total	187	100	

Los resultados evidencian que la mayoría de los encuestados desempeña sus funciones en el área de producción (25.1%), seguida de supply chain (20.3%), talento humano (16.6%), comercial (15%), financiero e I+D (7.5%), TICS (6.4%) y SISO (1.6%). En cuanto a la posición jerárquica de los líderes, predominan los jefes (37.4%), seguidos por coordinadores (24.1%), gerentes (19.8%), directores (7.5%), subgerentes (6.4%) y analistas (4.8%). Respecto al rango de edad, el grupo más representativo es el de 36 a 45 años (47.1%), seguido por 26 a 35 años (26.2%), 46 a 55 años (20.9%) y 56 a 65 años (5.9%). En cuanto al género, se observa un ligero predominio femenino, con 51.9% de mujeres frente a 48.1% de hombres.

En síntesis, el sector florícola de Pichincha presenta un perfil de liderazgo mayoritariamente femenino, con edad predominante entre 36 y 45 años. La mayoría de los líderes ocupan cargos de jefatura, coordinación o gerencia, principalmente en las áreas de producción, supply chain, talento humano y comercial, lo que refleja una estructura organizacional orientada a la gestión operativa y de personas.

En la Tabla 3 se presentan los estadísticos descriptivos de los nueve factores que conforman los estilos de liderazgo evaluados en los líderes de las grandes empresas florícolas asociadas a Expoflores, según la percepción del personal administrativo.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de los 9 factores de liderazgo.

Factores de los estilos de liderazgo	Σ	\bar{x}	SD	s ²	AS	EE	K	EE
Influencia Idealizada Conducta (IIC)	564,750	3,020	0,885	0,784	-0,946	0,178	0,331	0,354
Influencia Idealizada Atribuida (IIA)	573,250	3,066	0,872	0,761	-1,033	0,178	0,779	0,354
Motivación Inspiracional (MI)	599,750	3,207	0,867	0,752	-1,270	0,178	1,108	0,354
Estimulación Intelectual (EI)	588,250	3,146	0,854	0,729	-1,213	0,178	1,005	0,354
Consideración Individualizada (CI)	501,750	2,683	0,897	0,804	-0,602	0,178	0,084	0,354
Recompensa contingente (RC)	550,500	2,944	0,767	0,588	-0,544	0,178	-0,473	0,354
Dirección por excepción active (DEA)	433,250	2,317	0,896	0,803	-0,429	0,178	0,072	0,354
Dirección por excepción pasiva (DEP)	253,250	1,354	0,909	0,827	0,797	0,178	0,221	0,354
Laissez Faire (LF)	215,000	1,150	0,982	0,964	0,905	0,178	0,299	0,354
N válido	187,000							

Nota: EE=Error Estándar, SD= Desviación Estándar, As= Asimetría, K= Curtosis, Σ =sumatoria, \bar{x} =Media, s²= Varianza

La Tabla 3 evidencia que el liderazgo transformacional es el estilo predominante en las grandes empresas florícolas, destacando la motivación inspiracional (3.207) como el factor más alto, seguida de la estimulación intelectual (3.146) y la influencia idealizada, tanto conductual (3.020) como atribuida (3.066). Estos resultados indican que los líderes inspiran, motivan y promueven la creatividad en sus equipos.

El liderazgo transaccional también está presente, siendo la recompensa contingente (2.944) su principal componente, lo que sugiere que el reconocimiento al desempeño es valorado, aunque no es el enfoque dominante. En contraste, los valores más bajos corresponden al laissez-faire (1.150) y la dirección por excepción pasiva (1.354), reflejando que la mayoría de los líderes mantienen una participación activa y no evitan intervenir en la gestión.

La desviación estándar oscila entre 0.76 y 0.98, indicando una dispersión moderada en las respuestas. La menor variabilidad se observa en recompensa contingente (0.767),

lo que muestra una percepción uniforme entre los encuestados, mientras que *laissez-faire* (0.982) presenta la mayor dispersión, evidenciando opiniones más diversas. Además, los factores del liderazgo transformacional exhiben asimetría negativa, concentrando las respuestas en valores altos, mientras que el *laissez-faire* muestra asimetría positiva, con respuestas mayoritariamente bajas en la escala de Likert.

La Figura 2 muestra los resultados de la Tabla 3 donde se observa que, dentro del liderazgo transformacional, la consideración individualizada presenta el valor más bajo. En el liderazgo transaccional, la dirección por excepción activa registra menor puntaje que la recompensa contingente, mientras que los factores del liderazgo *laissez-faire* son los más bajos en comparación con los demás estilos evaluados.

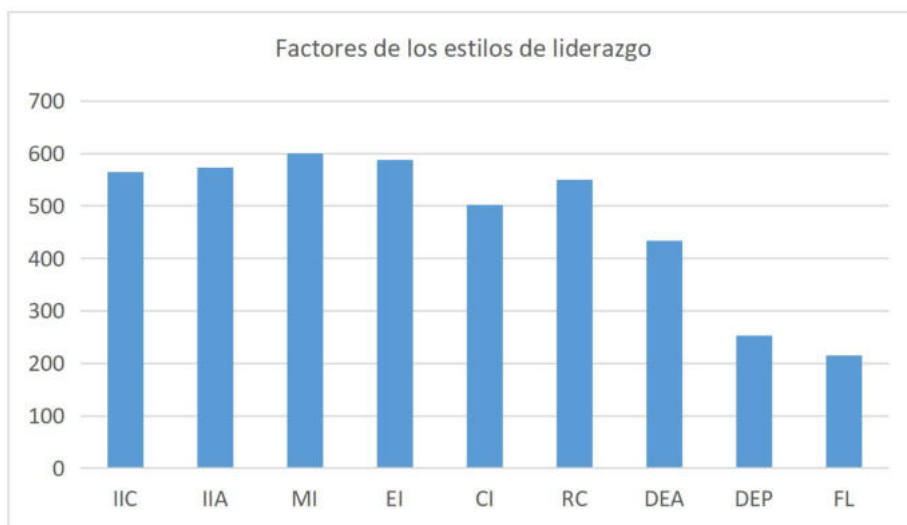


Figura 2. Factores de los estilos de liderazgos.

En la Tabla 4 se presentan los análisis estadísticos descriptivos de los 3 estilos de liderazgo

Tabla 4. Estilos de Liderazgo predominantes.

	TF	TS	LP
Suma	565,550	491,875	234,125
Media	3,024	2,630	1,252
Desv. estándar	0,791	0,649	0,861
Curtosis	1,108	-0,326	0,824
Asimetría	-1,162	-0,155	1,059
Varianza	0,625	0,421	0,741

Los resultados muestran que el liderazgo transformacional es el más predominante (3.024), evidenciando líderes que inspiran, motivan y promueven el desarrollo del

personal. Le sigue el liderazgo transaccional (2.630), asociado al reconocimiento y control por desempeño, aunque con menor impacto. En contraste, el liderazgo laissez-faire (1.252) es el menos frecuente, reflejando una baja tendencia a la no intervención.

La menor variabilidad se presenta en el liderazgo transaccional (SD: 0.649), indicando mayor consenso entre los encuestados, mientras que el laissez-faire muestra la mayor dispersión (SD: 0.861), lo que sugiere percepciones más diversas. La Figura 3 resume estos resultados de la Tabla 4, mostrando la distribución de los tres estilos de liderazgo identificados en las grandes empresas florícolas de la provincia de Pichincha.

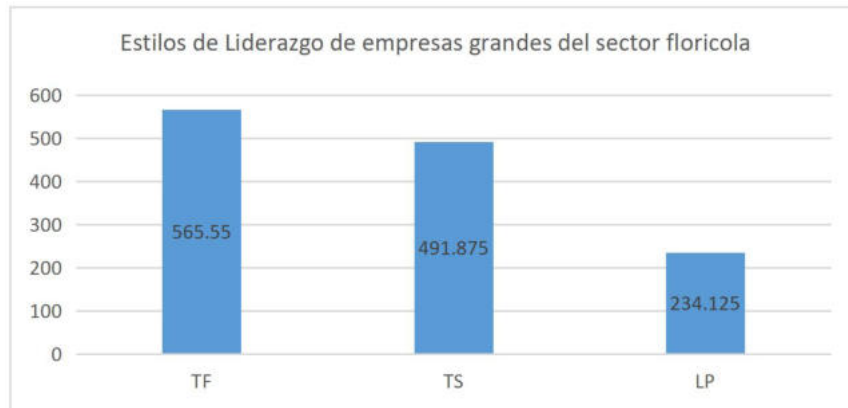
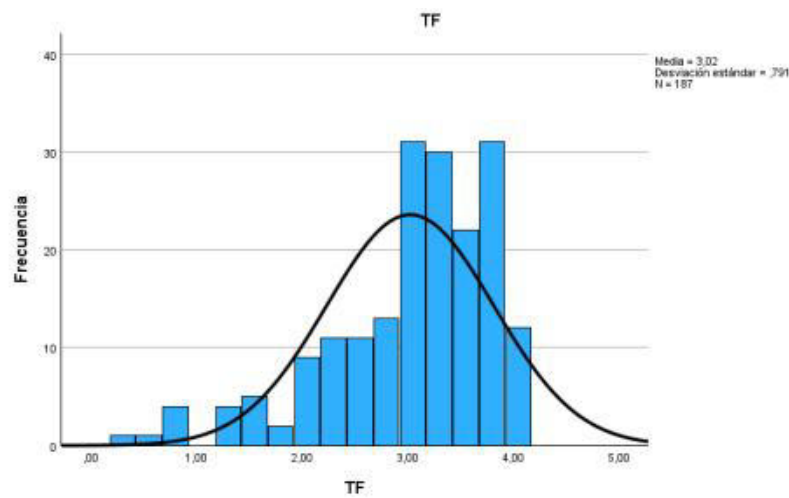


Figura 3. Liderazgos Transformacional, transaccional y Laissez Faire Pasivo.

A continuación, se presentan histogramas sobre los estilos de liderazgo.



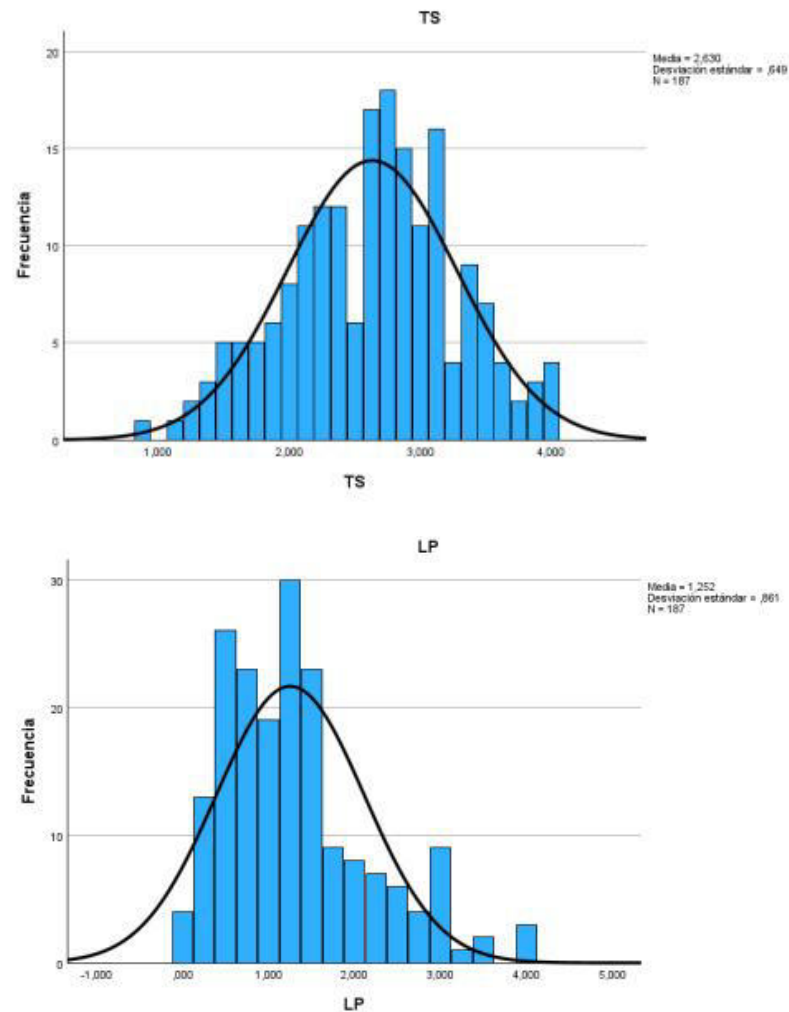


Figura 4. Histogramas de los estilos de liderazgo identificados en el sector florícola de las empresas grandes de la provincia de Pichincha.

La Figura 4 muestra los histogramas de los estilos de liderazgo en las grandes empresas florícolas de Pichincha. Se observa asimetría negativa en los estilos transformacional y transaccional, lo que indica que la mayoría de las respuestas se concentran en valores altos, mientras que la asimetría positiva del laissez-faire confirma su baja frecuencia. En conjunto, los datos evidencian que el liderazgo transformacional es el estilo predominante en el sector florícola de la provincia.

Con respecto a la Tabla 5 se presenta un Alpha de Cronbach de 0.935, lo que evidencia una excelente consistencia interna en las 45 preguntas del MLQ Form 5X. Esto indica que los ítems están altamente correlacionados y miden el constructo de forma confiable, por lo que no es necesario eliminar preguntas y se puede continuar con el análisis por factores para evaluar la confiabilidad de cada estilo de liderazgo.

Tabla 5. Alfa de Cronbach para el cuestionario MLQ Form 5X.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,935	0,944	45

Análisis de los estilos de liderazgo predominantes en los distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales, e identificar similitudes o diferencias

La Figura 5 muestra que el liderazgo transformacional (TF) predomina en todos los niveles jerárquicos, especialmente en directores y gerentes. Le sigue el liderazgo transaccional (TS), con mayor presencia en subgerentes y coordinadores, y menor en jefes. El laissez-faire (LP) es el menos frecuente, aunque aparece en todos los niveles, siendo más común en analistas y subgerentes, lo que refleja menor intervención o mayor delegación. En general, los niveles superiores combinan estilos transformacional y transaccional, mientras que el laissez-faire se concentra en los niveles inferiores.

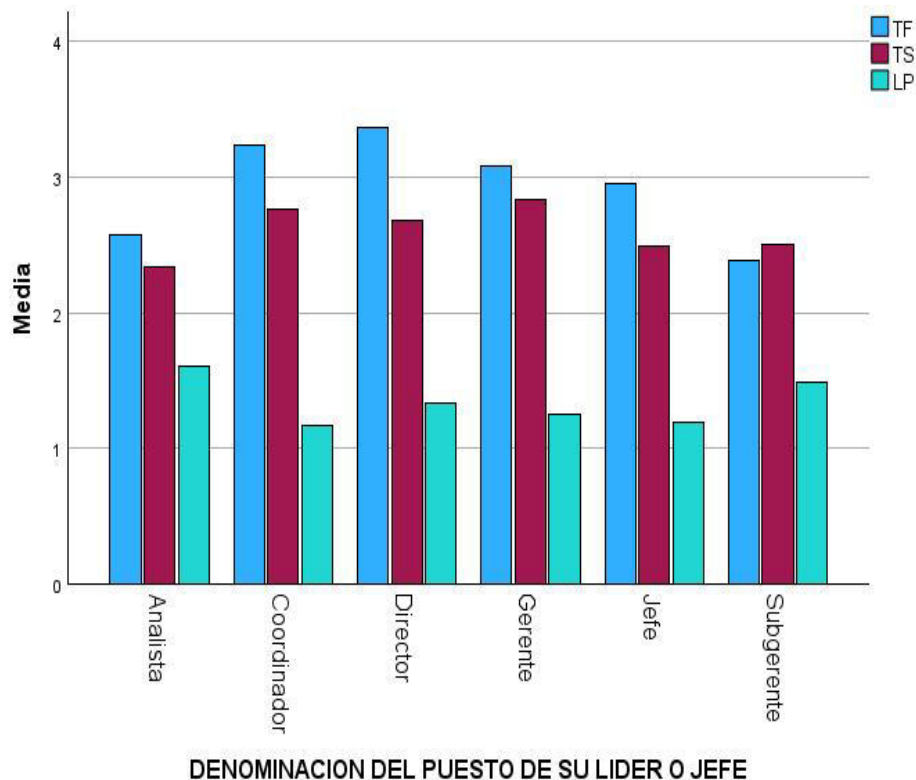


Figura 5. Estilos de liderazgo vs denominación del puesto de líder.

La Tabla 6 presenta el análisis de varianza (ANOVA) que evalúa si existen diferencias significativas en los estilos de liderazgo (Transformacional, Transaccional y Pasivo) entre los seis niveles jerárquicos. Se plantean las hipótesis:

H_0 : no existen diferencias significativas entre los niveles jerárquicos.

H_1 : existen diferencias significativas entre los niveles jerárquicos.

El criterio de decisión establece que si $p < 0.05$ se rechaza H_0 (hay diferencias significativas), y si $p > 0.05$ no se rechaza H_0 (no hay diferencias significativas).

Tabla 6. ANOVA por nivel jerárquico.

Tabla de ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
TF * DENOMINACION DEL PUESTO	Entre grupos	10,74	5	2,148	3,683	0,003
	Dentro de grupos	105,552	181	0,583		
	Total	116,292	186			
TS * DENOMINACION DEL PUESTO	Entre grupos	4,482	5	0,896	2,199	0,056
	Dentro de grupos	73,763	181	0,408		
	Total	78,245	186			
LP * DENOMINACION DEL PUESTO	Entre grupos	2,704	5	0,541	0,724	0,606
	Dentro de grupos	135,123	181	0,747		
	Total	137,827	186			

Nota: gl= grados libertad, F=prueba de Fisher

El ANOVA de la tabla 6 muestra diferencias significativas en el liderazgo transformacional según el nivel jerárquico ($p = 0.003 < 0.05$), por lo que se rechaza H_0 . En cambio, los estilos transaccionales ($p = 0.056$) y pasivo ($p = 0.606$) no presentan diferencias significativas ($p > 0.05$), indicando que el cargo no influye en estos estilos.

La prueba Post Hoc (Tukey) (Tabla 7) identifica tres subconjuntos homogéneos. El nivel de subgerente registra la media más baja (2.383), reflejando menor presencia del liderazgo transformacional. Los analistas, jefes y gerentes muestran medias intermedias, mientras que coordinadores (3.236) y directores (3.367) presentan las más altas, evidenciando una mayor tendencia transformacional en los niveles superiores. En conjunto, los resultados confirman que el liderazgo transformacional

varía según el nivel jerárquico, incrementándose en los puestos de mayor responsabilidad.

Tabla 7. Análisis Post Hoc (Tuckey) para el liderazgo transformacional.

Liderazgo Transformacional - HSD Tukeya,b				
Puesto del líder	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
Grupos Identificados		1	2	3
Subgerente	12	2,383		
Analista	9	2,578	2,578	
Jefe	70	2,953	2,953	2,953
Gerente	36	3,082	3,082	3,082
Coordinador	45		3,236	3,236
Director	15			3,367
Sig.		0,065	0,098	0,569

Nota: N= Número de encuestas

La Figura 6 muestra que el liderazgo transformacional (TF) presenta las medias más altas en casi todas las áreas, destacando en SISO, TICS-Procesos, Producción y Talento Humano, lo que evidencia una mayor influencia y motivación de los líderes. El liderazgo transaccional (TS) mantiene valores intermedios, con mayor presencia en TICS, Producción y SISO, reflejando un enfoque basado en recompensas.

En contraste, el laissez-faire (LP) registra las medias más bajas, sobre todo en Financiero, Producción y Comercial, lo que sugiere menor intervención. En conjunto, predomina el liderazgo transformacional, seguido del transaccional, mientras que el laissez-faire es el menos frecuente, indicando una gestión activa por parte de los líderes.

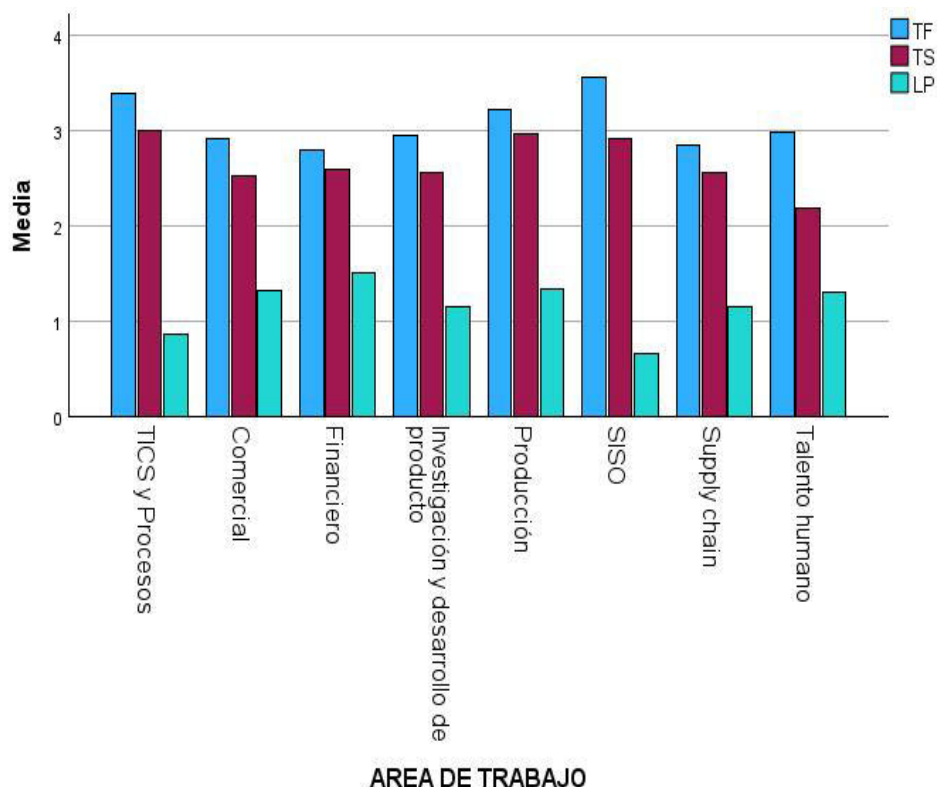


Figura 6. Áreas de trabajo vs estilos de liderazgo.

El ANOVA de la Tabla 8 analiza las diferencias en los estilos de liderazgo según el área de trabajo, planteando las siguientes hipótesis:

H_0 (Hipótesis nula): No existen diferencias significativas en el estilo de liderazgo entre las áreas de trabajo.

H_1 (Hipótesis alternativa): Existen diferencias significativas en el estilo de liderazgo entre las áreas de trabajo.

Los resultados muestran que no hay diferencias significativas en el liderazgo transformacional ($p = 0.164$) ni en el laissez-faire ($p = 0.461$), por lo que no se rechaza H_0 en estos casos. En cambio, el liderazgo transaccional ($p < 0.001$) presenta diferencias significativas, lo que lleva a rechazar H_0 y aceptar H_1 , indicando que la forma en que se aplica este estilo varía según el área de trabajo, mientras que los otros dos estilos se mantienen estables entre áreas.

Tabla 8. ANOVA Estilos de liderazgo vs áreas de trabajo.

Tabla de ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
TF * AREA DE TRABAJO	Entre grupos	6,515	7	0,931	1,518	0,164
	Dentro de grupos	109,777	179	0,613		
	Total	116,292	186			
TS * AREA DE TRABAJO	Entre grupos	13,934	7	1,991	5,54	<,001
	Dentro de grupos	64,311	179	0,359		
	Total	78,245	186			
LP * AREA DE TRABAJO	Entre grupos	4,994	7	0,713	0,961	0,461
	Dentro de grupos	132,834	179	0,742		
	Total	137,827	186			

Dado que el liderazgo transaccional presentó un valor de significancia $p < 0.05$, se aplicó la prueba Post Hoc de Tukey Tabla 9 la cual identificó dos subconjuntos homogéneos, evidenciando similitud dentro de cada grupo y diferencias entre ellos.

Las áreas de talento humano, comercial, supply chain, investigación y desarrollo, y financiero obtuvieron las medias más bajas (entre 2.19 y 2.59), lo que refleja un menor uso del liderazgo transaccional y una menor dependencia de recompensas o correcciones. En cambio, las áreas de SISO, producción y TICS registraron las medias más altas (entre 2.917 y 3.00), indicando una mayor aplicación de este estilo de liderazgo, caracterizado por reforzar el desempeño mediante intercambios de recompensas y expectativas claras.

Tabla 9. Análisis Post Hoc vs liderazgo transaccional.

Liderago Transaccional -HSD Tukeya,b			
	N	Subconjunto para-alfa = 0.05	
AREA DE TRABAJO		1	2
Talento Humano	31	2,190	
Comercial	28	2,518	2,518
Supply chain	38	2,553	2,553
Investigación y desarrollo de producto	14	2,563	2,563
Financiero	14	2,598	2,598
SISO	3	2,917	2,917
Producción	47		2,968
TICS y Procesos	12		3,000
Sig.		0,068	0,513

La Figura 7 muestra, mediante un gráfico de barras, los estilos de liderazgo por áreas y niveles jerárquicos en el sector florícola. Se observa que el liderazgo transformacional (TF) es el más predominante, especialmente en I&D, Producción y en cargos de directores, gerentes y coordinadores, reflejando un enfoque inspirador y estratégico asociado con mayor motivación y desempeño del personal.

El liderazgo transaccional (TS) predomina en niveles intermedios, principalmente en producción y supply chain, destacando el uso de incentivos, control y cumplimiento de objetivos. En finanzas, se aprecia un equilibrio entre los estilos TF y TS, mientras que el laissez-faire (LP) es el menos frecuente, aunque más visible en producción, comercial y en cargos como analistas y subgerentes, lo que sugiere una mayor delegación o menor intervención. En general, a mayor jerarquía, mayor tendencia hacia el liderazgo transformacional y menor presencia del transaccional.



Figura 7. Estilos de liderazgo predominantes por áreas y por puestos

Identificar áreas de mejora, que permitan reforzar los estilos de liderazgo identificados

La Tabla 10 evidencia que el liderazgo transformacional (TF) mantiene una fuerte correlación positiva con el esfuerzo adicional (0.824), la eficacia (0.916)** y la satisfacción laboral (0.872), demostrando su alto impacto en el desempeño y la motivación del personal. El liderazgo transaccional (TS) también presenta correlaciones positivas moderadas con el esfuerzo extra (0.495), la eficacia (0.549)** y la satisfacción (0.523), reflejando un efecto favorable, aunque menos pronunciado. En contraste, el laissez-faire (LP) muestra correlaciones negativas con el liderazgo transformacional (-0.406), el esfuerzo extra (-0.356**), la eficacia (-0.450**) y la satisfacción (-0.447**), indicando un impacto adverso en el rendimiento y la motivación. En conjunto, los resultados confirman que el liderazgo transformacional es el más efectivo, mientras que el laissez-faire genera los efectos más negativos.

Tabla 10. Correlaciones de Pearson de los estilos de liderazgo y variables organizacionales.

		Correlaciones de Pearson					
		TF	TS	LP	Esfuerzo Extra	Eficacia	Satisfacción
TF	r	--					
	SS	116,292					
	Cov (X,Y)	0,625					
TS	r	,584**	--				
	Sig. (bilateral)	<,001					
	SS	55,701	78,245				
	Cov (X,Y)	0,299	0,421				
LP	r	-,406**	-0,011	--			
	Sig. (bilateral)	<,001	0,883				
	SS	-51,447	-1,127	137,827			
	Cov (X,Y)	-0,277	-0,006	0,741			
Esfuerzo Extra	r	,824**	,495**	-,356**	--		
	Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001			
	SS	124,055	61,186	-58,373	194,932		
	Cov (X,Y)	0,667	0,329	-0,314	1,048		
Eficacia	r	,916**	,549**	-,450**	,851**	--	
	Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001	<,001		
	SS	126,176	61,969	-67,527	151,674	163,112	
	Cov (X,Y)	0,678	0,333	-0,363	0,815	0,877	
Satisfacción	r	,872**	,523**	-,447**	,856**	,902**	--
	Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	

SS	129,376	63,64	-72,291	164,511	158,543	189,503
Cov (X,Y)	0,696	0,342	-0,389	0,884	0,852	1,019

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: R=Correlación de Pearson, SS, suma de cuadrados, Cov(X,Y)= Covarianza.

La Figura 8 muestra que las áreas financieras, comercial y supply chain presentan valores más bajos en las variables organizacionales, mientras que SISO, producción y TICS registran valores más altos. Esto indica que las primeras podrían enfrentar mayores desafíos en esfuerzo adicional, eficacia y satisfacción laboral, mientras que las segundas muestran mejor desempeño, posiblemente debido a estructuras organizativas más eficientes.

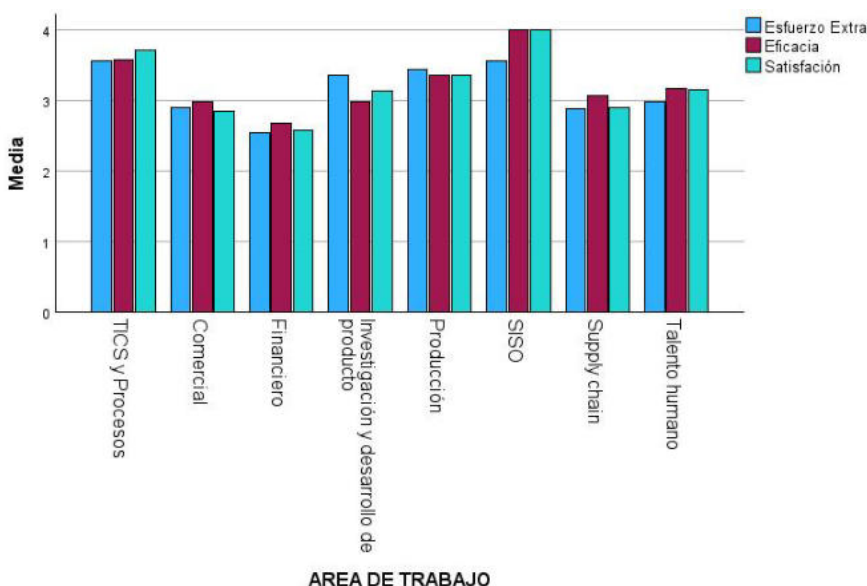


Figura 8. Variables organizacionales vs áreas de trabajo.

La Tabla 11 muestra que los factores del liderazgo transformacional presentan correlaciones fuertes entre sí, evidenciando coherencia en este estilo. Destacan las relaciones entre Influencia Idealizada Atribuida y Motivación Inspiracional (0.790), Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada (0.754), e Influencia Idealizada de Conducta y Estimulación Intelectual (0.804), lo que indica que los líderes transformacionales aplican consistentemente comportamientos de inspiración, estímulo y desarrollo del personal.

Los factores transaccionales muestran correlaciones moderadas con los transformacionales, como la Recompensa Contingente y Motivación Inspiracional (0.732) o la Dirección por Excepción Activa y Estimulación Intelectual (0.180), lo que sugiere que también aportan al liderazgo, aunque con menor impacto.

En contraste, los estilos laissez-faire y dirección por excepción pasiva presentan correlaciones negativas con los factores transformacionales, como Laissez-Faire y

Motivación Inspiracional (-0.434) y Dirección por Excepción Pasiva y Estimulación Intelectual (-0.328), reflejando su baja efectividad para motivar y desarrollar a los empleados.

En conjunto, los resultados confirman que el liderazgo transformacional es el más efectivo, mientras que los estilos laissez-faire y pasivo son menos favorables para la gestión organizacional.

Tabla 11. Correlaciones de Pearson de los 9 factores de los estilos de liderazgo.

		Correlaciones de Person								
		IIC	IIA	MI	EI	CI	RC	DEA	DEP	LF
Influencia Idealizada (IIC)		--								
Influencia Idealizada Atribuida (IIA)	CP	,778**	--							
	Sig	<,001								
Motivación Inspiracional (MI)	CP	,829**	,790**	--						
	Sig	<,001	<,001							
Estimulación Intelectual (EI)	CP	,804**	,785**	,793**	--					
	Sig.	<,001	<,001	<,001						
Consideración Individualizada (CI)	CP	,703**	,747**	,730**	,754**	--				
	Sig	<,001	<,001	<,001	<,001					
Recompensa contingente (RC)	CP	,707**	,680**	,732**	,740**	,648**	--			
	Sig	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001				
Dirección por excepción activa (DEA)	CP	,182*	0,138	0,115	,180*	,204**	,212**	--		
	Sig	0,013	0,059	0,116	0,013	0,005	0,004			
Dirección por excepción pasiva (DEP)	CP	-,296**	-,301**	- ,356**	-,328**	-,166*	-,220**	,302**	--	
	Sig	<,001	<,001	<,001	<,001	0,023	0,002	<,001		
Laissez Faire (LF)	CP	-,389**	-,408**	- ,434**	-,421**	-,237**	-,319**	0,139	,657**	-

Sig. <,001 <,001 <,001 <,001 0,001 <,001 0,057 <,001

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

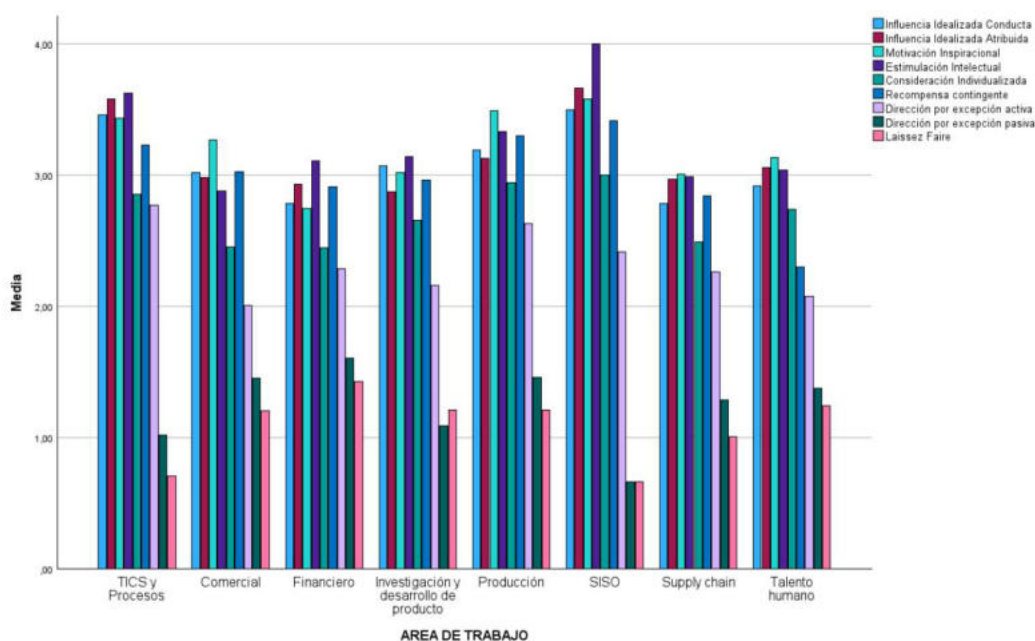
* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La Figura 9 muestra que los cinco factores del liderazgo transformacional (TF) presentan las medias más altas en comparación con los estilos transaccional (TS) y laissez-faire (LP), aunque se evidencian diferencias que reflejan áreas de mejora.

En el liderazgo transformacional, la influencia idealizada de conducta es más baja en finanzas y supply chain, lo que sugiere reforzar el rol ejemplar del líder. La influencia idealizada atribuida es menor en I&D, indicando la necesidad de fortalecer la percepción de liderazgo inspirador. La motivación inspiracional presenta un valor bajo en finanzas, evidenciando menor capacidad de motivar a los equipos. La estimulación intelectual es baja en comercial, lo que muestra poco fomento de la creatividad. Finalmente, la consideración individualizada tiene los puntajes más bajos en comercial, supply chain y financiero, reflejando escasa atención a las necesidades individuales del personal.

En el liderazgo transaccional, la recompensa contingente es baja en talento humano, señalando la falta de sistemas claros de reconocimiento, mientras que la dirección por excepción activa es baja en todas las áreas, especialmente en comercial, evidenciando poca intervención ante errores o bajo desempeño.

En el liderazgo laissez-faire, ambos factores registran valores relativamente altos en finanzas, lo que sugiere falta de supervisión activa y posible déficit de control y dirección. En conjunto, los resultados confirman el predominio del liderazgo transformacional, pero también la necesidad de fortalecer la atención individual, la intervención oportuna y el control en ciertas áreas.



DISCUSIÓN

Los resultados del estudio evidencian que el liderazgo transformacional predomina en las grandes empresas florícolas asociadas a Expoflores, según la percepción del personal administrativo. Este hallazgo coincide con investigaciones que destacan el rol de los líderes transformacionales en la creación de entornos laborales positivos y motivadores (16). En las empresas analizadas, los líderes muestran altos niveles de motivación inspiracional (3.2072), estimulación intelectual (3.1457), influencia idealizada conductual (3.020) e influencia idealizada atribuida (3.066), factores clave para fomentar la innovación y el desarrollo del talento, tal como lo sostienen (34).

Respecto a los niveles jerárquicos, el liderazgo transformacional predomina en todos, especialmente en directores y gerentes (4), (17), (54), quienes afirman que los líderes de alto rango tienden a inspirar y comprometer a sus equipos. En cambio, el liderazgo transaccional es más frecuente en jefes y coordinadores, lo que refleja un enfoque orientado a recompensas y cumplimiento de tareas (37), (39). El liderazgo laissez-faire, asociado con una baja intervención, se observa más en analistas y subgerentes (42), quien sugiere que puede representar tanto una delegación empoderadora como una falta de liderazgo.

En cuanto a las áreas funcionales, el liderazgo transformacional predomina en SISO, producción, TICS-procesos y talento humano, donde la innovación y motivación son esenciales (17). El liderazgo transaccional se manifiesta con fuerza en SISO, producción y TICS, reflejando un mayor control y enfoque en el desempeño (Sosik & Godshalk, 2016). El laissez-faire, el menos prevalente, confirma la preferencia por líderes activos (39). Dentro del enfoque transaccional, la recompensa contingente (2.944) es el factor más relevante, aunque su impacto es limitado frente al transformacional (19). Los estilos menos comunes fueron la dirección por excepción pasiva (1.354) y el laissez-faire (1.150), asociados a menor efectividad organizacional (3).

El análisis de correlaciones muestra que el liderazgo transformacional presenta las relaciones más fuertes con el esfuerzo adicional (0.824), la eficacia (0.916) y la satisfacción laboral (0.872), confirmando su impacto positivo en el compromiso y la productividad (21), (5). En contraste, el liderazgo transaccional tiene efectos moderados (39), y el laissez-faire se asocia negativamente con las variables organizacionales, evidenciando su efecto perjudicial (42), (52).

Áreas como finanzas, comercial y supply chain presentan menores niveles de esfuerzo, eficacia y satisfacción, lo que sugiere fortalecer el liderazgo transformacional, mientras que SISO y TICS destacan por su dinamismo (29). La baja influencia idealizada y motivación inspiracional en finanzas y supply chain refleja la necesidad de líderes más inspiradores, mientras que la consideración individualizada es baja en casi todas las áreas, especialmente en comercial y financiero, indicando la necesidad de mayor atención al desarrollo personal (56).

Asimismo, la baja recompensa contingente en talento humano evidencia la necesidad de mejorar los sistemas de incentivos (26), (58). La limitada dirección por excepción activa sugiere poca intervención preventiva (2). Finalmente, el liderazgo laissez-faire más alto en finanzas podría reflejar deficiencias de control (40), puede afectar negativamente la eficiencia organizacional.

CONCLUSIONES

Los resultados del estudio evidencian que el liderazgo transformacional es el estilo predominante en las grandes empresas del sector florícola de la provincia de Pichincha. Este tipo de liderazgo se asocia fuertemente con variables clave como el esfuerzo adicional, la eficacia y la satisfacción laboral, consolidándose como el más efectivo en la gestión organizacional. No obstante, también se identificó la presencia de un liderazgo transaccional con impacto positivo, aunque en menor medida, mientras que el liderazgo laissez-faire mostró correlaciones negativas, indicando posibles efectos adversos en la motivación y el desempeño del personal.

El análisis por niveles jerárquicos reveló que el liderazgo transformacional predomina en directores y gerentes, quienes tienden a inspirar y motivar a sus equipos. En cambio, el liderazgo transaccional se observa principalmente en jefes y coordinadores, que suelen enfocarse en la supervisión y el cumplimiento de tareas. Por su parte, el liderazgo laissez-faire se presenta con mayor frecuencia en analistas y subgerentes, reflejando una menor intervención en la toma de decisiones y el control del desempeño.

Las correlaciones estadísticas confirman que el liderazgo transformacional tiene el mayor impacto positivo en la eficacia organizacional y la satisfacción de los empleados. El liderazgo transaccional también influye favorablemente, pero en menor proporción, ya que se centra en recompensas y estructuras claras. En contraste, el liderazgo laissez-faire se asocia con resultados negativos, lo que sugiere que un estilo pasivo puede afectar la productividad y la cohesión del equipo.

Asimismo, se observaron diferencias entre áreas funcionales. Las áreas de finanzas, comercial y supply chain mostraron los niveles más bajos de eficacia, esfuerzo y satisfacción, lo que evidencia la necesidad de fortalecer el liderazgo transformacional en estos departamentos. En cambio, otras áreas como producción, TICS y SISO presentaron resultados más favorables, reflejando entornos de liderazgo más activos y colaborativos.

La consideración individualizada obtuvo puntuaciones bajas en la mayoría de áreas, lo que indica que los líderes deben prestar mayor atención a las necesidades personales de sus colaboradores. Además, la dirección por excepción activa también fue limitada, lo que evidencia poca intervención preventiva para resolver problemas. En el área financiera, la notable presencia del liderazgo laissez-faire señala la urgencia de mejorar la supervisión y los procesos de decisión.

En conclusión, las empresas florícolas de Expoflores pueden potenciar su desempeño organizacional mediante una mayor aplicación del liderazgo transformacional,

complementado con prácticas transaccionales efectivas y evitando estilos pasivos, fortaleciendo así el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional-Un enfoque aplicado* (sexta ed.). Mexico: Cengage Learning. Obtenido de: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24927w/Psicologia_industrial_organizacional.pdf
2. Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
3. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2014). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
4. Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Emerald Group Publishing Limited.
5. Avolio, B., & Yammarino, F. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Group. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005011>
6. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2010). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 61, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100250>
7. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set*. Mind Garden.
8. Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
9. Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
10. Avolio, B., & Bass, B. (1991). *The full range of leadership development: Basic principles and applications*. Binghamton, NY.
11. Ayala, A., & De la Torre, C. (2023). Evaluación del riesgo financiero en las pequeñas y medianas empresas del sector florícola. *Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*, 10(2), 122-143. <https://doi.org/10.24133/ris.v10i02.3157>
12. Arnold, K., Connelly, C., Walsh, M., & Ginis, M. (2020). Leadership styles and employee well-being: A meta-analytic review. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 193-211.
13. Babelers. (2023). La persuasión y la influencia como características del líder moderno. <https://www.babelers.com/la-persuasion-y-la-influencia-liderazgo>
14. Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ): Manual and sample set*. Mind Garden, Inc. <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
15. Bermúdez, C. (2020). La floricultura en Ecuador: Oportunidades y desafíos en un mercado globalizado. *Revista Ecuatoriana de Agricultura*, 38(2), 58-70.
16. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2017). Transformational leadership and organizational culture. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 103-123.

17. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2011). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set (3rd ed.). Mind Garden.
18. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press. <https://archive.org/details/leadershipperfor0000bass>
19. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto: Mind Garden.
20. Bass, B., & Avolio, B. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5X Short (2 ed.). Redwood City: Mindgarden, Inc.
21. Bass, B., & Riggio, R. (2012). Transformational leadership (2 ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
22. Bermúdez, S., & Sánchez, J. (2019). Liderazgo en empresas agrícolas: Estudio de caso en el sector florícola ecuatoriano. *Revista de Investigación Agrícola*, 45(2), 123-138.
23. Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row. <https://archive.org/details/leadership1978burn>
24. Carvajal, L. (2006). Metodología de la investigación científica (28 ed.). Santiago de Cali: U.S.C.
25. CAMEPE. (2023). Ecuador ha generado USD 552 millones por exportación de flores. <https://www.camepe.com/ecuador-ha-generado-usd-552-millones-por-exportacion-de-flores/>
26. Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano (3ra ed.). https://michaelvargasug.blogspot.com/2017/06/gestion-del-talento-humano-3ra-edicion_20.html
27. Casique, G., & Gonzalez, M. (2023). El liderazgo transformacional y transaccional en el docente: desde la perspectiva de estudiantes universitarios en pandemia del COVID-19. *Scielo*, 19(1), 128-143. <https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.325>
28. Corporación Financiera Nacional. (2022). Ficha sectorial flores. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-3-trimestre/Ficha-Sectorial-Flores.pdf>
29. Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
30. Expoflores. (2023). Reporte estadístico anual. <https://expoflores.com/wp-content/uploads/2024/03/Anual-Expoflores-2023.pdf>
31. Expoflores. (2024). Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador. <https://expoflores.com/certificacion-flor-ecuador>
32. Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
33. Fong, M. (2018). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ-5X) en una empresa de call center, Lima Metropolitana. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/30399>
34. García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2020). The influence of transformational leadership on organizational innovation and performance. *International Journal of Innovation Management*, 24(5), 2050047. <https://doi.org/10.1142/S136391962050047X>

35. Gómez, M., & Martínez, R. (2018). Desafíos en la gestión de recursos humanos en empresas florícolas: Caso de estudio en Pichincha. *Revista de Ciencias Sociales y Empresariales*, 8(3), 201-210.
36. Granda, M., Lascano, E., Naranjo, F., & Torres, O. (2024). La evolución económica de la floricultura en el Ecuador. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 2(28), 1-18.
37. Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0588>
38. House, R. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-338.
39. Judge, T., & Piccolo, R. (2014). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
40. Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (2019). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 13(3), 48-60. <https://doi.org/10.5465/ame.2019.13.3.48>
41. Komaki, J., Zlotnick, S., & Jensen, P. (1986). Managerial behavior and the effectiveness of supervision. *Academy of Management Journal*, 29(3), 619-640.
42. Maccoby, M. (2014). *The leadership triad: Knowledge, trust, and power*. Palgrave Macmillan.
43. Martínez, M., Hernández, J., & Pérez, P. (2021). El poder legítimo en las organizaciones. *Revista de Psicología y Comportamiento Organizacional*, 25(1), 45-60. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2021.02.006>
44. Moreno, C., López, M., Cuevas, R., & Sánchez, O. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Canales de Psicología*, 37(2), 311-322. <https://doi.org/10.6018/analesps.37.2.425351>
45. Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8 ed.). Singapore: SAGE Publications Inc.
46. Orellana, B., & Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
47. Ponce, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32(8), 522-528.
48. Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). México: San Diego State University.
49. Rodríguez, M., & Vásquez, P. (2019). Impacto económico de la floricultura en Pichincha y su rol en el desarrollo regional. *Revista de Economía Agrícola*, 24(1), 99-112.
50. Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, M., Valencia, M., & Mendoza, C. (2014). *Metodología de la Investigación* (6° ed.). México: McGraw-Hill.
51. Salas, A., Fernández, R., & Arenas, J. (2022). Leadership in changing environments: The role of contingencies and team adaptation. *Journal of Business Research*, 139, 486-495. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.022>
52. Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? *Work & Stress*, 28(4), 323-341. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.957362>

53. Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2016). Transformational leadership and emotional intelligence: The road to success. Taylor & Francis.
54. Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
55. Vega, C., & Zavala, V. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) al contexto organizacional chileno. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2411660>
56. Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2016). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 503-516. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
57. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). USA, New Jersey: Pearson Education, Inc. <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf>
58. Zhu, W., Avolio, B., & Walumbwa, F. (2021). Leadership and performance beyond expectations in a dynamic environment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 163-179. <https://doi.org/10.1177/15480518211011353>