

# Confianza, estilo de liderazgo y gestión de conflictos en pequeñas y medianas empresas ecuatorianas

Espinoza-Solís, Eduardo\*  
Elgoibar, Patricia\*\*

## Resumen

El adecuado manejo de conflictos entre la gerencia y los empleados es crucial para el éxito y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, siendo la confianza y el estilo de liderazgo factores mediadores importantes en ese proceso. El presente artículo se enfoca en analizar la influencia de la confianza y el estilo de liderazgo en la gestión de conflictos, desde la perspectiva de los gerentes de estas empresas en Ecuador. Se empleó un paradigma cuantitativo y se realizó un estudio exploratorio descriptivo mediante el uso de encuestas y cuestionarios. Se aplicó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) para medir el estilo de liderazgo y la escala DUTCH para evaluar la variable confianza y el estilo de gestión de conflictos. La muestra de estudio consistió en 341 gerentes. Los resultados revelaron que la confianza juega un papel crucial en la creación de estilos de liderazgo útiles para la gestión de conflictos y que el liderazgo transformacional y transaccional tienen una influencia positiva en la confianza de los empleados. Los líderes y gerentes de pymes en Ecuador deberían prestar mayor atención a la construcción de un ambiente de trabajo de confianza y aplicar estrategias de liderazgo adecuadas según las situaciones que enfrenten.

**Palabras clave:** Confianza; liderazgo; gestión de conflictos; pequeñas empresas; medianas empresas.

---

\* Doctor in Business. Docente en la Universidad de Milagro, Milagro, Ecuador. E-mail: [eespinozas@unemi.edu.ve](mailto:eespinozas@unemi.edu.ve)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8007-8227>

\*\* Doctor in Organizational Psychology. Profesor en la Universidad de Barcelona, Barcelona, España. E-mail: [patriciaelgoibar@ub.edu.es](mailto:patriciaelgoibar@ub.edu.es) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7578-846X>

# Trust, leadership style and conflict management in small and medium-sized Ecuadorian companies

## Abstract

The proper management of conflicts between management and employees is crucial for the success and development of small and medium-sized businesses, with trust and leadership style being important mediating factors in this process. This article focuses on analyzing the influence of trust and leadership style on conflict management, from the perspective of the managers of these companies in Ecuador. A quantitative paradigm was used and a descriptive exploratory study was carried out through the use of surveys and questionnaires. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) was applied to measure leadership style and the DUTCH scale to evaluate the trust variable and conflict management style. The study sample consisted of 341 managers. The results revealed that trust plays a crucial role in creating leadership styles useful for conflict management and that transformational and transactional leadership have a positive influence on employee trust. Leaders and managers of SMEs in Ecuador should pay greater attention to building a trusting work environment and apply appropriate leadership strategies according to the situations they face.

**Keywords:** Trust; leadership; conflict management; small companies; medium businesses.

## Introducción

Para hablar de conflictos es fundamental reconocer que se trata de un tema recurrente en cualquier organización, por ello, la gestión de la resolución de los mismos se ha convertido en un elemento clave en la planeación organizacional que permite hacer frente a los retos que plantea el comportamiento humano (González, 2020). Así, en las últimas décadas, el tema del conflicto y su abordaje se ha transformado en la base de la práctica profesional (Iglesias y Vázquez, 2018), evidenciando la necesidad de poseer herramientas sólidas de negociación y manejo de conflictos (Alva, 2022).

Para abordar el conflicto de manera satisfactoria, los líderes de una organización deben pensar de manera innovadora (Huang et al., 2023); considerando, también, que conocer las características de sus estilos de liderazgo, orientados a promover la toma de decisiones ética y colaborativa de manera diferente, es esencial para la resolución de conflictos (Naquin y Kurtzberg, 2017;

Villasmil, Romero y Socorro, 2021). Adicionalmente, estos líderes deben mediar entre la estructura psicológica de los gerentes, los conceptos estructurales de los procesos y la estructura psicológica de los integrantes de la organización, con el objetivo de crear conciencia y aceptación (Edmondson, 1999); para lo cual, la confianza en la gerencia suele ser determinante (Allen, George y Davis, 2018).

Todo ello evidencia que, ser un líder en el siglo XXI implica no solo garantizar la capacidad de un individuo u organización para cumplir objetivos específicos, sino también administrar desde un enfoque axiológico que proporcione un espacio seguro para los seguidores, utilizando habilidades de comunicación diversas que permitan resolver desacuerdos y conflictos, haciendo uso de destrezas de mediación para minimizar y gestionar los conflictos (Parra, Rocha y Durán, 2021).

En la actualidad, se reconoce que las pequeñas y medianas empresas (pymes)

desempeñan un papel crucial en la generación de empleo, tanto en países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo. Según Dini y Stumpo (2020), el 99% de las empresas formales latinoamericanas son microempresas, pequeñas y medianas (mipymes); y el 61% del empleo formal es generado por empresas de ese tamaño. Esta situación es similar en el caso de Ecuador, donde las mipymes son responsables de una gran parte de la creación de empleo en el país.

A pesar de la importancia económica, la gestión ineficaz sigue siendo un obstáculo importante que contribuye al fracaso de muchas de ellas. Al respecto, se ha identificado que la falta de políticas para la mejora continua, la toma ineficaz de decisiones, la resolución inadecuada de conflictos y la carencia de liderazgo efectivo son algunos de los principales factores que contribuyen a la gestión ineficaz de las pymes (Mosadeghrad y Ansarian, 2014).

Por tanto, este estudio tiene como objetivo analizar la influencia de la confianza y el estilo de liderazgo en la gestión de conflictos, desde la perspectiva de los gerentes en pequeñas y medianas empresas (pymes) en Ecuador. Los hallazgos de esta investigación podrán contribuir a mejorar la comprensión y la práctica de la gestión de conflictos en las pymes, lo que podrá traducirse en un mejor desempeño organizacional y un mayor impacto económico de las mismas en el país.

## 1. Fundamentación teórica

### 1.1. Diferentes estilos de liderazgo: Una revisión teórica de los modelos transformacional, transaccional y *laissez-faire*

El liderazgo es un concepto ampliamente estudiado en la literatura y, aunque no hay una definición universalmente aceptada, se reconoce que cualquier individuo puede ejercerlo (Montuori y Donnelly, 2018; Phillips, 2020; Pinto, Mendoza y Villa, 2021).

En el caso de las organizaciones, el liderazgo es crucial para coordinar y controlar la gestión, con especial relevancia en la planificación, toma de decisiones de manera efectiva y fomento de un ambiente de trabajo positivo y productivo (Méndez y Padrón, 2022).

Con respecto a los tipos de liderazgo, existen diversas clasificaciones, siendo una de las más comunes la desarrollada por Bass y Avolio (1995), quien destaca tres tipos de liderazgo: Transformacional, transaccional y *laissez-faire* (Hermosilla et al., 2016; Canal et al., 2023). El liderazgo transformacional, se centra en inspirar e influir en las actitudes y valores de las personas, comprometiendo a los empleados con la misión organizacional y motivándolos a trabajar en equipo para lograr un mejor desempeño (Khan et al., 2020; Schiuma et al., 2022), motivando y guiando a los empleados mediante una visión compartida y una comunicación efectiva.

El liderazgo transaccional, por otra parte, se basa en un modelo de intercambio entre líder y seguidor, donde se recompensa al seguidor por contribuir al logro de los objetivos establecidos por la organización (Hansen y Pihl-Thingvad, 2019). Por tanto, se enfoca en establecer una relación de costo-beneficio entre el empleador y los empleados para lograr una mayor rentabilidad.

Finalmente, el liderazgo *laissez-faire* se caracteriza por una falta de dirección y estructura, donde el líder evita asumir responsabilidades y no interviene en el proceso (Nielsen et al., 2019). Aunque puede limitar la creatividad y la innovación, este enfoque es menos efectivo que otros estilos de liderazgo más activos y comprometidos.

### 1.2. La gestión de conflictos y sus diferentes estilos

Para comprender el origen del conflicto en una organización, es necesario considerar la formación y las metas individuales de cada persona, puesto que su comportamiento está motivado por ellas, además, de sus deseos personales. El conflicto puede surgir, entonces,

por objetivos incompatibles, interpretaciones diferentes de la verdad y malentendidos basados en expectativas de comportamiento, y su resolución debe buscar el establecimiento de acuerdos y consensos (Prenzel y Vanclay, 2014; Souza, Spinelli y Fortuna, 2019; Illera, 2022).

En ese contexto, la resolución de conflictos es fundamental para la alta dirección de la empresa, la cual debe implementar procesos de diálogo y afrontar nuevos retos (Alva, 2022). Por ello, los estilos de manejo de conflictos deben ser efectivos y adaptados al contexto (Davis, 2016), siendo el papel del mediador de conflictos fundamental en la gestión de los mismos que permita solucionar los problemas (González, 2020).

Al respecto, la resolución de problemas implica identificarlos y proponer soluciones beneficiosas para todos, por lo que se necesita poseer habilidades de asertividad y cooperación que permitan colaborar con otros, alcanzar metas y satisfacer intereses comunes. Este enfoque se sustenta en el diálogo y la negociación para encontrar soluciones que satisfagan las necesidades y objetivos de todas las partes involucradas, dado que, trabajar juntos puede generar malentendidos si no se consideran todas las opiniones (Laakso y Palomäki, 2013; Riera y Casado, 2018). En definitiva, este enfoque colaborativo fomenta relaciones interpersonales efectivas para hallar soluciones eficaces a los problemas.

La estrategia de ceder o complacer, implica que una de las partes involucradas en un conflicto prioriza los intereses del otro por encima de los propios, según indica Pérez-Ugena (2020). Aunque esta postura promueve la cooperación y la búsqueda de soluciones amistosas, es importante considerar que no siempre es la más adecuada o beneficiosa para ambas partes. En algunos casos, puede conducir a la pérdida de oportunidades o a la disminución de la autoestima de quien cede excesivamente. Por tanto, es fundamental evaluar cuidadosamente los pros y contras de cada estrategia de resolución de conflictos antes de tomar una decisión. En lugar de ceder constantemente, se puede buscar un equilibrio

justo que permita a ambas partes obtener beneficios mutuos y alcanzar sus objetivos de forma efectiva.

Por su parte, el estilo coercitivo es un enfoque agresivo para la resolución de conflictos, donde una persona intenta imponer su voluntad a la otra mediante el uso de amenazas y comportamientos dominantes (Jayathilaka y Menike, 2021). Este estilo suele involucrar el uso de la fuerza, la agresión o la violencia para lograr los objetivos deseados, y se caracteriza por la ausencia de colaboración y la falta de consideración hacia las necesidades, así como perspectivas de la otra parte.

Aunque puede ser efectivo en algunos casos, este estilo tiene el potencial de generar resentimiento y hostilidad en la otra parte, lo que a largo plazo puede empeorar la relación y dificultar la cooperación futura. En lugar de tratar de forzar una solución, es importante considerar las necesidades y perspectivas de ambas partes para encontrar una solución justa y satisfactoria para todos los involucrados.

De forma contraria, en el estilo evitativo la persona tiende a evitar enfrentar el conflicto y, en lugar de resolverlo, lo elude (Ting-Toomey et al., 1991; Zhang, Chen y Sun, 2015). La evasión puede ser un comportamiento pasivo, como ignorar o evitar el problema; o activo, como retirarse de la situación o posponer la toma de decisiones (Tao et al., 2021). Aunque este estilo puede parecer beneficioso a corto plazo, a menudo conduce a una acumulación de problemas sin resolver y puede resultar en una escalada del conflicto en el futuro (Jayathilaka y Menike, 2021).

Finalmente, una forma efectiva de resolver conflictos es mediante el estilo colaborativo, también conocido como “comprometido”. En este enfoque las partes involucradas trabajan juntas para encontrar una solución que satisfaga los intereses de ambas partes, a través de la negociación y el diálogo (Omisoro y Abiodun, 2014). Este enfoque fomenta la comunicación abierta y la exploración de posibles soluciones creativas que satisfagan las necesidades y deseos de todas las partes involucradas (Olaisen y Revang, 2018; Sousa et al., 2021). Aunque

puede llevar más tiempo que otros enfoques, puede ayudar a construir relaciones más fuertes y duraderas, y evitar futuros conflictos.

### 1.3. La confianza en el ámbito laboral

En un ambiente de confianza, las personas se sienten seguras al expresar sus ideas y puntos de vista, lo que fomenta la creatividad y la colaboración en la resolución de problemas (Cortez, 2021). Además, los líderes y gerentes que promueven la confianza en sus subordinados son capaces de establecer vínculos entre los integrantes del equipo y generan un ambiente laboral positivo y productivo (Allen et al., 2018; Branson y Marra, 2019).

En ese contexto, los líderes que han generado un alto nivel de confianza son más propensos a adoptar comportamientos cooperativos y enfocados en encontrar soluciones; mientras que aquellos con un bajo nivel de confianza pueden ser más competitivos. Por ello, la confianza es un factor crucial para la resolución de conflictos, y su importancia radica en el comportamiento del líder durante el mismo (Naquin y Kurtzberg, 2017; Riera y Casado, 2018).

Además, se ha establecido que la confianza está fuertemente relacionada con el comportamiento de los líderes en la toma de decisiones relacionadas con los conflictos. Al respecto, se ha encontrado que el liderazgo transformacional es efectivo para la resolución de conflictos; mientras que el liderazgo transaccional puede gestionar los conflictos de manera efectiva; y el liderazgo *laissez-faire* tiende a evitar la gestión de conflictos. Por tanto, la confianza puede ser un importante factor mediador en la relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de gestión de conflictos en las pymes.

### 1.4. Confianza, gestión de conflictos y estilos de liderazgo

En el contexto empresarial, la gestión efectiva de conflictos es esencial para mantener

un ambiente laboral armonioso y productivo. Los líderes deben ser capaces de identificar y manejar conflictos de manera adecuada, lo cual se relaciona con su estilo de liderazgo (Maduka et al., 2018; Baque, Triviño y Viteri, 2020). Por ello, es crucial que los líderes adapten su estilo de liderazgo a la situación y al contexto de la empresa, con el fin de lograr una gestión de conflictos efectiva y fomentar un ambiente laboral positivo y productivo (Caligiuri et al., 2020).

Por otra parte, un líder efectivo genera confianza y motiva a su equipo para alcanzar los objetivos de la empresa (Alatrística, 2020). Para lograrlo, debe ser honesto, transparente, coherente en sus acciones y decisiones; además, comunicarse de manera clara y efectiva; reconocer y valorar tanto el trabajo como las contribuciones de su equipo; tener habilidades en la gestión de conflictos; tomar decisiones justas y equitativas. Un buen líder inspira confianza y fomenta el deseo de seguirlo; mientras que un mal líder puede crear un ambiente de miedo y desconfianza.

## 2. Metodología

En el marco de la presente investigación se ha adoptado un enfoque cuantitativo, con una investigación de tipo exploratorio y descriptivo, con el fin de profundizar en la comprensión de las variables liderazgo, confianza y gestión de conflictos en pequeñas y medianas empresas. Por tanto, resulta fundamental estudiar la relación entre estas variables para poder comprenderlas y determinar cómo pueden ser gestionadas de manera efectiva en las pymes. La elección de este enfoque metodológico se ha realizado con el propósito de permitir la identificación y medición de patrones y tendencias, así como de establecer relaciones significativas entre las variables objeto de estudio.

En esta investigación se utilizó un cuestionario estandarizado para recopilar información de un gran número de gerentes de pequeñas y medianas empresas de manera rápida y eficiente. La técnica de encuesta

fue utilizada para obtener una medición precisa y estandarizada de las variables en estudio. El cuestionario seleccionado, el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), fue validado y reconocido en la literatura académica como una herramienta confiable para la medición de las variables de liderazgo, confianza y gestión de conflictos en las pymes (Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003; Bass y Avolio, 1995).

Los participantes valoraron los ítems en una escala tipo Likert de 1 a 5 y la escala mostró una buena fiabilidad con un alfa de Cronbach de 0,89 en toda la escala. La distribución del cuestionario se realizó utilizando una plataforma en línea para garantizar la privacidad y seguridad de los participantes y datos recopilados.

Se midió la variable confianza utilizando la escala de McAllister (1995) de 9 ítems que evalúan la confianza afectiva y cognitiva, y se utilizó la escala DUTCH (De Dreu et al., 2001) de 20 ítems para medir el estilo de gestión de conflictos, que identifican cinco estilos de gestión de conflictos. La

muestra estuvo compuesta por 341 gerentes de pymes en Ecuador, con una distribución del 40% de mujeres y el 60% de hombres, y se incluyó información demográfica relevante en el cuestionario. Los datos se recolectaron en línea entre junio y agosto de 2022.

### 3. Resultados y discusión

La muestra utilizada en este estudio proporciona información valiosa acerca de las características de los encuestados en términos demográficos. Para analizar estos datos, se realizó un análisis de escalamiento multidimensional con las variables nominales. Tras una evaluación inicial, se identificaron cuatro variables como relevantes: Empleados, Educación, Enrolamiento y Tamaño de la Pyme. En la Tabla 1, se muestran las correlaciones existentes entre estas variables. Este análisis resulta fundamental para comprender mejor las características demográficas de la muestra y, por lo tanto, para obtener conclusiones más precisas sobre el grupo estudiado.

**Tabla 1**  
**Variables transformadas de correlaciones**

	EMPLEADOS	EDUCACION	ENROLAMIENTO	TAMAÑO PYME
EMPLEADOS	1,000	,461	,307	,998
EDUCACION	,461	1,000	,367	,458
ENROLAMIENTO	,307	,367	1,000	,302
TAMAÑO DE PYME	,998	,458	,302	1,000
Dimensión	1	2	3	4
Autovalor	2,518	,884	,596	,002

**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

Al analizar la medida discriminante de los sujetos, se observó que la primera dimensión estaba determinada principalmente por las variables Empleados, Tamaño de la Pyme, Educación; y en menor medida, por

el Enrolamiento. La Tabla 2, presenta los resultados detallados; mientras que las Figuras muestran visualmente la relación entre las variables originales y las dimensiones correspondientes.

**Tabla 2**  
**Medidas discriminantes**

	Dimensión		Media
	1	2	
EMPLEADOS	0,872	0,477	0,674
EDUCACION	0,484	0,373	0,428
ENROLAMIENTO	0,294	0,262	0,278
TAMAÑO PYME	0,868	0,026	0,447
% de varianza	62,946	28,448	45,697

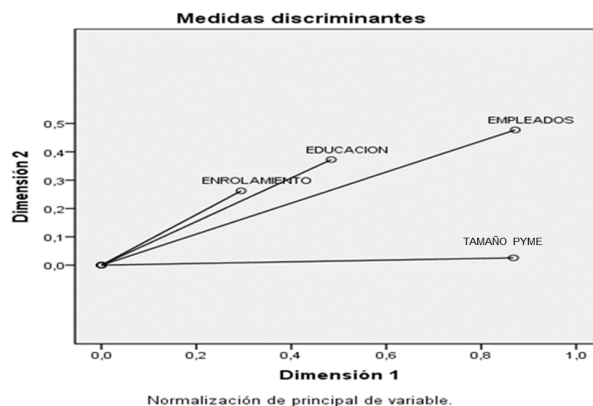
**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

En la Tabla 2, se muestran los resultados de las medidas discriminantes calculadas para las dos dimensiones del estudio. Los valores medios de las variables se indican para cada dimensión, siendo la Dimensión 1, la que presenta una mayor discriminación. La variable que más contribuye a esta dimensión es Empleados, con un valor medio de 0,872, seguida de Tamaño de la Pyme con 0,868. En cuanto a la Dimensión 2, la variable que más contribuye es Educación, con un valor medio de 0,373, lo que sugiere una relación entre esta dimensión y el nivel educativo de los encuestados.

Respecto a la Dimensión 1, que explica el 62,946% de la varianza total, se puede inferir que es la que tiene una mayor capacidad

de discriminación entre los encuestados, y que está estrechamente relacionada con el tamaño de las empresas y el número de empleados. Por otra parte, se puede observar que la Dimensión 2 está relacionada con el nivel educativo de los participantes.

La Figura I, ilustra la asociación de las variables originales con las dos dimensiones extraídas del análisis de componentes principales. Cada variable se representa como un vector en el espacio de dos dimensiones, que indica su dirección y sentido. La distancia entre los vectores indica su grado de correlación, siendo los vectores más cercanos los más correlacionados. De esta forma, se pueden observar visualmente las variables que están más fuertemente asociadas con cada dimensión.

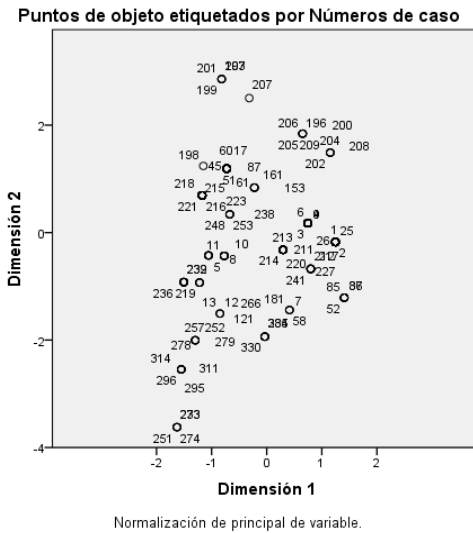


**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

**Figura I: Asociación de las variables originales con las dimensiones**

Por otra parte, la Figura II muestra un diagrama de dispersión de los objetos alrededor del promedio. En este diagrama, cada empresa encuestada se representa como un punto, y el punto central representa el promedio de todas las empresas. Las empresas que se encuentran cerca del punto central tienen valores similares en todas las variables estudiadas; mientras que las empresas más alejadas presentan

valores más divergentes. La Figura permite visualizar cómo se agrupan las empresas en función de las variables estudiadas y cómo se relacionan entre sí. Además, se puede observar la presencia de tres grupos distintos de empresas en función de sus características, lo que sugiere que existen diferentes perfiles empresariales en el estudio.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

**Figura II: Diagrama de dispersión de los objetos en torno a un promedio**

La Tabla 3, proporciona información detallada sobre las correlaciones entre los estilos de liderazgo, la confianza y la gestión de conflictos. En general, los resultados muestran que el liderazgo transformacional, se correlaciona positivamente con la confianza,

y los estilos de gestión del conflicto: Comprometido y resolución de problemas; mientras que el liderazgo transaccional, se correlaciona positivamente con los estilos de gestión del conflicto: Comprometido y resolución de problemas.

**Tabla 3**  
**Análisis de correlación según la perspectiva del directivo**

	M	SD	TRF	TRS	LF	TRT	YIE	COM	FOR	PSO	AVO
<b>TRF</b>	420	0.57	1	0.681**	0.486**	0.579**	0.328**	0.506**	0.263**	0.619**	0.445**
<b>TRS</b>	426	0.56	0.681**	1	0.479**	0.492**	0.292**	0.532**	0.247**	0.545**	0.415**
<b>LF</b>	402	0.73	0.486**	0.479**	1	0.487**	0.342**	0.274**	0.335**	0.205**	0.387**



Cont... Tabla 3

TRT	407	0.56	0.579**	492**	0.487**	1	0.371**	0.419**	0.270**	0.413**	0.367**
YIE	337	0.95	0.328**	0.292**	0.342**	0.371**	1	0.532**	0.200**	0.245**	0.251**
COM	415	0.77	0.506**	0.532**	0.274**	0.419**	0.532**	1	0.192**	0.542**	0.404**
FOR	390	0.93	0.263**	0.247**	0.335**	0.270**	0.200**	0.192**	1	0.152**	0.172**
PSO	433	0.65	0.619**	0.545**	0.205**	0.413**	0.245**	0.542**	0.152**	1	0.396**
AVO	421	0.70	0.415**	0.415**	0.367**	0.367**	0.251**	0.404**	0.172**	0.396**	1

**Nota:** M= Media; SD= Desviación estándar; TRF= Transformacional; TRS= Transaccional; LF= *laissez-faire*; TRT= Confianza; YIE= Complaciente; COM= Comprometido; FOR= Competitivo; PSO= Resolución de problemas; AVO= Evitativo; \*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

Específicamente, para el liderazgo transformacional, se observó una correlación positiva y significativa con la confianza ( $r=0.579$ ,  $p < 0.01$ ), lo que sugiere que los líderes transformacionales son percibidos por sus seguidores como más confiables. Además, se encontró una correlación positiva y significativa con el estilo de gestión del conflicto comprometido ( $r=0.506$ ,  $p < 0.01$ ), lo que indica que los líderes transformacionales tienen la capacidad de resolver los conflictos de la organización con las características del estilo comprometido en sus seguidores.

Por último, se observó una correlación positiva y significativa con el estilo de gestión del conflicto resolución de problemas ( $r=0.619$ ,  $p < 0.01$ ), lo que sugiere que los líderes transformacionales gestionan conflictos a través de las características de gestión del estilo resolución de problemas.

Para el liderazgo transaccional, se encontró una correlación positiva y significativa con el estilo de gestión del conflicto comprometido ( $r=0.532$ ,  $p < 0.01$ ) y el estilo resolución de problemas ( $r=0.545$ ,  $p < 0.01$ ). Estos resultados sugieren que los líderes transaccionales también aplican las características de estos dos estilos en la resolución de conflictos con sus seguidores.

Los resultados de este estudio indican que los líderes transformacionales y transaccionales, son más propensos a utilizar estilos de gestión del conflicto de resolución de problemas y comprometido.

Estos estilos se caracterizan por un enfoque colaborativo y el compromiso en la búsqueda de soluciones beneficiosas para todas las partes involucradas. En contraste, se encontró que los líderes *laissez-faire* utilizan con mayor frecuencia los estilos de gestión del conflicto competitivo y evitativo, lo que sugiere una falta de compromiso por parte de estos líderes en la gestión de conflictos y una tendencia a permitir que los problemas se resuelvan por sí mismos.

Estos hallazgos concuerdan con estudios previos que han demostrado la relación entre el liderazgo transformacional y transaccional con estilos de gestión de conflictos orientados a la resolución de problemas y la construcción de confianza (Riquelme-Castañeda, Pedraja-Rejas y Vega-Massó, 2020); mientras que el liderazgo *laissez-faire* se ha relacionado con un menor rendimiento y satisfacción laboral (Breevaart y Zacher, 2019).

La realización de un análisis de correlación canónica es un enfoque común para evaluar la relación entre conjuntos de variables relacionados en un estudio. Como se menciona, el análisis busca encontrar una combinación lineal de variables dentro de cada conjunto que maximice la correlación simple de Pearson entre las dos combinaciones lineales. Según Mooi, Sarstedt y Mooi-Reci (2018), este enfoque es útil para evaluar relaciones complejas entre variables y puede ser especialmente útil en estudios que involucran múltiples conjuntos de variables. En este

estudio, se utilizó el paquete estadístico SAS 2002 para realizar el análisis de correlación canónica y determinar la relación entre los estilos de liderazgo, la confianza y los estilos de gestión de conflictos en las pymes.

Los resultados indican que sólo dos variables canónicas fueron significativas y suficientes para describir el fenómeno estudiado. La primera correlación canónica tuvo un valor de 0.77 (ver Tabla 2), y explicó el 87,4% de la varianza; mientras que la segunda correlación tuvo un valor de 0.4 y contribuyó al 11,39% de la varianza total, lo que juntas explican el 98,7% de la varianza total.

En la primera variable canónica del liderazgo, el estilo “transformacional” y el estilo “transaccional” tuvieron pesos de 0.664 y 0.347, respectivamente; mientras que el estilo “Laissez Faire” tuvo un peso de 1.59 en la segunda variable canónica. En el grupo de variables de resolución de conflictos, la primera variable estuvo determinada por los indicadores de confianza “cognitiva” y “afectiva”, con pesos de 0.236 y 0.240, respectivamente; y el estilo de gestión del conflicto resolución de problemas, con un peso de 0.429.

La segunda variable es un contraste entre “cognitivo” y los estilos de gestión del conflicto “complaciente” y “competitivo”, con pesos dentro de la variable canónica de 0.34; 0.536; y, 0.330, respectivamente; en contraposición a los estilos de gestión del conflicto de “comprometido” y “resolución

de problemas” con pesos de -0.576 y -0.649, respectivamente. Es importante destacar que los pesos estandarizados de las variables indican la fuerza y la dirección de la relación entre cada variable y las variables canónicas.

Los resultados de este estudio muestran que la primera variable canónica de liderazgo está fuertemente relacionada con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional; mientras que la segunda variable canónica está más relacionada con el estilo de liderazgo *laissez-faire*. Estos hallazgos son consistentes con investigaciones previas que sugieren que el liderazgo transformacional y transaccional pueden ser efectivos en la promoción de ambientes de trabajo saludables y productivos (Masa’deh, Obeidat y Tarhini, 2016). Además, los resultados también indican que la primera variable canónica de resolución de conflictos está principalmente determinada por los indicadores de confianza cognitiva y afectiva, y el estilo de gestión del conflicto de resolución de problemas.

Por otra parte, la segunda variable canónica está relacionada con la gestión de conflictos orientada a la resolución de problemas y la construcción de confianza, en contraposición a los estilos de gestión del conflicto complaciente y competitivo, lo que sugiere la importancia de fomentar un ambiente colaborativo y orientado a la resolución de problemas en el lugar de trabajo. La Tabla 4, presenta los coeficientes estandarizados que definen las dos variables canónicas.

**Tabla 4**  
**Coefficientes canónicos estandarizados**

	Estilos	Variables canónicas	
		Variable L1	Variable L2
Pesos LIDERAZGO	TRF	0.664	0.208
	TRS	0.346	0.573
	LF	0.1072	1.159
Correlación canónica		r1=0,77	r2=0,4

Cont... Tabla 4

	Variable C1	Variable C2	
Pesos SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	COG	0.2369	0.3403
	AFC	0.2407	0.2142
	YIE	0.0190	0.5350
	COM	0.1948	0.5764
	FOR	0.1362	0.3300
	PSO	0.4295	0.6492
	AVO	0.1967	0.2930

**Nota:** TRF= Transaccional; LF= *Laissez faire*; YIE= Complaciente; COM= Comprometido; FOR= Competitivo; PSO= Resolución de problemas; AVO= Evitativo; COG= Cognitivo; AFC= Afectivo.

**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

La Tabla 5, muestra una fuerte correlación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con la primera variable canónica de gestión de conflictos, que está definida principalmente por la gestión de conflictos a través de la resolución de problemas y las variables de confianza. El liderazgo transformacional, mostró una correlación positiva de 0.739, mientras que el liderazgo

transaccional tuvo una correlación positiva de 0.665. Por otra parte, la segunda variable canónica de gestión de conflictos mostró una correlación negativa de -0.573 y -0.208 para los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, respectivamente, indicando una asociación con una gestión de conflictos orientada a la resolución de problemas y la construcción de confianza.

Tabla 5  
Correlación entre variables originales versus canónicas contrarias

	Correlación vs Conflicto 1	Correlación Conflicto 2	
Correlación LIDERAZGO vs Solución Conflictos	TRF	0.7391	0.208
	TRS	0.665	0.573
	LF	0.4617	1.159
	Correlación vs Liderazgo 1	Correlación vs Liderazgo 2	
Correlación SOLUCIÓN DE CONFLICTOS vs Liderazgo	COG	0.5507	0.1040
	AFC	0.5082	0.1488
	YIE	0.3531	0.1527
	COM	0.5550	0.1029
	FOR	0.2952	0.1601
	PSO	0.6238	0.1837
	AVO	0.4857	0.0700

**Nota:** TRF= Transaccional; LF= *Laissez faire*; YIE= Complaciente; COM= Comprometido; FOR= Competitivo; PSO= Resolución de problemas; AVO= Evitativo; COG= Cognitivo; AFC= Afectivo.

**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

Al examinar la relación entre las variables originales de estilos de gestión de conflictos y los estilos de liderazgo, se puede observar que la mayoría de las variables presentan una correlación superior a 0.5, a excepción de FOR y YIE. La correlación más alta (0.6238) se observa entre

PSO y la primera variable canónica de liderazgo, lo cual confirma la asociación entre los estilos de liderazgo TRF y TRS en relación a PSO. En segundo lugar, de importancia, se encuentre a COM con una correlación de 0.55, seguida de COG y AFC con correlaciones de 0.508 y

0.5 respectivamente; y finalmente, AVO con una correlación de 0.4857. A partir de estos resultados, se puede inferir que los estilos de liderazgo TRF y TRS están fuertemente correlacionados con la confianza.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede inferir que el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional se asocian de manera positiva y significativa con los estilos de gestión de conflictos resolución de problemas y comprometido; mientras que presentan una relación menos prominente con los estilos evitativo y complaciente. Por otra parte, el liderazgo *laissez-faire* parece tener una correlación positiva pero insignificante con el estilo de gestión de conflictos de resolución de problemas.

Estos hallazgos son consistentes con investigaciones como la de Gemeda y Lee (2020), quienes encontraron que el liderazgo transaccional está relacionado con un mayor compromiso y un mejor rendimiento; mientras que el liderazgo *laissez-faire* se asocia negativamente con el rendimiento y la satisfacción laboral de los empleados.

Para analizar la relación entre las variables nominales y las variables de escala, se llevó a cabo un análisis de correlación simple. La Tabla 6, muestra los resultados de este análisis. Para ello, se utilizaron diversos métodos estadísticos para analizar las correlaciones, como el coeficiente de correlación de Pearson.

**Tabla 6**  
**Correlación simple de las variables**

		Correlaciones				
		V1	W1	Dimensión de puntuaciones de objeto 1	V2	W2
V1	Correlación de Pearson	1	,771**	-,052	,000	,000
	Sig. (bilateral)		,000	,334	1,000	1,000
	N	341	341	341	341	341
W1	Correlación de Pearson	,771**	1	,046	,000	,000
	Sig. (bilateral)	,000		,394	1,000	1,000
	N	341	341	341	341	341
Dimensión de puntuaciones de objeto 1	Correlación de Pearson	-,052	,046	1	,188**	,272**
	Sig. (bilateral)	,334	,394		,001	,000
	N	341	341	341	341	341
V2	Correlación de Pearson	,000	,000	,188**	1	,401**
	Sig. (bilateral)	1,000	1,000	,001		,000
	N	341	341	341	341	341
W2	Correlación de Pearson	,000	,000	,272**	,401**	1
	Sig. (bilateral)	1,000	1,000	,000	,000	
	N	341	341	341	341	341

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

**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

En este estudio, se utilizó la Dimensión 1, que principalmente define el tamaño de las empresas, para correlacionar las variables

canónicas del grupo Var y del grupo de solución de conflictos. En particular, se examinó la correlación de las variables canónicas V1 y V2

del grupo Var, que se definieron por los tipos de liderazgo transformacional y *laissez-faire*, respectivamente. Además, se correlacionaron las variables canónicas W1 y W2 del grupo de solución de conflictos, donde la primera variable canónica se definió por los indicadores de confianza “cognitivo” y “afectivo”, así como el estilo de gestión de conflictos resolución de problemas; mientras que la segunda variable canónica se definió como un contraste entre la confianza cognitiva y los estilos de gestión de conflictos complaciente y competitivo.

Los resultados del análisis de correlación mostraron que las dos primeras variables canónicas, V1 y W1, eran independientes de la Dimensión 1, lo que sugiere que las respuestas de los encuestados no estaban influenciadas por las variables nominales relacionadas con su información personal. Sin embargo, se encontró una correlación significativa pero baja entre las segundas variables canónicas, V2 y W2, y la Dimensión 1. Específicamente, se observó que la variable canónica V2, que se definió por el estilo de liderazgo *laissez-faire*, tenía una relación con las variables que describen a los participantes en el estudio.

Según Agarwal et al. (2021), los estilos de liderazgo pueden estar influenciados por factores contextuales como el tamaño de la empresa, la posición y la cultura organizacional. Por lo tanto, es importante tener en cuenta estos factores al interpretar los resultados y al aplicarlos en entornos organizacionales específicos.

## Conclusión

Este estudio proporciona un valioso aporte al campo de la gestión de conflictos, la confianza y los estilos de liderazgo en empresas de Ecuador. Se han establecido relaciones significativas entre estas variables, lo que implica que los líderes y gerentes de pymes en Ecuador, deberían prestar mayor atención a la construcción de un ambiente de trabajo de confianza y aplicar estrategias de liderazgo adecuadas según las situaciones que enfrenten.

Además, los resultados de esta investigación pueden ser útiles para otros estudios relacionados con el comportamiento organizacional en Ecuador, puesto que proporcionan una base sólida para la exploración de estas variables en futuros estudios. Como se mencionó anteriormente, esta disertación tuvo ciertas limitaciones, lo que sugiere la necesidad de investigaciones más amplias y profundas en el futuro.

En términos prácticos, los gerentes de pymes en Ecuador pueden beneficiarse al entender la relación entre la confianza y los estilos de gestión de conflictos y liderazgo, y aplicar las estrategias adecuadas según el contexto. La confianza es fundamental en cualquier relación interpersonal y en el ámbito laboral no es diferente. Los gerentes pueden cultivar un ambiente de trabajo confiable y seguro mediante la comunicación abierta, el respeto mutuo y la transparencia en sus acciones.

El liderazgo transformacional se ha demostrado como una herramienta valiosa en la resolución de conflictos en las organizaciones. Esto significa que los gerentes pueden utilizar este enfoque de liderazgo para fomentar el pensamiento creativo y la toma de decisiones en equipo, lo que puede conducir a soluciones innovadoras a los problemas. Además, el liderazgo transformacional también puede ser útil para motivar a los empleados y fomentar la lealtad y el compromiso.

## Referencias bibliográficas

- Agarwal, U. A., Dixit, V., Nikolova, N., Jain, K., y Sankaran, S. (2021). A psychological contract perspective of vertical and distributed leadership in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 39(3), 249-258. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.12.004>
- Alatrasta, G. I. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(46),

- 89-98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Allen, M. R., George, B. A., y Davis, J. H. (2018). A model for the role of trust in firm level performance: The case of family businesses. *Journal of Business Research*, 84, 34-45. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.048>
- Alva, C. A. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 4691-4715. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.2226](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226)
- Antonakis, J., Avolio, B. J., y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Baque, L. K., Triviño, K. C., y Viteri, D. A. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VII, 58. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152>
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Branson, C. M., y Marra, M. (2019). Leadership as a relational phenomenon: What this means in practice. *Research in Educational Administration & Leadership*, 4(1), 81-108. <https://doi.org/10.30828/real/2019.1.4>
- Breevaart, K., y Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384-409. <https://doi.org/10.1111/joop.12253>
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., y Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697-713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Canal, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval, L. A., y Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>
- Cortez, L. M. (2021). Competencias directivas y confianza en una empresa privada de servicios. *Industrial Data*, 24(1), 121-137. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.17700>
- Davis, J. P. (2016). The group dynamics of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 61(4), 621-661. <https://doi.org/10.1177/0001839216649350>
- De Dreu, C. K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., y Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645-668. <https://doi.org/10.1002/job.107>
- Dini, M. y Stumpo G. (Coords.) (2020). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/ Rev.1), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/items/cbe085f5-48c5-4458-a158-b5c07f3c9c91>

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Gemeda, H. K., y Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- González, A. O. (2020). El conflicto y la negociación desde la complejidad en las organizaciones pública. *Metrópolis. Revista de Estudios Universitarios Globales*, 1(2), 39-59. <https://metropolis.metrouni.us/index.php/metropolis/article/view/25>
- Hansen, J. A., y Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918-944. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.
- Huang, Z., Guo, X., Liu, Y., Zhao, W., y Zhang, K. (2023). A smart conflict resolution model using multi-layer knowledge graph for conceptual design. *Advanced Engineering Informatics*, 55, 101887. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2023.101887>
- Iglesias, E., y Vázquez, R. L. (2018). Mediación social para los nuevos movimientos sociales desde el trabajo social comunitario. *Trabajo Social Hoy*, 83, 47-70. <https://doi.org/10.12960/TSH.2018.0003>
- Illera, M. D. J. (2022). Conflicto, derecho y mecanismos alternativos. *Ius et Praxis*, 28(1), 236-253. <https://doi.org/10.4067/S0718-00122022000100236>
- Jayathilaka, A., y Menike, P. (2021). Post conflict handling for Sinhala - Muslim Conflict in Digana, Sri Lanka: Opportunities and Challenges. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3962999>
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., y Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 40. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Laakso, K., y Palomäki, J. (2013). The importance of a common understanding in emergency management. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(9), 1703-1713. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.12.012>
- Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A., y Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 696-712. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0124>
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., y Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance. *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

- Méndez, J., y Padrón, A. (2022). Liderazgo e inteligencias múltiples. Aportes para una gerencia transformacional. *Encuentros. Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, (16), 340-356. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6917061>
- Montuori, A., y Donnelly, G. (2018). Transformative leadership. In J. Neal (Ed.), *Handbook of Personal and Organizational Transformation* (pp. 319-350). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-66893-2\\_59](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66893-2_59)
- Mooi, E., Sarstedt, M., y Mooi-Reci, I. (2018). *Market research: The process, data, and methods using stata*. Springer [https://doi.org/10.1007/978-981-10-5218-7\\_8](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5218-7_8)
- Mosadeghrad, A. M., y Ansarian, M. (2014). Why do organisational change programmes fail? *International Journal of Strategic Change Management*, 5(3), 189-218. <https://doi.org/10.1504/IJSCM.2014.064460>
- Naquin, C. E., y Kurtzberg, T. R. (2017). Leadership selection and cooperative behavior in social dilemmas: An empirical exploration of assigned versus group-chosen leadership. *Negotiation and Conflict Management Research*, 11(1), 29-52. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12114>
- Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J., y Einarsen, S. V. (2019). Are transformational and laissez-faire leadership related to state anxiety among subordinates? A two-wave prospective study of forward and reverse associations. *Work & Stress*, 33(2), 137-155. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1528307>
- Olaisen, J., y Revang, O. (2018). Exploring the performance of tacit knowledge: How to make ordinary people deliver extraordinary results in teams. *International Journal of Information Management*, 43, 295-304. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.016>
- Omisore, B. O., y Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118-137. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i6/1351>
- Parra, M., Rocha, G., y Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 217-227. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35908>
- Pérez-Ugena, M. (2020). *El uso on-line de la mediación, servicio de solución de conflictos: Un instrumento para las situaciones de crisis*. Editorial Dykinson.
- Phillips, I. R. (2020). *Exploring the impact of mindfulness on leadership: A dialogue between perspectives* [Doctoral thesis, University of Technology Sydney]. <http://hdl.handle.net/10453/149316>
- Pinto, E., Mendoza, C., y Villa, A. R. (2021). Principios del liderazgo ético en directivos de la Universidad de La Guajira, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(4), 191-201. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i4.37249>
- Prenzel, P. V., y Vanclay, F. (2014). How social impact assessment can contribute to conflict management. *Environmental Impact Assessment Review*, 45, 30-37. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2013.11.003>
- Riera, J. A., y Casado, T. (2018). La relación de confianza como factor explicativo del éxito de la mediación. *Cuadernos de Trabajo Social*, 32(1), 153-163. <https://doi.org/10.5209/CUTS.56056>
- Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., y Vega-Massó, R. A. (2020).



- El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135-144. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>
- Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F., y Carlucci, D. (2022). The transformative leadership compass: Six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5), 1273-1291. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2021-0087>
- Sousa, C., Magano, J., Matos, A., y Nogueira, T. (2021). Sustainable quality management systems in the current paradigm: The role of leadership. *Sustainability*, 13(4), 2056. <https://doi.org/10.3390/su13042056>
- Souza, I., Spinelli, C. I., y Fortuna, C. M. (2019). Conflict as a possible catalyst for democratic relations in the work of the Family Health team. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 53, e03455. <https://doi.org/10.1590/s1980-220x2018003403455>
- Tao, W., Hong, C., Tsai, W.-H. S., y Yook, B. (2021). Publics' communication on controversial sociopolitical issues: Extending the situational theory of problem solving. *Journal of Applied Communication Research*, 49(1), 44-65. <https://doi.org/10.1080/00909882.2020.1849770>
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Soo, H., Lin, S.-L., y Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study in five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2(4), 275-296. <https://doi.org/10.1108/eb022702>
- Villasmil, M. D. C., Romero, F. J., y Socorro, C. C. (2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 199-216. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35907>
- Zhang, S. J., Chen, Y. Q., y Sun, H. (2015). Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 450-478. <https://doi.org/10.1108/IJCM-06-2014-0039>