

## **Estudio de estilos de liderazgo en el sector aduanero en la frontera noroeste de México**

**María Concepción Ramírez Barón**

Docente - Universidad Autónoma de Baja California

ORCID 0000-0001-6870-5283

cony@uabc.edu.mx

**Melina Ortega Pérez Tejada**

Docente - Universidad Autónoma de Baja California

ORCID:0000-0003-4583-5266

melinaortega@hotmail.com

**Karla Ramirez Barón**

Docente - Universidad Autónoma de Baja California

karlarb@uabc.edu.mx

### **RESUMEN**

La Frontera de México con Estados Unidos en especial en California representa un movimiento económico para ambos países, así que la toma de decisiones por sus líderes en el sector de aduana es importante por sus implicaciones, laborales, legales, de movimiento de mercancía, transporte, almacén, importación, exportación y todo lo que esto implica. Estudiar el estilo de liderazgo (visionario, coaching, afiliativo, demócrata, timonel y autoritario) que mayormente se presenta junto con factores de impacto como la formación de los líderes, su integración a la empresa, sus procesos de comunicación, su intensidad de motivación, sus condiciones laborales, así como los riesgos psicosociales son elementos importantes que impactan en el ambiente laboral, la productividad y los resultados. En este estudio se presentan los resultados de dos encuestas una aplicada a líderes de este sector aduanero y la otra a sus subordinados. Se encontró que el estilo de liderazgo que más prevalece es el visionario y le sigue el afiliativo, y el que está al último, el que menos se presenta es el autoritario, coincidieron en este resultado tanto de parte de los líderes como de la opinión de los subordinados. Respecto a el factor que más prevalece y es fundamental por el giro de estas empresas son los procesos de comunicación y el que menos son los factores de riesgo psicosocial.

**Palabras clave:** Estilos de liderazgo, procesos de comunicación, aduanas.

## **Study of leadership styles in the customs sector on the northwest border of Mexico**

### **ABSTRACT**

The Mexican border with the United States, especially in California, represents an economic movement for both countries, so the decision-making by its leaders in the customs sector is important due to its implications, labor, legal, movement of merchandise, transportation, warehouse, import, export and

everything that this implies. Study the leadership style (visionary, coaching, affiliative, democratic, helmsman and authoritarian) that mostly occurs together with impact factors such as the training of leaders, their integration into the company, their communication processes, their intensity of motivation. Their working conditions as well as psychosocial risks are important elements that impact the work environment, productivity and results. This study presents the results of two surveys, one applied to leaders of this customs sector and the other to their subordinates. It was found that the leadership style that most prevails is the visionary and is followed by the affiliative, and the one that is last, the one that is least present is the authoritarian, this result was agreed upon by both the leaders and the opinion of the subordinates. Regarding the factor that most prevails and is fundamental for the direction of these companies, they are the communication processes and the least prevalent are the psychosocial risk factors.

**Keywords:** Leadership styles, communication processes, customs.

## **Estudo dos estilos de liderança no setor aduaneiro na fronteira noroeste do México**

### **RESUMO**

A fronteira mexicana com os Estados Unidos, especialmente na Califórnia, representa um movimento econômico para ambos os países, por isso a tomada de decisões de seus líderes no setor aduaneiro é importante devido às suas implicações, trabalhistas, legais, movimentação de mercadorias, transporte, abrigo, importação, exportação e tudo o que isso implica. Estudar o estilo de liderança (visionário, coaching, afiliativo, democrático, timoneiro e autoritário) que ocorre principalmente junto com fatores de impacto como a formação dos líderes, sua integração na empresa, seus processos de comunicação, sua intensidade de motivação. Suas condições de trabalho, bem como os riscos psicossociais, são elementos importantes que impactam o ambiente de trabalho, a produtividade e os resultados. Este estudo apresenta os resultados de duas pesquisas, uma aplicada a líderes deste setor aduaneiro e a outra a seus subordinados. Foi constatado que o estilo de liderança que mais prevalece é o visionário e é seguido pelo afiliativo, e o que fica por último, o que menos se apresenta é o autoritário, esse resultado foi consensual tanto pelos líderes quanto pela opinião dos subordinados. Em relação ao fator que mais prevalece e é fundamental para o direcionamento dessas empresas, são os processos de comunicação e os menos prevalentes são os fatores de risco psicossociais.

**Palavras-chave:** Estilos de liderança, processos de comunicação, costumes.

### **Introducción**

El problema principal es que dependiendo del estilo de liderazgo los resultados organizacionales varían y estos temas son pocos estudiados sobre todo relacionarlos con factores de impacto tales como la formación de líderes y de subordinados, su integración a la empresa y sus condiciones, así como riesgos psicossociales para posteriormente planear mejores estrategias acordes a la propia

organización. La pregunta de investigación es: ¿Cuál es el estilo de liderazgo que más prevalece en los líderes en el sector aduanero y cuales son los factores que impactan?. El objetivo general de esta investigación es: identificar los estilos de liderazgo que predominan en sector aduana en la zona noroeste, frontera de México con E.U y factores de impacto. Calderón-Ramírez, Alaniz-Lara y Rojo-Luna (2024) sostienen que no existe un único estilo de liderazgo que sea efectivo en todas las situaciones, en cambio los líderes efectivos son capaces de adaptar su liderazgo a las necesidades de su equipo y a las demandas de la situación.

Alatrística (2020) es vital que el líder considere en todo momento las capacidades de cada uno de los miembros de su equipo además de mantener el entusiasmo haciéndoles saber permanentemente que cada uno es parte importante en la empresa. Villa (2021) tomar en cuenta los sentimientos y emociones de sus subordinados para conocer la inteligencia emocional es base para gestionar su liderazgo.

### **Metodología**

Se aplicaron dos cuestionarios uno a los líderes, jefes del personal en el sector aduanero y el otro a los subordinados, trabajadores que colaboran también en el sector aduanero. Ambos cuestionarios fueron aplicados por escrito y se utilizó el cuestionario de D. Goleman (2018). Son 10 preguntas que integran cada estilo el visionario, coaching, afiliativo, demócrata, timonel y autoritario que tienen una escala Likert de 5 puntos (donde 1= nunca, 2=Casi nunca, 3= Algunas veces, 4= Casi siempre y 5= Siempre). Se hicieron pruebas de hipótesis en la comparación de grupos con el Test de Kruskal-Wallis para muestras independientes. También se integraron al instrumento original de Goleman las preguntas para medir los factores de impacto como la formación de los líderes, esto es sus grados académicos así como los años de experiencia, su integración a la empresa, tiene que ver con el tipo de contrato, horario de trabajo, puesto, la comunicación, motivación y sus condiciones laborales así como los riesgos psicosociales que incluye discapacidades son elementos importantes que impactan en el ambiente laboral, la productividad y los resultados.

### **Resultados y discusión**

\*Análisis descriptivo de la muestra:

Para el grupo de Líderes, se obtuvieron los siguientes datos.

El 28.6% tiene entre 30 y 39 años, seguido por los grupos de 50 a 59 años y el de 60 o más que tienen 21.4% cada uno. El grupo de los líderes más jóvenes apenas alcanza el 14.3%. Respecto a su estado civil, la mitad de la muestra declaró estar casado, seguido del grupo que está en Unión Libre (28.6%) y posteriormente los solteros mientras que uno no contestó. En antigüedad laboral, más de tres cuartas partes de la muestra tiene más de una década en la empresa y el resto tiene de 5 a 10 años. Sobre la Ciudad de Origen, la mayor parte de la muestra son de fuera del Estado de Baja California mientras que, le sigue el grupo de los que son originarios de Ensenada y solo uno de ellos es de Tijuana. Sobre su escolaridad, el 71.4% de los líderes tiene Licenciatura terminada mientras que el 28.6% tiene una

Maestría. Además, más del 71% labora en el turno matutino, seguido de un 21.4% que está en el turno intermedio y solo el 7% de ellos en el turno nocturno. Respecto al área laboral, un 42.9% se encuentra en almacén y otro 42.9% se encuentra en otros puestos mientras que, 7.1% se encuentra en la Administración y otro 7.1% en producción. Sobre el puesto en el que se desempeñan, la mitad de la muestra es supervisor mientras que un 42.9% es encargado de almacén y el 7.1% está en Recursos Humanos. Respecto al tipo de contrato, el 92.9% es permanente mientras que el 7.1% es eventual. Sobre si en este grupo hay personas con discapacidad, se encontró que el 14.3% de la muestra si presenta una y respecto al tipo de discapacidad, el 14.3% presenta una discapacidad visual.

### **En el grupo de los subordinados, se encontraron los siguientes datos descriptivos\***

El 57.1% de la muestra es de género femenino y 42.9% masculino. Respecto a la edad, el 61.9% es del grupo más joven (de 18 a 29 años), mientras que en los demás grupos se encuentran un 19% en cada uno. En el estado civil, destaca el grupo de casados con el 52.4%, seguido de los solteros con un 38.1% y los que viven en Unión Libre con un 9.5%. Sobre su antigüedad laboral, el 61.9% tiene de 1 a 5 años, seguidos de dos grupos con el 14.3% cada uno, con más de 5 años y más de una década, mientras que un 9.5% tiene menos de 1 año laborando en la empresa. En lo respectivo a la Ciudad de Origen, igual que en el grupo de líderes se observó que la mayoría son foráneos (57.1%) esto puede reflejar las oportunidades que tiene Baja California para el empleo respecto al resto del país, le sigue un 28.6% que son de Tijuana y un 14.3% que son de Ensenada: Sobre la escolaridad, destaca que el 57% de la muestra de subordinados tiene Licenciatura (al igual que la mayoría del grupo de líderes), seguido de dos grupos con un 19% cada uno que tienen carrera técnica y otro de preparatoria mientras que solo un 4.8% tiene secundaria terminada. Sobre el turno laboral, la mayor parte está en el matutino (57.1%) seguido de un 23.8% que labora en el turno intermedio y solo un 19% que labora en el turno vespertino. Respecto al área laboral, el 57.1% trabaja en la administración, 19% en almacén y otro 19% en producción, mientras que 4.8% en mantenimiento. Sobre el tipo de contrato, al igual que con los líderes, el 90.5% es de tipo permanente y solo el 9.5% es eventual. En lo que respecta a si tienen alguna discapacidad, el 4.8% si la presenta y es del tipo visual, al igual que en el grupo de líderes.

### **Pruebas de Hipótesis en la comparación de grupos:**

\*Test de Kruskal-Wallis para muestras independientes.

Esta prueba no paramétrica de hipótesis para tres o más grupos que no tienen una distribución normal o tienen menos de 30 observaciones, tiene la potencia estadística equivalente a la prueba paramétrica Anova. Para llevarla a cabo, se calcularon dos variables. La primera, es el índice total de intensidad de cada estilo de liderazgo que resulta de la sumatoria de las 10 preguntas que integran cada estilo que tienen una escala Likert de 5 puntos (donde 1= nunca, 2=Casi nunca, 3= Algunas veces, 4= Casi siempre y 5= Siempre) y posteriormente, una nueva variable recodificada de la primera, donde la intensidad se divide en tres rangos, siendo estos: 1. Débil/principiante, 2. Moderado/Practicante y 3.

Fuerte/Experto. Donde la forma de categorizar la intensidad del liderazgo, considerando aspectos como la frecuencia y el impacto de las acciones de liderazgo podría interpretarse del siguiente modo: Liderazgo Débil/principiante: Este nivel puede incluir líderes que muestran cualidades de liderazgo ocasionalmente o en circunstancias muy específicas. Podría tratarse de individuos que asumen roles de liderazgo solo cuando se les solicita directamente o en situaciones de crisis. Este nivel puede caracterizarse por una influencia limitada en los demás y por la toma de decisiones que afectan principalmente a su trabajo individual o a un grupo pequeño. Quizás el liderazgo en este nivel se preocupe más por las metas del corto plazo.

Liderazgo Moderado/practicante: En este nivel, los líderes son más proactivos y consistentes en sus comportamientos de liderazgo. Podrían estar involucrados en la motivación de su equipo, en la mediación en conflictos y en la promoción del desarrollo de habilidades entre los miembros del equipo. Este nivel se caracteriza por un equilibrio entre la toma de iniciativas individuales y la colaboración con otros, teniendo un impacto perceptible pero no dominante que podría tener impacto en los objetivos del mediano plazo.

Liderazgo Fuerte/Experto: Líderes en este nivel demuestran una capacidad constante y destacada para influir, motivar y dirigir a otros en el estilo de liderazgo de cada uno. Son individuos que no solo toman la iniciativa en múltiples aspectos, sino que también fomentan una cultura de liderazgo con ese estilo dentro de su organización. Sus acciones tienen un impacto amplio y significativo, y son reconocidos por su capacidad para guiar estratégicamente y por su visión a largo plazo. Con estas últimas seis variables de intensidad de cada liderazgo, se corrieron los Test de K-W y se observaron las siguientes relaciones significativas:

Tabla 1.

Entre la intensidad del estilo de liderazgo timonel y el tipo de puesto, líder o subordinado.

**Estadísticos de prueba<sup>a,b</sup>**

	INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO	INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING	INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO	INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATICO	INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL	INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARIO
H de Kruskal-Wallis	2.342	2.121	2.121	2.925	4.093	.086
gl	1	1	1	1	1	1
Sig. asintótica	.126	.145	.145	.087	.043	.770

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO

**Nota:** Elaboración propia.

Se puede mostrar en la Tabla 2 que para el grupo de los líderes, existen diferencias significativas entre la intensidad del estilo de liderazgo autoritario y el puesto de líder, respecto a la edad del líder. Esto sugiere que la edad del líder (a mayor edad, más autoritario) influye para presentar este estilo de liderazgo o la percepción del subordinado sobre tener un líder con estilo autoritario:

Tabla 2:

Intensidad del estilo de liderazgo autoritario y el puesto de líder

**Estadísticos de prueba<sup>a,b,c</sup>**

	INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO	INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING	INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO	INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATI CO	INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL	INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARI O
H de Kruskal-Wallis	2.500	.000	.000	.000	2.500	9.967
gl	4	4	4	4	4	4
Sig. asintótica	.645	1.000	1.000	1.000	.645	.041

a. TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = LIDER

b. Prueba de Kruskal Wallis

c. Variable de agrupación: EDAD

**Nota:** Elaboración propia.

Tabla 3.

Entre las variables intensidad de liderazgo coaching, afiliativo y democrático con la variable ciudad de origen, en el grupo de los subordinados:

**Estadísticos de prueba<sup>a,b,c</sup>**

	INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO	INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING	INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO	INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATI CO	INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL	INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARI O
H de Kruskal-Wallis	2.500	8.667	7.588	14.853	2.163	2.143
gl	2	2	2	2	2	2
Sig. asintótica	.287	.013	.023	.001	.339	.343

a. TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = SUBORDINADO

b. Prueba de Kruskal Wallis

c. Variable de agrupación: CIUDAD DE ORIGEN

**Nota:** Elaboración propia.

En la Tabla 4 se observa entre la intensidad del estilo de liderazgo entre los subordinados, respecto a la ciudad de origen. el estilo de liderazgo coaching, afiliativo y el democrático, presentaron diferencias significativas respecto a la ciudad de origen de los subordinados. Esto sugiere que según su ciudad de origen, los subordinados pueden sentir diferencias en el estilo de sus líderes:

Tabla 4:

Intensidad del estilo de liderazgo entre los subordinados.

**Estadísticos de prueba<sup>a,b,c</sup>**

	INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO	INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING	INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO	INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATICO	INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL	INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARIO
H de Kruskal-Wallis	2.500	8.667	7.588	14.853	2.163	2.143
gl	2	2	2	2	2	2
Sig. asintótica	.287	.013	.023	.001	.339	.343

a. TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = SUBORDINADO

b. Prueba de Kruskal Wallis

c. Variable de agrupación: CIUDAD DE ORIGEN

**Nota:** Elaboración propia

En la Tabla 5 se ve entre la intensidad estilo visionario, intensidad estilo timonel y el tipo de contrato, en el grupo de líderes. Esto podría sugerir que, de acuerdo a su tipo de contrato, los líderes tienen un estilo distinto:

Tabla 5:

Intensidad estilo visionario, intensidad estilo timonel y el tipo de contrato

**Estadísticos de prueba<sup>a,b,c</sup>**

	INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO	INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING	INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO	INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATICO	INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL	INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARIO
H de Kruskal-Wallis	13.000	.000	.000	.000	13.000	.400
gl	1	1	1	1	1	1
Sig. asintótica	.000	1.000	1.000	1.000	.000	.527

a. TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = LIDER

b. Prueba de Kruskal Wallis

c. Variable de agrupación: TIPO DE CONTRATO

**Nota:** Elaboración propia

En la tabla 6 podemos identificar que entre la intensidad del estilo de liderazgo democrático y si tiene alguna discapacidad en el grupo de subordinados, con una significancia del 0.039:

Tabla 6:

Intensidad del estilo de liderazgo democrático

**Estadísticos de prueba<sup>a,b,c</sup>**

	INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO	INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING	INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO	INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATICO	INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL	INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARIO
H de Kruskal-Wallis	.400	.166	.166	4.250	.615	2.000
gl	1	1	1	1	1	1
Sig. asintótica	.527	.684	.684	.039	.433	.157

a. TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = SUBORDINADO

b. Prueba de Kruskal Wallis

c. Variable de agrupación: TIENE ALGUNA DISCAPACIDAD

**Nota:** Elaboración propia

En la Tabla 7 se obtiene que entre la intensidad del estilo de liderazgo visionario (Sig.0.019), estilo coaching (Sig 0.001), estilo afiliativo (Sig.0.002) y estilo democrático (Sig.0.006) y las variables formación de colaboradores, en el grupo de subordinados:

Tabla 7:

Intensidad del estilo de liderazgo visionario, coaching, afiliativo y democrático

**Estadísticos de prueba<sup>a,b,c</sup>**

	INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO	INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING	INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO	INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATICO	INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL	INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARIO
H de Kruskal-Wallis	5.525	11.262	9.188	7.437	2.656	.266
gl	1	1	1	1	1	1
Sig. asintótica	.019	.001	.002	.006	.103	.606

a. TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = SUBORDINADO

b. Prueba de Kruskal Wallis

c. Variable de agrupación: FORMACION DE COLABORADORES

**Nota:** Elaboración propia

En la Tabla 8 se observa que entre la intensidad del estilo de liderazgo visionario (Sig. 0.015), coaching (Sig 0.001), afiliativo (Sig. 0.002) y democrático (0.005) respecto a la variable intensidad de integración, para el grupo de los subordinados:

Tabla 8:

Intensidad de estilos de liderazgo respecto a integración

**Estadísticos de prueba<sup>a,b,c</sup>**

	INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO	INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING	INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO	INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATI CO	INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL	INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARI O
H de Kruskal-Wallis	5.929	11.933	9.862	7.941	2.912	.333
gl	1	1	1	1	1	1
Sig. asintótica	.015	.001	.002	.005	.088	.564

- a. TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = SUBORDINADO  
 b. Prueba de Kruskal Wallis  
 c. Variable de agrupación: INTENSIDAD DE INTEGRACION

**Nota:** Elaboración propia

La Tabla 9 muestra que entre la intensidad de los estilos de liderazgo visionario (Sig 0.015), coaching (0.001), afiliativo (Sig0.002) y democrático (Sig.0.005) y la variable intensidad de integración, en el grupo de subordinados:

Tabla 9:

Intensidad de estilos de liderazgo e intensidad de integración

**Estadísticos de prueba<sup>a,b,c</sup>**

	INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO	INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING	INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO	INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATI CO	INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL	INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARI O
H de Kruskal-Wallis	5.929	11.933	9.862	7.941	2.912	.333
gl	1	1	1	1	1	1
Sig. asintótica	.015	.001	.002	.005	.088	.564

- a. TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = SUBORDINADO  
 b. Prueba de Kruskal Wallis  
 c. Variable de agrupación: INTENSIDAD DE INTEGRACION

**Nota:** Elaboración propia

La Tabla 10 identifica que entre la intensidad de los estilos de liderazgo visionario (Sig 0.015), coaching (0.001), afiliativo (Sig.0.002) y democrático (Sig0.005) y la variable comunicación laboral, en el grupo de subordinados:

Tabla 10:

Estilos de liderazgo vs. Comunicación laboral

**Estadísticos de prueba<sup>a,b,c</sup>**

	INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO	INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING	INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO	INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATI CO	INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL	INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARI O
H de Kruskal-Wallis	5.929	11.933	9.862	7.941	2.912	.333
gl	1	1	1	1	1	1
Sig. asintótica	.015	.001	.002	.005	.088	.564

a. TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = SUBORDINADO

b. Prueba de Kruskal Wallis

c. Variable de agrupación: COMUNICACION LABORAL

**Nota:** Elaboración propia

En la Tabla 11 se identifica que entre la intensidad de los estilos de liderazgo coaching (0.003), afiliativo (Sig0.003) y democrático (Sig.0.000) y la variable motivación laboral, en el grupo de subordinados:

Tabla 11:

Estilos de liderazgo y motivación laboral

**Estadísticos de prueba<sup>a,b,c</sup>**

	INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO	INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING	INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO	INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATI CO	INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL	INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARI O
H de Kruskal-Wallis	3.384	8.775	8.775	12.629	3.348	.131
gl	1	1	1	1	1	1
Sig. asintótica	.066	.003	.003	.000	.067	.718

a. TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = SUBORDINADO

b. Prueba de Kruskal Wallis

c. Variable de agrupación: MOTIVACION LABORAL

**Nota:** Elaboración propia

En la Tabla 12 se obtiene que entre la intensidad visionario Sig (.0012) y la variable condiciones laborales, en el grupo de subordinados:

Tabla 12:

Intensidad visionaria y condiciones laborales

**Estadísticos de prueba<sup>a,b,c</sup>**

	INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO	INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING	INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO	INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATICO	INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL	INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARIO
H de Kruskal-Wallis	6.382	1.800	1.800	.193	1.855	.024
gl	1	1	1	1	1	1
Sig. asintótica	.012	.180	.180	.661	.173	.877

- a. TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = SUBORDINADO  
 b. Prueba de Kruskal Wallis  
 c. Variable de agrupación: CONDICIONES LABORALES

**Nota:** Elaboración propia

La Figura 1 muestra que en las pruebas post hoc, para el grupo de líderes se confirman las diferencias significativas a un nivel de confianza del 95% en intensidad de liderazgo visionario y tipo de contrato del líder, así como en intensidad de liderazgo timonel y tipo de contrato del líder, ambas con una significancia del 0,000:

Figura 1:

**TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = LIDER**

Resumen de prueba de hipótesis				
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO es la misma entre las categorías de TIPO DE CONTRATO.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.000	Rechazar la hipótesis nula.
2	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING es la misma entre las categorías de TIPO DE CONTRATO.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	1.000	Retener la hipótesis nula.
3	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO es la misma entre las categorías de TIPO DE CONTRATO.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	1.000	Retener la hipótesis nula.
4	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATICO es la misma entre las categorías de TIPO DE CONTRATO.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	1.000	Retener la hipótesis nula.
5	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL es la misma entre las categorías de TIPO DE CONTRATO.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.000	Rechazar la hipótesis nula.
6	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARIO es la misma entre las categorías de TIPO DE CONTRATO.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.527	Retener la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de .05.

**Nota:** Elaboración propia

En las pruebas post hoc para el grupo de subordinados mostradas en la figura 2, se encontraron diferencias significativas al 95% de confianza en la intensidad de los estilos coaching (Significancia= 0,013), afiliativo (Significancia= 0,023) y democrático (Significancia=0,001) respecto a la ciudad de origen del líder:

Figura 2:

**TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = SUBORDINADO**

**Resumen de prueba de hipótesis**

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO es la misma entre las categorías de CIUDAD DE ORIGEN.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.287	Retener la hipótesis nula.
2	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING es la misma entre las categorías de CIUDAD DE ORIGEN.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.013	Rechazar la hipótesis nula.
3	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO es la misma entre las categorías de CIUDAD DE ORIGEN.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.023	Rechazar la hipótesis nula.
4	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATICO es la misma entre las categorías de CIUDAD DE ORIGEN.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.001	Rechazar la hipótesis nula.
5	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL es la misma entre las categorías de CIUDAD DE ORIGEN.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.339	Retener la hipótesis nula.
6	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARIO es la misma entre las categorías de CIUDAD DE ORIGEN.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.343	Retener la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de .05.

**Nota:** Elaboración propia

El análisis de la Figura 3 nos muestra que entre la intensidad del estilo de liderazgo democrático y si presenta alguna discapacidad en el grupo de subordinados (Significancia= 0,039):

Figura 3:

**TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = SUBORDINADO**

**Resumen de prueba de hipótesis**

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO es la misma entre las categorías de TIENE ALGUNA DISCAPACIDAD.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.527	Retener la hipótesis nula.
2	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING es la misma entre las categorías de TIENE ALGUNA DISCAPACIDAD.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.684	Retener la hipótesis nula.
3	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO es la misma entre las categorías de TIENE ALGUNA DISCAPACIDAD.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.684	Retener la hipótesis nula.
4	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATICO es la misma entre las categorías de TIENE ALGUNA DISCAPACIDAD.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.039	Rechazar la hipótesis nula.
5	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL es la misma entre las categorías de TIENE ALGUNA DISCAPACIDAD.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.433	Retener la hipótesis nula.
6	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARIO es la misma entre las categorías de TIENE ALGUNA DISCAPACIDAD.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.157	Retener la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de .05.

**Nota:** Elaboración propia

Como puede observarse en la Figura 4 entre la intensidad del estilo de liderazgo democrático y el tipo de discapacidad en el grupo de subordinados (Significancia= 0,039):

Figura 4:

**TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = SUBORDINADO**

**Resumen de prueba de hipótesis**

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO es la misma entre las categorías de TIPO DE DISCAPACIDAD.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.527	Retener la hipótesis nula.
2	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING es la misma entre las categorías de TIPO DE DISCAPACIDAD.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.684	Retener la hipótesis nula.
3	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO es la misma entre las categorías de TIPO DE DISCAPACIDAD.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.684	Retener la hipótesis nula.
4	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATICO es la misma entre las categorías de TIPO DE DISCAPACIDAD.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.039	Rechazar la hipótesis nula.
5	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL es la misma entre las categorías de TIPO DE DISCAPACIDAD.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.433	Retener la hipótesis nula.
6	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARIO es la misma entre las categorías de TIPO DE DISCAPACIDAD.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.157	Retener la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de .05.

**Nota:** Elaboración propia

En la siguiente Figura en el grupo de subordinados, entre la intensidad del estilo de liderazgo visionario (Sig. 0,019), el estilo coaching (Sig. 0,01), el estilo afiliativo (Sig. 0.002) y el estilo democrático (Sig. 0.006), respecto a la variable formación de colaboradores:

Figura 5:

**Resumen de pruebas de hipótesis**

**Resumen de prueba de hipótesis**

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO es la misma entre las categorías de FORMACION DE COLABORADORES.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.019	Rechazar la hipótesis nula.
2	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING es la misma entre las categorías de FORMACION DE COLABORADORES.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.001	Rechazar la hipótesis nula.
3	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO es la misma entre las categorías de FORMACION DE COLABORADORES.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.002	Rechazar la hipótesis nula.
4	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATICO es la misma entre las categorías de FORMACION DE COLABORADORES.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.006	Rechazar la hipótesis nula.
5	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL es la misma entre las categorías de FORMACION DE COLABORADORES.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.103	Retener la hipótesis nula.
6	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARIO es la misma entre las categorías de FORMACION DE COLABORADORES.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.606	Retener la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de .05.

**Nota:** Elaboración propia

FIGURA 6. En el grupo de subordinados, entre la intensidad del estilo de liderazgo visionario (Sig. 0,015), el estilo coaching (Sig. 0,001), el estilo afiliativo (Sig. 0.002) y el estilo democrático (Sig. 0.005), respecto a la variable intensidad de integración:

Figura 6:

**TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = SUBORDINADO**

Resumen de prueba de hipótesis				
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO es la misma entre las categorías de INTENSIDAD DE INTEGRACION .	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.015	Rechazar la hipótesis nula.
2	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING es la misma entre las categorías de INTENSIDAD DE INTEGRACION .	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.001	Rechazar la hipótesis nula.
3	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO es la misma entre las categorías de INTENSIDAD DE INTEGRACION .	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.002	Rechazar la hipótesis nula.
4	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATICO es la misma entre las categorías de INTENSIDAD DE INTEGRACION .	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.005	Rechazar la hipótesis nula.
5	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL es la misma entre las categorías de INTENSIDAD DE INTEGRACION .	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.088	Retener la hipótesis nula.
6	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARIO es la misma entre las categorías de INTENSIDAD DE INTEGRACION .	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.564	Retener la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de .05.

**Nota:** Elaboración propia

En la figura siguiente en el grupo de subordinados, entre la intensidad del estilo de liderazgo visionario (Sig. 0,015), el estilo coaching (Sig. 0,001), el estilo afiliativo (Sig. 0.002) y el estilo democrático (Sig. 0.005), respecto a la variable comunicación laboral:

Figura 7:

**TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = SUBORDINADO**
**Resumen de prueba de hipótesis**

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO es la misma entre las categorías de COMUNICACION LABORAL.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.015	Rechazar la hipótesis nula.
2	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING es la misma entre las categorías de COMUNICACION LABORAL.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.001	Rechazar la hipótesis nula.
3	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO es la misma entre las categorías de COMUNICACION LABORAL.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.002	Rechazar la hipótesis nula.
4	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATICO es la misma entre las categorías de COMUNICACION LABORAL.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.005	Rechazar la hipótesis nula.
5	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL es la misma entre las categorías de COMUNICACION LABORAL.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.088	Retener la hipótesis nula.
6	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARIO es la misma entre las categorías de COMUNICACION LABORAL.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.564	Retener la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de .05.

**Nota:** Elaboración propia

En la Figura 8. en el grupo de subordinados, entre la intensidad del estilo de liderazgo coaching (Sig. 0.003), el estilo afiliativo (Sig. 0.003) y el estilo democrático (Sig. 0.000), respecto a la variable motivación laboral:

Figura 8:

**TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = SUBORDINADO**
**Resumen de prueba de hipótesis**

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO es la misma entre las categorías de MOTIVACION LABORAL.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.066	Retener la hipótesis nula.
2	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING es la misma entre las categorías de MOTIVACION LABORAL.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.003	Rechazar la hipótesis nula.
3	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO es la misma entre las categorías de MOTIVACION LABORAL.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.003	Rechazar la hipótesis nula.
4	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATICO es la misma entre las categorías de MOTIVACION LABORAL.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.000	Rechazar la hipótesis nula.
5	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL es la misma entre las categorías de MOTIVACION LABORAL.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.067	Retener la hipótesis nula.
6	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARIO es la misma entre las categorías de MOTIVACION LABORAL.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.718	Retener la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de .05.

**Nota:** Elaboración propia

En la Figura 9, En el grupo de subordinados, entre la intensidad del estilo de liderazgo visionario ( Sig.0.012), respecto a la variable condiciones laborales:

Figura 9:

**TIPO DE PUESTO LIDER O SUBORDINADO = SUBORDINADO**

Resumen de prueba de hipótesis				
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO VISIONARIO es la misma entre las categorías de CONDICIONES LABORALES.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.012	Rechazar la hipótesis nula.
2	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO COACHING es la misma entre las categorías de CONDICIONES LABORALES.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.180	Retener la hipótesis nula.
3	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO AFILIATIVO es la misma entre las categorías de CONDICIONES LABORALES.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.180	Retener la hipótesis nula.
4	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO DEMOCRATICO es la misma entre las categorías de CONDICIONES LABORALES.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.661	Retener la hipótesis nula.
5	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO TIMONEL es la misma entre las categorías de CONDICIONES LABORALES.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.173	Retener la hipótesis nula.
6	La distribución de INTENSIDAD LIDERAZGO AUTORITARIO es la misma entre las categorías de CONDICIONES LABORALES.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.877	Retener la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de .05.

**Nota:** Elaboración propia

Para finalizar este apartado de resultados y discusión es necesaria la reflexión con la que se concuerda de Simonetta (2017) por su puesto que el impacto de los seguidores del líder ha ganado importancia en los estudios poniendo ahora énfasis en la ética y los resultados. También se concuerda con Casales (1999) donde en la dirección y el liderazgo se le ha concedido importancia al análisis del dirigente en su estilo. Y dentro de los factores de impacto estudiadas se entiende que como la formación de los líderes esto es sus estudios y años de experiencia van moldeando el estilo de liderazgo, su integración a la empresa tanto de los líderes como los subordinados impacta el turno, el horario, los años de antigüedad entre otros, la comunicación, y la motivación, así como sus condiciones laborales y los riesgos psicosociales son elementos importantes que impactan en el ambiente laboral, la productividad y los resultados. Para futuras investigaciones pueden estudiarse más factores de impacto además de comparar si el liderazgo cambia por sector y es pertinente en especial los estudios de liderazgo de género.

### Conclusión

Se encontró que el estilo de liderazgo que más prevalece es el visionario y le sigue el afiliativo, y el que está al último, el que menos se presenta es el autoritario, coincidieron en este resultado tanto de parte de los líderes como de la opinión de los subordinados. Respecto a el factor que más prevalece y es

fundamental por el giro de estas empresas son los procesos de comunicación y el que menos son los factores de riesgo psicosocial.

### **Referencias**

Alatriza O. (2020) Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. Gestión en el tercer milenio Vol. No. 23 No. 46 2020, pp.89-98

Calderón-Ramírez, Alaniz-Lara y Rojo-Luna (2024) Estilos de Liderazgo de Daniel Goleman. Tepexi Boletín científico de la escuela superior Tepeji del Rio.UAEH Vol. 11,No.21 pág. 47-49 ISSN:2007-7629.

Casales (1999) Cuestionario para la medición del estilo de liderazgo manual de utilización. Revista Cubana de Psicología.Vol. 16 No.1

Simmonetta (2017) Liderazgo la neutralidad no existe. Ciencias Administrativas. Universidad Nacional de la Plata Argentina. ISSN 2314-3738

Villa (2021) Liderazgo emocional: la base del liderazgo. Revista Internacional de Educación Emocional y Bienestar. Año1 Número 1 Enero - junio 2021p.p.119-146