



# UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

---

**CAMPUS IRAPUATO – SALAMANCA  
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS**

**DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS MULTIDISCIPLINARIOS**

**EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL ESTILO DE  
TOMA DE DECISIONES EN LIDERES  
EMPRENDEDORES DEL SUR DE GUANAJUATO**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIATURA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PRESENTA:**

**NICOLÁS CISNEROS CALDERÓN**

**DIRECTORES:**

**DR. JORGE ARMANDO LÓPEZ LEMUS  
DRA. QUETZALLI ATLATENCO IBARRA**

**YURIRIA, GUANAJUATO.**

**2024**

## DEDICATORIA

*Quiero dedicar este trabajo a mis papas y hermanas por darme siempre los ánimos necesarios durante el transcurso de mi carrera para terminar la licenciatura.*

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a mi mamá por acompañarme en todo este proceso de mi estancia en la universidad y darme sus consejos y darme la motivación de no dejar de lado mis estudios, así como por levantarse todas las mañanas conmigo.*

*Por otro lado, también quiero agradecer a mis amigos que hice en todo este tiempo de la carrera con quienes compartí anécdotas, aventuras y momentos divertidos llenos de risas como también sus consejos y acompañamiento.*

*Por último, agradezco a mis profesores a quienes conocí en este camino quienes dedicaron tiempo, esfuerzo y dedicación para el aprendizaje y los momentos de plática y diversión que pasamos juntos y también por sus experiencias compartidas de los cuales aún recuerdo y seguiré recordando porque en verdad los aprecio.*

*Quizás esto sea algo breve, pero es mi personalidad natural y en verdad y en general agradezco a todos ellos porque por ellos es que llegue hasta este punto.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	XIII
<b>CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE ESTUDIO</b> .....	1
<i>Planteamiento del Problema</i> .....	1
<i>Justificación</i> .....	1
<i>Objetivos</i> .....	5
<i>Objetivo General</i> .....	5
<i>Objetivos Específicos</i> .....	6
<i>Hipótesis</i> .....	6
<b>CAPÍTULO 2: APROXIMACIÓN DEL ESTADO DEL ARTE</b> .....	7
<i>Investigaciones sobre liderazgo y toma de decisiones</i> .....	7
<b>CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO</b> .....	14
<b>3.1. LIDERAZGO</b> .....	14
<b>3.2. TOMA DE DECISIONES</b> .....	34
<b>CAPITULO 4. MÉTODOLOGÍA</b> .....	50
<i>Características Generales de la Investigación</i> .....	50
<i>Participantes</i> .....	51
<i>Herramientas</i> .....	53
Liderazgo .....	54
Toma de decisiones .....	54
<i>Procedimiento</i> .....	57
<b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS</b> .....	59
<b>DISCUSIÓN</b> .....	62
<b>REFERENCIAS</b> .....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características del liderazgo .....	15
Tabla 2. Características del liderazgo transformacional .....	16
Tabla 3. Características de liderazgo transaccional .....	18
Tabla 4. Características de liderazgo autoritario .....	20
Tabla 5. Características de liderazgo democrático.....	22
Tabla 6. Características de liderazgo laissez faire .....	23
Tabla 7. Características del líder burocrático .....	25
Tabla 8. Características del líder carismático.....	26
Tabla 9. Características del liderazgo informal.....	27
Tabla 10. Características de liderazgo formal .....	28
Tabla 11. Características de liderazgo orientado a las tareas.....	30
Tabla 12. Características de liderazgo orientado a las personas .....	32
Tabla 13. Características de liderazgo situacional .....	33
Tabla 14. Características principales de la toma de decisiones .....	34
Tabla 15. Características de las decisiones analíticas .....	36
Tabla 16. Características de las decisiones tomadas bajo intuición.....	37
Tabla 17. Características de las decisiones estratégicas o de planificación .....	39
Tabla 18. Características de las decisiones tácticas .....	40
Tabla 19. Características de las decisiones operacionales o de regulación .....	41
Tabla 20. Características de las decisiones programadas .....	43

Tabla 21. Características de las decisiones no programadas .....	45
Tabla 22. Características de las decisiones estructuradas .....	47
Tabla 23. Características de las decisiones semiestructuradas .....	48
Tabla 24. Características de las decisiones no estructuradas.....	49
Tabla 25 . Estadística descriptiva de la muestra .....	52
Tabla 26 Validez de los instrumentos a través del Análisis factorial confirmatorio.	55
Tabla 27 Demostración de la correlación de las variables estudiadas a través de la correlación de Pearson. ....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Ubicación espacial del estado de Guanajuato en la República Mexicana. Elaboración propia .....	51
Ilustración 2. Modelo hipotético y relación entre las variables exógenas Liderazgo y Toma de decisiones. Diseño propio (2023).....	53
Ilustración 3 Regresión lineal efectuado <i>entre</i> la variable independiente sobre la variable dependiente .....	61

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la toma de decisiones representa uno de los principales factores que un líder debe analizar para dar dirección a la empresa que se encuentra gestionando con la finalidad de promover en ella su competitividad. En México, de acuerdo con el Instituto del Fracaso la tasa de mortalidad de los negocios va en aumento y una de las principales razones están enfocadas en la administración. Específicamente, señala que el 28% de los fracasos empresariales radica en la falta de ejercer un liderazgo que contribuya a lograr los objetivos empresariales. Asimismo, la falta de indicadores representa un 48% mientras que el análisis de la información representa un 44%. De la misma forma, el 43% radica en los problemas para ejecutarlos (Failureinstitute, 2023; López-Lemus & De la Garza, 2023; Valles, 2023). Es decir, se toman malas decisiones por la falta de indicadores y el análisis de la información para la toma de decisiones es nula o inadecuada.

Los estudios analizados a través de la literatura, se considera que el líder debe tomar decisiones que le permitan generar estrategias para el funcionamiento adecuado para la empresa (Bogoviz, Malinovski, Stroiteleva, Sharamko, & Dvoretzkaya, 2019) ya que, estas decisiones dependerán si la empresa es o no competitiva. Para ello, se considera la importancia de establecer indicadores y el análisis de estos para tener la información necesaria y con ello tomar decisiones (Scott & Bruce, 1995) asertivas que lleven a la empresa a ser más competitiva.

El objetivo principal de la presente investigación radica en conocer y analizar el grado de relación que tiene el liderazgo, la toma de decisiones en las Pymes del sur de Guanajuato.

Para ello se empleó una muestra de 80 participantes que fueran líderes empresariales del sur de Guanajuato, Mexico, de los cuales el 62.5% (n=50) pertenecen al sexo masculino y el 37.5%(n=30) pertenecen al sexo femenino; con respecto a la edad, el 70.1% (n=56) tienen menos de 30 años, el 20% (n=16) tienen entre 31 a 40 años, el 5% (n=4) tiene entre 41 a 50 años y el otro 5% (n=4) tienen más de 50 años; en cuanto a la escolaridad, el 85% (n=68) son de nivel licenciatura mientras que el 15% (n=12) tienen un posgrado; y así mismo en cuanto al sector, el 45% (n=36) pertenecen al sector comercio, el 38.7% (n=31) son del sector servicios y el 16.3% (n=13) son del sector industrial.

Para lo cual, se diseñó una plataforma alojada a un servidor de internet donde los participantes ingresaron para contestar los instrumentos: liderazgo (Yu-Shan & Ching-Hsun, 2013), toma de decisiones (Scott & Bruce, 1995), mismos que fueron empleados para el análisis cuantitativa de la presente investigación.

La distribución del presente trabajo de investigación está conformada en cinco capítulos. En el primero de ellos hace referencia al problema del estudio, para ello, se especifica el planteamiento del problema, la justificación, los

objetivos generales y específicos y finalmente las hipótesis establecidas en para la presente investigación.

En el capítulo 2, se presenta el estado del arte, donde se presenta una relación de las investigaciones realizadas sobre el liderazgo y la toma de decisiones.

En el capítulo 3, se definen conceptos relacionados con el liderazgo y la toma de decisiones, así como los enfoques y modelos más destacados en la literatura.

En el capítulo 4 se hace referencia a la metodología utilizada en el presente trabajo de investigación, en este capítulo se describen las características generales de la investigación, así como los participantes y las herramientas empleadas para medir cada una de las variables seleccionadas como también el procedimiento en que se desarrolló la recolección de datos.

En el capítulo 5, se presentan los resultados obtenidos a través del análisis de la información a través de software estadístico, así como el análisis de las hipótesis establecidas para la presente investigación.

Asimismo, se muestra un capítulo referente a la discusión sobre los hallazgos encontrados, en donde se exponen las variables. en este sentido, el

liderazgo y la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE ESTUDIO**

### *Planteamiento del Problema*

En la actualidad, la toma de decisiones representa uno de los principales factores que un líder debe analizar para dar dirección a la microempresa emprendedora que se encuentra gestionando con la finalidad de promover en ella su competitividad y lograr su posicionamiento en el mercado. En México, de acuerdo con el Instituto del Fracaso la tasa de mortalidad de los negocios va en aumento y una de las principales razones están enfocadas en la administración. Específicamente, señala que el 28% de los fracasos empresariales radica en la falta de ejercer un liderazgo que contribuya a lograr los objetivos empresariales. Asimismo, la falta de indicadores representa un 48% mientras que el análisis de la información representa un 44%. De la misma forma, el 43% radica en los problemas para ejecutarlos (Failureinstitute, 2023; López-Lemus & De la Garza, 2023; Valles, 2023). Es decir, se toman malas decisiones por la falta de indicadores y el análisis de la información para la toma de decisiones es nula o inadecuada.

### *Justificación*

En la actualidad el estudio del liderazgo en la literatura ha sido uno de los principales fenómenos que se han analizado debido a que es uno de los principales factores que contribuyen a lograr objetivos empresariales y con ello alcanzar su posicionamiento en el mercado. De la misma forma, el ejercer un liderazgo proactivo contribuye a los líderes empresariales a tomar mejores decisiones que contribuyan a lograr el éxito tanto en el sector empresarial como en las iniciativas de negocio.

Los estudios analizados a través de la literatura, se considera que el líder debe tomar decisiones que le permitan generar estrategias para el funcionamiento adecuado para la microempresa emprendedora debido a que, estas decisiones dependerán si la iniciativa de negocio logrará tener éxito a través de su posicionamiento en el mercado. Es por ello por lo que, se considera relevante establecer indicadores que permitan analizarlos para tener la información necesaria y con ello tomar decisiones asertivas que lleven a la microempresa emprendedora a garantizar su posicionamiento en el mercado.

Con el tiempo se han desarrollado investigaciones sobre los tipos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones que los líderes han estado tomando para dar dirección en diferentes sectores empresariales. De acuerdo con Eberlin y Tatum (2008) realizaron una investigación enfocada a la toma de decisiones y el liderazgo. El propósito del estudio fue estudiar el estilo de liderazgo, así como dos enfoques de tomade decisiones en gerentes de diferentes organizaciones. Los autores encontraron que los gerentes restringidos en su enfoque de toma de decisiones obtuvieron una calificación más baja en comparación con los gerentes que usaron un estilo de decisión más integral. Las calificaciones de estilo de decisiones fueron significativamente influenciadas por el estilo de liderazgo (Eberlin & Tatum, 2008).

Asimismo, Rodríguez y Pedraja (2007) identificaron las relaciones que hay entre los estilos de liderazgo, la diversidad del equipo de alta dirección, y la congruencia de valores de los directivos de las universidades y el proceso de toma de decisiones estratégicas, para esta investigación se trabajó con universidades chilenas y peruanas, los resultados obtenidos en la investigación arrojaron que el estilo de liderazgo influyen sobre la toma de decisiones estratégicas (Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2007).

Por otro lado, Zapata, Sigala y Mirabal (2016) realizaron un trabajo de estudio mediante el cual se evaluó la relación entre el estilo de liderazgo y la toma de decisiones. Para el estudio del comportamiento de las variables, realizaron un estudio de campo basándose en la aplicación de un cuestionario dirigido a una población de medianas empresas en el estado de Lara, Venezuela. Los hallazgos del estudio arrojaron que existe una relación entre el estilo de liderazgo y el proceso de la toma de decisiones estratégicas (Zapata, Sigala, & Mirabal, 2016).

De la misma forma, Riquelme, Pedraja y Vega (2020) Plantearon en su investigación como objetivo estructurar un modelo integrador frente a la solución de problemas perversos donde obtuvieron como resultado una propuesta de modelo de liderazgo integrador con el que sugiere las relaciones entre la composición del equipo directivo, la cultura organizacional, el proceso de toma de decisiones y los

estilos de liderazgo transformacional como variables enlazadas para la solución de problemas (Riquelme, Pedraja, & Vega, 2020).

La investigación de Gursoy, Yesildere, Basaran, Cetin y Simal (2023) cuyo propósito de estudio fue analizar la relación entre las variables de liderazgo de las enfermeras y sus habilidades para la toma de decisiones clínicas cuyo estudio se desarrolló con enfermeras que trabajaban en hospitales de Turquía, apoyados en datos y herramientas como formulario de datos personales, la escala de orientación al liderazgo y la escala de toma de decisiones clínicas en enfermería para la recolección de datos obtuvieron resultados de una correlación significativa entre las puntuaciones medias de la escala de orientación al liderazgo y la escala de toma de decisiones clínicas en enfermería, correlación entre sexo y edad, tiempo de ejercicio de la profesión y de satisfacción con la unidad de trabajo actual (Gursoy, Yesildere, Basaran, Cetin , & Simal, 2023).

En la investigación de Niu, Zhao y Wei, (2022) cuyo propósito fue explorar el mecanismo de la relación entre el liderazgo diferencial y la efectividad en la toma de decisiones en equipo realizaron encuestas en los empleados de empresas de alta tecnología en el país de china y los datos arrojaron que el liderazgo diferencial puede contribuir de manera positiva en la efectividad de la toma de decisiones en equipo, y prosperar en el trabajo media la relación entre los dos, las relaciones entre estas dos variables intervienen en prosperar en el trabajo y la efectividad en la toma

de decisiones en equipo y la percepción cooperativa de metas (Niu, Zhao, & Wei, 2022).

Sideri, Kitsiou, Filippopoulou, Kalloniatis y Gritzalis (2019) en su estudio cuyo propósito fue examinar el liderazgo Las opiniones de la secundaria griega y educación terciaria sobre el uso potencial de las redes sociales para la participación en la toma de decisiones para ello se apoyaron en una encuesta aplicadas en las organizaciones educativas griegas con liderazgo. Los datos obtenidos arrojaron un resultado positivo en el uso de redes sociales en relación de la toma de decisiones en donde también se destacan los beneficios y los problemas indicando las bases para que los lideres implementen las redes sociales en sus prácticas de liderazgo (Sideri, Kitsiou, Filippopoulou, Kalloniatis, & Gritzalis, 2019).

## *Objetivos*

### *Objetivo General*

El objetivo general de la presente investigación radica en conocer y analizar la relación que se tiene el liderazgo y la toma de decisiones de los lideres emprendedores del sur de Guanajuato.

### *Objetivos Específicos*

- Conocer el grado de relación que existe entre el liderazgo y el estilo de la toma de decisiones de los líderes emprendedores del sur de Guanajuato.
- Conocer el grado de influencia que ejerce el liderazgo sobre el estilo de la toma de decisiones de los líderes emprendedores del sur de Guanajuato.

### *Hipótesis*

H<sub>1</sub>: Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo y el estilo de toma de decisiones de los líderes empresariales del estado de Guanajuato.

H<sub>2</sub>: El liderazgo influye de manera positiva y significativa sobre el estilo de la toma de decisiones de los líderes emprendedores del sur de Guanajuato.

## **CAPÍTULO 2: APROXIMACIÓN DEL ESTADO DEL ARTE**

### *Investigaciones sobre liderazgo y toma de decisiones*

Haque , Liu y TitiAmayah, (2017) en su investigación del rol que tiene la paciencia con el liderazgo cuyo propósito se basa en el impacto de la paciencia sobre el liderazgo, se estudiaron las percepciones y experiencia de los líderes pacientes para poder crear un modelo entre paciencia y el liderazgo cuyo resultado arrojado fue un modelo el cual está basado por criterios de toma de decisiones de los líderes con paciencia como cualidad para fortalecer el éxito de la organización. (Haque , Liu, & TitiAmayah, 2017)

El estudio de Md, Noor, Nik y Mohd (2021) con el propósito de identificar los desafíos del liderazgo y la toma de decisiones de los operadores de tanto hombres y de mujeres en los centros de atención para personas mayores de edad, los resultados de los estudios mostraron que ambos géneros tienen dificultades para liderar y tomar decisiones y entre estos, las mujeres tienen más fallas al momento de tomar decisiones por lo que esta investigación ayudaría a los nuevos operadores a mantener los centros y que los legisladores busquen apoyo para aumentar el éxito en este tipo de empresas (Md, Noor, Nik, & Mohd, 2021).

La investigación de Ibneatheer, Rostan y Rostan (2023) cuyo propósito de estudio fue determinar los procesos internos que influían en los líderes para tomar decisiones, la investigación se dio mediante entrevistas personales con líderes

empresariales afganos para obtener una mejor recopilación de datos de los procesos de toma de decisiones y las razones de porque utilizan esos procesos, en el análisis de las entrevistas, los procesos internos más utilizados fueron “mentales” con la toma de decisiones de manera intuitiva, culturales mediante toma de decisiones de manera abierta/amable, y éticos mediante el cual el propósito es más ético que conseguir ganancias extras donde interviene la espiritualidad y la enseñanza religiosa (Ibneatheer, Rostan, & Rostan, 2023).

Mientras que el objetivo de Torlak, Demir y Budur (2022) fue investigar la relación entre el liderazgo ético, la toma de decisiones participativa y el desempeño del liderazgo para que los lideres escolares mejoren su desempeño en las escuelas privadas k12 en el país de Irak, la investigación se realizó mediante la recopilación de encuestas a educadores de las escuelas privadas, el resultado de las encuestas mostro que la toma de decisiones participativa afecta el conocimiento, la actitud y la moral las cuales contribuyeron al modo de liderazgo sugiriendo un nuevo método de gestión de los educadores (Torlak, Demir, & Budur, 2022).

Para Flores, (2018), la relación entre las competencias directivas que intervienen en el liderazgo como la toma de decisiones y el pensamiento estratégico en el modelo de la modernización y gestión pública, descubrió que los directivos representan un recurso estrategia importante en las organizaciones que generan competitividad organizacional que efectúan una captación, motivación y retención

de personal, además de que las relaciones de los líderes del sector público influyen en el impacto y en el éxito o fracaso de las instituciones públicas lo que dará información para crear estrategias. Se deben de crear programas para tomar decisiones estratégicas ya que las decisiones directivas son efectivas en la reducción de costos para disminuir los problemas de estas instituciones (Flores, 2018).

En el estudio realizado por Marcano (2021) con el propósito de demostrar las complicaciones que los gerentes empresariales presentaban a la hora de tomar decisiones para ejercer su función como líderes, debido a la presencia de la pandemia provocada por el virus Covid-19, mostro que la toma de decisiones debe de enfocarse a la acción de lo que se debe de hacer primero: “actuar y después pensar” para conseguir patrones y datos que se ajustan a la toma de decisiones como la intuición en donde esta se enfoca en casos de tomar decisiones rápidas sin pasar por procedimientos tardíos y lógicos. Además de que el gerente este siempre a cargo de la situación emocional de sus subordinados y debe mantener una comunicación de manera simple y clara a modo de que los subordinados obtengan la información necesaria para la realización de sus actividades (Marcano, 2021).

La investigación de Pando et al. (2022) analiza el liderazgo y empoderamiento de las mujeres empresariales de Lima Norte en Perú cuyos

resultados permiten entender que el empoderamiento influye en el liderazgo femenino y que la autonomía destaca en las capacidades individuales de las empresarias y de la autosuficiencia para ejercer una influencia en el proceso de toma de decisiones, además, el liderazgo que ejerce la mujer tiene una visión transformadora que aporta capacidad de influencia en la toma de decisión empresarial que puede variar en función del trabajo que realizan (Pando, Cangalaya-Sevillano, Herrera, & Cabrejos, 2022).

Feu, Blázquez, y Gutiérrez (2022) en su trabajo de investigación con el objetivo de analizar el proceso de planificación y toma de decisiones de los entrenadores españoles de fútbol en cuanto a la edad, sexo, formación académica y contexto del grupo, obtuvo resultados que los entrenadores más jóvenes practican la toma de decisiones democrática y la planificación flexible, mientras que los mayores preferían el liderazgo autoritario, en cuanto al sexo no se presentaron diferencias significativas en comparación con los equipos mixtos donde se presentan decisiones autoritarias, mientras que en el contexto actúan de diferentes formas en la manera de planificar y de tomar las decisiones así como en las características personales (Feu, Blázquez, & Gutiérrez, 2022).

El trabajo de Mata, (2023) cuyo propósito es incluir la ética en el área de la ingeniería de proyectos y determinar las características éticas que pueden ser incluidas en el momento de diseñar y dirigir proyectos en la relación de la ética con

el liderazgo y la toma de decisiones, obtuvo como resultado que la ética es esencial en el momento de tomar decisiones para formar el liderazgo del director del proyecto el cual pretende ser un buen líder y tomador de decisiones en situaciones de actuar con ética, responsabilidad y honestidad, fortaleciendo el liderazgo del director para obtener resultados positivos en todas las etapas del proyecto y así también brindar resultados en beneficio del público (Mata, 2023).

Barrera y Martin, (2021) con el estudio de analizar la función de las decisiones en el liderazgo organizacional y los factores que influyen en ella, identificaron la relación entre la toma de decisiones y el liderazgo organizacional mostrando el impacto que tienen en la creación de ideas novedosas y el desempeño que este genera en la organización ya que el liderazgo es uno de los elementos principales para resolver los problemas que aquejan a la organización, por ello, para quienes tomen decisiones deben de desempeñarse como un buen líder que permita cumplir con los objetivos que logre cambios organizacionales que requiere el mercado (Barrera & Martin, 2021).

Pazmiño, Beltran, y Gallardo (2016) mediante el objetivo de determinar el estilo de liderazgo que los administradores de las Pymes de la provincia de Tungurahua, Ecuador, utilizan para tomar de decisiones en donde las cuales resultaron que las Pymes de la región en su mayoría son manejadas con un estilo de liderazgo autocrático, liderazgo que limita la participación y opiniones de todos

sus colaboradores para el proceso de toma de decisiones, además de que los administradores no cuentan con técnicas modernas para integrar a sus colaboradores para encontrar la manera en que estos participen en los procesos de decisión de las empresas a través de su intelecto puesto que las empresas no tienen identificados los procesos de toma de decisiones en los que el líder debe de apoyarse por los demás subordinados para mejorar la calidad de las decisiones y enfrentar los retos del mercado (Pazmiño, Beltran, & Gallardo, 2016).

El objetivo de investigación de Quijano, Patrón, y Medina (2020) fue analizar las dimensiones que prevalecen en el estilo de liderazgo que el gerente emplea y su reacción en la toma de decisiones, además de los factores socio demográficos que la afectan; por lo que desarrolló un estudio con un método descriptivo y un diseño no experimental que logro obtener información entre las variables que participaban en el estudio a través de su contexto natural, mediante las encuestas diseñadas para los líderes empresariales que estuvieron dispuestos a participar en el estudio. Los resultados de la investigación encontraron que el estilo con mayor predominancia entre las organizaciones elegidas fue el transformacional, debido a que las dimensiones desafían los procesos e inspiran una visión compartida lo que permite conocer que los gerentes aceptan los riesgos y visualizan un futuro donde incluyen a los colaboradores en una visión común para el mejoramiento continuo de la industria (Quijano, Patrón, & Medina, 2020).

El objetivo de González et al. (2019) consiste en analizar la gerencia estratégica en las empresas como instrumento fundamental para la toma de decisiones y así hacer frente a los desafíos competitivos del entorno que cuyos hallazgos muestran que la gerencia estratégica permite la toma de decisiones del gerente que se deben de asumir como factores de cambio las cuales deben de dirigir a las organizaciones por nuevos caminos, procesos nuevos, objetivos nuevos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías además de nuevos riesgos; y a nuevos comportamientos y actitudes del capital humano. Apoyado de herramientas que aporten un desarrollo en la gerencia y que incrementen la habilidad del liderazgo y la cultura organizacional (González J. S., 2019).

## **CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO**

### **3.1. LIDERAZGO**

El liderazgo en el sector empresarial es sumamente importante debido a que la toma de decisiones de estos puede afectar de manera directa o indirecta sobre el rendimiento de la organización ya que de ellos depende de lograr el éxito o fracaso de la empresa. De acuerdo con Alo, et al., (2023), el liderazgo es un proceso mediante el cual una persona ejerce una influencia a un grupo de personas con la finalidad de lograr objetivos empresariales mediante una visión que busca lograr resultados.

De acuerdo con Khuong, TungDo, y AiPhan (2022) el liderazgo es un proceso que se genera entre la interacción de líderes y seguidores, con la finalidad de alcanzar objetivos, ya sean de equipo o para la organización. El liderazgo fue sufriendo cambios a lo largo del tiempo, enfocándose principalmente en el comportamiento y rasgos de personalidad de los líderes; considerando como parte fundamental la necesidad de logro, propensión a asumir riesgos y el locus de control interno como rasgos importantes en los líderes (Bass, 1999).

El liderazgo es el proceso de influir en un grupo de personas para lograr un objetivo en una visión de los resultados deseados como líder capaz de influir directa o indirectamente en el desempeño de los empleados, capaz de ejercer (ver tabla 1), juega un

papel importante en el éxito o fracaso de la empresa (Chen & Chang, 2013; Kumar, Del Giudice, Chierici, & Graziano, 2020). Aunque es diferente los estilos de liderazgo, de estos resaltan dos tipos que han sido discutidos en la literatura del liderazgo, es decir, transformacional y transaccional, y su papel en un entorno empresarial dinámico e incierto una preocupación generalizada (Yu-Shan & Ching-Hsun, 2013).

Tabla 1. Características del liderazgo

<b>Características de Liderazgo</b>	Emplea una influencia a un grupo de personas
	Su propósito es el logro de objetivos organizacionales
	Crea una visión clara de los objetivos deseados
	Existen diferentes estilos de liderazgo los cuales afectan de manera positiva o negativa a la organización

De acuerdo con Bass (1999) y Burns (2012) existe dos tipos de liderazgo, el liderazgo transformacional y transaccional mismos que juegan un papel importante en el ámbito empresarial ya que representan uno de los modelos más importantes.

*Liderazgo Transformacional.* Es un estilo de liderazgo que permite trabajar con equipos de trabajo dejando de lado sus intereses propios de manera que este tipo de líder contribuye a inspirar, motivar a sus colaboradores con el interés de mantener el buen desempeño dentro de la organización (Alo, Ali, Arslan, & Golgeci, 2023). De la misma forma, el líder transformacional es un estilo que esta más enfocado hacia la persona y no en la tarea. Por ello, este tipo de liderazgo alienta a los demás, promueve la motivación entre los subordinados, inspirándolos, estableciendo objetivos claros brindándoles apoyo para alcanzarlos de la misma forma les brinda apoyo y reconocimiento en todo momento para hacer frente a las diversas dificultades que pueden enfrentar cada uno de los seguidores (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Bass, Two decades of research and development in transformational leadership., 1999; Burns, 2012), como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Características del liderazgo transformacional

<b>Características</b> (Liderazgo transformacional)	Es un líder que interactúa de manera afectiva con sus seguidores dejando aparte los intereses propios
	Motiva e inspira a sus seguidores con el propósito de mantener el desempeño en el grupo
	El líder se enfoca más en los problemas de sus seguidores que en las tareas por lo que los apoya en sus necesidades

	Apoya a sus subordinados para hacer frente a los problemas organizacionales que se presenten
	Les apuesta a los resultados a largo plazo más que a corto.
	Cree en el trabajador y el trabajo en equipo.
	Es arriesgado

*Liderazgo transaccional.* Se define como un estilo de liderazgo donde la relación entre el líder y el subordinado es a través del intercambio de intereses (Alo, Ali, Arslan, & Golgeci, 2023; Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Bass, 1999). Para ello, los líderes transaccionales establecen objetivos específicos en las cuales pueden castigar si sus subordinados no cumplen con sus metas o premiar en caso de que las logren. Debido a la alta claridad de los objetivos establecidos por el líder provocan en los subordinados agotamiento y estrés que induce a generar problemas organizacionales que dificultan alcanzar sus objetivos (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004) (Bass, 1999). Este tipo de liderazgo está más enfocado en el cumplimiento de la tarea que en la persona (Bass, 1999) (ver tabla 3).

Tabla 3. Características de liderazgo transaccional

<b>Características</b> (Liderazgo transaccional)	La interacción entre líder y subordinado se establece mediante el intercambio de intereses
	Se castiga al subordinado si este no cumple con los objetivos y se premia si las cumple
	Provoca agotamiento y estrés debido a las tareas exhaustivas para el cumplimiento de los objetivos lo que genera aún más dificultad para lograrlos

Ante la relevancia que se tiene el liderazgo en las organizaciones, Haque, Liu y TitiAmayah, (2017) determinaron que el rol del liderazgo es un factor sumamente importante en la toma de decisiones de los líderes siendo la cualidad para fortalecer el éxito de la organización. Así mismo, Md, Noor, Nik y Mohd (2021) estudiaron la relación del liderazgo y la toma de decisiones en cuanto al género, los resultados de los estudios mostraron que ambos géneros tienen dificultades para liderar y tomar decisiones, las mujeres tienden a tener mayores dificultades al momento de tomar decisiones.

Por otra parte, Sánchez y Barraza (2015), así como Serrano y Portalanza, (2014) mencionan que Lewin, Lipptin, y White, (1939) resaltan tres tipos y estilos de liderazgo:

*Liderazgo autoritario:* el líder posee el poder, así como la toma de decisiones, en donde los subordinados obedecen a las indicaciones que manda el líder (Cheng, et al, 2004). Este se presenta como un líder que monopoliza, tiene el poder, las decisiones las toma el solo, la comunicación se realiza mediante enlace descendente y supervisa de cerca a sus subordinados. Ignora deliberadamente las opiniones y contribuciones de sus subordinados ( Zhang, Gao, Zhang, & Lu, 2020).

Una de las características de este estilo de liderazgo se basa en que el líder es quien da todas las ordenes, así como hacer cumplir las tareas de su organización, guarda una postura erguida ante sus seguidores y además se encarga de gestionar los premios y castigos de sus subordinados según sea el caso (Sanchez, 2008).

Este pone énfasis en las tareas y un bajo énfasis en el estado de las personas. Cree que sus trabajadores son perezosos y que solo trabajan bajo la percepción del salario que perciben en él, por lo que el mismo líder toma la iniciativa de ser un planificador con estrictas restricciones que hace recaer sobre sus seguidores (Warrick, 1981)

En situaciones en las que se presenta un problema, el líder los repele para su favor que genera un ambiente de comunicación formal únicamente. El líder autoritario mantiene un límite de participación hacia sus subordinados en las decisiones organizacionales además de que espera una respuesta obediente de ellos son las características por las que el líder permanece por largo tiempo en su posición actual. Los líderes permanecen hasta que sus seguidores se conviertan en competidores y tengan mejores ideas y propuestas para la organización. (Northouse, 2007)

Por lo tanto, el líder autoritario dirige a todo el equipo, tomara entonces las decisiones por su propia razón y no permitirá las opiniones de los demás, así como no responsabiliza a sus subordinados de ciertas tareas, mantiene toda la información por sí solo, define los objetivos a cumplir y determinara si el individuo es acreedor a un premio o castigo si se cumplen o no con estos, así como se muestra en la siguiente tabla 4.

Tabla 4. Características de liderazgo autoritario

<b>Características</b> (Liderazgo autoritario)	Toma todas las decisiones organizacionales sin ninguna otra participación de sus seguidores
	No permite la participación del grupo

	Es dueño de la información que se genera en su grupo organizacional.
	No destina responsabilidades
	Establece los objetivos que se deben de cumplir
	Administra los premios y castigos
	Tiene el control de todo y de todos

*Liderazgo democrático:* también nombrado como participativo. Este se destaca por la participación de todos y cada uno de los participantes de un grupo u organización.

A diferencia del líder autoritario, el líder democrático acude a los subordinados para la buena planificación del desarrollo de las tareas para generar una participación grupal con la que se realiza un mayor análisis de la información que a la vez hace más lento los métodos y la toma de decisiones, pero esta de manera más colaborativa y efectiva (Sanchez, 2008).

Este líder está de acuerdo a recibir y tomar en cuenta las opiniones de los demás las cuales son analizadas por el mismo (Yoder et al., 1985), además que al contar con un equipo de trabajo puede dividir las tareas entre sus subordinados para alcanzar el objetivo que tiene en común (Bass, 2008; Robbin y Coulter, 1999).

Referente a lo anterior, el líder democrático se caracteriza por tener un objetivo grupal en común, motiva a sus subordinados a participar y les pone confianza para destinarles tareas, los escucha y toma en cuenta sus opiniones agradeciéndoles por ello además de brindarles ayuda y orientación los cuales se mencionan en la tabla 5.

Tabla 5. Características de liderazgo democrático

<b>Características</b> (Liderazgo democrático)	Fomenta la participación activa del grupo
	Agradece la opinión del grupo y no margina a nadie
	El objetivo es el bien grupal
	Escucha de manera activa tomando en cuenta. todas las opiniones
	Delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo.
	Ofrece ayuda y orientación

*Liderazgo laissez faire:* el líder no ejerce su responsabilidad y deja que sus trabajadores realicen las actividades de manera autónoma.

Como menciona Martínez (2004), el líder laissez faire trata de evitar las debidas responsabilidades que el asume como tomar las decisiones, no está activo, no supervisa y no da una continuidad a las actividades organizacionales y deja toda la responsabilidad a sus seguidores. Este líder solo les ofrece los recursos necesarios para que estos se hagan cargo del resto del trabajo a manera de como ellos consideren más conveniente. Esto crea unas organizaciones con resultados menos efectivos (Ayoub, 2010)

. El líder laissez faire toma las decisiones con opiniones escasas o nulas tiene poca intervención en el clima organizacional, es un líder neutro que deja ser a sus seguidores, en su grupo que dirige no se logran los objetivos y se rige con normas establecidas. Estos caracteres se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Características de liderazgo laissez faire

<b>Características</b>  (Liderazgo laissez faire)	Toma las decisiones con participación mínima o nula.
	Prefieren normas claras.
	Tienden a ser neutros.
	Se consigue poco en el logro de los objetivos
	Influyen poco al clima laboral.

Así también Geraldo, Mera y Rocha (2020) consideran estos estilos de liderazgo, además de otros tipos como el liderazgo burocrático, liderazgo carismático, liderazgo formal, liderazgo informal, liderazgo orientado a las tareas, liderazgo orientado a las personas y liderazgo situacional.

*Liderazgo burocrático:* consiste en realizar procesos definidos que ya se han establecido sin variación alguna. Brinda la seguridad necesaria a sus subordinados, aunque no permite la opinión ni las ideas creativas de los mismos en muchos de los casos. A consecuencia de ello, los resultados son insuficientes a los deseados y los empleados son cada vez menos eficientes (Sánchez, 2008). Es más orientado a la obediencia de las reglas que considera como leyes que se tienen que cumplir en donde el líder es más considerado como un jefe que como un líder. determina todo aquello que se debe de hacer y lo que no debe de hacerse. Crea un ambiente laboral en donde los empleados no tienen la libertad de generar ideas creativas. La caracterización de este liderazgo es semejante al liderazgo transaccional.

Por lo tanto, el líder burocrático pondrá una imposición estricta de disciplina en el grupo que dirige, su poder se regirá más en su puesto dentro de trabajo que en su autoridad como persona fuera de situación de trabajo y sus seguidores avanzarán con referente a la secuencia jerárquica de la organización lo cual los llevará a relacionarse más con las reglas organizacionales, como lo menciona la tabla 7.

Tabla 7. Características del líder burocrático

<b>Características</b>  líder burocrático	Imposición estricta y sistemática de disciplina organizacional
	El poder del líder reside en su posición (cargo al interior de la organización) más que en su autoridad personal
	Los seguidores avanzan en la jerarquía de la organización a través de su habilidad para adecuarse a las reglas establecidas.

*Liderazgo carismático:* este es un líder animador que impulsa a sus seguidores al logro de los objetivos y los motiva compartiendo sus experiencias profesionales y cree en ellos con el propósito de que estos tengan mayor rendimiento en su trabajo (Sánchez, 2008), el rol del líder es efectivo cuando este es reconocido en cuestiones de poder o la afinidad de la organización. A demás del carisma del líder, este refleja la preocupación de este hacia su organización el cual siente la necesidad de ayudar a mejorar y tener claros los objetivos (Añazco, Valdivieso, y Sanchez, 2018). La ética del líder puede crear un mejor clima organizacional, sin embargo, una de las características del líder es que este carisma puede manipular a cualquiera de sus subordinados tan fácil sin que ellos se den cuenta ya que estos respetan y admiran su actitud (Pfeffer, 1981; Robbins, 1992).

De esta manera, el líder que posee una actitud carismática se caracterizara por ser quien motiva y apoya a sus subordinados, comparte sus experiencias para alcanzar una eficiencia del trabajo en su grupo organizacional, su función se desempeña más como líder cuando sus seguidores lo consideran como superior y es reconocido por su puesto, es más disponible a una interacción entre líder y seguidor, se siente preocupado por las situaciones emocionales de sus seguidores aunque los puede manipular fácilmente con su actitud de la que dispone (ver tabla 8).

Tabla 8. Características del líder carismático

<b>Características</b> (líder carismático)	Anima e inspira a sus seguidores
	Comparte sus experiencias y confía en sus subordinados con el propósito de que trabajen de manera eficiente
	Hace más efectivo su rol cuando este está motivado por cuestiones de reconocimiento o poder
	Se preocupa por la situación de sus seguidores
	Existe una relación interactiva entre líder y sus subordinados
	El líder puede manipular a sus seguidores cuantas veces quiera

*Liderazgo informal:* es una persona que en particular no posee las aptitudes y habilidades de un líder pero se hace pasar como uno y carece de poder (Sánchez,

2008), recibe las opiniones de sus subordinados ya que está dispuesto a aceptar los desacuerdos y tomar en cuenta sus ideas (Luria y Berson, 2012). Así este estilo de liderazgo está más basado en las opiniones y consejos de los demás ya que este líder no tiene la suficiente confianza y no se reconoce como líder así mismo además de falta de carácter como autoridad (Schneier y Goktepe, 1983)

Así entonces, el líder informal no posee la suficiente experiencia para liderar, tiene muy poco poder para ejercerlo hacia sus seguidores, acepta las opiniones de sus subordinados y la toma de decisiones las elige respecto a lo comentado y no se reconocen como líderes por su falta de autoridad como se menciona en la tabla 9.

Tabla 9. Características del liderazgo informal

<b>características</b> (liderazgo informal)	Es un líder que surge a experiencia de otro y no es líder como tal.
	Carece de poder
	La toma de decisiones se basa en las opiniones de sus subordinados
	No se consideran como líderes en sí mismos y no tienen una autoridad definida

*Liderazgo formal:* son aquellos líderes que definen su puesto como autoridad reconocida al interior de un grupo u organización (Luria y Berson, 2012), de esta forma, es la autoridad quien toma las decisiones y controla el funcionamiento y seguimiento

de las actividades así como las gestiones disciplinarias; el tipo de comunicación con este líder es directa, es decir, sus seguidores realizan las actividades y tareas que el líder formal indica. El tipo de relación entre el líder y su seguidor depende del rendimiento de sus actividades que este subordinado obtenga (Pielstick, 2000)

Por lo tanto el líder formal tiene una actitud bien definida como autoridad, por ello toma decisiones, tiene definido un proceso laboral, y tiene un control de la gestión de las actividades, se comunica con sus seguidores de manera directa y sus subordinados lo siguen y la relación se basa en cuanto al desempeño del subordinado como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10. Características de liderazgo formal

<b>Características</b> (liderazgo formal)	Posee una autoridad definida
	Tiene la autoridad para la toma de decisiones, proceso laboral y la gestión de las acciones
	La comunicación es de tipo directiva, donde el líder suele ser seguido y toma decisiones de manera autocrática
	Su relación depende del desempeño laboral de sus subordinados

*Liderazgo orientado a las tareas:* este consiste en que el líder se enfoca en realizar las tareas asignadas y que sus subordinados hagan lo mismo, pues este es considerado como el liderazgo más efectivo para el logro de los objetivos aunque

en este no existe el tiempo para las relaciones humanas. La realización de las actividades se resuelven de una manera muy eficiente y lo único de lo que carece es en la comunicación entre el grupo, lo que provoca incomodidad y falta de integración (Bean-Mellinger y Seidel, 2019)

El líder se concentra en el cumplimiento de los objetivos y crea patrones de comunicación con sus seguidores mediante diálogos que permitan cumplir los objetivos (Bass y Avolio 1990). Un líder de este tipo es menos preocupado por poner interés a las problemáticas y necesidades de sus subordinados y pone más énfasis en resolver los problemas para la realización de las actividades y con ello cumplir con los objetivos establecidos (Bean-Mellinger y Seidel, 2019). También determina que procedimientos utilizar para alcanzar los objetivos así como si una tarea es más grande, divide estas en tareas más pequeñas para facilitar el trabajo (Larman, 2015)

A pesar de la incomodidad y falta de integración que este ambiente provoca, el líder se enfoca en terminar las actividades a la vez que sus seguidores y debido a esto los resultados se obtienen en menos tiempo de lo estimado el líder se comunica a su grupo por medio de los objetivos y las tareas que se deben de realizar por los cuales se desean alcanzar, dejando de lado las necesidades de sus subordinados y haciendo más enfoque en la necesidad de realizar las tareas es por ello que divide las tareas complejas en pequeñas tareas para lograrlas terminar como lo indica la tabla 11.

Tabla 11. Características de liderazgo orientado a las tareas

<p><b>Características</b> (liderazgo orientado a las tareas)</p>	<p>El líder se concentra en realizar las tareas y que sus seguidores realicen lo mismo</p>
	<p>Este estilo es muy eficiente pues se obtienen los resultados en poco tiempo</p>
	<p>Provoca incomodidad y falta de integración grupal</p>
	<p>Realiza una serie de patrones de comunicación a partir de los objetivos establecidos</p>
	<p>Se enfoca más en resolver los problemas para el logro de las tareas que atender las necesidades de sus seguidores</p>
	<p>Programa las tareas complejas en pequeñas tareas</p>

*Liderazgo orientado a las personas:* este tipo de liderazgo, contrario al liderazgo orientado a las tareas, se enfoca más en el bienestar de los subordinados y en crear un buen ambiente de trabajo (Sánchez, 2008) el líder se siente preocupado y ayuda a los empleados o seguidores en su bienestar para que tengan un mejor desempeño. También sabe la importancia de cumplir con las metas y

además de dedicarle la correspondiente atención que se le debe de brindar a cada uno de sus seguidores (Larman, 2015). A pesar del líder que se preocupa por las personas, a diferencia del liderazgo orientado a las tareas, este último, para el cumplimiento de las tareas sus subordinados son más eficientes (Friedman, 2013).

El líder que se preocupa por sus empleados tiende a motivarlos y esto los hace sentir apreciados por el trabajo que realizan además, la relación que se encuentra entre estas dos partes hace que los subordinados sientan que son una parte esencial del cambio de la organización ya que son los agentes del éxito en el grupo. Así también existe una debilidad en este tipo de líderes que es cuando los subordinados sienten una carga pesada en sus tareas sienten la necesidad de ayuda u orientación por parte de su superior (Judge, Piccolo, y Ilies, 2004).

Queda claro que a diferencia del líder que se enfoca a las tareas, el líder orientado a las personas se preocupa por las necesidades de sus seguidores, los motiva para la realización de las tareas y por el puesto que desempeñan lo que los hace sentirse más importantes, además de que genera un buen ambiente de trabajo al crear relaciones cómodas, lo que genera un equilibrio entre las actividades a realizar y la comodidad de sus seguidores. A pesar de las características a favor de este liderazgo, también conduce a sus seguidores a ser más dependientes para realizar tareas complejas y además restringe la libertad de la creatividad al ser siempre necesitados de su líder, como lo indicado en la tabla 12.

Tabla 12. Características de liderazgo orientado a las personas

<b>Características</b> (liderazgo orientado a las personas)	Se enfoca en las relaciones interpersonales y en generar un buen ambiente laboral
	Se preocupa por sus seguidores y su bienestar emocional
	Equilibra la necesidad de la realización de las tareas y el clima organizacional
	Este estilo esta conducido a la restricción de la creatividad
	Motiva a sus seguidores para sentirse apreciados
	Los seguidores necesitan más orientación al realizar tares pesadas

*Liderazgo situacional:* Este líder selecciona el tipo de liderazgo más adecuado a la situación y el tipo de grupo al cual va a dirigir. Es uno de los estilos más recomendados, puesto a que este es flexible. Sin embargo, varias de las ocasiones pueden provocar un desequilibrio en la personalidad del líder (Sánchez, 2008). Este estilo de liderazgo fue creado por Fiedler y por Hersey y Blanchard, los cuales integraron sus teorías de liderazgo para crear un estilo más integral (Kwan & Cardozo, 2018). Lo curioso de este modelo es que no hay un estilo de liderazgo más efectivo que los demás, más bien se aplican diferentes estilos que son

adecuados para diferentes objetivos e individuos de acuerdo con cómo se encuentre la situación organizacional. Aquellos que sean capaces de adaptar sus estilos con las personas con las que trabajan de acuerdo con las tareas que se pretenden realizar y presentando el tipo de comportamiento para las relaciones entre sus colaboradores, serán los líderes exitosos que se adapten a este estilo.

Se considera que el líder situacional es ideal para diversas situaciones y momentos, así como para determinados objetivos y determinadas personas de acuerdo con su actitud, por lo que se adapta a la situación en la que se encuentre la organización la cual será el tipo de liderazgo que aporte el líder, por ello también crea un desequilibrio en el tipo de personalidad del líder (Ver tabla 13).

Tabla 13. Características de liderazgo situacional

<b>Características</b> (liderazgo situacional)	Adapta el tipo de liderazgo de acuerdo con la situación del grupo
	Provoca desequilibrio en el tipo de personalidad del líder
	Este estilo es favorable para aplicar a ciertos objetivos y personas

### 3.2. TOMA DE DECISIONES

De acuerdo con Stroeve, Lyapina, Sibirskaya, y Plakhova (2019) la toma de decisiones es considerada como una de las principales funciones del líder mismas que son consideradas con la finalidad de reducir los riesgos en las organizaciones que ellos lideran. Asimismo, Scott y Bruce (1995) señalan que la toma de decisiones esta propiamente definida por la cantidad de información que es analizada y procesada, así como el número de opciones o alternativas que puede tener un líder al tomar una determinada decisión. Debido a lo anterior, los factores como las funciones de dirección, actividades de gestión y el riesgo, son considerados como factores importantes, con la capacidad de modificar los resultados esperados. Por lo tanto, el análisis de la información debe ser tratados como prioridad para tomar una decisión más asertiva, como lo muestra la tabla 14.

Tabla 14. Características principales de la toma de decisiones

<b>Características de la toma de decisiones</b>	Es una de las principales funciones de un líder en una organización
	Evitan los posibles riesgos organizacionales que puedan surgir
	Requiere de un buen análisis de la información para obtener varias

	opciones y así tomar la decisión más adecuada
--	---

De acuerdo con Scott y Bruce (1995) existen estilos de toma de decisiones que se definen como el patrón habitual que utiliza un individuo al tomar decisiones (Ibneatheer, Rostan, & Rostan, 2023) o la forma característica en que un individuo percibe y responde a las tareas de toma de decisiones (Sadiya, Saeed, & Saleem, 2020). Se cree que el estilo de toma de decisiones está determinado por la cantidad de información recopilada y la cantidad de alternativas consideradas al tomar una decisión (Bruce, 1995; Torlak, Demir, & Budur, 2022).

Para McKenmy y Keen (1974) la forma en que un líder empresarial toma una decisión se presenta en dos etapas, la primera se enfoca en la recolección de la información, el líder busca recopilar la información necesaria considerando conceptos y categorizaciones filtrados por algunos datos definidos por alguna situación organizacional siendo perceptivos o se enfocan propiamente en los detalles que se presentan cambiando su postura a ser receptivos. En la segunda etapa se lleva a cabo el procesamiento de la información recopilada, en esta etapa los líderes tomadores de decisiones estructuran el problema establecido mediante un método que direcciona a una determinada solución. Es decir, manteniéndose en un enfoque analítico, o en su defecto, emplean una estrategia de solución de prueba iterativa o de prueba y error conduciendo su toma de decisiones de tipo intuitivo.

*Analítico:* Los líderes de la toma de decisiones analítico emplean un enfoque deliberado y lógico. Esto implica el análisis exhaustivo de la información recolectada para procesarla y con ello encontrar una de manera cuidadosa y una evaluación lógica de todas las alternativas y tomar la más viable o mejor decisión. La finalidad de este tipo de decisión es que el líder busca la mejor alternativa que genere mejores resultados reduciendo el mayor riesgo posible. En este sentido, el líder toma una decisión más acertada debido al análisis y procesamiento de la información obtenida (ver tabla 15)

Tabla 15. Características de las decisiones analíticas

<b>Características</b>  Decisiones analíticas	Este tipo de decisiones garantiza una decisión mayormente asertiva.
	Requiere de un análisis exhaustivo de la información para procesarla y obtener varias opciones de solución
	Ofrece varias opciones con la finalidad de tomar la mejor alternativa que evite la mayoría de los riesgos

*Intuitivo*: este tipo de toma de decisiones, el líder emplea sus instintos su experiencia que cuenta para tomar una decisión. Para ello, consideran que las decisiones tomadas bajo este enfoque son correctas sin que se haya analizado de manera racional. Es decir, son decisiones que son tomadas bajo el sentimiento y sensación. De la misma forma, este tipo de decisiones son reconocidas por emplearlas como soluciones o iterativas o como estrategias mediante prueba y error (ver tabla 16)

Tabla 16. Características de las decisiones tomadas bajo intuición

<b>Características</b>  Decisiones intuitivas	El líder se basa en su experiencia y su intuición para elegir las decisiones
	No requiere de un análisis exhaustivo por lo que el tiempo de elección es menor
	Son decisiones tomadas bajo criterios de prueba y error

Claver et al., (2000), Menguzzato y Renau (1995) En su perspectiva, indican otros tipos de toma de decisiones que se ejercen en una organización. Estos estilos de toma de decisiones se clasifican en tres partes: de acuerdo al nivel jerárquico,

de acuerdo a el método que se utiliza para tomar la decisión y de acuerdo a la clasificación sintética.

*Clasificación según al nivel jerárquico* se refiere a la posición que está ejerciendo el decisor: alto medio y bajo ( Halaychik, 2016). Esta clasificación contiene otros tres tipos de decisiones que a continuación se mencionan:

*Decisiones estratégicas o de planificación:* estas decisiones son tomadas por los altos directivos de las organizaciones, se basan en los objetivos a alcanzar y en los planes a largo plazo. La información obtenida para elegir la decisión debe de ser clara y de calidad (González J. S., 2019). Estas decisiones se realizan mediante el pensamiento estratégico cuyo propósito de este análisis consiste en apoyar a las organizaciones en el análisis de los próximos desafíos a futuro, por lo que se requiere coordinar las ideas creativas a una sola perspectiva (García, 2010).

El razonamiento estratégico considera los valores, misión, visión y estrategia, cuyos elementos son los que representan el principal pilar para la planificación efectiva y la toma de decisiones estratégicas que llevara a cabo el desempeño efectivo de la organización (Chiavenato y Sapiro, 2011). Esto solo es posible mediante la consulta del análisis integral de la organización y del contexto, que

permitirá construir una visión clara de las metas para todos los sujetos que estén involucrados en el proceso de decisión.

Estas decisiones pueden traer consecuencias a un periodo de tiempo largo, de largo alcance, con dificultades de resolución y con altos porcentajes de riesgo, ya que no se puede predecir lo que sucederá en el futuro, el tiempo de resolución de los efectos y los recursos que se ponen en juego. Estos problemas previstos hacen que las decisiones deban ser analizadas con delicadeza durante mucho tiempo, teniendo la información suficiente para identificar los riesgos y crear parámetros de aceptación o de rechazo (Barco, 2019) como lo muestra la tabla 17.

Tabla 17. Características de las decisiones estratégicas o de planificación

<b>Características</b>  (Decisiones estratégicas)	Son decisiones tomadas por los altos gerentes de la organización
	Se basa en los objetivos a largo plazo
	Requiere de un análisis de información estricto y de calidad
	Considera la misión, visión y valores como pilares principales para una

	buena planificación y clara visión de las metas
	Estas decisiones atraen grandes riesgos a largo plazo con dificultades de resolución por lo que requiere que las decisiones deban de ser analizadas correctamente para evitar la mayoría de los riesgos

*Decisiones tácticas o de pilotaje:* los decisores son los directivos intermedios quienes ponen a prueba las decisiones estratégicas así mismo son esenciales para repartir de manera eficiente los recursos limitados (Rodríguez, 1996). Las decisiones tácticas suelen considerarse repetitivas, por lo que la información que se necesite será de acuerdo con el propósito que se quiere (ver tabla 18).

Tabla 18. Características de las decisiones tácticas

<b>Características</b>  (Decisiones tácticas o de pilotaje)	Son decisiones tomadas por los gerentes de jerarquía intermedia
	Son esenciales para repartir los recursos limitados de manera eficiente

	Estas decisiones pueden ser de uso repetitivas de acuerdo con los objetivos planeados
--	---

*Decisiones operacionales o de regulación:* estas decisiones son tomadas por las autoridades inferiores como lo son los supervisores y gerentes, las decisiones que estos individuos eligen, corresponden a las actividades y funciones comunes del día a día como revisión de inventarios, reportes, aceptación o rechazo de créditos (Chopra & Meindl, 2009). Por lo general son tareas rutinarias y con un alcance de corto plazo donde la característica que destaca es que las actividades se desarrollen de manera adecuada (Rodríguez, 1996), como se ve en la tabla 19.

Tabla 19. Características de las decisiones operacionales o de regulación

<p style="text-align: center;"><b>Características</b></p> <p style="text-align: center;">(Decisiones operacionales)</p>	Son decisiones tomadas por los directivos de la jerarquía más baja como lo son los supervisores
	Son repetitivas o rutinarias que se toman muy seguidos

	Por ser decisiones fáciles de analizar, permite realizar las actividades a corto plazo de una manera adecuada
--	---

De acuerdo con las decisiones anteriores, la toma de decisiones según el nivel jerárquico se refiere a la posición desde donde se toma una determinada decisión (alta, media o inferior), así mismo desde ese mismo punto dependerá el grado de riesgo que se está tomando donde la decisión estratégica es la jerarquía más alta y de mayor riesgo, la decisión táctica es la decisión de riesgo medio y la decisión operacional es la de jerarquía más inferior donde el riesgo es menor.

*Clasificación por método utilizado:* se refiere al procedimiento utilizado para elegir la decisión definitiva (Simon H. , 1977): estas decisiones se clasifican en programadas y no-programadas sin que una se excluya de la otra (Chen, 2005).

*Decisiones programadas:* son las repetitivas y rutinarias cuando ya se ha planeado un metodo que hace frente a la situacion, de manera que estas decisiones no tengan que volver a plantearse ya que seran manejadas de la misma manera, asi tambien que propone resolver los problemas panteriormente definidos. Estas decisiones son tomadas bajo politicas, procedimientos o reglas cuyo proposito es predecir las situaciones repetitivas que se presentan para analizar (Daft, 2017).

De igual manera, Robbins y De Cenzo (2012) definen a las decisiones programadas como elecciones repetitivas que se utilizan mediante una ejecución de rutina mismas que son programadas como decisiones rutinarias ya que han sido utilizadas anteriormente y cuya aplicación ha resultado beneficioso para la solución de los problemas por lo que lo toman como un planteamiento fijo que se vuelve sencillo para utilizar (ver tabla 20).

Tabla 20. Características de las decisiones programadas

<b>Características</b>  (Decisiones programadas)	Son decisiones repetitivas las cuales ya se han planeado anteriormente por lo que ya se tiene un procedimiento para el manejo de estas decisiones
	Son tomadas bajo políticas y reglas para predecir las situaciones por las que se llevara a cabo
	Son fáciles de analizar y de realizar
	Son decisiones que han sido programadas como manejo para las actividades

Las decisiones programadas al ser unas de las mas recurrentes y ya establecidas para determinadas situaciones en la organización, ahorran tiempo ya que excluyen otras alternativas que permite dedicar ese tiempo a otro tipo de actividades.

*Decisiones no programadas:* son las nuevas decisiones que se han implementado y que no se han establecido anteriormente para afrontar acontecimientos que se han presentado de manera inesperada por lo que para su solución se emplea la creatividad, instinto o percepción de cada decisor según le convenga (Robbins & De Cenzo, 2012).

De acuerdo con Simon (1986), al presentarse esta decisión de manera infrecuente que muestra escenarios distintos, requieren una respuesta indecisa y diferente, esto complica establecer un mecanismo para manejar estas decisiones (Mosley, 2015), como lo muestra la tabla 21.

Tabla 21. Características de las decisiones no programadas

<p><b>Características</b>  (Decisiones no programadas)</p>	<p>Son decisiones nuevas, las más recientes para hacer frente a situaciones que no se han presentado anteriormente</p>
	<p>No se han planteado con anterioridad</p>
	<p>Se ejecuta mediante creatividad, instinto o percepción de cada decisor</p>
	<p>Se toman de manera indecisa lo que provoca implicaciones para crear mecanismos para su ejecución cada que se presente</p>

Al igual que en la toma de decisiones según el orden jerárquico, las decisiones por método se clasifican según la posición administrativa desde donde esta se esté realizando, si la decisión se está tomando desde la alta dirección, esta se estará considerando como una decisión no programada ya que el decisor se enfrenta a problemas muy poco frecuentes y que no tiene un método estructurado para su resolución. Así la jerarquía inferior se estará presentando ante situaciones más comunes en donde ya existe un análisis fijo para tomar una solución que ya ha sido establecida anteriormente.

La clasificación de decisiones por método queda explicada en dos partes: programadas y no programadas, en donde las programadas se distinguen por tener un problema ya identificado y previamente definido que su solución se basa en decisiones tomadas de situaciones presentadas anteriormente por lo que ahorra tiempo y su método es eficiente. Las decisiones no programadas son las nuevas decisiones de situaciones que no se han presentado anteriormente por lo que utiliza un método muy poco estructurado para la resolución del problema donde no se puede determinar si la decisión tomada será beneficiosa.

*Clasificación sintética:* esta propone una mezcla de las dos clasificaciones anteriores, de acuerdo con el nivel jerárquico y según el método utilizado, dando así tres tipos de decisiones sintéticas que son las decisiones estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas (Keen & Soot Morton, 1978).

*Decisiones estructuradas:* La toma de esta decisión se analizan mediante métodos matemáticos y reglas para la decisión en cada una de sus fases, se estructura a través de las fases de inteligencia, diseño y elección. Estas decisiones se relacionan con las decisiones programadas debido a que la organización cuenta con un método específico para tomar una decisión del problema familiarizado y la cual se debe de llevar a cabo como se acostumbra a resolver.

Tabla 22. Características de las decisiones estructuradas

<b>Características</b>  Decisiones estructuradas	Es analizada mediante métodos matemáticos en todas sus fases
	Son estructuradas en sus fases de inteligencia, diseño elección
	Cuenta con un método anteriormente planificado lo que facilita las elecciones como en las decisiones programadas

*Decisiones semiestructuradas:* son las decisiones en las que son imposible utilizar métodos en sus fases, aunque, si una vez identificado el problema en la fase de inteligencia, es posible implementar métodos matemáticos, algoritmos o reglas decisivas para dar solución al problema. Estas decisiones pueden ser tomadas por la jerarquía alta e intermedia de la organización por lo que se analiza información interna y externa de la organización (Pieptea & Anderson, 1987), esto se describe en la tabla 23.

Tabla 23. Características de las decisiones semiestructuradas

<b>Características</b>  (Decisiones semiestructuradas)	Suelen ser tomadas por los altos directivos o los de jerarquía media
	Es más complicado utilizar métodos para la solución de los problemas o toma de decisiones
	Puede tomar información interna y externa de la organización para analizarlas y tomar decisiones

*Decisiones no estructuradas:* son decisiones que se eligen sin alguna estructura diseñada y que no utiliza métodos matemáticos, o reglas de ningún tipo. Esta clase de decisiones se presenta en directores de la alta jerarquía que analiza información tanto interna como externa para elegir la decisión más adecuada para la situación presentada (Pieptea & Anderson, 1987). Este tipo se relacionan con las decisiones no programadas porque requiere de analizar la situación ya que hacen presencia de manera infrecuente y no se cuenta con un procedimiento para ejecutar la decisión elegida, como lo muestra la tabla 24.

Tabla 24. Características de las decisiones no estructuradas

<b>Características</b>  Decisiones no estructuradas	Suelen ser decisiones elegidas por los altos directivos de la organización quienes tienen la mayor experiencia para tomar la decisión más asertiva
	Son las que no emplean métodos ni reglas y no tienen una estructura para la toma de decisiones
	Es similar a las decisiones no programadas ya que requiere de más información y análisis para crear una estructura que tenga la posibilidad de dar solución a los problemas

De acuerdo con el análisis de la literatura, se establecieron las siguientes hipótesis:

H<sub>1</sub>: Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo y la toma de decisiones de los líderes empresariales del estado de Guanajuato

H<sub>2</sub> El liderazgo influye de manera positiva y significativa con la toma de decisiones de los líderes empresariales del estado de Guanajuato.

## CAPITULO 4. METODOLOGÍA

### *Características Generales de la Investigación*

El presente es un estudio cuantitativo y explicativo, debido a las características de medición que presentan las variables elegidas, mismas que pretenden, dar una visión general y aproximada a una determinada realidad, en este sentido, el liderazgo y la toma de decisiones en líderes empresariales del estado de Guanajuato, México (ver figura 2). Así como también fue observacional, ya que se pretendió describir el fenómeno, sin realizar ninguna intervención o manipular las variables que determinaron el proceso de la investigación. El tipo de estudio fue transversal, en razón al periodo y secuencia del estudio, para ello se aplicaron instrumentos en una sola ocasión, en un mismo momento a los sujetos del estudio, es decir, se realizó un corte en el tiempo, con la finalidad de obtener la información necesaria para el análisis y medición de las variables. Para el levantamiento de la información, se diseñó una encuesta en una plataforma de un servidor de internet en el cual los participantes ingresaron para contestar los instrumentos.

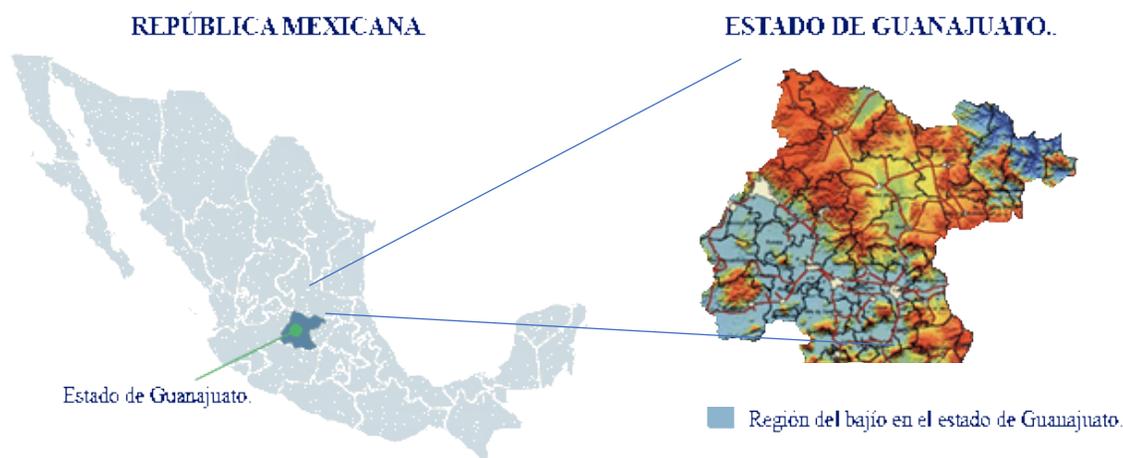


Ilustración 1. Ubicación espacial del estado de Guanajuato en la República Mexicana. Elaboración propia

Para el análisis estadístico descriptivo de los datos obtenidos, se utilizó el software estadísticos SPSS Statistics v.26 y para la comprobación de las hipótesis establecidas, se desarrolló un modelo de regresión lineal por medio del software estadístico especificado anteriormente.

### *Participantes*

El marco de muestreo empleado en esta investigación fue líderes empresariales de empresas dentro del estado de Guanajuato, México con al menos 1 año de experiencia como líderes en emprendimiento. Mismos que ingresaron para contestar los instrumentos empleados para el análisis cuantitativa de la presente investigación.

De manera que, se logró obtener una muestra de 80 participantes, de los cuales, el 37.5% (n=30) eran mujeres, mientras que el 62.5% (n=50) fueron hombres. En cuanto a la edad de los participantes, el 70.1% (n=56) cuentan con una edad menor a 30 años, el 20% (n=16) tienen una edad de 31 a 40 años, el 5% (n=4) tiene una edad de 41 a 50 años y el 5% (n=4) cuenta con una edad superior a los 51 años. En cuanto al nivel de escolaridad de los líderes emprendedores, el

85% (n=68) cuenta con el nivel de licenciatura, mientras que el 15% (n=12) cuenta con el nivel de posgrado. Respecto al sector, el 45% (n=36) son del sector comercio, el 16.3% (n=13) son del sector industrial y el 38.7% (n=31) pertenecen al sector servicios (ver tabla 1).

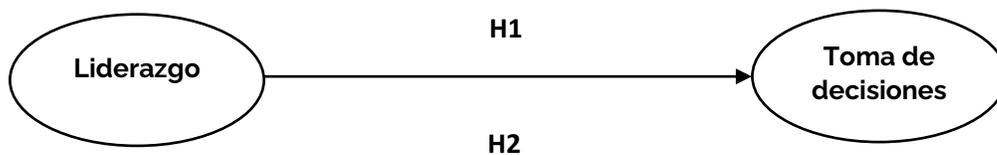
Tabla 25 . Estadística descriptiva de la muestra

	<b>Muestra (n)</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sexo</b>		
Masculino	50	62.5%
Femenino	30	37.5%
<b>Edad</b>		
Menos de 30 años	56	70.1%
31 a 40 años	16	20%
41 a 50 años	4	5%
Más de 51 años	4	5%
<b>Escolaridad</b>		
Licenciatura	68	85%
Posgrado	12	15%
<b>Sector</b>		
Comercio	36	45%
Industria	13	16.3%
Servicios	31	38.7%

Una vez recopilada la información mediante los instrumentos que se emplearon para obtener la información, se procedió a realizar una correlación entre las variables latentes estudiadas a través del software estadístico SPSS Statistics v.26 y también un análisis de grado de influencia entre las mismas.

### *Herramientas*

La investigación se realizó mediante un cuestionario alojado en un servidor, así mismo se aplicó una correlación de Pearson y una regresión lineal las cuales permitieron medir las variables establecidas en el estudio utilizando el software SPSS Statistics v.26.



*Ilustración 2.* Modelo hipotético y relación entre las variables exógenas Liderazgo y Toma de decisiones. Diseño propio (2023).

Liderazgo. Para medir la confiabilidad de la escala del liderazgo se realizó una adaptación del instrumento de liderazgo desarrollado por Yu-Shan & Ching-Hsun (2013). Este instrumento está conformado a partir de 6 ítems y emplea una escala de Likert de 5 puntos, donde 1 representa “Muy en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

Toma de decisiones. De la misma forma, se empleó la escala de toma de decisiones desarrollada por Scott y Bruce (1995) en donde solo se empleó la dimensión racional e intuición. Este instrumento se conformó por 9 ítems mismos que emplean una escala de Likert de 5 puntos, en donde 1 representa “Muy en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

Para medir confiabilidad de los instrumentos se analizó a través del Alfa de Cronbach para el liderazgo ( $\alpha=0.91$ ) y para la escala de toma de decisiones ( $\alpha=0.78$ ) mismas que resultaron ser satisfactorias (Cronbach, 1951; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017; Tavakol & Dennick, 2011).

En cuanto a la validez del constructo, se desarrolló un análisis factorial confirmatorio (AFC) de los cuestionarios bajo un método estadístico de extracción por métodos principales, considerando una rotación ortogonal varimax con normalización de Kaiser cuya la finalidad de maximizar las estimaciones a través de

las cargas a nivel factor, es decir, que cada una de las variables observables sea representativa en cada uno de los componentes encontrados (Méndez & Rondón, 2012), manteniendo aquellos ítems cuyas estimaciones en las cargas factoriales sean igual o superior a 0.40 (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). En este sentido, el análisis de la adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0.79) y la prueba de esfericidad de Bartlett ( $\chi^2_{(105)} = 665.76; p < 0,01$ ) resultaron ser suficientemente satisfactorios (Correa, Iral, & Rojas, 2006; Kaiser, 1970) mismos que explican el 63.3% de la varianza total explicada ( $\Delta R^2=0.633$ ) del fenómeno estudiado (ver tabla 10)

Tabla 26 Validez de los instrumentos a través del Análisis factorial confirmatorio.

Matriz de componente rotado			
Variables manifiestas	Componentes		
	1	2	3
LID2	,887		
LID3	,854		
LID1	,774		
LID4	,745		
LID6	,691		
LID5	,583		
TDIN2		,850	

TDIN1		,822	
TDIN5		,817	
TDIN3		,557	
TDIN4		,535	
TDRA1			,773
TDRA4			,660
TDRA3			,643
TDRA2			,558
Método de extracción: análisis de componentes principales.			
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.			

De acuerdo con Kaiser (1970) si el valor del estadístico KMO es lo suficientemente grande, se descarta que los resultados no provienen de un supuesto de causalidad (Lloret-Segura et al., 2014). Para la evaluación del KMO se considera que si el valor del estadístico está por debajo de 0.50 resulta ser inadecuada para realizar un AF, es considerado como un estado de mediocridad si el valor de KMO oscila entre 0.60 y 0.69, Sin embargo, si el valor es superior a .70 es considerado como satisfactorio para realizar un AFC (Kaiser, 1970).

Por otro lado, Hair et al. (2005) y Tabachnick y Fidell (2001) para el valor 0.50 es un valor de corte para realizar un AF. Es decir, los valores de KMO superiores a

0.50 es considerado como satisfactorio en realizar un AF, mientras que por debajo del punto de corte resulta ser inadecuado realizar un análisis factorial. En este sentido, el análisis de la adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0.79) y la prueba de esfericidad de Bartlett ( $\chi^2_{(105)} = 665.76; p < 0,01$ ) resultaron ser suficientemente satisfactorios (Correa et al., 2006, Kaiser 1970) y mostrando pertinencia en realizar un AF.

### *Procedimiento*

Para lograr la recolección de datos para la presente investigación, se diseñó una plataforma alojada en un servidor de internet donde los participantes ingresaron para contestar el cuestionario diseñado. De manera que, se logró obtener una muestra de 80 observaciones. A continuación, se procedió con el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta para determinar el grado de relación de las variables y el cumplimiento de los objetivos, así mismo con la evaluación de las hipótesis.

Enseguida se realizó el análisis estadístico descriptivo de los datos obtenidos a través de la encuesta, mediante el software estadísticos SPSS Statistics v.26 y para la comprobación de las hipótesis establecidas, se desarrolló un modelo de regresión lineal por medio del software estadístico especificado anteriormente.

Una vez recopilada la información mediante los instrumentos que se emplearon para medir las variables seleccionadas, para la evaluación de la hipótesis, H<sub>1</sub>: Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo y la toma de decisiones de los líderes empresariales del estado de Guanajuato, se empleó la correlación de Pearson entre las variables liderazgo y toma de decisiones utilizando el software SPSS Statistics v.26.

Para comprobar la hipótesis 2, H<sub>2</sub> El liderazgo influye de manera positiva y significativa con la toma de decisiones de los líderes empresariales del estado de Guanajuato se empleó una regresión lineal entre la variable dependiente toma de decisiones y la variable independiente liderazgo, esto para evaluar el grado de relación entre estas.

## CAPÍTULO 5. RESULTADOS

Para probar las hipótesis establecidas en el presente estudio H<sub>1</sub>: Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo y la toma de decisiones de los líderes empresariales del estado de Guanajuato se consideró el análisis estadístico realizado a través de la correlación de Pearson entre las variables estudiadas. De acuerdo con los resultados de la correlación, se demuestra que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo y la toma de decisiones de los líderes empresariales del estado de Guanajuato medidos a través del coeficiente de correlación de Pearson (Bonnet & Wright, 2000; Pearson, 1929; 1931) explicado el 20.2% ( $\Delta R^2=0.202$ ) de la varianza total explicada. Por tanto, se acepta la hipótesis H<sub>1</sub>.

De esta manera, se demuestra una relación de ( $r=0.45$ ;  $p<0.01$ ) positiva y significativa entre el liderazgo y la toma de decisiones de líderes empresariales medidas a través del coeficiente de correlación de Pearson mostradas en la tabla 27.

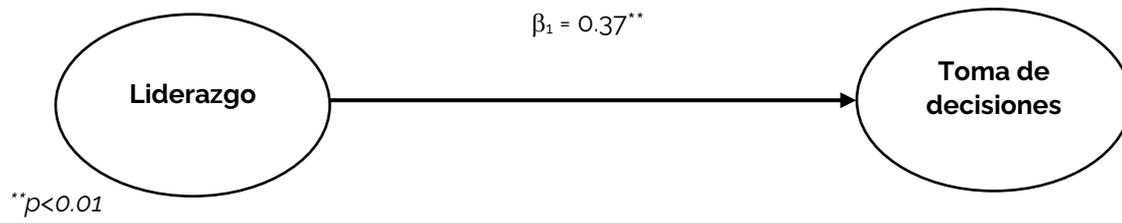
Tabla 27 Demostración de la correlación de las variables estudiadas a través de la correlación de Pearson.

<b>Variables</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Varianza</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Liderazgo	4.3	0.81	0.66	1.00	
Toma de decisiones	4.3	0.67	0.45	0.45**	1.00

\*\*  $p < 0.01$ .

Para evaluar la hipótesis H<sub>2</sub> El liderazgo influye de manera positiva y significativa con la toma de decisiones de los líderes empresariales del estado de Guanajuato, se consideró el resultado de la carga estructural ( $\beta_1$ ) obtenido a través de una la regresión lineal. En este sentido, se demuestra que el liderazgo influye de manera positiva y significativa ( $\beta_1=0.37$ ;  $p<0.01$ ) con la toma de decisiones de los líderes empresariales del estado de Guanajuato explicando el 13.6% de la varianza total explicada ( $\Delta R^2=0.136$ ). Por lo que se acepta la hipótesis H<sub>2</sub> (Ver ilustración 3).

Ilustración 3 Regresión lineal efectuado *entre* la variable independiente sobre la variable dependiente



## DISCUSIÓN

En la actualidad el ejercicio del liderazgo es uno de los principales factores que se ejerce en toda organización y con ello se enfatiza la toma de decisiones en beneficio de la propia organización. En este sentido, uno de los principales hallazgos que se obtuvieron en la presente investigación, radica en que el líder debe proporcionar a sus subordinados una clara visión de los objetivos que se desean lograr. Para ello, es necesario que el líder desarrolle un plan de acción y que motive a sus subordinados a participar e involucrarse en el desarrollo y ejecución de este con la finalidad de poder tomar decisiones asertivas comprobando dos o más veces las fuentes de información y analizando varias opciones que permitan lograr el objetivo considerando y confiando en sus instintos, experiencia e intuición (Malewska, 2018; Wimmer, Buzady, Csesznak, & Szentesi, 2022).

Por otro lado, los líderes motivan con un plan de acción a sus empleados con el que se impulsa a alcanzar los objetivos organizacionales y su toma decisiones en base a su intuición. Es decir, a sus reacciones internas y sus sentimientos, las cuales ellos perciben como las más ideales para tomar decisiones que sean asertivas beneficio de la organización. De esta forma se orientan de un análisis de la información necesaria con la finalidad de les permita tomar las mejores decisiones con un análisis sistemático y lógico (Chiptin, 2020; Frish, 2019; Jerry, 2007).

Otro de los hallazgos obtenidos en la investigación radica en que los líderes consideran las opiniones y creencias de sus subordinados, con la finalidad de que la decisión tomada sea bajo un sentimiento de confianza en la opción elegida basada en la razón. Es decir, cuando el líder requiere tomar una decisión se basa principalmente en comprobar más de dos veces la fuente de información, para información lógica y sistemática, reflexionada considerando varias opiniones tanto de los colaboradores como de sus subordinados (Aarum, 2000).

## REFERENCIAS

- Geraldo , L., Mera , A., & Rocha , E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(1),155 - 174 doi: <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>.
- Zhang, Y., Gao, P., Zhang, J., & Lu, L. (2020). Effect of authoritarian leadership on user resistance to change: evidence from IS project implementation in China. *Industrial Management & Data*, Vol. 120 No. 10, pp. 1813-1834. doi: <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2019-0619>.
- Aarum, J. (2000). Intuition in managers Are intuitive managers more effective? *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1). pp. 46-67. Doi: [10.1108/02683940010305298](https://doi.org/10.1108/02683940010305298).
- Alo, O., Ali, Z., Arslan, N., & Golgeci, A. (23 de 05 de 2023). Impression management and leadership in failing or failed. *Industrial Marketing Management*, pp. 1-3 Doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.018> .  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.018>
- Añazco, K. A., Valdiverso, R. P., & Sanchez, O. W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142–148.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968. Doi: [10.1002/job.283](https://doi.org/10.1002/job.283).
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Lulu Enterprises, Inc.
- Barco, E. (2019). La intuicion en la toma de decisiones estrategicas. *Revista CEA* , Vol. III N.º 2 .
- Barrera, J., & Martin, M. (2021). El Papel de la Toma de aDecisiones en el Liderazgo Organizacional. *Gerencia Libre*, Volumen 7 • 19 - 33.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*,, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. (2008). The Bass handbook of leadership. *Theory, research & managerial applications (4th ed.)*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. *California, Estados Unidos: Psychologists Press*.
- Bean-Mellinger, B., & Seidel, M. (2019). Differences Between Task-Oriented Leaders & Relational-Oriented Leaders. *Chron*, doi: <https://smallbusiness.chron.com/differences-between-taskoriented-leaders-relationaloriented-leaders-35998.html>.

- Bogoviz, A., Malinovski, L., Stroiteleva, T., Sharamko, M., & Dvoretzkaya, V. (2019). Connection between Organizational Culture and Specifics of the Process of Decision Making in Modern Business Systems. En E. Popkova, A. Chesnokova, & I. Morozova, *Specifics of Decision Making in Modern Business Systems* (págs. pp. 123-130. Doi: 10.1108/978-1-78756-691-020191012). Bingley: Specifics of Decision Making in Modern Business Systems.
- Bonnet, D., & Wright, T. (2000). Simple size requirements for estimating Pearson, Kendall and Sperman correlations. *Psicometrika*, 65(1), 23-28. doi:10.1007/BF02294183.
- Bruce, R. (5 de 10 de 1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 55 (5). pp. 820-823. Doi:<https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>.
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. . Open Road Media.
- Chen, S.-H. (2005). Computational intelligence in economics and finance: Carrying on the legacy of Herbert Simon. *Information Sciences*, 170(1): 121-131.
- Chen, Y., & Chang, C. (2013). The determinants of green product development performance: green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116 (1), pp. 107–119. Doi: 10.1007/s10551-012-1452-x .
- Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 7 No. 1, pp. 89-117.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. (2da ed). McGraw-Hill.
- Chiptin, S. (2020). "Decision making, distributed leadership and the objective knowledge growth framework". *International Journal of Educational Management*, Vol. 34 No. 2, pp. 217-231. doi: <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2018-0314>.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2009). Chapter 1: Understanding the supply chain. *Supply Chain Strategy, Planning & Operation* , New Delhi: PHI Learning Private Limited, 3-21.
- Claver, E., Llopis, J., Lloret, M., & Molina, H. ( 2000). *Manual de administración de empresas*. Madrid: 4ª edición, Civitas.
- Correa, J., Iral, R., & Rojas, L. (2006). Estudio de potencia de pruebas de homogeneidad de varianza. *Revista Colombiana de Estadística* . , 29(1). Pp. 57-76. .
- Cronbach, L. (Septiembre de 1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* , 16, pp 297-335. doi:<https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Daft, R. (2017). *Administración*. Mexico: Cengagelearning Editores.
- Eberlin, R., & Tatum, B. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. *Management Decision*, Vol. 46 No. 2, pp. 310-329. <https://doi.org/10.1108/00251740810854177>.

- Failureinstitute. (11 de 5 de 2023). *¿Porqué fracasan los negocios?* Obtenido de [www.thefailureinstitute.com](https://www.thefailureinstitute.com/es/reports/): <https://www.thefailureinstitute.com/es/reports/>
- Feu, S., Blázquez, A., & Gutiérrez, J. (2022). Liderazgo autoritario y flexible en la planificación y toma de decisiones de entrenadores de fútbol en España. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, vol. 23, (1), pp 234-247.
- Flores, L. (2018). El liderazgo y la toma de decisiones estratégicas en el Sector público desde la perspectiva de la Administración Moderna. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 9, 9-25.
- Friedman, M. J. (2013). Finalizing PTSD in DSM-5 : Getting Here From There and Where to Go Next. *Journal of Traumatic Stress*, 26(5), 548–556. doi: <https://doi.org/10.1002/jts.21840>.
- Frish, Y. (2019). "Leaders' Decision Calculi on Nuclear Armament and Disarmament", How Do Leaders Make Decisions? (Contributions to Conflict Management, Peace Economics and Development). *Emerald Publishing Limited*, Vol. 28A. pp. 121-154. doi: <https://doi.org/10.1002/9781108444444.ch12>.
- García, J. (2010). Pensamiento Estratégico: herramienta de competitividad para una orientación Gerencial del nuevo milenio. <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev4-Ens3-Garcia.pdf>.
- González, J. S. (2019). Gerencia estrategica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), pp.242-267. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002>.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia Estrategica: Herramienta en la Toma de Decisiones en las Organizaciones. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, Vol.21(1), PP. 242-267.
- Gursoy, E., Yesildere, H., Basaran, F., Cetin , E., & Simal, N. (2023). Turkish nurses' leadership orientations and clinical decision-making skills. *Leadersh Health Serv (Bradf Engl)*, <https://doi.org/10.1108/LHS-08-2022-0090>. Obtenido de Orientaciones de Liderazgo de las Enfermeras Turcas y Habilidades Para la Toma de Decisiones Clinicas.
- Gutierrez, A. (s.f.). Toma de decisiones. *Centro Cultural Itaca S.C.*
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares Structural Equation* (Vol. 2). PLS-SEM.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS SEM)*. USA Second Edition.: SAGE Publications.
- Halaychik, C. (2016). Decision-Making and Problem Solving. *En Lessons in Library Leadership*, Elsevier Ltd. doi: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100565-1.00006-6>.
- Haque , M., Liu, L., & TitiAmayah, A. (2017). The role of patience as a decision-making heuristic. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 12 Issue: 2, pp.111-129, doi: [10.1108/QROM-01-2015-1263](https://doi.org/10.1108/QROM-01-2015-1263).

- Ibneatheer, M., Rostan, P., & Rostan, A. (2023). Internal processes in decision-making (mental, emotional, cultural, ethical and spiritual) of Afghan business leaders. *PSU Research Review*, Vol. 7 No. 1, pp. 33-35. <https://doi.org/10.1108/PRR-10-2020-0037>.
- Jerry, B. (2007). Utilizing multi-dimensionality in the workplace: a meta-study. *Managerial Finance*, Vol. 33 Iss 12 pp. 935 - 946. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/03074350710831710>.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>.
- Kaiser, H. (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, pp. 401-415.
- Keen, P., & Soot Morton, M. (1978). *Decision Support Systems: Organizational perspective*. Addison Wesley.
- Khuong, N., TungDo, T., & AiPhan, N. (2022). The impact of leadership traits and organizational learning on business innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9, pp. 1-3. Doi: 10.1016/j.jik.2022.100204.
- Kumar, S., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green T transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting & Social Change*, 150. Doi: 10.1016/j.techfore.2019.119762.
- Kwan, C. K., & Cardozo, S. (2018). Estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas de Asuncion, Paraguay. *Academico Revista de Investigacion En Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 117-126 doi: <https://doi.org/10.30545/academico>.
- Larman, A. (2015). Task-Oriented Vs People-Oriented Leadership Styles. *Ezine Articles*. Obtenido de <https://encinearticles.com/?Task-Oriented-Vs-People-Oriented-Leadership-Stiles&id=9253531>
- Lewin, K., Lipptin, R., & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- López-Lemus, J., & De la Garza, M. (2023). The impact of transformational leadership on challenging influence strategies: an approach using structural equation models. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. Doi: 10.1108/IJOA-10-2022-3440.
- Luria, G., & Berson, Y. (2012). How do leadership motives affect informal and formal leadership emergence? *Journal of Organizational Behavior*, 34, 995–1015. doi: <https://doi.org/10.1002/job.1836>.
- Marcano, R. (2021). La toma de decisiones, liderazgo y comportamientos en las organizaciones en tiempos de incertidumbre. *Cuadernos del cendes*, N° 107, Tercera epoca pp. 111-132.
- Martinez, S. M. (2004). *Orientacion de mercado*. Consulta S.A de C.V.

- Mata, E. (2023). Ética, liderazgo y toma de decisiones en la gestión de proyectos. *Tecnología en Marcha*, Vol. 36, número especial. X Congreso Iberoamericano de Ingeniería de Proyectos. Pag. 5-20. doi: <https://doi.org/10.18845/tm.v36i7.6855>.
- Md, F., Noor, S., Nik, N., & Mohd, M. (2021). Leadership and decision making challenges among elderly care centre operators: case of multi-ethnic Malaysia. *Leadership in Health Services*, Vol. 34 No. 4, pp. 512-526. <https://doi.org/10.1108/LHS-05-2021-003>.
- Méndez, C., & Rondón, M. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría.*, 41(1). pp. 197-207.
- Menguzzato, M., & Renau, J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel, Barcelona.
- Mosley, M. (2015). *Supervisión. La Práctica del Empowerment desarrollo de equipo de trabajo y su motivación*. Mexico.
- Niu, L., Zhao, R., & Wei, Y. (2022). How does differential leadership affect team decision-making effectiveness? The role of thriving at work and cooperative goal perception. *Chinese Management Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/CMS-07-2022-0229>.
- Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). London: Sage publications.
- Pando, T., Cangalaya-Sevillano, L., Herrera, Z., & Cabrejos, R. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XXVIII, No. 5, pp 234-245.
- Pazmiño, G., Beltrán, M., & Gallardo, W. (2016). Los Estilos de Liderazgo y su Influencia en el Desarrollo Empresarial: Caso Pymes de la Provincia de Tungurahua-Ecuador. *Revista PUCE*, Núm. 103, PP. 355-369.
- Pearson, E. S. (1929). Some notes on sampling tests with two variables. *Biometrika*, 21, 337-360. doi:10.2307/2332565
- Pearson, E. S. (1931). The test of significance for the correlation coefficient. *Journal of the American Statistical Association*, 26, 128-134. doi:10.2307/2278641
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations* (Financial Times Prentice Hall, ed.). New Jersey: Pitman.
- Pielstick, C. D. (2000). Formal vs Informal Leading: A Comparative Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), pp: 1–14. doi: [http://openknowledge.nau.edu/1643/3/pielstick\\_CD\\_2000\\_Franke\\_WPS\\_0004%281%29.pdf](http://openknowledge.nau.edu/1643/3/pielstick_CD_2000_Franke_WPS_0004%281%29.pdf).
- Pieptea, D., & Anderson, E. (1987). *Price and Value of Decision Support Systems*. *Mis Quarterly*.
- Quijano, R., Patrón, R., & Medina, F. (2020). Estructura organizacional en las prácticas de liderazgo. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, Vol. 7, Núm. 14.

- Riquelme, J. A., Pedraja, L. M., & Vega, R. A. (Febrero de 2020). Leadership and management in wicked problem solving. A literature review. *Formación universitaria*, 13(1). pp. 135-144. Doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>. Obtenido de El Liderazgo y la Gestion en la solucion de Problemas.
- Robbin, S., & Coulter, M. (1999). *Administración (5th ed.)*. México D. F., México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1992). *Essentials in Organizational Behaviour*. New York, Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Robbins, S., & De Cenzo, D. (2012). *Fundamentos de la Administración. Quinta Edición*. Mexico: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (1996). La actuación estratégica de la empresa y la contabilidad de gestión. *Revista Española de la Financiación y Contabilidad*, Vol. 25 (89), 821- 836.
- Rodriguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (Septiembre de 2007). Efectos e implicaciones de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. *Interciencia*, 32(9). pp. 593-600. . Obtenido de Efectos e Implicaciones de las Decisiones Estrategicas en las Instituciones Universitarias.
- Sadiya, H., Saeed, M., & Saleem, M. (2020). A Study of Decision Making Styles of Academic Managers in Public Sector Universities of the Punjab. *Bulletin of Education and Research*, Vol. 42, No. 2 pp. 181-196. .
- Sánchez, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25, 1–39. doi: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3194/4931>.
- Sanchez, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25, 1–39. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3194/4931>
- Sanchez, J., & Barraza, L. (2015). persepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, vol. 11, núm. 4, pp. 161-170 doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>.
- Schneier, C. E., & Goktepe, J. R. (1983). Issues in emergent leadership: The contingency model of leadership, leader sex, leader behavior. (1st ed.; H. H. Blumberg, A. P. Hare, V. Kent, & M. F. Davies, eds.). Chicester, Inglaterra: John Wiley.
- Scott, S., & Bruce, R. (1995). Decision-Making style: The development and Assessment of a new Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55 (5). pp. 818- 831. Doi: 10.1177/0013164495055005017.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *elsevier doyma*, 117-125.
- Sideri, M., Kitsiou, A., Filippopoulou, A., Kalloniatis, C., & Gritzalis, S. (2019). E-Governance in educational settings: Greek educational organizations leadership’s perspectives towards

- social media usage for participatory decision-making. *Internet Research*, Vol. 29 No. 4, pp. 818-845. <https://doi.org/10.1108/IntR-05-2017-0178>.
- Simon, H. (1977). *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Simon, H. (1986). The information processing explanation of Gestalt phenomena. *Computers in Human Behavior*, 2(4): 241-255.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbac's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. doi:0.5116/ijme.4dfd.8dfd.
- Torlak, N., Demir, A., & Budur, T. (2022). Decision-making, leadership and performance links un private education institutes. *Rajagiri Management Journal*, Vol. 16 No.1, pp. 63-85. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-10-2020-0061>.
- Valles, Y. (11 de 5 de 2023). Obtenido de Experto PyME: [www.expertopyme.com/las-5-causas-de-fracaso-en-las-empresas-de-mexico/](http://www.expertopyme.com/las-5-causas-de-fracaso-en-las-empresas-de-mexico/)
- Warrick, D. D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, pp. 155–172. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=EJ265922>
- Yoder, J. D., Adams, J., Grove, S., & Priest, R. F. (1985). To Teach is to Learn: Overcoming Tokenism with Mentors. *Psychology of Women Quarterly*, 9(1), 119–131. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1985.tb00865.x>
- Yu-Shan, C., & Ching-Hsun, C. (26 de 08 de 2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics* v, 116. pp. 107–119. Doi: 10.1007/s10551-012-1452-x. doi: 10.1007/s10551-012-1452-x
- Zapata, G. J., Sigala, L., & Mirabal, A. (Julio de 2016). Toma de Decisiones y Estilo de Liderazgo: Estudio en Medianas Empresas. *Compendium*, 19(36). pp. 35-59. . Obtenido de Toma de Decisiones y Estilo de Liderazgo: Estudio en Medianas Empresas.