

## **El Liderazgo y su Relación con la Toma de Decisiones del Sector Empresarial en el Estado de Guanajuato**

Leadership and its Relationship with Decision Making in the Business Sector in the State of Guanajuato

Nicolás Cisneros Calderón<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Guanajuato  
n.cisneroscalderon@ugto.mx<sup>1</sup>

Andrea Paola Román Álvarez<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Universidad de Guanajuato  
ap.romanalvarez@ugto.mx<sup>2</sup>

Esmeralda Martínez Gómez<sup>3</sup>

<sup>3</sup>Universidad de Guanajuato  
e.martinezgomez@ugto.mx<sup>3</sup>

Dr. Jorge Armando López-Lemus<sup>4</sup>

<sup>3</sup>Universidad de Guanajuato  
lopezja@ugto.mx<sup>4</sup>

Dra. Cecilia Ramos-Estrada<sup>5</sup>

<sup>5</sup>Universidad de Guanajuato  
c.ramosestrada@ugto.mx<sup>5</sup>

### **Resumen**

El objetivo principal radica conocer la relación que existe entre el liderazgo y la toma de decisiones del sector empresarial del estado de Guanajuato. Para este estudio se empleó una muestra de 80 líderes empresariales. Los resultados muestran que el liderazgo se relaciona de manera positiva y significativamente sobre la toma de decisiones de los líderes empresariales del estado de Guanajuato.

**Palabras clave:** Liderazgo, Toma de decisiones, Transformacional, MipyaMES.

### **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.

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 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, 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, dos tipos, han sido discutidos en la literatura liderazgo, es decir, transformacional y transaccional, y su papel en un entorno empresarial dinámico e incierto una preocupación generalizada (Yu-Shan & Ching-Hsun, 2013).

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, 1999; Burns, 2012).

*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 esta más enfocado en el cumplimiento de la tarea que en la persona (Bass, 1999).

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.

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

De acuerdo con Scott y Bruce (1995) existen estilos de toma de decisiones se define 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.

*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

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.

## Metodología

El método empleado para el presente estudio fue cuantitativo debido a que se utilizaron cuestionarios que permitieron medir las variables seleccionadas fenómeno estudiado. De la misma forma, el método aplicado en el presente estudio fue explicativo ya que se pretendió tener un enfoque generalizado y aproximado de las variables que se seleccionaron, en este sentido, el liderazgo en relación la toma de decisiones de líderes empresariales del estado de Guanajuato. Asimismo, el corte metodológico fue transversal, debido a que se aplicaron los cuestionarios en un solo momento a los participantes del estudio.

El tipo de muestreo aplicado en la investigación fue no probabilístico intencional. En cuanto a los criterios incluyentes para la muestra fue específicamente líderes empresariales del estado de Guanajuato que tuvieran en al menos un año como líderes de las empresas que se encontraban gestionando. Para el levantamiento de la información, se diseñó una plataforma en un servidor de internet en el cual los participantes ingresaron para contestar los instrumentos. De esta manera, se logró obtener una muestra de 80 participantes, la cual se describe en la tabla 1.

**Tabla 1.** Estadística descriptiva de la muestra

	Muestra (n)	Porcentaje
<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%

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.

Una vez recopilada la información mediante los instrumentos que se emplearon para medir las variables seleccionadas, se realizó una correlación entre las variables de liderazgo y toma de decisiones. De esta manera, se demuestra que existe 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 2.

**Tabla 2.** Estadística descriptiva: media, desviación estándar, varianza y correlación de variables.

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

\*\* $p<0.01$

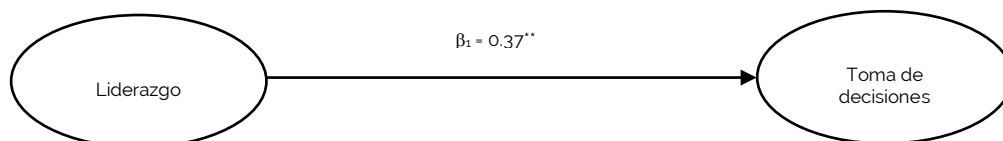
Para medir la confiabilidad de la escala del liderazgo se realizó una adaptación del instrumento de liderazgo desarrollado por Yu-Shan y Ching-Hsun (2013). Este instrumento está conformado a partir de 6 ítems y emplea una escala de Likert de 5 puntos, donde 1 representa "Muy en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo". 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 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 3.

**Tabla 3.** 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.			



\*\* $p < 0.01$

**Figura 1.** Regresión lineal efectuado sobre la variable independiente sobre la variable dependiente

Para probar las hipótesis establecidas en el presente estudio  $H_1$ : 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 ( $r=0.45$ ;  $p<0.01$ ) 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  $H_1$ .

Para evaluar la hipótesis  $H_2$  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  $H_2$ . Ver figura 1.

## Conclusiones

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 de 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



- 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>.
- 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>.
- Kaiser, H. (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, pp. 401-415.
- 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.
- 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.
- Malewska, K. (2018). The profile of an intuitive decision maker and the use of intuition in decision-making practice. *Management*, 22,(1) P.31 DOI: 10.2478/manment-2018-0003.
- McKenmy, J., & Keen, P. (1974). How managers' minds work. *Harvard Business Review*, 52, 79-90. .
- Méndez, C., & Rondón, M. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(1). pp. 197-207.
- 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
- 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. .
- 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.
- 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/)
- Wimmer, A., Buzady, Z., Csesznak, A., & Szentesi, P. (2022). Intuitive and analytical decision-making skills analysed through a flow developing serious game. *Journal of Decision Systems* , 31, (1) pp. 4-17 Doi: 10.1080/12460125.2022.2073863.
- 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