

Leadership and Decision Making: A relationship from service SMEs in Manizales (Colombia)

Amaya Sánchez, Jonatan Andrés, MBA¹, Pantoja Ospina, Martín Alonso, PhD², and Ortíz Guerrero, Cristian David, Ingeniero Industrial³

^{1,2,3}Universidad Nacional de Colombia sede Manizales (Colombia), ¹joamayas@unal.edu.coi, ²mapantojao@unal.edu.co, ³crdortizgu@unal.edu.co

Abstract

The article examines the relationship between leadership and decision making in service SMEs in Manizales, Colombia. The predominance of transformational leadership stands out, directly related to decision-making based on the reasoning process. The methodology used is correlational and mixed, combining qualitative and quantitative tools. The results show that managers tend to adopt a rational approach to decision making, followed by intuitive and independent approaches. A positive correlation was found between transformational leadership and rational and intuitive decision making, while a significant negative correlation was observed with the avoidant approach. This findings suggests a significant influence of transformational leadership on decision-making processes in organizations.

Keywords - Leadership, SMEs, Decision making, Leader, Relationship.

Liderazgo y Toma de Decisiones: Una relación desde las Pymes de servicios en Manizales (Colombia)

Amaya Sánchez, Jonatan Andrés, MBA¹, Pantoja Ospina, Martín Alonso, PhD², and Ortíz Guerrero, Cristian David, Ingeniero Industrial³

^{1,2,3}Universidad Nacional de Colombia sede Manizales (Colombia), ¹joamayas@unal.edu.coi, ²mapantojao@unal.edu.co, ³crdortizgu@unal.edu.co

Abstract

El artículo examina la relación entre el liderazgo y la toma de decisiones en las Pymes de servicios en Manizales, Colombia. Se destaca la predominancia del liderazgo transformacional, relacionado directamente con la toma de decisiones basada en la razón. La metodología utilizada es correlacional y mixta, combinando herramientas cualitativas y cuantitativas. Los resultados muestran que los gerentes tienden a adoptar un enfoque racional para la toma de decisiones, seguido por enfoques intuitivos e independientes. Se encontró una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la toma de decisiones racional e intuitiva, mientras que se observó una correlación negativa significativa con el enfoque evitativo. Este hallazgo sugiere una influencia significativa del liderazgo transformacional en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones.

Keywords - Liderazgo, Pymes, Toma de decisiones, Líder, Relación.

I. INTRODUCCIÓN

El ejercicio diario de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) implica tomar decisiones cruciales para su supervivencia. La toma de decisiones en estas organizaciones no es individual, sino que se realiza de manera conjunta por un equipo interdisciplinario para abordar la complejidad de la problemática [1]. La gestión empresarial en las Pymes es un proceso dinámico y multifacético que requiere una combinación única de habilidades, experiencia y conocimientos para adaptarse a un entorno empresarial cambiante y desafiante. En este sentido, los gerentes y líderes desempeñan un papel fundamental al dirigir y coordinar los esfuerzos del equipo para lograr los objetivos organizacionales.

Los estudios en este campo [2], destacan la importancia del buen liderazgo para crear ventaja competitiva, mientras que [3] y [4] resaltan el papel de los líderes en el cumplimiento de objetivos organizacionales. Un líder efectivo debe poseer habilidades técnicas, conceptuales y humanas, siendo indispensable para abordar los desafíos organizacionales [5]. Además, el liderazgo eficaz implica la capacidad de inspirar, motivar y guiar a los miembros del equipo hacia el logro de metas comunes, así como también la habilidad para tomar decisiones informadas y estratégicas en momentos de incertidumbre y cambio.

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).
ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).
DO NOT REMOVE

Otros estudios acerca de liderazgo [6], sugieren que los líderes analizan las fallas operativas, los cambios en las variables internas y externas, y las condiciones del factor humano.

Esta capacidad de análisis crítico y evaluación constante permite a los líderes identificar áreas de mejora, anticipar posibles desafíos y tomar medidas correctivas de manera proactiva para garantizar el éxito a largo plazo de la organización. Además, el liderazgo efectivo implica la capacidad de comunicarse de manera clara y persuasiva, fomentar un clima organizacional positivo y fomentar el desarrollo profesional y personal de los miembros del equipo.

Este estudio explora la relación entre el tipo de liderazgo y la toma de decisiones en las Pymes de servicios de Manizales, Colombia. Se observa que el liderazgo transformacional es predominante en este contexto y se relaciona directamente con el uso de la razón en la toma de decisiones. Este estudio se divide en ocho partes: introducción, planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivos, metodología de investigación, análisis de los resultados obtenidos, discusión de los resultados y las conclusiones, que ofrecen una perspectiva ampliada sobre la influencia del liderazgo en las decisiones organizacionales en el sector de servicios de Manizales.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estilo de liderazgo emerge como un factor crucial en el funcionamiento de las organizaciones, manifestando una influencia considerable en la calidad y efectividad de las decisiones estratégicas, como evidencian diversos estudios [7]. Para algunos investigadores [8], la toma de decisiones se conceptualiza como un proceso integral que implica la identificación y resolución de problemas organizacionales, considerando múltiples alternativas y seleccionando la más adecuada para su implementación. En el contexto específico de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), la toma de decisiones se bifurca en dos modalidades distintas: estratégica y operativa. Las decisiones estratégicas suelen recaer en la alta gerencia, siendo centralizadas y relacionadas con la misión, visión y plataforma estratégica de la organización. Por otro lado, las decisiones operativas se centran en las actividades cotidianas orientadas a alcanzar los objetivos operativos y tácticos [9].

El liderazgo se destaca como un elemento crucial en el proceso de toma de decisiones, ejerciendo una influencia positiva en el logro de los objetivos organizacionales, el funcionamiento operativo y la capacidad de adaptación a los cambios [10]. Es importante reconocer que las decisiones tomadas en el ámbito de las Pymes no solo impactan internamente en la organización, sino que también tienen un efecto significativo en la economía nacional. En el caso específico de Colombia, las Pymes representan aproximadamente el 90% del sector productivo, contribuyendo alrededor del 40% del Producto Interno Bruto (PIB) y generando más del 80% del empleo nacional [11]. Por tanto, comprender cómo los líderes de las Pymes abordan el proceso de toma de decisiones resulta esencial para discernir su comportamiento y su repercusión en la economía del país. Este análisis no solo ofrece una visión más amplia de la dinámica de las Pymes, sino que también proporciona una base sólida para informar políticas y estrategias dirigidas a fortalecer este sector vital de la economía.

III. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué relación existe entre los tipos de liderazgo y los tipos de toma de decisiones adoptados por los gerentes de las Pymes del sector servicios de la ciudad de Manizales (Colombia)?

IV. OBJETIVO GENERAL

Establecer la relación del tipo de liderazgo y el tipo de toma de decisiones adoptados por los gerentes de las Pyme del sector servicios de la ciudad de Manizales (Colombia).

1. Objetivos específicos

- Determinar el tipo de liderazgo de los gerentes de las Pymes del sector servicios de Manizales utilizando el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).
- Establecer el tipo de toma de decisiones de los gerentes de las Pymes del sector servicios de Manizales utilizando el instrumento Estilo general de toma de decisiones (GDMS)
- Identificar la relación del tipo de liderazgo y tipo de toma de decisiones de los gerentes de las Pymes del sector servicios de Manizales a través de un análisis bivariado.

V. METODOLOGÍA

El estudio es de tipo correlacional, ya que busca establecer la relación entre dos variables sin intervenir en ellas. Además, se aplica una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa), lo que implica el uso de herramientas tanto cualitativas como cuantitativas para recopilar y analizar datos. Se emplean cuestionarios como el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) y el Estilo general de toma de decisiones (GDMS), indicando un enfoque cuantitativo para recopilar información

sobre liderazgo y toma de decisiones, respectivamente. Sin embargo, también se menciona un análisis bivariado, lo que sugiere el uso de estadísticas para examinar la relación entre las variables. Esto confirma la naturaleza mixta de la metodología empleada, siguiendo las indicaciones de algunas investigaciones [12]. En la Tabla I, se describen las actividades de servicios de las Pymes pertenecientes al sector servicios de la ciudad de Manizales (Colombia) que son de interés para la investigación.

TABLA I
ACTIVIDADES DE SERVICIOS (CLASIFICACIÓN CIIU)

CIIU	Descripción del servicio
N8220	Actividades de centros de llamadas (call center)
N7820	Actividades de empresas de servicios temporales
N8129	Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales
L6810	Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados
H4923	Transporte de carga por carretera
Q8621	Actividades de la practica medica sin internación
K6621	Actividades de agentes y corredores de seguros
M6920	Actividades de contabilidad teneduría de libros Auditoría financiera y asesoría tributaria
C3312	Mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo

En la Tabla II se ilustra los tamaños muestrales obtenidos en el análisis estadístico.

TABLA II
MATRIZ DE TAMAÑOS MUESTRALES PARA UN UNIVERSO DE 152 CON UNA P DE 0,5

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 152 con una p de 0,5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,00%	9,00%	8,00%	7,00%	6,00%	5,00%	4,00%	3,00%	2,00%	1,00%
90%	47	54	62	72	84	97	112	126	139	149
95%	59	67	76	86	97	109	121	133	143	150
97%	66	74	83	93	104	115	126	136	145	150
99%	79	87	96	105	114	124	133	140	147	151

La muestra para el trabajo investigativo fueron 109 gerentes de las Pymes de servicios de la ciudad de Manizales. La selección se llevó a cabo teniendo en cuenta la proporcionalidad de la cantidad de empresas por CIIU.

Estilo general de toma de decisiones (GDMS)

El instrumento General Decision-Making Styles (GDMS) permite evaluar cómo las personas responden ante una situación que requiere tomar una decisión, este instrumento diferencia cinco estilos de decisión [13]. Estos estilos de liderazgo se presentan a continuación en la Tabla III.

TABLA III.
ESTILOS DE DECISIÓN

Estilos en la toma de decisión	Característica
Estilo racional	Tomo decisiones de forma lógica y sistemática. (Racional)
Estilo evitativo	Evito tomar decisiones importantes hasta que siento presión. (Evitativo)
Estilo dependiente	Raramente tomo decisiones importantes sin consultar a otras personas. (Dependiente)
Estilo intuitivo	Cuando tomo decisiones, tiendo a confiar en mi intuición. (Intuitivo)
Estilo espontáneo	Generalmente tomo decisiones rápidas. (Espontáneo)

El instrumento GDMS contiene 25 ítems que se califican en una escala del 1 al 5. Esta calificación se asigna de la siguiente manera: se otorga 1 si se está totalmente en desacuerdo, y se asigna 5 si se está totalmente de acuerdo. Esta asignación ayuda a definir en qué subescala de decisiones (racional, evitativo, dependiente, intuitivo, espontáneo) se encuentra una persona.

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

El cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) se basa en los planteamientos teóricos de Bass, quien identificó dos tipos de liderazgo: el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional [14]. El cuestionario se implementa utilizando una escala de Likert, que consiste en un método de investigación que utiliza una sucesión de calificaciones para conocer el nivel de acuerdo y desacuerdo de las personas sobre un tema. La escala va de 0 a 4, donde: 0: De ningún modo, 1: De vez en cuando, 2: Algunas veces, 3: Con bastante frecuencia, 4: Con frecuencia sino siempre. Estos estilos de liderazgo se presentan a continuación en la Tabla IV.

TABLA IV
ESTILOS DE LIDERAZGO

Estilo	Nombre de la escala	Característica
Liderazgo Transformacional	Atributos idealizados	El grupo siente que es un orgullo estar bajo su dirección, antepone el interés propio por el bien del grupo
	Comportamientos idealizados	Pone en conocimiento los valores y creencias más importantes del líder, especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito
	Motivación inspiradora	Motivan a quienes los rodean. Se trabaja con un espíritu individual y de equipo, se logra generar entusiasmo y optimismo
	Estimulación intelectual	Estimula a la innovación y creatividad al momento de resolver problemas, incentiva a tomar de nuevas formas las situaciones
	Consideración individual	Prestan atención a la necesidad de logro y crecimiento de cada individuo actuando como mentores, crea un clima de apoyo
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	La transacción es un intercambio de recompensas al colaborador

Liderazgo Evitativo pasivo		que están previamente especificadas en la relación.
	Gestión por Excepción (Activo)	Se interviene para prevenir problemas a nivel de los colaboradores o en la ejecución de un proyecto.
	Gestión por Excepción (Pasivo)	Se interviene solo cuando se identifican problemas a nivel de los colaboradores o en la ejecución de un proyecto.
	Laissez-Faire	Dejar hacer, dejar pasar. Poca intervención en la toma de decisiones. Brinda amplia autonomía.

VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Análisis del alfa de Cronbach

Para el análisis de los resultados se utilizó la interpretación del Alfa de Cronbach para estudiar la fiabilidad del instrumento GDMS, la cual se ilustra en la Tabla V:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left\{ 1 - \sum \frac{\text{Varianza de cada ítem}}{\text{Varianza Total}} \right\} \quad (1)$$

TABLA V
ALFA DE CRONBACH

(alfa)	0,8764602084
K (número de ítems)	70
Vi (Varianza de cada ítem)	68,61301631
Vt (Varianza Total)	504,2825789

En la Tabla VI, se observa la confiabilidad del instrumento la cual fue de 0,88, este es un valor de confiabilidad aceptable, ya que para que el valor del alfa de Cronbach sea aceptable debe ser mínimo de 0,70 [15].

TABLA VI
ESTADÍSTICA DE FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,88	70

2. Análisis descriptivo

De la muestra final participaron 81 individuos distribuidos de la siguiente manera: mujeres, 34.6 % y hombres, 65.4 %. Dentro de este grupo final, el 93.8 % de los participantes fueron gerentes, el 5 % fueron directivos financieros y el 1.2 % fueron directivos comerciales.

2.1. Tipo de liderazgo en los gerentes de las Pymes de servicios de la ciudad de Manizales

A continuación, en la Tabla VI se ilustran los resultados de confiabilidad del instrumento MLQ, del cual se tomaron 36 ítems relacionados con el estilo de liderazgo de tipo Transformacional, Transaccional y Evitativo pasivo, que indican un alfa de Cronbach de 0.857, ratificando la fiabilidad del instrumento aplicado.

TABLA VII

ESTADÍSTICA DE FIABILIDAD INSTRUMENTO APLICADO

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,857	36

En la Tabla VIII se muestra el análisis en el que se valoró el perfil del liderazgo en las Pymes de Manizales del sector servicio, agrupando en una primera instancia las preguntas correspondientes a cada componente asociados a los diferentes tipos de liderazgo Transformacional, Transaccional y Evitativo pasivo. Luego se realizó un procedimiento en cada dimensión para obtener su promedio aritmético y su ubicación con respecto al percentil, teniendo en cuenta las características de comportamiento en cada estilo de liderazgo.

TABLA VIII
IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL LIDERAZGO

Estilo	Nombre de la escala	Abreviatura	Preguntas
Liderazgo Transformacional	Atributos idealizados o Influencia Idealizada (Atributos)	IA or II(A)	10,18,21,25
	Comportamientos idealizados o Influencia Idealizada (Comportamientos)	IB or II(B)	6,14,23,34
	Motivación inspiradora	IM	9,13,26,36
	Estimulación intelectual	IS	2,8,30,32
	Consideración individual	IC	15,19,29,31
Liderazgo Transaccional Liderazgo Evitativo pasivo	Recompensa contingente	CR	1,11,16,35
	Gestión por Excepción (Activo)	MBEA	4,22,24,27
	Gestión por Excepción (Pasivo)	MBEP	3,12,17,20
	Laissez-Faire	LF	5,7,28,33

Por medio de la interpolación se obtuvo el cálculo exacto del percentil de la media, utilizando la siguiente expresión matemática:

Donde:

y_x es el valor interpolado de y para un valor de x dado x es el valor de x para el cual se está interpolando el valor de y_{x_0} y x_1 s

$$y_x = y_0 + \frac{x - x_0}{x_1 - x_0} \cdot (y_1 - y_0) \quad (2)$$

De los resultados de la autoevaluación que se llevó a cabo por los gerentes de las Pymes frente al tipo de liderazgo y en proporción con su ubicación en el percentil se obtuvieron los siguientes registros, ilustrados en la Tabla IX.

TABLA IX
RESULTADOS DE AUTOEVALUACIÓN COMPORTAMIENTO LIDERAZGO

Comportamientos	Percentil	Promedios totales	n=81
Laissez Faire	56	1,55	45
Atributos Idealizados	53	2,67	43
Motivación Inspiradora	52	2,87	43
Comportamientos Idealizados	52	2,62	42
Estimulación Intelectual	52	2,87	42
Consideración Individual	48	2,67	39
Recompensa Contingente	48	2,92	39
Gestión por Excepción (Pasiva)	44	1,44	36
Gestión por Excepción (Activa)	39	2,16	32

Con base en los resultados, se destaca que la dimensión Laissez-Faire, asociada al liderazgo Evitativo pasivo, se sitúa en el percentil 56, revelando que 45 gerentes de Pymes manifiestan estos comportamientos por encima de 1,55. Por otro lado, los atributos relacionados con el liderazgo Transformacional, como Motivación Inspiradora, Comportamientos Idealizados y Estimulación Intelectual, se encuentran en el percentil 52, con 42 gerentes autoevaluándose por debajo del rango 2,62 - 2,87. Además, se observa que los comportamientos de Consideración Individual y Recompensa Contingente están en el percentil 48, mientras que el componente Gestión por Excepción (Pasiva) se sitúa en el percentil 39. En general, la Tabla X muestra que la mayoría de los gerentes de Pymes encuestados exhiben comportamientos transformadores, con algunos acercándose al liderazgo transaccional.

TABLA X
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, TRANSACCIONAL Y EVITATIVO PASIVO.

Tipos de liderazgo	Media	Desv. Desviación	N
Liderazgo Evitativo Pasivo	1,4954	0,72926	81
Liderazgo Transaccional	2,537	0,52158	81
Liderazgo Transformacional	2,7407	0,51527	81

2.1.1. Liderazgo transformacional

En los gerentes de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) del sector de servicios en la ciudad de Manizales, se observa una clara inclinación hacia el estilo de liderazgo transformacional. Este fenómeno se caracteriza por la tendencia de los líderes a dirigir el trabajo con una influencia marcada de comportamientos proactivos, buscando constantemente optimizar el desarrollo y fomentar la innovación como medio para alcanzar resultados superiores. Esta tendencia se refleja en diversos aspectos de la gestión empresarial, desde la forma en que se comunican los objetivos y se establecen las metas hasta

la manera en que se motiva y se guía al equipo hacia el logro de los mismos. Este enfoque transformacional del liderazgo se considera esencial en un entorno empresarial dinámico y competitivo, donde la capacidad de adaptación, la creatividad y la innovación son factores críticos para el éxito organizacional.

Los datos recopilados para respaldar esta observación se presentan de manera detallada en la Tabla XI. Esta Tabla proporciona una visión cuantitativa de la prevalencia del liderazgo transformacional entre los gerentes de las Pymes del sector de servicios en Manizales. Al analizar los datos presentados en la Tabla, se puede apreciar claramente la predominancia de este estilo de liderazgo en comparación con otros enfoques, lo que sugiere que los líderes de estas organizaciones tienen una fuerte orientación hacia la inspiración, la motivación y el desarrollo del potencial de sus equipos.

Este hallazgo tiene implicaciones significativas para la gestión y el desarrollo de las Pymes en la ciudad de Manizales. Al reconocer la importancia del liderazgo transformacional en la mejora del desempeño organizacional, los líderes empresariales pueden adoptar estrategias específicas para fomentar y fortalecer este estilo de liderazgo dentro de sus organizaciones. Esto puede incluir iniciativas de capacitación y desarrollo de liderazgo, así como la implementación de prácticas y políticas que promuevan una cultura organizacional basada en la innovación, la colaboración y el empoderamiento del equipo. En última instancia, esto podría conducir a una mayor competitividad y sostenibilidad para las Pymes del sector de servicios en Manizales, posicionándolas mejor para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial en constante cambio.

Tabla XI
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Liderazgo Transformacional	Media	Desv. Desviación	N
Atributos Idealizados	2,6667	0,55481	81
Comportamientos Idealizados	2,6204	0,7028	81
Consideración Individual	2,6728	0,63448	81
Estimulación Intelectual	2,8704	0,55356	81
Motivación Inspiradora	2,8735	0,66629	81

Al momento de analizar la media en las respuestas recolectadas de la autoevaluación en el componente de los cinco comportamientos, se observó coherencia con el tipo de liderazgo transformacional. Cabe resaltar que la Estimulación Intelectual y la Motivación Inspiradora son las actitudes que prevalecen en este grupo de dirigentes gerenciales. De acuerdo con lo obtenido en el análisis de percentiles, este tipo de liderazgo es el 52,4% y corresponde a 43 individuos.

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).
ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).
DO NOT REMOVE

2.1.2. Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional, especialmente del tipo Recompensa Contingente, muestra una notable prevalencia entre los gerentes de Manizales, como se evidencia por la media de 2,9 obtenida en una muestra de 36 gerentes.

Este enfoque transaccional se caracteriza por la práctica de recompensar el desempeño deseado, lo que impulsa a los seguidores a alcanzar metas específicas establecidas por el líder. En contraste, se observa una menor incidencia de comportamientos asociados con la Gestión por Excepción (Activo), donde el líder se centra en establecer estándares claros y toma medidas correctivas cuando estos no se cumplen. Este enfoque implica un mayor énfasis en la vigilancia y el control, con la posibilidad de sancionar a los seguidores por no alcanzar los estándares establecidos.

Los resultados obtenidos para el liderazgo de tipo Gestión por Excepción (Activo) muestran una media de 2,15, con 32 gerentes reflejando este estilo de liderazgo. Estos datos sugieren una inclinación hacia un enfoque más reactivo por parte de los líderes, quienes están más propensos a intervenir cuando surgen desviaciones significativas del desempeño esperado. Esta práctica puede motivar a los seguidores a cumplir con los estándares establecidos, pero también puede crear un ambiente de trabajo más controlado y jerárquico.

Los resultados destacan la prevalencia de diferentes estilos de liderazgo entre los gerentes de Manizales, con el liderazgo transaccional de tipo Recompensa Contingente siendo el más común. Estos hallazgos proporcionan una visión valiosa sobre las prácticas de liderazgo en esta comunidad empresarial específica, lo que puede ayudar a informar estrategias de desarrollo de liderazgo y mejorar la efectividad de la gestión en las organizaciones de la región. Los detalles específicos de los resultados se presentan en la Tabla XII para una referencia más detallada.

Tabla XII
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Liderazgo Transaccional	Media	Desv. Desviación	N
Gestión por excepción (Activo)	2,1574	0,85554	81
Recompensa Contingente	2,9167	0,5534	81

2.1.3. Liderazgo Evitativo Pasivo

El análisis arrojó que un grupo de 45 gerentes desarrollan comportamientos relacionados con el liderazgo Evitativo Pasivo, resaltando una mayor calificación en el comportamiento Laissez Faire la cual se caracteriza por acoger una conducta de evitar involucrarse cuando surgen problemas demasiado complejos. La media para este tipo de liderazgo fue de 1,5. Por otra parte, la media del liderazgo Evitativo – pasivo del tipo Gestión por excepción (pasivo) es de 1,44. En esta parte la autoevaluación mostró que 36 gerentes asumen acciones

como no interferir hasta que los problemas se vuelven serios como se ilustra en la Tabla XIII

TABLA XIII
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LIDERAZGO EVITATIVO PASIVO.

Liderazgo Evitativo Pasivo	Media	Desv. Desviación	N
Laissez Faire	1,5463	0,77672	81
Gestión por Excepción (Pasivo)	1,4444	0,84779	81

2.2. Tipo de toma de decisiones en los gerentes de las pymes de Manizales

La Tabla XIV, muestra los resultados de confiabilidad de este instrumento, para ello se tomaron 25 ítems para medir cinco estilos de toma de decisiones: racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo. La fiabilidad para este teniendo en cuenta el resultado de un alfa de Cronbach fue de 0.770, lo cual resulta estar en el rango favorable según lo expuesto anteriormente en algunas investigaciones relacionadas en este campo [16].

TABLA XIV
ESTADÍSTICA DE FIABILIDAD INSTRUMENTO APLICADO GDMS

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,77	25

Se agruparon las preguntas de acuerdo con los cinco estilos de toma de decisión, para analizar los 25 ítems.

En la Tabla XV, se ilustran las escalas para la toma de decisiones y las preguntas de los instrumentos asociados a cada escala.

TABLA XV
IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE TOMA DE DECISIONES

Característica	Nombre de la escala	Abreviatura	Preguntas
Toma de decisiones	Racional	R	37,38,39,40,41
	Intuitivo	I	42,43,44,45,46
	Dependiente	D	47,48,49,50,51
	Evitativo	A	52,53,54,55,56,
	Espontáneo	S	57,58,59,60,61

El segundo propósito se enfocó en comprender cómo los gerentes de las Pymes del sector servicios de Manizales abordan la toma de decisiones en sus organizaciones. Los estadísticos descriptivos revelaron que los gerentes tienden a adoptar principalmente un enfoque racional para la toma de decisiones, seguido por un enfoque intuitivo e independiente.

TABLA XVI
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES.
Estadísticos

Estadísticos

N	Válido	R acional	In tuitivo	D ependiente	E vitativo	Es pontáneo
		81	81	81	81	81
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,2568	3,4593	3,2642	2,3457	2,6321
Desv. Desviación		0,60269	0,84643	0,5439	0,95865	0,79716
Varianza		0,363	0,716	0,296	0,919	0,635
Curtosis		-0,787	-0,146	0,643	-1,246	0,133
Error estándar de curtosis		0,529	0,529	0,529	0,529	0,529
Rango		2	3,8	3	3,2	4

Los líderes de las empresas analizadas muestran una clara preferencia por la toma de decisiones de manera lógica y sistemática, característica del estilo racional. Después de este enfoque, tanto la toma intuitiva como la dependiente son igualmente frecuentes entre los líderes. Esto sugiere que, para este grupo, la razón es seguida de cerca por la intuición en la toma de decisiones, y, en tercer lugar, buscan consultar a otros antes de decidir, reflejando un estilo dependiente.

3. Relación del tipo de liderazgo de los gerentes de las Pyme con el tipo de toma de decisiones.

El estudio se adentró en un análisis detallado de la interacción entre los estilos de liderazgo transformacional y los enfoques de toma de decisiones, explorando las complejas conexiones que existen entre ambos aspectos. Dentro de este contexto, se observó una correlación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la adopción de decisiones racionales, particularmente destacada en la capacidad de motivación inspiradora inherente a este tipo de liderazgo. Esta relación sugiere que los líderes con un estilo transformacional tienen más probabilidades de promover un entorno donde se valore y se busque activamente la toma de decisiones basada en el análisis y la lógica, en lugar de en impulsos emocionales o decisiones impulsadas por el miedo al fracaso.

Además, se encontró que la confianza en la intuición como recurso para la toma de decisiones se correlaciona positivamente con ciertos aspectos del liderazgo transformacional, como los comportamientos idealizados y la motivación inspiradora. Esto sugiere que los líderes transformacionales, al fomentar la confianza en la intuición de sus equipos, pueden facilitar un entorno donde se valoren y se integren múltiples perspectivas en el proceso de toma de decisiones, lo que a su vez puede conducir a resultados más innovadores y efectivos.

Por otro lado, se reveló una correlación negativa significativa entre el estilo de toma de decisiones evitativo y varios aspectos del liderazgo transformacional, resaltando la

falta de alineación entre los atributos idealizados y este enfoque de toma de decisiones. Esto sugiere que los líderes que adoptan un enfoque evitativo tienden a tener menos en cuenta los valores y comportamientos asociados con el liderazgo transformacional, lo que podría limitar su capacidad para promover una cultura organizacional que fomente la innovación y la adaptabilidad frente a los desafíos.

Los hallazgos enfatizan la influencia sustancial que ejerce el liderazgo transformacional en los procesos de toma de decisiones dentro de las organizaciones. Al comprender mejor cómo estos dos elementos interactúan entre sí, los líderes y los gerentes pueden estar mejor equipados para promover prácticas de liderazgo y toma de decisiones que impulsen el crecimiento organizacional y la innovación continua.

TABLA XVII
CORRELACIONES NO PARAMÉTRICAS: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL VS TOMA DE DECISIONES

(Rho de Spearman)

Estilos	Atributos Idealizados	Comportamientos Idealizados	Consideración Individual	Estimulación Intelectual	Motivación Inspiradora
Racional	-	0,301** Alta	0,299** Media	0,353** Alta	0,475** Alta
Intuitivo	-	0,313** Alta	-	-	0,301** Alta
Dependiente	-	-	-	-	-
Evitativo	(-0,313**) Alta	-	(-0,323**) Alta	(-0,242*) Media	(-0,460**) Alta
Espontáneo	-	-	-	-	-

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

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

El análisis de los datos revela que la Motivación Inspiradora está estrechamente relacionada con tres estilos de toma de decisiones: Racional, Intuitivo y Evitativo. Esta relación positiva y significativa con los estilos Racional e Intuitivo sugiere una tendencia a apelar tanto a la razón como a la intuición al tomar decisiones, al tiempo que se busca influir en otros motivando el trabajo individual y en equipo. Estos líderes buscan generar entusiasmo y optimismo por el futuro, al tiempo que se esfuerzan por alcanzar objetivos. Por otro lado, la correlación negativa y significativa con el estilo Evitativo sugiere que las características de este estilo de liderazgo no se alinean con la indecisión y la procrastinación en la toma de decisiones. Esta combinación de elementos aparentemente dispares puede reflejar un intento de encontrar un equilibrio que no descuide aspectos importantes de la naturaleza humana, como la razón y la intuición.

VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis de correlación realizado revela que los gerentes de las Pymes en Manizales muestran un liderazgo más transformacional que transaccional, lo cual coincide con investigaciones previas [17], que también encontró correlaciones positivas entre el liderazgo transformacional y los estilos de toma de decisiones. Los resultados indican una preferencia por la toma de decisiones racional e intuitiva, respaldada por [18], [19], y [20]. En particular, se destaca que la estimulación intelectual y la motivación inspiradora son rasgos prominentes en este grupo de líderes [21].

Se observa una clara tendencia hacia la toma de decisiones racional, respaldada por la búsqueda de información y alternativas, mientras que también se recurre a procesos intuitivos, aunque sin buscar apoyo externo para validar estas [22]. La correlación entre los estilos de liderazgo transformacional y los tipos de toma de decisiones muestra que el liderazgo transformacional se asocia positivamente con la toma de decisiones lógicas y sistemáticas, así como con la motivación inspiradora, indicando un enfoque orientado a resultados y al desarrollo de los colaboradores [23].

Por otro lado, la toma de decisiones intuitiva se asocia principalmente con los estilos de comportamiento idealizado y motivación inspiradora, reflejando la importancia del respeto, los valores y la visión optimista del futuro en este proceso [24]. Sin embargo, no se encontró correlación entre el estilo de toma de decisiones dependiente y el liderazgo transformacional, lo que sugiere que este estilo de liderazgo no está relacionado con decisiones que requieran asesoramiento o influencia externa.

Finalmente, el estilo evitativo de toma de decisiones muestra correlaciones negativas y significativas con varios estilos de liderazgo transformacional, destacando especialmente la correlación con la motivación inspiradora. Esto indica que la procrastinación asociada con el estilo evitativo entra en conflicto con los principios fundamentales del liderazgo transformacional, que enfatizan la acción inmediata y la planificación para el futuro [25].

VIII. CONCLUSIONES

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) desempeñan un papel crucial como motores de las economías emergentes, requiriendo líderes capaces de adaptarse y tomar decisiones innovadoras. En este estudio, se observó que los gerentes de las Pymes en Manizales tienden hacia un estilo de liderazgo transformacional, especialmente enfocado en estimulación intelectual y motivación inspiradora [26]. Estos líderes muestran una proactividad en la búsqueda de la optimización del desarrollo y la innovación organizacional, no limitándose únicamente al cumplimiento de las expectativas [27].

En lo que respecta a la toma de decisiones, se identificó una preferencia marcada por un enfoque racional entre los gerentes de Pymes en Manizales. Esto sugiere una evaluación metódica y lógica de las alternativas disponibles [28]. Este hallazgo es significativo ya que indica una preocupación por reducir la

incertidumbre en el proceso de toma de decisiones, especialmente en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

El enfoque metodológico mixto utilizado en este estudio, que combinó la aplicación de instrumentos como el MLQ y el GDMS, demostró ser efectivo y confiable para la recolección y análisis de datos. Además, el uso de la medida de Rho de Spearman permitió una correlación sistemática entre las variables de liderazgo y toma de decisiones. Este enfoque no paramétrico proporcionó una comprensión más profunda de las relaciones cualitativas entre las variables estudiadas, respaldando los resultados en ciertos estudios [29]. La triangulación de datos y el análisis bivariado permitieron una evaluación exhaustiva de la relación entre el tipo de liderazgo y el estilo de toma de decisiones en el contexto específico de las Pymes en Manizales.

AGRADECIMIENTOS

Los resultados del estudio presentado en este trabajo han sido posible gracias a la colaboración invaluable de las empresas de Manizales, cuya participación activa y apoyo han enriquecido significativamente este estudio. Además, reconocer y agradecer el apoyo brindado por la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. La institución proporcionó un entorno académico propicio para la realización de este estudio, así como recursos académicos y administrativos que han sido esenciales para su ejecución exitosa. La orientación y el respaldo ofrecidos por la universidad han sido fundamentales en cada etapa de este trabajo.

REFERENCIAS

[1] R. Garza Rios, C. González Sanchez y E. Salinas Gómez, «Toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multiexperto.,» *Investigación de operaciones*, 28., 2007.

[2] [21], [25] B. J. Avolio, y B. M. Bass, «Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational.,» *The Leadership Quarterly* 6(2), pp. 99-218., 1995.

[3] M. E. Porter, *How Competitive Forces Shape Strategy*, New York: Metter and Selection, 1979.

[4] S. Zaccaro, A. Rittman y M. Marks, «Team Leadership. *Leadership Quarterly*,» pp. 451- 483, 2001.

[5] F. Jiménez, «El liderazgo. Madrid: Ed. Psicología Social.,» 1985.

[6] D. Katz y R. Kahn, «Psicología social de las organizaciones. (primera ed.),» 1997.

[7] [9], [18] E. Rodríguez, «Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas.,» *Interciencia*, 32(8), pp. 522-528, 2007.

[8] R. Daft, «Organization Theory and Design. 7th Edition,» *South-Western Publishing*, 2000.

[9] M. d. J. Merino Sanz, T. Pintado Blanco, J. Sanchez Herrera y I. Grande Esteban, *Introducción a la investigación de mercados*, Business & Marketing School, 2010.

[10] DANE, «Departamento Administrativo Nacional de Estadística,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.dane.gov.co/>.

[11] Sampieri Hernandez, Collado Fernandez y Baptista, «Metodología de la Investigación,» *Mc Graw Hill*, 2014.

[12] S. Scott y R. Bruce, «Decision-making style: The development and assessment of a new measure.,» *Rev. Educational and Psychological Measurement*, 55(5), pp. 818-831, 1995.

[13] F. Molero, P. Recio y I. Cuadrado, «Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española.,» *Rev. Psicothema*, 22(3), pp. 495-501, 2010.

[14] [16] Oviedo, H. Oviedo y A. Campo, «Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach.,» *Rev. Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), pp. 572-580, 2005.

[15] [28] J. Espinosa, «Incidencias de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia.,» *Rev. Ciencias de administración*, 2018.

[16] J. Castaño, L. Hernández, y V. Torres, "El liderazgo de los directivos de las Pymes en Colombia," *Rev. UniAndina*, pp. 1-17, 2020.

[17] L. Vallejo, «Toma de decisiones en la empresa familiar. Recuperado el 6 de abril de 2022.,» 2021.

[18] A. Alacreu, M. Fuentes, D. Abad, I. Cano, E. González, y M. Ángel, "Validación en español de la escala de estilo general de toma de decisiones," *Rev. Juicio y toma de decisiones*, vol. 14, no. 6, pp. 739-751, 2019.

[19] , [21] B. Bass, B. Avolio, D. Jung, y Y. Berson, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no. 2, pp. 207-218, 2003.

[20] [26] S. Aslan, A. Diken y A. Şendoğdu, «Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty.,» *Rev. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 627-642, 2011

[21] L. Rondón, "El liderazgo transformacional y su relación con el desempeño organizacional en las oficinas de la banca comercial de una entidad financiera de la ciudad de Manizales," Recuperado el 14 de julio de 2022, de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/79384/243375/92.2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>