

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



TESIS

**ESTILOS DE LIDERAZGO DE LAS EMPRESAS RESTAURANTERAS EN
LA ZONA TURÍSTICA DE LA CIUDAD DE ENSENADA, BAJA
CALIFORNIA, MÉXICO.**

Para obtener el grado de:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

ALICIA CALDERON AGUIRRE

Director de tesis:

MONICA FERNANDA ARANIBAR GUTIERREZ

Ensenada Baja California, México.

ABRIL 2021

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de tesis:



DRA. MÓNICA FERNANDA ARANIBAR GUTIÉRREZ

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.-



DRA. BLANCA ROSA GARCÍA RIVERA

2.-



DRA. OLIVIA DENISSE MEJÍA VICTORIA

Dedicatoria

A mi padre por siempre ayudarme a creer en mí misma y por enseñarme el importante valor de la educación.

A mi hija por motivarme a ser el mejor ejemplo de mujer.

A mi esposo por todo su amor, comprensión y apoyo en esta etapa de nuestra vida.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por abrir el camino para alcanzar esta meta que en un inicio parecía imposible.

A mi familia y amigos por haber puesto su parte motivando, apoyando y difundiendo mi trabajo.

A mis maestros por su paciencia al enseñar y sus valiosas aportaciones.

Un especial agradecimiento a mi Suegro por cuidar y hacer feliz a mi hija cuando yo necesitaba concentración. Gracias por haberse quedado hasta el final de esta etapa.

Hasta vernos con el rey, mi querido suegro.

ÍNDICE

Introducción

Planteamiento del problema	1
Objetivo General	2
Objetivos específicos	2
Preguntas de investigación	3
Justificación	3

Marco Teórico

Antecedentes del estudio.	6
Consideraciones conceptuales.	8
Estilos de liderazgo de acuerdo al enfoque.....	10
Modelo de liderazgo de rango total	17
Liderazgo transformacional y sus dimensiones	20
Liderazgo transaccional y sus dimensiones	23
Liderazgo pasivo evitador y sus dimensiones	24
Experiencias de investigación en torno al estilo liderazgo	29
Estudios internacionales	29
Estudios Nacionales	33
Estudios regionales/ locales	37
La industria restaurantera	38

La industria restaurantera en México	41
---	-----------

Metodología

Delimitación espacio temporal.	42
Participantes	44
Instrumento	46
Procedimiento	50
Análisis de la información.	52

Resultados

Análisis descriptivos de los datos contextuales.	53
Análisis de las dimensiones del modelo de liderazgo de rango total.	56
Análisis de la asociación entre los estilos de liderazgo y algunas variables contextuales..	70

Discusiones y conclusiones

Interpretación de los resultados.	75
Conclusiones	81
Limitaciones	83
Recomendaciones.	84

Referencias	86
--------------------------	-----------

Lista de tablas

Tabla 1 Enfoques Teóricos del Liderazgo y estilos identificados	18
Tabla 2 Modelo de liderazgo de rango total, con ejemplos de conducta	27
Tabla 3 Relación de empresas por tipo de actividad que desempeñan	47
Tabla 4 Cálculo hipotético de la cantidad de empleados de empresas de alimentos y bebidas en la zona turística de Ensenada, Baja California.	45
Tabla 5 Porcentaje de acuerdos en la evaluación por jueces.	48
Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad del instrumento	49
Tabla 7 Estadísticas de fiabilidad por variable	49
Tabla 8 Relación variable-dimensión-ítem.	57
Tabla 9 Resultados del promedio por dimensión	58
Tabla 10 Comparación de medias de los estilos de liderazgo	70
Tabla 11 Resultado de la prueba U de Mann-Whitney para el estilo de liderazgo y género del líder	72
Tabla 12 Comparación de medias de las dimensiones del modelo de liderazgo de rango total en el estudio de Molina et al. (2016) y esta investigación	78

Listas de figuras.

Figura 1 Grid Gerencial de Blake y Mouton	13
Figura 2 Estilos de liderazgo situacional Hersey & Blanchard	15
Figura 3 Modelo de liderazgo de rango total.	19

Figura 4 Delimitación del área de estudio	43
Figura 5 Antigüedad del trabajador en la empresa	54
Figura 6 Tamaño de la empresa por cantidad de personal empleado	55
Figura 7 Escolaridad del líder	56
Figura 8 Frecuencia de calificación en la dimensión influencia idealizada conductual	59
Figura 9 Frecuencia de calificación en la dimensión influencia idealizada atribuida	60
Figura 10 Frecuencia de calificación en la dimensión motivación inspiracional	61
Figura 11 Frecuencia de calificación en la dimensión estimulación intelectual	62
Figura 12 Frecuencia de calificación en la dimensión consideración individual	63
Figura 13 Frecuencia de calificación en la dimensión recompensa contingente	64
Figura 14 Frecuencia de calificación en la dimensión dirección por excepción activa	65
Figura 15 Frecuencia de calificación en la dimensión dirección por excepción pasiva	66
Figura 16 Frecuencia de calificación en la dimensión laissez faire	67
Figura 17 Comparación del promedio de calificación por dimensión	68
Figura 18 Comparación de la frecuencia en que se presentan los estilos de liderazgo	69
Figura 19 Comparación de medias del estilo de liderazgo en líderes hombres y mujeres	71
Figura 20 Comparación de medias del estilo de liderazgo de acuerdo a la escolaridad del líder	73
Figura 21 Comparación de medias del estilo de liderazgo de acuerdo a la antigüedad del colaborador	74
Anexos.	95

Introducción

Planteamiento del problema.

En México la industria restaurantera es de las más importantes para la generación de empleos en el sector de servicios. De acuerdo a los resultados del censo económico de 2018, la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas se encuentra en la posición número uno entre las diez ramas con mayor personal ocupado (INEGI, 2020b).

En la ciudad de Ensenada, Baja California, la industria restaurantera experimenta un notable auge como resultado de la actividad turística en la región, lo cual ha contribuido al emprendimiento de nuevos negocios de alimentos y bebidas, como también al crecimiento o consolidación de aquellas empresas que ya se encuentran en el mercado (Calderón y Aranibar 2020).

Pese al panorama de oportunidad muchas de las empresas, sobre todo las catalogadas micro y pequeñas, no logran la consolidación y terminan cerrando sus puertas afectando a la propia economía del emprendedor y la economía de la sociedad de Ensenada al contribuir con el desempleo y la inestabilidad laboral (M. García & López, 2014)

La consolidación de las empresas restauranteras y su permanencia en el tiempo, pudiera contrarrestar dichas afectaciones y a su vez incrementar el índice de personal ocupado y su estabilidad laboral. Como posible solución a esta problemática, Rivera (2015) y Moreno et al. (2014), concuerdan que la competitividad de las empresas es un tópico vital para subsistencia en el mercado, el aseguramiento de una vida laboral estable y la seguridad económica que garantice tranquilidad para el futuro de la empresa.

En seguimiento a lo anterior, el liderazgo ha sido un tema comúnmente relacionado a casos de éxito empresariales, diversas investigaciones concluyen que el estilo de liderazgo influye en variables como la innovación, el alto rendimiento, la cultura organizacional, el empoderamiento y las estrategias (González & Arredondo, 2016; Moreno & Espíritu, 2014; Rivera, 2015; E. Rodríguez, 2016); todas ellas a su vez relacionadas con la competitividad. La mayoría de esas investigaciones sugieren que el estilo de liderazgo que brinda mejores resultados es el liderazgo de estilo transformacional.

Considerando el modelo de liderazgo de rango total (Bass & Avolio, 2004) que identifica tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y Pasivo evitador, esta investigación pretende determinar el estilo de liderazgo que existe dentro de las empresas restauranteras de Ensenada, específicamente en la zona turística, a fin de contribuir a un marco contextual que permita la generación de conocimiento para fortalecer a la industria restaurantera.

Objetivo General.

Caracterizar el estilo de liderazgo que existe dentro de las empresas restauranteras en la zona turística de Ensenada, Baja California.

Objetivos específicos

- Analizar la tendencia de las dimensiones del modelo de liderazgo de rango total en la industria restaurantera de la zona turística de Ensenada, Baja California.
- Observar si hay diferencias significativas entre el estilo de liderazgo y variables contextuales (personales, demográficas) del estudio.

- Identificar el estilo de liderazgo que predomina en las empresas restauranteras de la zona turística de Ensenada, Baja California a partir de la percepción de su personal

Preguntas de investigación.

Este trabajo se plantea responder a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo es el estilo de liderazgo que existe dentro de las empresas restauranteras de la zona turística de Ensenada, Baja California?
- ¿Cuáles son las tendencias de las dimensiones del modelo de liderazgo de rango total?
- ¿Existen diferencias significativas entre el estilo de liderazgo y algunas variables contextuales (demográficas, personales) del estudio?
- ¿Qué estilo de liderazgo predomina en las empresas restauranteras de la zona turística de Ensenada, B.C.?

Justificación

De acuerdo a Lussier y Achua (2016) las organizaciones destinan una importante cantidad de recursos al desarrollo del liderazgo. La importancia de contar con las habilidades y capacidades para desarrollar el liderazgo recae en que este fenómeno es considerado una ventaja competitiva que puede mejorar el rendimiento de las organizaciones. Al respecto los autores afirman que a mejor capacidad para trabajar con personas mayor éxito se obtiene.

Para explicar la influencia del liderazgo en el éxito de las organizaciones se han realizado investigaciones que relacionan este factor con variables que inciden en la competitividad (Bojórquez 2018; Duran, Gallegos, y Cabezas 2019; Millán 2014; Moreno y Espíritu 2014; Rivera 2015; Rodríguez 2016; Uzcátegui y Solano 2015).

Por mencionar algunas, Rivera (2015) argumenta como el aprendizaje organizacional con un apropiado estilo de liderazgo, es una estrategia determinante para alcanzar la innovación, alto rendimiento y competitividad. Por medio del análisis de la literatura Rivera identifica cinco características fundamentales: asumir riesgos, experimentar, interacción con el entorno externo, dialogo y toma de decisiones participativa ; y cuatro valores: compromiso por aprender, mentalidad abierta, visión compartida y el intercambio de conocimientos dentro de la organización; presentes en el aprendizaje organizacional que inciden en el logro de la innovación.

Su trabajo encontró evidencia empírica que confirma el fuerte y positivo impacto que tienen en el logro de la innovación, alto rendimiento y ventaja competitiva, tres de las cinco características: asumir riesgos, interacción con el entorno externo y la toma de decisiones participativa, y tres de los cuatro valores del aprendizaje organizacional: mentalidad abierta, visión compartida y el intercambio de conocimientos dentro de la organización, e identifica que todos ellos son comportamientos, características o cualidades que caracterizan un estilo de liderazgo transformacional.

Rodríguez (2016) obtiene resultados y conclusiones similares en su investigación llevada a cabo con pequeñas y medianas empresas en el norte de Chile , la cual pretende descubrir si los estilos de liderazgo tienen o no influencia en la cultura organizacional, y de igual manera, revelar si la cultura organizacional impacta o no sobre la eficacia. Parte de los resultados de su investigación demuestran que el estilo de liderazgo, transformacional en específico, explica el 46,2% de la cultura de innovación y 73,1% de la cultura competitiva; por lo anterior Rodríguez afirma que “el estilo de liderazgo transformacional es esencial para construir y mantener una cultura que genera ventaja competitiva y eficacia para las empresas” (2016, p. 44).

Ambas investigaciones concuerdan con los hallazgos de Moreno y Espíritu (2014) quienes al realizar una investigación de tipo descriptivo y correlacional para demostrar la relación que tiene el empoderamiento, el liderazgo y la innovación con la ventaja competitiva, concluyen que un buen líder despliega estos factores o los inhibe, y es debido a esto que sugieren un estilo de liderazgo transformacional ya que este promueve un ambiente donde las ideas fluyen y son aprovechadas.

Las investigaciones referidas permiten inferir que el liderazgo tiene una participación importante en el desarrollo de los distintos factores que intervienen en la competitividad de las empresas, es decir, no es que el liderazgo por si solo consiga el éxito, si no que una vez identificado las variables que intervienen en el alcance de la ventaja competitiva, un liderazgo adecuado permitirá el desarrollo de las mismas.

Sin lugar a duda, se ha podido identificar un estilo de liderazgo que parece ser eficaz en muchos casos: el liderazgo de estilo transformacional. No obstante, varios autores coinciden al sugerir que para diferentes situaciones y escenarios el estilo de liderazgo debe adaptarse (Fernández & Quintero, 2017; Lussier & Achua, 2016; Rivera, 2015).

Teniendo en cuenta los estudios previos y la aparente efectividad del liderazgo transformacional, los estudios sobre el estilo de liderazgo en la industria restaurantera de México son escasos y en la ciudad de Ensenada, no se encontraron estudios previos. Considerando la importancia de esta industria, con esta investigación se contribuirá a establecer un antecedente teórico y contextual que permita el estudio del liderazgo para generar estrategias que permitan el fortalecimiento de las empresas.

Marco teórico

Para ubicar el este trabajo en un marco teórico y contextual, se realizó un análisis de literatura entorno al liderazgo. La búsqueda de literatura se realizó por medio de Google académico y el metabuscador de la biblioteca de UABC.

En primera instancia se exponen los antecedentes entorno al concepto de liderazgo, donde se analiza la conceptualización de este fenómeno, los principales enfoques y algunos estilos de liderazgo propuestos en cada uno. Posteriormente se conceptualizan las variables de acuerdo al modelo que se utilizó para estudiar el estilo de liderazgo en este trabajo; y por último se abordan las experiencias de investigación sobre los estilos de liderazgo y su efecto en las organizaciones. Para este último punto se procuró incluir investigaciones en el contexto de la industria restaurantera.

Antecedentes del estudio

A medida que ha evolucionado la administración como ciencia a través de la historia, se ha destacado y estudiado la figura del líder y su influencia en las civilizaciones tanto como en las organizaciones. No obstante, fue hasta la revolución industrial donde comenzaron las escuelas del pensamiento administrativo con personajes como Frederic Taylor y Henry Fayol que al sentar las bases del proceso administrativo (la planeación, organización, dirección y control) se comienza a estudiar a fondo el tema de liderazgo dentro la etapa de dirección (Estrada, 2007).

El liderazgo se ha vuelto un asunto de sumo interés para las organizaciones y de acuerdo a Bojórquez (2018) es debido a que se considera un elemento importante que ayuda a las empresas a innovar y adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos y de mercado, además de lograr aumentar la productividad y competitividad de las propias organizaciones.

Cuadra y Veloso coinciden con lo anterior y proclaman al liderazgo como “un factor significativo en el funcionamiento y éxito de las empresas” (Cuadra y Veloso, como se cita en Bojórquez, 2018: 12); y probablemente esa afirmación tenga que ver con que los líderes dirigen los esfuerzos y el desarrollo de capacidades de sus seguidores para el logro de los objetivos de la organización (Koontz et al., 2012).

Koontz et al.(2012) sugieren que para que un líder logre que sus seguidores trabajen con la totalidad de su capacidad, este debe contar con ciertas destrezas, las cuales parecen ser una combinación de poder, entendimiento básico de las personas, capacidad para inspirar, estilo de liderazgo y desarrollo de un clima organizacional propicio.

En seguimiento con las observaciones anteriores y dada la importancia que se le ha otorgado al fenómeno del liderazgo, parte de la comunidad científica se ha dedicado a comprenderlo de tal manera que pueda ser definido y clasificado, como se abordará en el siguiente apartado; no obstante, como lo exponen Lupano y Castro (Lupano & Castro, 2006), su campo de estudio es muy diverso y maneja amplio catálogo de teorías, descripciones y filosofías.

Según algunos autores debido a la complejidad que presenta el tema de liderazgo, su definición o conceptualización no ha podido especificarse de manera que sea ampliamente aceptada por todas las disciplinas que lo estudian o las situaciones en las cuales se aplica (Lupano & Castro, 2006; Lussier & Achua, 2016; Yukl, 2008); en efecto la definición dependerá del propósito para el cual servirá en la investigación (Bass & Bass, 2008).

No obstante, se puede observar como gran parte de las escuelas concuerdan en definir al liderazgo como un proceso de influencia entre una persona, considerada el líder, y sus seguidores, y en que ese proceso se puede explicar partiendo de determinadas características y

conductas del líder, ya sea por la percepción y atribución de sus seguidores, y/o por el ambiente, entorno o marco en que se desarrolla dicho proceso (Sternberg et al., 2004).

Consideraciones conceptuales

En vista de la complejidad en torno a la definición del liderazgo, para construir el acercamiento teórico al concepto de liderazgo en este trabajo se tomaron aquellas definiciones en el marco de la administración y gestión empresarial.

Chiavenato (2001, pp. 314-315) define al liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana”, y además agrega que la definición del liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad del líder para motivar a las personas, y la segunda es la tendencia de los subordinados de percibir la dirección del líder como medio para satisfacer sus aspiraciones personales, en otras palabras, que haya capacidad en el líder y voluntad por parte de los subordinados o seguidores.

El concepto de Chiavenato rescata la influencia motivacional necesaria para dirigir los esfuerzos de un grupo de trabajo, y concuerda con la definición de Koontz et al. quienes perciben el liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo” (2012, p. 413). Esta premisa es interesante, puesto que resalta la importancia de la actitud y buena disposición que el líder puede conseguir con su ejercicio de influencia.

Estos conceptos coinciden con lo propuesto por Bass & Bass (Bass & Bass, 2008) quienes sostienen que el liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o competencias de otros miembros del grupo con el fin de dirigir su atención hacia las metas y los

camino para alcanzarlas. Algo importante entre sus observaciones, es que sostienen que un estilo de liderazgo activo y de alta consideración en las personas obtiene resultados por encima de lo esperado, lo cual puede marcar la diferencia entre los seguidores motivados que trabajan con buena disposición, y aquellos que solo lo hacen por cumplir.

Por otra parte, Lussier y Ashua (2016) hacen una aportación interesante al definir al liderazgo como un proceso de influencia que considera la capacidad de un líder para transmitir a los seguidores sus ideas logrando motivarles a perseguir el logro de los objetivos de la organización por medio de la innovación.

Como seguimiento al logro de un concepto que incorpore las aportaciones anteriores, Yukl (2008), propone que:

El liderazgo es el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes (2008, p. 8).

Además de incluir los esfuerzos de influir sobre un grupo u organización desde una perspectiva democrática, Yukl incluye en su definición aquellos esfuerzos de garantizar que el grupo esté preparado para afrontar retos futuros, por lo cual podemos inferir que hace referencia a la innovación al igual que Lussier y Achua.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, es posible identificar ciertos factores en común, siendo los más frecuentes: procesos, influencia y la consecución o alcance de metas y objetivos. Por otra parte, resulta útil agregar aquellos factores que en la actualidad juegan un papel

protagónico en la administración de empresas y de personal: la innovación y la motivación respectivamente.

Para efectos de esta investigación, y en consideración de los conceptos revisados, se propone definir al liderazgo como el proceso de influencia por medio del cual un individuo logra conducir los esfuerzos de un grupo de personas, motivándolos a participar en el logro de las metas y los objetivos de la organización por medio de la innovación. Se propone esta definición, considerando que la influencia que ejerzan los líderes en sus seguidores debe motivarles a buscar el cambio constante hacia la mejora continua con el fin de mantener a la organización no solo sobreviviendo en el mercado, sino también con ventaja competitiva a través de la preparación y anticipación para adaptarse al cambio.

Estilos de liderazgo de acuerdo al enfoque.

Como se puede notar, la definición de liderazgo es ambigua, y dependerá del propósito para cual sirva en determinada situación o materia de investigación; pasa lo mismo a la hora de definir o clasificar los estilos de liderazgo.

A través de los años y a medida que han avanzado los estudios del liderazgo, han surgido distintitos enfoques que presentan o se pueden distinguir tipologías, modelos o clasificaciones de este fenómeno. A continuación, se abordarán los principales enfoques y los estilos de liderazgo que se rescatan en ellos.

- **Enfoque de los rasgos.** Para los principales representantes de este enfoque (Lewin et al., 1939; Stogdill, 1948) los líderes poseen cualidades innatas como la inteligencia, la intuición e integridad, entre otras; las cuales le permiten gestionar de manera adecuada los procesos de una organización.

Uno de los principales aportes para caracterizar al liderazgo surge de las observaciones de Kurt Lewin et al. (1939) quienes identificaron tres estilos de liderazgo, a partir de un experimento grupal con niños; los conocidos estilos del líder democrático, quien realiza mayor énfasis en el desempeño y las personas; el líder autocrático, que se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas; y el laissez faire también conocido como líder liberal, quien posee un bajo énfasis en el rendimiento y en las personas (Escandón y Hurtado 2016; Fragoso 2013).

Por otra parte Stogdill (1948), mediante la aplicación de un cuestionario comenzó a analizar los posibles rasgos y habilidades importantes que debería tener un líder. Su análisis comprendía rasgos desde la edad, altura y el peso, hasta la fluidez de palabra, la energía, la inteligencia y la dominancia, entre otros. No obstante, se dio cuenta de que estos no eran importantes si no guardaban una correspondencia con las actividades y metas de sus seguidores (Fragoso, 2013), lo cual concuerda con el enfoque contemporáneo, que se leerá más adelante.

Si bien la premisa de que el líder posee habilidades innatas y de personalidad pudiera sugerir que esos rasgos no se pueden aprender, los estudios realizados bajo este enfoque terminaron por aportar una guía de las conductas más relacionadas a líderes exitosos, lo cual marcó una referencia para la creación de literatura sobre el desarrollo de habilidades para el liderazgo.

- **Enfoque Conductual.** Este enfoque resalta las conductas de los líderes, su comportamiento y acciones; y la relación con la productividad o la efectividad en el

trabajo. Bajo este enfoque resaltan dos modelos, el derivado de los estudios de la universidad de Ohio (Tracy, 1987) y el grid gerencial de Blake y Mouton (1964).

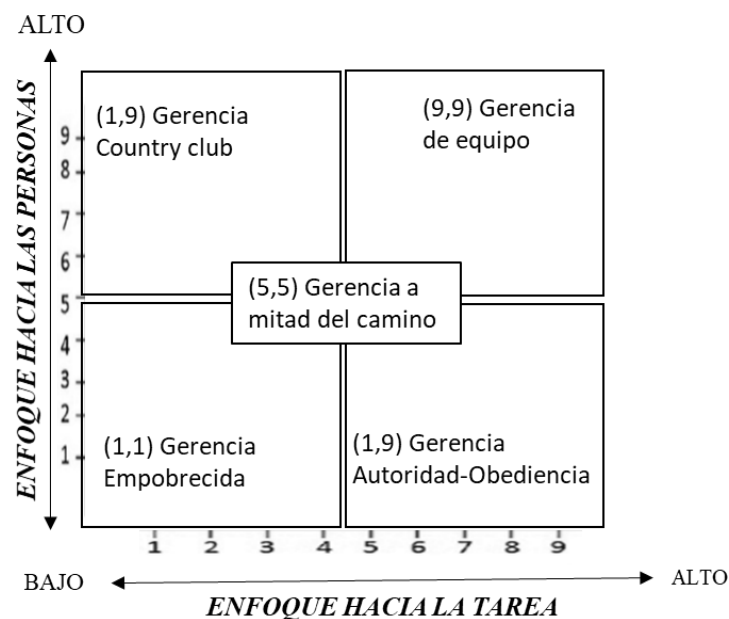
Estos modelos descubrieron que los seguidores perciben las conductas de sus líderes de acuerdo con dos categorías básicas: la estructura iniciadora, que abarca las conductas enfocadas hacia las tareas; y la consideración, que abarca las conductas enfocadas hacia la relación con las personas y es a través de un cuadrante donde se cruzan ambas categorías que se determinan los estilos de liderazgo (Lupano & Castro, 2006).

Para visualizar este cruce de una forma más amplia de manera que sea posible identificar ciertos estilos en específico, Blake y Mouton (1964) proponen su modelo del *grid* o rejilla gerencial, el cual resulta bastante similar al modelo de la universidad de Ohio ya que ambos utilizan dos dimensiones independientes medidas en intensidad alta y baja, y posteriormente se realiza un cruce para ubicar el estilo de liderazgo partiendo de la calificación obtenida por un cuestionario. Por su parte, esta teoría sugiere cinco estilos de liderazgo o gerencia (Cai et al., 2019):

- La gerencia empobrecida que trata de aquellos gerentes que evaden los problemas en lugar de apoyar a sus seguidores para que sean innovadores y productivos.
- La Gerencia de Autoridad-Obediencia, habla de aquellos gerentes que presionan a sus seguidores, controlan el ambiente y hacen énfasis en las reglas y procedimientos más que en crear un ambiente colaborativo.
- La Gerencia de country club, en contraste con el estilo anterior, cataloga aquella gerencia donde el ambiente es colaborativo y amistoso, pero no necesariamente productivo.

- La gerencia a la Mitad del Camino manifiesta un leve balance donde se cumplen algunas metas y se proporciona algo de soporte, más nunca en niveles óptimos.
- Por último, la gerencia de Equipo abarca el liderazgo que motiva y apoya a los empleados a trabajar juntos hasta alcanzar niveles óptimos de productividad.

Figura 1 Grid Gerencial de Blake y Mouton (1964). Elaboración propia.



- **Enfoque situacional o de contingencia.** Este enfoque sostiene que se deben aplicar distintas conductas o formas de liderazgo para diferentes situaciones; es decir, no sostienen un solo tipo de liderazgo que sea efectivo en todas las circunstancias, en su defecto la forma en que el líder dirige a sus seguidores puede transformarse de acuerdo a las necesidades de la empresa o el seguidor.

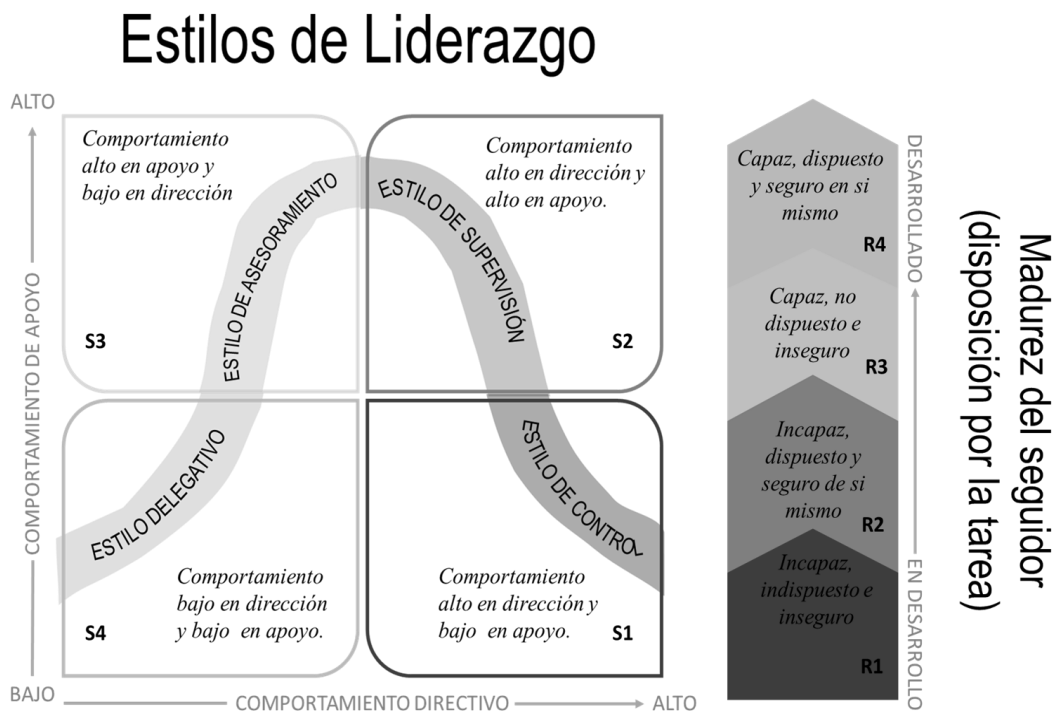
Este enfoque es muy amplio en cuestión de teorías y modelos, por mencionar algunos: el modelo de contingencia de Fiedler (1978) el cual establece que la eficacia de la interacción de los grupos u organizaciones depende de una adecuada correspondencia entre la personalidad del líder, lo que refleja su estructura y el grado de control o influencia del líder. Este modelo observa que la conducta de enfoque hacia las tareas tiene mejor desempeño en situaciones donde el líder tiene un control alto o relativamente bajo, y que la conducta motivadora o hacia las personas se desempeña mejor cuando se tiene un control e influencia moderados.

Otro modelo es el del líder-participación, propuesto por Vroom y Jago (1974), el cual se basa en la toma de decisiones y es representado mediante un diagrama de flujo que permite observar que tipo de liderazgo puede ser eficaz para ciertas decisiones, utiliza sobre todo los estilos de liderazgo consultativo, autocrático y el de grupo. Lo que sostienen Vroom y Jago, es que el tipo de decisión, considerando su calidad, importancia, el compromiso de los seguidores y el tiempo, determinará el estilo más adecuado a considerar para la toma de decisiones.

Uno de los modelos más prácticos de este enfoque, es el modelo de liderazgo situacional propuesto por Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1988), el cual hace un cruce o relación entre la conducta de dirección y la conducta de apoyo que proporcionan los líderes, similar al modelo de la Universidad de Ohio. Uno de los principales distintivos de este modelo es que las conductas del líder son aplicadas y ajustadas considerando el grado de madurez de los seguidores, mismo que es determinado por la capacitación, motivación y

disposición de aceptar responsabilidades para realizar determinadas actividades de acuerdo a las metas de la organización. Este modelo se enfoca en la efectividad de los estilos de liderazgo apropiados en acuerdo con la disposición del seguidor (Coronado & Delgado, 2004), e identifica cuatro estilos, los cuales se ilustran en el siguiente gráfico.

Figura 2. Estilos de liderazgo situacional Hersey & Blanchard. Fuentes: (Coronado & Delgado, 2004; Hersey & Blanchard, 1988; Méndez, 2014)



La teoría situacional sugiere un estilo de liderazgo de control cuando el colaborador se encuentra en un grado de madurez R1, un estilo de liderazgo de supervisión a un colaborador con grado de madurez R2, y así sucesivamente. Aunque este modelo resulta bastante útil para un ejercicio inteligente del liderazgo en cuestión del manejo de personal, se percibe más como una herramienta de gestión que como un modelo para calificar el estilo de liderazgo de una persona.

- **Enfoque contemporáneo o emergente.** Entre las principales teorías de este enfoque se encuentran las del liderazgo carismático, transformacional y transaccional (Bass, 1985; Burns, 1978). La característica esencial del liderazgo carismático, transformacional y transaccional, es que generalmente se estudian desde la perspectiva de los seguidores. En la teoría del liderazgo carismático, la premisa principal es que la influencia que ejerce el líder no se basa en los sistemas tradicionales de autoridad, si no en la percepción del seguidor al ver a su líder como una persona con cualidades dignas de admirarse (Lussier & Achua, 2016). Es con esta teoría que se comienza a identificar una tendencia hacia la moralidad, además de ciertos efectos en la relación líder-seguidor, los cuales más adelante abrirían paso a la teoría del liderazgo transformacional.

Por otro lado, el liderazgo transaccional tiene sus bases en el intercambio, en otras palabras, esta teoría sostiene que el líder consigue seguidores por medio de la promesa de una recompensa (Burns, 1978). Para Burns un líder puede ser transformacional o transaccional, pero no puede ser ambos, ya que implica una gran brecha entre ambos estilos.

En cambio, Bass y Avolio (2004), a raíz de sus investigaciones sobre el liderazgo, y liderazgo transformacional, y en contraste con Burns, proponen el modelo de liderazgo de rango total con el argumento de que un líder puede presentar diferentes patrones de conducta que combinen elementos de distintos estilos de liderazgo (M. Mendoza & Ortiz, 2006, p. 120).

Después de la búsqueda y reflexión de los diferentes enfoques y estilos de liderazgo es posible detectar una variedad de modelos, algunos muy similares como resultado de la evolución en cuanto a teoría y descubrimientos como se observa en el enfoque de los rasgos y conductual; y

otros un poco diferentes y complejos, como lo son los propuestos en el enfoque situacional, en los cuales no solo interviene las conductas del líder si no también las del seguidor y el tipo de toma de decisiones.

En la tabla 1, se observa un compendio de forma puntual de los enfoques, las principales premisas, autores y estilos de liderazgo propuestos en cada uno.

Modelo de liderazgo de rango total.

Como se mencionó al final del apartado anterior, este modelo surge a raíz del análisis y reflexiones de Bass (1985) acerca de las aportaciones de Burns sobre el liderazgo transformacional y el carisma. Con sus estudios Bass proporcionó un enfoque renovado de los líderes de alto impacto y más adelante, en colaboración con Avolio, fue propuesto el modelo de liderazgo de rango total en 1990, cuyo núcleo es el desarrollo de uno mismo (líder) para el desarrollo de otros (seguidores), y el principal diferenciador de este modelo ante otros es que el desarrollo del liderazgo implica la formación de líderes de carácter moral superior (Avolio, 2004).

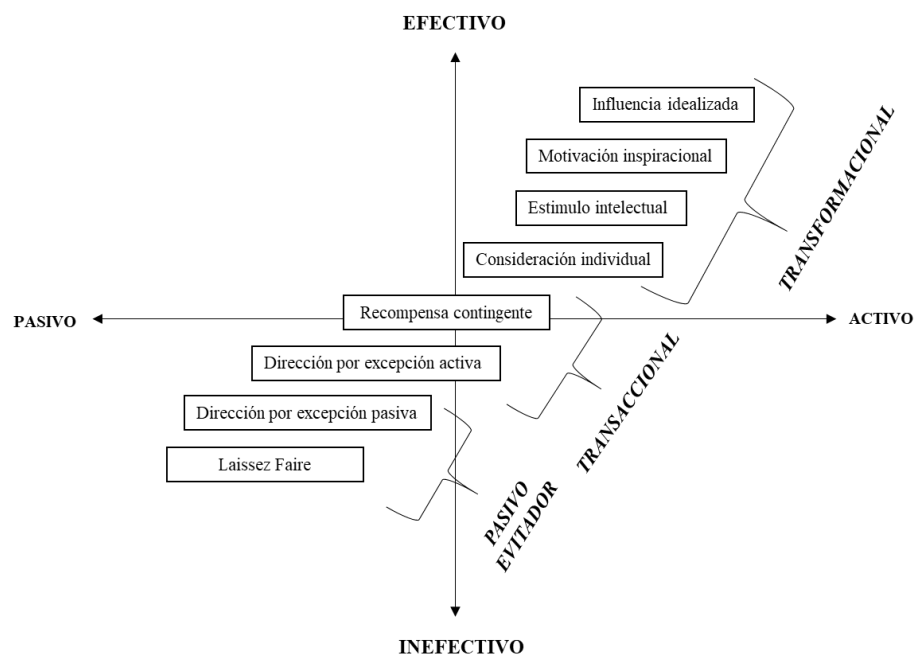
Tabla 1 Enfoques Teóricos del Liderazgo y estilos identificados Elaboración: Calderón y Aranibar, 2020

Enfoque	Premisa	Principales teorías y representantes.	Estilos identificados
Rasgos	Se caracterizó por diferenciar a los líderes en función a los rasgos físicos, intelectuales y personales que poseían; de allí consideraban que estos nacen con esta condición.	Teoría de los Rasgos • Ralph Stogdill (1948) • Lewin (1939)	• Líder autocrático • Líder democrático • Líder liberal
Conductual	Las conductas distinguen a los líderes de los que no lo son (resaltan el comportamiento de los líderes efectivos)	Teoría del Comportamiento Investigadores de la Universidad Estatal de Ohio Teoría de la grid o gerencial. Robert Blake y Jane Mouton (1964)	• Gerencia country club • Gerencia de equipo • Gerencia a mitad del camino • Gerencia autoridad-obediencia. • Gerencia empobrecida.
Situacional de contingencia	Relaciona el liderazgo con las contingencias o condiciones situacionales. El estilo de liderazgo se va modificando según la situación que hay que afrontar	Modelo de Contingencia Fred Fiedler (1978) Teoría Situacional Paul Hersey y Ken Blanchard (1969) Modelo de Líder -participación Vroom y Jago. (1974)	• Estilo de control • Estilo de supervisión • Estilo de asesoramiento • Estilo delegativo
Contemporáneo o emergente	Considera otros aspectos del liderazgo, como lo moral y lo ético, lo holístico, la	Liderazgo carismático. Weber(1979) Robert House	• Liderazgo transformacional • Liderazgo transaccional

complejidad e incertidumbre, así como la consideración en la capacidad de los subordinados para desarrollarse y considerar no solo sus intereses personales	Warren Bennis Conger y Kanungo Liderazgo Transaccional. Hollander (1978) Burns(1978) Liderazgo Transformacional. Bass Bernard (1981)	Liderazgo Laissez faire (pasivo-evitador)
---	--	---

Este modelo contempla tres estilos de liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo evitador, los cuales a su vez despliegan en total ocho dimensiones (Bass & Avolio, 2004), como se observa en la figura 3, y lo que sostiene es que un líder puede presentar esas ocho dimensiones en diferente grado, considerando más efectivo el liderazgo de estilo transformacional .

Figura 3. Modelo de liderazgo de rango total. Elaboración propia con información de: (M. Mendoza & Ortiz, 2006; Yahaya & Ebrahim, 2016)



De acuerdo con Bass (1996) el modelo ha demostrado cierto grado de universalidad, requiriendo ligeros ajustes a fin de adaptarse a diferentes culturas. Por ello, se ha observado bastante replica en otras investigaciones.

Para efectos de esta investigación, se eligió este modelo tomando en cuenta su funcionalidad para medir el estilo de liderazgo, sus antecedentes, universalidad y replica en otras investigaciones. A continuación, se abordan los estilos de liderazgo y dimensiones que lo componen.

Liderazgo Transformacional.

Uno de los primeros exponentes del liderazgo transformacional, fue James Burns, quien, como parte esencial en sus estudios de liderazgo, consideraba en sus argumentos, temas como poder, propósito, relación, motivos, valores, liderazgo vs personas con poder, y el componente moral (Fairholm, 2001). Burns (1978), describe al líder transformacional como una persona con un alto grado de moralidad capaz de elevar la ética y conducta humana, logrando un efecto transformador, de ahí su nombre.

Bernard Bass (1985), amplía los estudios sobre este estilo de liderazgo; y describe al líder transformacional como un individuo capaz de aumentar, en sus seguidores, su conciencia y dirigirlos hacia las necesidades de nivel superior, haciendo que ellos mismos sobrepongan estas necesidades ante sus propios intereses; y como resultado, obtengan resultados más allá de lo esperado.

De acuerdo a Fernández y Quintero (2017) estos resultados se consiguen ya que el líder logra a través de su influencia transmitir a sus seguidores una misión inspiradora, visión e identidad, haciendo que estos trabajen no solo para su beneficio propio, si no que ahora lo hagan también por el bien de la organización. De esta manera los colaboradores trabajaran mejor ya que no solo

se concentrarán en cumplir sus tareas, sino que, con esa influencia de su líder, se esforzaran aún más para hacer las cosas cada vez mejor.

Observando las afirmaciones anteriores, los efectos del estilo de liderazgo transformacional recaen en la comunicación y relación entre el líder y sus seguidores, y en como éste propicia un entorno en el cual las ideas fluyen y las capacidades son desarrolladas. Sin duda el resultado más significativo de este estilo de liderazgo es el lograr enlazar los objetivos profesionales de los subordinados con los objetivos de la empresa.

La influencia del liderazgo transformacional se observa a través de cuatro dimensiones: influencia idealizada atribuida o por conducta; inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

- **Influencia idealizada.** Esta dimensión se encuentra relacionada con el carisma y la habilidad del líder para ser un modelo a seguir. Los líderes son percibidos como poseedores de un alto grado de moralidad, confianza e integridad (Mendoza & Ortiz, 2006), a consecuencia, este factor, hace que los seguidores los admiren, deseen emularlos y compartir la visión del líder. (Yahaya & Ebrahim, 2016).

A su vez esta dimensión se divide en influencia idealizada atribuida, que consiste en que el líder muestra conductas éticas y morales que hacen que el seguidor se identifique con él; y la influencia idealizada conductual que consiste en las conductas que muestra el líder para ser considerado un modelo a imitar (Saravia, 2014). La principal diferencia entre estas dos es que una contempla posturas de pensamiento y la otra contempla las acciones en sí.

- **Motivación inspiracional.** En esta dimensión el líder alienta a los seguidores a imaginar escenarios futuros atractivos, provee de significado y desafío a las tareas, desarrolla el espíritu de quipo entre los seguidores, los alienta a lograr más de lo que ellos mismos se proponen, los convence de sus habilidades y lo que son capaces; y crea la disposición para el cambio; a través de la comunicación clara de la visión (Mendoza & Ortiz, 2006; Yahaya & Ebrahim, 2016).
- **Estimulación intelectual.** Esta dimensión consiste en que los líderes empoderan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, al solicitarles nuevas ideas y soluciones, mediante el cuestionamiento de suposiciones y problemas. No critican sus errores en público ni enjuician sus aportes por diferir al del líder (Vega & Zavala, 2004).
Esta dimensión pudiera considerarse de vital importancia para el desarrollo de innovaciones en beneficio de la organización. Pueden incluirse dentro de esta dimensión aquellos comportamientos del líder que permiten que sus colaboradores se acerquen a el y sientan la confianza de compartir sus observaciones, sin embargo, no bastaría solo con escuchar sus sugerencias si no también llevarlas a cabo.
- **Consideración individualizada.** En esta dimensión el líder muestra una genuina preocupación por las necesidades, perspectivas y desarrollo personal de cada uno de sus seguidores (Yahaya & Ebrahim, 2016), reconoce las diferencias particulares y da seguimiento personalizado, con una función orientadora, actuando como entrenador o mentor; haciendo que cada individuo sienta una valoración única (Lupano & Castro, 2006; Vega & Zavala, 2004).

Liderazgo Transaccional.

Desde la perspectiva de Burns (1978) este estilo caracteriza aquellas relaciones entre un líder y sus seguidores basadas meramente en el intercambio; trabajo o seguimiento con el propósito de recibir una recompensa. Para Burns este estilo de liderazgo no une al líder y al seguidor en una búsqueda mutua y continua de metas y objetivos, sino que se encuentra sujeto a un proceso de negociación.

Mientras que Burns considera ambos estilos mutuamente excluyentes, se es líder transformacional, o se es transaccional; Bass considera que los líderes transaccionales pueden propiciar resultados satisfactorios a corto plazo, mientras que los líderes transformacionales generan esfuerzo prolongado, creatividad y productividad; por ello, en contraste con Burns, Bass considera que los líderes pueden demostrar ambos estilos, pero en diferentes medidas o situaciones (Mendoza & Ortiz, 2006; Yahaya & Ebrahim).

De acuerdo a Mendoza & Ortiz (2006), este estilo de liderazgo está conformado por las dimensiones: recompensa contingente y dirección por excepción activa.

- **Recompensa contingente.** Es el estilo transaccional usual en los contratos o negociaciones. Los líderes y seguidores acuerdan metas y expectativas de desempeño; y las recompensas adecuadas, así como las consecuencias o castigos por el incumplimiento de la mismas (Yahaya & Ebrahim, 2016).

“La Recompensa Contingente, [también], puede aparecer en forma de felicitaciones por un trabajo bien hecho, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, incluyendo reconocimiento público por desempeño sobresaliente”. (Vega & Zavala, 2004, p. 107)

Es importante que las metas sean progresivas, que aumenten poco a poco, conforme se cumplen satisfactoriamente; además, la retroalimentación positiva debe hacerse en medida de lo posible inmediatamente después de que las metas son alcanzadas. Con este comportamiento se puede observar como en la recompensa contingente los líderes muestran ciertas características transformacionales al preocuparse por el desarrollo de los colaboradores en el cumplimiento de las metas. (Vega & Zavala, 2004).

Ejecutar transacciones de forma segura construye una relación de confianza y respeto que permiten construir bases sólidas que permiten un liderazgo transformacional (Avolio, 2004).

- **Dirección por excepción activa.** Este tipo de dirección sucede cuando el líder, teniendo establecidos estándares, y habiendo informado a los seguidores sobre las metas que se pretenden alcanzar; se limita a monitorear regularmente el desempeño de los seguidores, pone atención a algunos problemas, y actúa únicamente cuando detecta desviaciones o fallas; entregando la retroalimentación negativa (Mendoza & Ortiz, 2006; Vega & Zavala, 2004), es decir, el líder se hace presente y ejerce su influencia solo cuando se presenta un problema o no se consiguen los resultados y no se le verá precisamente para entregar un reconocimiento al trabajo bien hecho. El líder monitorea activamente y presta especial atención no solo a las cosas que salieron mal, sino también a errores que posiblemente puedan suceder (Avolio)

Liderazgo pasivo evitador.

Como el título lo indica, este estilo de liderazgo caracteriza aquellos líderes que evaden ejercer influencia y prefieren delegar el trabajo limitando el contacto o interacción con sus seguidores a

motivos urgentes. Este estilo se compone de las dimensiones dirección por excepción pasiva y *laissez faire*.

- **Dirección por excepción pasiva.** Esta se presenta cuando el líder deja que sus seguidores trabajen hacia la consecución de los objetivos por su cuenta, evita cualquier cambio en su *statu quo*; e interviene únicamente cuando se presentan problemas excepcionales (Mendoza & Ortiz, 2006; Yahaya & Ebrahim, 2016)

Por lo tanto, se puede intuir, que al presentarse este tipo de liderazgo, los seguidores deberán ser capaces de dirigirse ellos mismos y estar preparados para solucionar problemas de talla menor. Para Avolio (2004) este tipo de liderazgo se activa cuando las cosas marchan mal, habiendo pasado por alto las desviaciones de lo que llevo al problema.

- **Liderazgo *laissez faire*.** Este es considerado el factor de “no liderazgo” y describe aquellos líderes que evitan influenciar en sus subordinados, evaden sus responsabilidades de supervisión y dirección. Como resultado, mucha de la responsabilidad y toma de decisiones recae en sus subordinados. Este estilo de liderazgo puede presentarse cuando los líderes asumen roles de trabajador, enfocando sus tareas a la producción, en lugar de ejecutar funciones de supervisión. (Vega & Zavala, 2004). Los líderes *laissez faire* no tienen interés por desarrollarse ellos mismos ni desarrollar a sus seguidores (Avolio, 2004).

No obstante de ser un modelo con suficiente replica, se observó que la bibliografía disponible que incluye el modelo de liderazgo de rango total presenta ligeras discrepancias o modificaciones a la hora de presentar las dimensiones y estilos de liderazgo. Principalmente

estas diferencias consisten en el nombre de las dimensiones, por ejemplo, en algunos artículos la dimensión de dirección por excepción activa y pasiva se encuentran como administración por excepción activa y pasiva. La explicación de esta discrepancia se debe a la traducción del modelo al idioma español.

Por otro lado, la principal discusión sobre este modelo es acerca de la herramienta para medir las dimensiones del modelo: el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) ; y sobre la categorización de sus constructos puesto que se han presentado inconsistencias en cuanto a la correlación entre las variables de primer orden (estilos de liderazgo) y las variables de segundo orden (dimensiones) (Tejeda et al., 2001). Por ejemplo, en algunas investigaciones la dimensión de recompensa contingente muestra una correlación más alta con el estilo de liderazgo transformacional que con la dimensión de liderazgo transaccional. Estas posibles discrepancias o inconsistencias pueden ser resultado de la necesidad de ajustes o modificaciones según la cultura en donde se realiza el estudio.

Tabla 2 Modelo de liderazgo de rango total, con ejemplos de conducta. Elaboración propia.

ESTILO DE LIDERAZGO	DIMENSIONES	EJEMPLO DE CONDUCTA
Transformacional <i>La principal característica de este estilo recae en la comunicación y relación entre el líder y sus seguidores, y en como éste propicia un entorno en el cual las ideas fluyen y las capacidades son desarrolladas. El resultado más significativo de este estilo de liderazgo es que logra enlazar los objetivos profesionales de los subordinados con los objetivos de la empresa.</i>	Influencia idealizada conductual El líder muestra comportamientos que sirven como modelo a seguir para los subordinados, demostrando un alto sentido moral en sus actos y decisiones, siendo coherente entre lo que piensa, dice y hace.	El líder promueve la importancia de la puntualidad. Este debe ser puntual en todos sus actos.
	Influencia idealizada atribuida El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados. Para ellos su líder es un modelo a seguir.	El líder después de inculcar con acciones la puntualidad, los seguidores admiran ese comportamiento y desean hacer lo mismo.
	Motivación inspiracional A través de una buena comunicación el líder logra transmitir de manera efectiva la misión y visión de la empresa logrando proveer de significado a las tareas.	El líder expresa de forma clara como visualiza la empresa en los próximos años e incita al seguidor a imaginar su posición en esa visión, de esa manera el colaborador trabaja no solo para cumplir la visión e la empresa si no por alcanzar una visión de progreso personal .
	Consideración individual El líder se toma el tiempo para conocer las capacidades y necesidades de cada uno de sus subordinados en lo individual y se asegura de que estos desarrollen su potencial.	El líder dedica tiempo cada día para convivir y conocer personalmente a cada uno de sus seguidores de forma individual. Puede ser desde una breve charla en el lugar de trabajo, hasta acordar una cena en casa del seguidor o el líder.

Transaccional

Estilo caracterizado por transacciones o intercambios entre líderes y seguidores previamente acordados acerca de las expectativas de trabajo y las recompensas.

Pasivo evitador.

Este es considerado el factor de “no liderazgo” y describe aquellos líderes que evitan influenciar en sus subordinados, evaden sus responsabilidades de supervisión y dirección.

Estimulo intelectual

El líder empodera a sus seguidores para pensar en nuevas formas de resolver un problema, los escucha y no critica sus errores en público. Crea un ambiente donde las ideas fluyen, promueve el cuestionamiento a los métodos de trabajo convencionales y permite que aporten soluciones a diferentes problemas.

A causa de COVID-19, el negocio ha bajado sus ventas. El líder llama a junta a todos los seguidores para llevar a cabo una lluvia de ideas y escuchar sugerencias que permitan aumentar las ventas o bien ajustarse al panorama actual.

Recompensa contingente.

El líder es claro en cuanto a las expectativas de trabajo y las funciones de cada miembro de equipo. También deja claras las recompensas a las que pueden aspirar por el trabajo bien hecho, y presta atención al desempeño de los colaboradores para entregar las recompensas en forma oportuna, desde una felicitación hasta un bono adicional .

El líder sigue de cerca el desempeño de los seguidores y se asegura de pagar a tiempo y de forma justa el trabajo realizado. Se da cuenta del esfuerzo extra y lo recompensa con reconocimiento o bonos.

Dirección por excepción activa

El líder se limita a monitorear el trabajo de los seguidores en busca de posibles desviaciones o errores para prevenirlos o corregirlos. Interactuando con el seguidor cuando se requiere dar retroalimentación negativa.

El líder no reconoce el esfuerzo extra ni el buen desempeño de los colaboradores. Se acerca a ellos únicamente para hacerles saber lo que se está haciendo mal.

Dirección por excepción pasiva

A diferencia de la dimensión por excepción activa, el líder no está constante en búsqueda de posibles errores o problemas para evitarlos, si no que interviene cuando

Un cliente se queja de que constantemente se le entrega un producto equivocado o en mal estado. Esta queja no es atendida por el líder para corregir el error que pueda estarse presentando. El cliente

los problemas ya se han suscitado y son de talla mayor. Deja que los seguidores resuelvan los problemas ellos mismos hasta que ya no puedan y sea necesaria su intervención.

Demanda a la empresa o se queja en una institución pública y es hasta ese punto que el líder ejerce acciones en el trabajo de los seguidores.

Laissez faire

El líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto. No tiene interés en desarrollarse el mismo ni a sus seguidores.

El líder está ausente la mayor parte del tiempo es difícil encontrarle para consultarle acerca de la toma de decisiones, así que los seguidores deben actuar bajo su propio criterio.

Experiencias de investigación en torno al estilo liderazgo

Para crear un contexto acerca de las investigaciones sobre el liderazgo y su efecto en la competitividad, se consideraron aquellos trabajos realizados en la industria restaurantera principalmente con el fin de resaltar los aportes a este campo.

Estudios internacionales.

Tal como se destacó en la justificación de este estudio, el estilo de liderazgo transformacional, puede influir en el éxito de las empresas. Como seguimiento a estas observaciones, Fernández y Quintero (2017) realizaron una investigación en dos fases, una documental y la otra de campo, con el objetivo de identificar las características del liderazgo transformacional y transaccional presentes en emprendedores exitosos en Venezuela.

En la fase de campo aplicaron El cuestionario MLQ 6S, a líderes de tres de los seis casos de estudio para medir las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire. En sus resultados encontraron que, en los empresarios exitosos, en efecto poseían un conjunto

de características que les permitieron concretar su visión, entre las que destacan las dimensiones del liderazgo transformacional: el estímulo intelectual, consideración individual e influencia idealizada.

A pesar de que ninguna de las empresas analizadas en este estudio pertenece a la industria restaurantera, los resultados de Fernández y Quintero (2017) proporcionan una guía para el desarrollo de nuevas habilidades en los líderes al considerar las dimensiones del liderazgo transformacional con mayor presencia en casos de éxito. No obstante, los participantes de este estudio son pocos, lo cual no es suficiente para generalizar.

Teniendo en cuenta un estilo de liderazgo que parece ser el más eficaz para alcanzar el éxito y aquellas dimensiones más relacionadas con el mismo, falta conocer de qué manera ese liderazgo influye en la industria restaurantera, qué variables benefician o afectan el alcance de la ventaja competitiva necesaria para la consolidación de un negocio. Para ello, los estudios de Faustor (2017), Omiete et al (2018) y Mostafa (2019) muestran resultados y conclusiones que pueden dar respuesta a esa incógnita.

El estudio llevado a cabo por Fautor (2017) buscaba determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la personalidad con tendencia a la rotación laboral voluntaria en restaurantes turísticos en Cercado de Lima, Perú. Para obtener la información, aplicó una escala de liderazgo transformacional y un inventario de personalidad con tendencia a la rotación a una muestra de 217 trabajadores de restaurantes turísticos.

Entre sus conclusiones destaca una correlación significativa moderada inversa entre el estilo de liderazgo transformacional y el abandono del puesto de trabajo, en otras palabras, encontró que un estilo de liderazgo transformacional contribuye a disminuir el fenómeno del abandono de los

puestos de trabajo. Su aportación es interesante , ya que el abandono de los puestos de trabajo contribuye a la inestabilidad de la plantilla, lo cual ocasiona que el servicio merme su calidad, o bien, que el negocio pierda el enfoque hacia el cumplimiento de los objetivos por atender la necesidad de reclutamiento, selección y capacitación de personal de forma constante.

Por otro lado, Mostafa (2019) estudia la relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de orientación al cliente. Para obtener los datos de análisis, trabajó con una muestra de 229 trabajadores de 23 restaurantes casuales en Reino Unido. El liderazgo transformacional fue calificado por los empleados y el comportamiento de orientación al cliente de los empleados fue calificado por los supervisores. Los instrumentos a utilizar consistían en una serie de afirmaciones a calificar en escala de Likert y el hallazgo principal reveló que el liderazgo transformacional está indirectamente vinculado a los comportamientos orientados al cliente a través de la mediación secuencial del capital social organizacional y el compromiso laboral de los empleados.

El estudio de Lee et al. permite relacionar los resultados de los estudios anteriores ya que explica a un grado más profundo como el liderazgo transformacional actúa en los colaboradores de manera que estos mejoren su rendimiento y eleven la calidad de servicio al cliente.

En seguimiento a los hallazgos anteriores el estudio de Suwandana (2019) explica aún más como actúa el liderazgo transformacional para lograr un trabajo de equipo eficaz en empresas turísticas. Su estudio se llevó a cabo con 159 empleados de empresas turísticas (hoteles y restaurantes) en Ubud, Bali, y consistió en varios análisis de regresión sobre las variables comunicación, inteligencia emocional, liderazgo transformacional y la efectividad del equipo.

Sus resultados explican que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo y significativo en la efectividad del equipo ya que este puede mediar la influencia de la inteligencia emocional y la comunicación necesaria para la efectividad del equipo de trabajo.

Por último, el estudio de Omiete et al. (2018) examina el papel de las dimensiones del liderazgo transformacional en la supervivencia de las empresas de alimentos y bebidas mediante la resiliencia. El estudio consistió en una investigación cuasi-experimental donde participaron 125 gerentes y supervisores de 6 empresas de alimentos y bebidas en Port Harcourt, Nigeria a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado para calificar las dimensiones del liderazgo transformacional y la robustez y capacidad de adaptación, variables correspondientes a la resiliencia organizacional.

Sus conclusiones sugieren que la influencia idealizada, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional y la consideración individual, afectan a la resiliencia de las empresas, ya que, si el líder no proporciona un modelo a seguir, genera confianza, motiva a sus seguidores y realiza un seguimiento de su progreso individual, la adaptación al cambio y la robustez necesaria para la supervivencia de la empresa se ven obstaculizadas.

Algo interesante se puede observar en los resultados de Mustafa los cuales concuerdan con las conclusiones de Faustor sobre el abandono de los puestos de trabajo, y posiblemente explique la solución a ese fenómeno. Como indica la conclusión de Mustafa, el liderazgo transformacional crea mejores relaciones laborales, las cuales son transmitidas al cliente. Y estos hallazgos son muy similares a los del estudio de Lee et al. (2011) realizado con gerentes de restaurantes en Seoul y Gyonggi-Do en Corea del Sur, quienes encontraron que las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional tienen un efecto significativo en las emociones positivas de los colaboradores, las cuales influyen significativamente en la orientación al cliente.

Con la revisión de la bibliografía mencionada anteriormente se puede observar cómo el liderazgo se encuentra relacionado con distintos factores que terminan por impactar la resiliencia de la empresa y el servicio al cliente, este último considerado como variable importante para el alcance de la ventaja competitiva en un restaurante de acuerdo con Cabana et al. (2015). Conocer cómo impacta el liderazgo en variables que ayudan a la consolidación o buen manejo de una empresa puede ayudar a crear mejores estrategias y sobre todo a lograr una mejor gestión del liderazgo para implementar con éxito .

Estudios Nacionales.

El 94.9% de las entidades económicas en México son microempresas (INEGI, 2020b), donde la jerarquía de autoridad suele ser corta y lineal, es decir, usualmente la toma de decisiones y el mando es ejercido por una sola persona. Debido a esto resulta lógico aplicar la sugerencia de Bojórquez y Cisneros (2018) quienes sugieren que lograr mejores resultados en las empresas es en primer lugar tarea de los líderes y que estos tienen la responsabilidad de que los colaboradores tomen como propio el compromiso de hacer a su organización más competitiva.

Partiendo de lo anterior, un estudio realizado en empresas restauranteras de Puerto Vallarta Jalisco por Becerra, Delgado y Vargas (2012) revela que las variaciones en la competitividad de estas empresas son explicadas en buena medida por la personalidad de los administradores.

Revelaciones que derivan de una investigación correlacional, en la cual se recolectó la información por medio un cuestionario de personalidad aplicado a administrativos en 60 restaurantes de Puerto Vallarta miembros de la CANIRAC; y una encuesta de satisfacción del

cliente para determinar la competitividad de la empresa, este último aplicado a 360 clientes seleccionados de forma aleatoria.

Aunque el estudio anterior no analiza el liderazgo o el estilo de liderazgo, permite resaltar la importancia de la personalidad de los directivos para aumentar o disminuir la competitividad de la empresa. Además, sustenta que la competitividad de un restaurante puede ser medida por la satisfacción del cliente, lo cual está relacionado con los estudios internacionales.

Rojero et al. (2019) por su parte analizan y explican la influencia de algunas dimensiones del modelo de liderazgo de rango total en los atributos de los seguidores. Su estudio se llevó a cabo en la ciudad de Durango en una muestra de 360 MiPymes, utilizando una adaptación de MLQ para medir las dimensiones del modelo de liderazgo de rango total y un cuestionario para medir los atributos de los seguidores. Con la información recabada realizaron varios modelos de regresión lineal y entre otros resultados encontraron seis relaciones significativas:

1. La influencia idealizada tiene una fuerte relación con el atributo confiabilidad como miembro del grupo.
2. La motivación inspiracional presenta un fuerte vínculo con el atributo de contribución al grupo.
3. La Estimulación intelectual presenta una relación importante con el atributo de inteligencia emocional.
4. La consideración individual influye en el atributo facilidad de para apoyar a otros
5. La recompensa contingente tiene una proyección importante en el atributo de flexibilidad.
6. La administración por excepción muestra una importante relación con el atributo de motivación para el logro de objetivos.

Además de resaltar esas importantes relaciones que permiten comprender la influencia de las dimensiones del modelo de liderazgo de rango total en el comportamiento de los seguidores, empleados o colaboradores bajo la dirección del líder, concluyen que el liderazgo transformacional mejora el desempeño y el compromiso del seguidor con la empresa.

La conclusión anterior concuerda con la investigación de Mendoza et al. (2015) llevada a cabo en una empresa de consultoría en recursos humanos en México, donde se aplicó el MLQ a una muestra de 100 colaboradores entre empleados y jefes, con el objetivo de analizar desde el modelo de Bass y Avolio el perfil del liderazgo transformacional, transaccional y su influencia en variables de resultado; desde la percepción de jefes y seguidores. Como parte de sus resultados encontraron que el liderazgo transformacional tiene un efecto mayor en la efectividad, el esfuerzo extra y la satisfacción del seguidor, y además otra observación interesante de su investigación es que encontraron diferencias significativas entre los resultados de la perspectiva que el líder tiene de sí mismo y la percepción del seguidor sobre su líder.

Los estudios anteriores permiten inferir que los resultados obtenidos en México concuerdan con el argumento presentado en la justificación de este trabajo, donde principalmente se recalca el importante impacto que ha presentado el liderazgo de estilo transformacional en variables que inciden en la ventaja competitiva o la efectividad de una organización.

Por otro lado, a pesar de que las investigaciones acerca del estilo de liderazgo en empresas restauranteras a nivel nacional son escasas, en especial aquellas que utilizan el modelo de liderazgo de rango total como marco teórico, se encontró que en Mazatlán, Sinaloa Molina et al. (2016) llevaron a cabo un estudio similar al de este trabajo de investigación, donde el objetivo fue analizar las características del liderazgo que ejercen los directivos de las empresas turísticas de alimentos y bebidas en esa ciudad. Para obtener los datos se aplicó el MLQ

(cuestionario multifactorial de liderazgo) a una muestra de 102 trabajadores de cinco restaurantes.

El estudio observó que los líderes de las empresas estudiadas presentan principalmente atributos del liderazgo transformacional con una mínima tendencia al liderazgo transaccional. Parte de sus resultados revelaron que la dimensión del liderazgo transformacional: motivación inspiracional, tiene una relación alta con el esfuerzo extra de los colaboradores.

Cabe señalar que este estudio parece haber incluido empresas pequeñas y medianas y no micro empresas, considerando que se aplicó la encuesta en 5 restaurantes y fueron 102 trabajadores. Este resultado podría variar al examinarse en su mayoría micro empresas.

Los estudios abordados en este apartado sugieren que en efecto el liderazgo tiene un impacto en la efectividad de una organización, además, con los resultados de Rojero et al. (2015) es posible identificar la relación que tienen las dimensiones del modelo de liderazgo de rango total en el comportamiento de los trabajadores, denominados también seguidores, el cual de acuerdo con la evidencia internacional termina por afectar la forma en la que los trabajadores se relacionan con el cliente.

No obstante, también se evidencia el campo de oportunidad que presenta la industria restaurantera en México, en específico en tema de liderazgo retomando las observaciones del marco teórico de esta investigación que sugieren que para distintos escenarios o situaciones el liderazgo y su impacto pueden diferir.

Lo anterior resulta importante considerando el ambiente laboral que se vive en la industria restaurantera donde hay largas jornadas de trabajo y exigencia en cuanto a la disponibilidad de tiempo al requerir del personal en temporadas y fechas importantes como fines de semana, días

festivos y fiestas como navidad y año nuevo, lo que requiere de flexibilidad, compromiso y motivación del personal.

Estudios locales.

Los estudios sobre la industria restaurantera de Ensenada son escasos. Considerando el potencial de la misma y la importancia para la estabilidad laboral de los Ensenadenses, se evidencia la necesidad de enriquecer este campo de conocimientos.

Entre los estudios sobre la competitividad en la industria restaurantera de Ensenada, Baja California, Millan (2014) demostró que existe una estrecha relación entre las variables gestión de liderazgo, calidad y producto con la competitividad de un negocio restaurantero. Sus resultados muestran que la variable gestión de liderazgo, es la que parece tener mayor influencia sobre la competitividad, con un porcentaje de 71.40%, y concluye que para que las empresas sean competitivas “los administradores deben ser los mejores líderes”

Una vez teniendo identificados ciertos factores que inciden en competitividad de las empresas restauranteras, resulta interesante conocer el nivel de competitividad de las mismas. García y López (2014), centran su estudio, precisamente, en evaluar la competitividad de las empresas restauranteras de cocina internacional, en la ciudad de Ensenada Baja California.

Para la construcción del conocimiento realizaron un estudio de tipo correlacional, con la aplicación de un instrumento cuantitativo, partiendo del modelo de competitividad del BID, y analizaron las variables: aseguramiento de la calidad, la capacitación y motivación de los recursos humanos, la innovación en procesos, producto, organización y mercadotecnia, las

tecnologías de información y comunicación y la contabilidad y las finanzas; y su relación con la competitividad del restaurante.

Sus resultados permiten identificar el nivel de competitividad de las empresas restauranteras el cual, de acuerdo a sus resultados, se encuentra en un nivel medio, lo que indica que hay muchos factores por mejorar, y hacen especial énfasis en el de recursos humanos. Además, sus resultados concuerdan con Millán (2014) al hacer énfasis en la innovación como un factor imprescindible para lograr la lealtad del cliente; lo cual parece ser un indicador clave para el éxito de las empresas restauranteras.

La bibliografía local disponible sobre la industria restaurantera es escasa no obstante los estudios que se encontraron evidenciaron que los negocios restauranteros necesitan incrementar su nivel de competitividad, y además que el liderazgo impacta en la competitividad de un negocio.

La industria restaurantera

En este punto se abarca brevemente ciertas particularidades de la industria restaurantera a fin de lograr mayor comprensión acerca factores importantes relacionados a la competitividad y ambiente laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, Cabana et al. (2015) analizan las variables que influyen en el alcance de la ventaja competitiva en empresas pertenecientes al mercado gastronómico gourmet en la Serena, Chile. Su estudio propone un modelo causal que relaciona las variables calidad en el servicio, satisfacción, lealtad del cliente y la ventaja competitiva y a través de un cuestionario aplicado a los consumidores de estos servicios. Después de un análisis de modelos estructurales

y relaciones causales, concluyen que la obtención de ventajas competitivas en los restaurantes gourmet dependen significativamente de la lealtad que se genera con los clientes, y a su vez la lealtad se consigue a través de la calidad del servicio y la satisfacción que este genera en el cliente.

Este y otros estudios (Haghighi et al., 2012; Mostafa, 2019) resaltan el importante rol que tiene la satisfacción del cliente con el éxito de un negocio restaurantero, y sobre todo proporcionan un claro indicador para conocer si se está consiguiendo satisfacer a los comensales: la lealtad de los clientes, es decir la frecuencia con la que un cliente concurre a consumir los servicios del restaurante.

Cabe señalar que los factores más importantes relacionados a la satisfacción del cliente que se han encontrado son la calidad de la comida (Haghighi et al., 2012) y la calidad en el servicio (Cabana et al., 2015).

Por otra parte, sobre el ambiente laboral cabe señalar que el trabajo en la industria restaurantera suele caracterizarse por conllevar extensas jornadas de trabajo y cierto estrés debido a las demandas de atención al cliente, además de un deterioro de las relaciones interpersonales en el trabajo y la familia (Franco & García, 2018) que pudiera derivarse de la demanda en cuanto a disponibilidad de tiempo que implica, entre otras situaciones, sobrecarga de trabajo en fin de semana, días festivos y periodos vacacionales.

Lo anterior juega un papel importante en los riesgos psicosociales del trabajo, lo cual puede impactar de manera indirecta la calidad del servicio al cliente.

Por último, a nivel internacional, la industria restaurantera se encuentra sufriendo daños causados por el impacto del COVID-19 lo cual ha traído como resultado el cierre de muchos

establecimientos y el desempleo o situaciones de incertidumbre para los trabajadores. En Estados Unidos, el estudio de Song et al. (2021) acerca del impacto del COVID en la industria restaurantera observa que uno de los principales factores para la recuperación de las empresas se encuentra relacionado con el tamaño de la empresa y el flujo de efectivo, lo cual permite inferir que las empresas más consolidadas y con buena administración del efectivo tienen ventajas para hacer frente a siniestros como la actual pandemia.

En conclusión, las empresas restauranteras deben buscar la ventaja competitiva que les permita consolidarse y aumentar sus ventas a fin de ser capaces de afrontar situaciones de riesgo y adaptarse mejor a los cambios sociales.

La ventaja competitiva que ayudará a esa consolidación está estrechamente relacionada con la lealtad de los clientes, entre más lealtad de clientela tenga un restaurante, sus posibilidades de continuar vendiendo a pesar de las situaciones de riesgo es más alta. Esa lealtad se consigue a través de la calidad en la comida y en el servicio, los cuales a su vez están sujetos a las capacidades y efectividad de los trabajadores.

Es importante considerar las particularidades de la industria restaurantera, en especial el ambiente laboral y condiciones de los trabajadores, ya que es a través de ellos que se consigue la satisfacción del cliente.

Una serie de decisiones estratégicas implementadas con una excelente gestión de liderazgo, puede ser una herramienta clave para el desempeño de una empresa restaurantera y su resiliencia ante la adversidad.

La industria restaurantera en México.

Como se ha abordado con anterioridad, la industria restaurantera en México (IRM) es significativamente importante para la generación y estabilidad de empleos, además de su importante contribución al PIB nacional.

Los estudios acerca de la IRM específicamente son escasos lo cual evidencia la necesidad de contribuir con estudios para un mejor entendimiento de la misma con el objetivo de fortalecerla y procurar mejores índices de estabilidad.

De acuerdo con Chalini (2014) la industria restaurantera ha crecido en México de forma desordenada lo cual ha generado importantes pérdidas de capital por falta de conocimientos en organización y dirección, ya que en la mayoría de los casos la administración suele ser empírica y con importantes descuidos en actividades como el marketing, la producción, recursos humanos y sobre todos a las finanzas y control de costos.

Resulta lógico este importante descuido a las actividades administrativas esenciales para la consolidación de los negocios restauranteros, ya que hay que considerar que más del 95% de las empresas que conforman la IRM son microempresas emprendidas por ciudadanos que saben cocinar, pero carecen de conocimientos administrativos, o bien, de tiempo para ejecutar las actividades administrativas.

Por otro lado, Chalini resalta la importancia de la profesionalización en el sector ya que la competencia cada vez es más aguerida y la exigencia del consumidor demanda cada vez mejores servicios, calidad e innovación.

Cabe señalar el lamentable escenario de la IRM a causa del COVID 19 ya que ha puesto muy vulnerable a las empresas que confirman este sector. De acuerdo a la revista Forbes (Garduño, 2020) con datos de CANIRAC, 8 de cada 10 restaurantes quebrarían a causa de la crisis.

Los apoyos gubernamentales no son suficientes ni adecuados para afrontar las consecuencias de la crisis producida por el distanciamiento social como medida de prevención. Según CANIRAC, los negocios se encuentran sobreviviendo por sus propios medios y los más afectados son los trabajadores (Garduño, 2020).

Marco metodológico

Método

La investigación tuvo un diseño transversal, descriptivo con enfoque cuantitativo. Transversal porque corresponde a un estudio observacional que se realiza con sola medición en cada individuo (M. Rodríguez & Mendivelso, 2018); descriptivo puesto que busca caracterizar el estilo de liderazgo a través de tendencias observadas en una población (Hernández Sampieri et al., 2014); y cuantitativo ya que los datos se obtuvieron y analizaron con una medición numérica (Hernández Sampieri et al., 2014).

Delimitación espacio temporal

El área de estudio para la realización de esta investigación consideró a las empresas restauranteras (de servicios de preparación y venta de alimentos y bebidas alcohólicas no alcohólicas en acuerdo con la clasificación del DENUÉ ¹) ubicadas en la zona turística de la ciudad de Ensenada Baja California. De acuerdo al reglamento de Comercio del municipio de

¹ Directorio estadístico Nacional de Unidades Económicas.
<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denuel/>

Ensenada, comprende desde el Boulevard Lázaro Cárdenas (costero), hasta donde empieza la Administración Portuaria Integral (antes solo identificada como Zona Federal), Avenida Adolfo López Mateos (Primera), Virgilio Uribe y Avenida Rayerson, hasta Calle Mar (Arroyo).

Figura 4 Delimitación del área de estudio. Fuente: DENUE.



Con base en los datos del DENUE, se identificaron un total de 65 establecimientos, considerando únicamente a las empresas con un rango de 0 a 30 personas de personal empleado y dedicadas a las siguientes actividades:

- Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares
- Restaurantes con servicios de preparación a la carta o comida corrida
- Restaurantes con servicio de preparación de antojitos
- Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos

- Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar.
- Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar

Se descartaron las empresas catalogadas en las siguientes actividades: restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas, restaurantes de autoservicio, servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato

A razón de que la mayoría de estas últimas consisten en puestos comerciales de venta de snacks u otros alimentos de consumo inmediato (cocos locos, churros locos, tacos, nieves, clamato etc).

En la tabla 3 se muestra una relación en cuanto a la cantidad de empresas en cada categoría mencionada anteriormente.

Tabla 3 Relación de empresas por tipo de actividad que desempeñan

<i>Nombre de la actividad</i>	<i>Número de empresas en la base de datos.</i>
<i>Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares</i>	13
<i>Restaurantes con servicios de preparación a la carta o comida corrida</i>	27
<i>Restaurantes con servicio de preparación de antojitos</i>	3
<i>Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos</i>	16
<i>Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar.</i>	5
<i>Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar</i>	1

Participantes

Puesto que la caracterización del estilo de liderazgo se busca definir a partir de la percepción que los trabajadores tienen de su líder, fueron partícipes del estudio los colaboradores de las empresas que conforman el escenario de estudio.

Al no existir registro del número exacto de trabajadores de las empresas restauranteras de la zona turística en específico, se consideró un cálculo hipotético partiendo del rango que reportan los establecimientos, tomando como referencia el método utilizado por Gómez, Vega, Fajardo y González (2018) donde partieron de la información disponible para determinar la cantidad de médicos que laboran en consultorios adscritos a farmacias utilizando el número de consultorios identificados y suponiendo que cada consultorio por lo menos es atendido por un médico.

En este caso se consideró la mediana del rango de personal empleado y el número de restaurantes que reportaron ese rango, con este cálculo se determinó una población hipotética de 483 empleados. La tabla 4, muestra la relación y cálculo correspondiente.

Tabla 4 Cálculo hipotético de la cantidad de empleados de empresas de alimentos y bebidas en la zona turística de Ensenada, Baja California.

<i>Personal ocupado</i>	<i>Empresas que reportaron el rango</i>	<i>Cálculo de colaboradores considerando la mediana del rango</i>
<i>0 a 5</i>	37	111
<i>6 a 10</i>	16	126
<i>11 a 30</i>	12	246
	Total	483

Para la selección de participantes se utilizó un muestreo no probabilístico a conveniencia, debido a la complejidad que implicó acceder a los colaboradores principalmente por la pandemia de COVID-19 y por la poca apertura de los dueños o gerentes a otorgar el permiso

para aplicar la encuesta en su empresa. Se estableció una muestra de 98 empleados de negocios de alimentos y bebidas ubicados en la zona turística de Ensenada, Baja California, la cual quedó sujeta a la cantidad de personas alcanzadas que accedieron a participar que corresponde a un 20.29% de la población total calculada hipotéticamente.

Instrumento

El instrumento que se utilizó para esta investigación tiene su fundamento en el cuestionario MLQ Forma 5X corta de Bass y Avolio (2004) para estudiar el modelo de liderazgo de rango total, versión desde la perspectiva de otros. El instrumento original de Bass y Avolio ha sido ampliamente validado en diferentes países y contextos (I. Mendoza, 2005; Molero et al., 2010; Molina et al., 2016; Vega & Zavala, 2004).

Su objetivo es medir las distintas dimensiones que conforman el modelo de liderazgo de rango total (Vega & Zavala, 2004). A través de 45 ítems miden las dimensiones del Liderazgo transformacional (estimulación intelectual, motivación inspiracional, influencia idealizada y consideración individual); el liderazgo transaccional (recompensa contingente y administración activa por excepción); y el liderazgo Laissez Faire (administración pasiva por excepción y dejar de hacer).

Las variables fueron medidas a través de las percepciones de actitudes y comportamientos exhibidos por el líder. Dichos comportamientos y actitudes fueron evaluados por la percepción de los seguidores mediante una serie de afirmaciones seguidas de una escala de tipo Likert, donde los sujetos respondieron seleccionando una opción de las siguientes: 0 es nunca, 1 rara vez, 2 a veces, 3 a menudo y 4 frecuentemente o siempre.

Para contextualizar mejor el instrumento, se utilizaron como referente las adaptaciones del mismo al contexto organizacional chileno por Vega y Villa (2004); y al contexto mexicano por Mendoza (2005). La adaptación de Vega y Villa se aplicó a una población de 117 sujetos pertenecientes a compañías de seguros en la región metropolitana y de Valparaíso, Chile y sus resultados evidenciaron un instrumento confiable, reportando un alfa de Cronbach de 0.97. Una de las principales observaciones de los autores es que se cuestiona la pertinencia de la dimensión Dirección por Excepción Activa. Su cuestionario quedó conformado con 82 ítems en comparación de los 45 del instrumento original en inglés.

Por otro lado, la adaptación de Mendoza (2005) al contexto mexicano, se aplicó a una muestra de 365 trabajadores de una empresa farmacéutica, y su adaptación mostraba sencillez y practicidad, además, agregó una variable más al modelo, la tolerancia psicológica. El instrumento en versión corta quedó conformado con 56 ítems.

Por lo anterior, y con el objetivo de adecuar el instrumento para su aplicación en la industria restaurantera, se hicieron adecuaciones en cuanto al número de reactivos, redacción y selección de variables. El instrumento original contiene las variables del modelo de rango total expuesto anteriormente y agrega las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad. En el cuestionario utilizado para esta investigación se omitieron las variables de resultado, puesto que no se consideraron relevantes para el cumplimiento del objetivo.

El cuestionario se compuso de dos secciones: la primera contiene datos del participante como la edad, género, antigüedad en la empresa y datos de su líder (su género y si este es el dueño de la empresa o no). La segunda parte contiene cuestionario multifactorial de liderazgo adaptado.

Para la validación del instrumento adaptado se sometió a una evaluación por jueces para calificar la claridad, pertinencia, relevancia y suficiencia de los ítems de cada variable del cuestionario multifactorial de liderazgo. Por medio de una evaluación donde los jueces calificaban del 1 al 4, las características mencionadas, en cada uno de los ítems. Considerando al 1 como la calificación más baja y 4 la calificación más alta.

Los resultados del jueceo reportaron claridad con un 100% de acuerdos, pertinencia con un 96%, y relevancia con un 88%. En cuanto a suficiencia acordaron en 100% en las variables influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estímulo intelectual, consideración individual, recompensa contingente, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva. Las dimensiones influencia idealizada conductual y laissez faire obtuvieron una calificación de 91% de suficiencia.

Tabla 5 Porcentaje de acuerdos en la evaluación por jueces.

Variable	Suficiencia	Claridad	Pertinencia	Relevancia
<i>Influencia idealizada conductual</i>	33%	100%	67%	67%
<i>Influencia idealizada atribuida</i>	100%	100%	100%	100%
<i>Motivación inspiracional</i>	100%	100%	100%	67%
<i>Estimulo intelectual</i>	100%	100%	100%	67%
<i>Consideración individual</i>	100%	100%	100%	100%
<i>Recompensa contingente</i>	100%	100%	100%	100%
<i>Dirección por administración activa</i>	100%	100%	100%	100%
<i>Dirección por administración pasiva</i>	100%	100%	100%	100%

<i>Laissez faire (dejar de hacer)</i>	33%	100%	100%	100%
---------------------------------------	-----	------	------	------

Una de las principales preocupaciones en cuanto al instrumento fueron su extensión y claridad, puesto que la tendencia en cuanto al nivel de estudio del personal es la educación media, además el personal suele encontrarse ocupado o con exceso de trabajo. Por lo anterior se buscó que el instrumento utilizara un lenguaje entendible y que su extensión fuera moderada a corta.

En conclusión, el jueceo indica que el cuestionario es viable para su aplicación y medición de las variables de estudio, además cumple con el objetivo de ser claro y de extensión adecuada.

Los análisis estadísticos de la aplicación del instrumento reportaron un alfa de Cronbach de .934, lo cual indica también que el instrumento es fiable.

Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.929	.933	36

Tabla 7. Estadísticas de fiabilidad por variable

<i>Variable</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N. De elementos</i>
<i>Influencia idealizada conductual</i>	.679	4
<i>Influencia idealizada atribuida</i>	.750	4
<i>Motivación inspiracional</i>	.818	4

<i>Estimulo Intelectual</i>	.790	4
<i>Consideración individual</i>	.810	4
<i>Recompensa contingente</i>	.795	4
<i>Dirección por administración activa</i>	.670	4
<i>Dirección por administración pasiva</i>	.661	4
<i>Laissez faire (dejar de hacer)</i>	.805	4

Procedimiento

Cabe señalar que una de las principales limitaciones para recolectar información fue la contingencia sanitaria por COVID-19. La recolección de la información comenzó el día 15 de julio del 2020 y terminó el 27 de octubre de 2020. A continuación, se describen las actividades que se desarrollaron.

Como primera instancia se pretendía conocer la población por medio de un estudio censal y a su vez aplicar el instrumento, se buscó contactar al gerente o dueño de la empresa de alimentos y bebidas para solicitar su autorización y poder llegar a todos los colaboradores de su negocio. Por lo tanto, lo primero que se hizo fue enviar un correo electrónico presentando las intenciones y adjuntando la debida documentación necesaria para acreditar el trabajo académico (carta de UABC con firma, encuesta, resumen de la investigación). Cabe mencionar que también se solicitó apoyo a la CANIRAC, quienes se limitaron a extender una carta de recomendación.

Con lo anterior se obtuvieron los correos por medio de la base de datos del DENUE y la información pública en redes sociales. Por este medio se contactó a 38 de las 65 empresas y se obtuvo respuesta positiva de 3 empresas, 2 empresas más respondieron el correo, más no accedieron a participar.

El siguiente paso fue ir a los establecimientos a intentar contactar con el gerente o dueño y solicitar autorización. Se visitaron un total de 9 empresas en la primera salida al campo, llevada a cabo el día 03 de agosto del 2020, se logró contactar a 3 gerentes los cuales optaron por participar vía online por medio de la encuesta a través de Google forms, sin embargo, nunca respondieron la encuesta.

La segunda salida a campo llevada a cabo el día martes 18 de agosto del 2020 se acudió a los restaurantes directamente con los empleados para solicitar su participación, en esta ocasión se obtuvieron 13 encuestas, y 4 empresas que se negaron a participar.

Cabe señalar que desde el día 10 de agosto del 2020 se comenzó a compartir la encuesta virtual por Google a través de la red social Facebook, en grupos de Ensenada con más de 80,000 miembros, haciendo una invitación a participar a aquellos que laboraran en empresas de alimentos y bebidas de la zona turística. Con esta estrategia se obtuvieron 57 encuestas.

La última salida de campo se llevó a cabo el día martes 27 de octubre, y se obtuvieron un total de 19 encuestas.

En total se visitaron 43 establecimientos. Cabe mencionar que también se han negaron a participar 6 empresas y 4 se encontraron cerradas o en suspensión de actividades indefinidamente.

Análisis de la información

Una vez recabados los datos se ingresaron al sistema estadístico de SPSS por medio del cual se corrieron los análisis pertinentes para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación, los cuales consistieron principalmente en estadística descriptiva.

En primer lugar, se Obtuvieron distribuciones de frecuencia para analizar la información contextual obtenida como la edad y género de los participantes, el género y escolaridad de los líderes calificados, entre otros.

Posteriormente se procedió a calcular variables sumando la calificación de los ítems correspondientes a cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de ítems. Después de ello, se volvió a realizar un cálculo para agrupar las dimensiones en los tres estilos principales.

Una vez determinadas las variables del estudio y sus dimensiones, se realizaron pruebas de normalidad para observar la distribución de los datos, para lo cual se utilizó la prueba Kolmogórov-Smirnov con la finalidad de determinar si se utilizarían pruebas paramétricas o no paramétricas para los análisis posteriores. En este caso se determinó que el estudio correspondería a pruebas no paramétricas.

Para determinar el estilo de liderazgo que se presenta en la industria restaurantera de la zona turística de Ensenada, se realizó un análisis de las medidas de tendencia central por variable. Lo mismo se hizo con las dimensiones del liderazgo, para observar sus tendencias y determinar que variable se encuentra presente en mayor medida y cual en menor.

Como parte de los análisis del comportamiento de las dimensiones del liderazgo, se aplicó la prueba de correlación de Spearman, considerando el criterio de normalidad, con la finalidad de observar la correspondencia entre variables y dimensiones

Por último, se utilizó la prueba t de student para observar la comparación de medias y si se encontraban diferencias significativas entre los estilos de liderazgo y algunas variables contextuales como el género del líder, su escolaridad o la antigüedad del trabajador, su edad y el tamaño de la empresa.

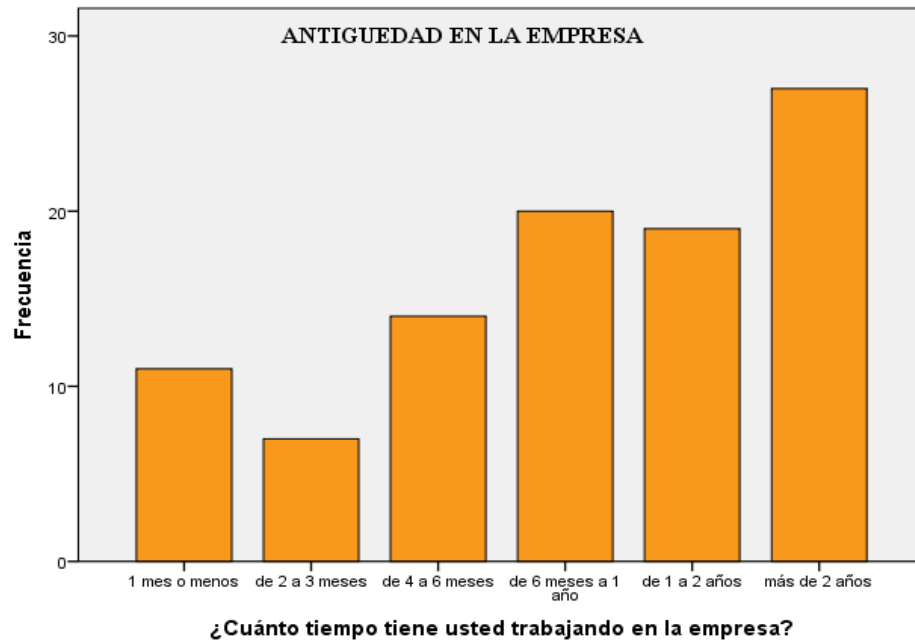
Resultados

A continuación, se presentan los resultados pertinentes a los objetivos de esta investigación. La presentación se apoya en tablas y gráficos correspondientes a los análisis realizados y se divide en tres partes: los análisis descriptivos de los datos contextuales, los análisis de las tendencias de las dimensiones del modelo de liderazgo de rango total y por último los análisis de relación entre los estilos de liderazgo y algunos datos contextuales.

Análisis descriptivos de los datos contextuales.

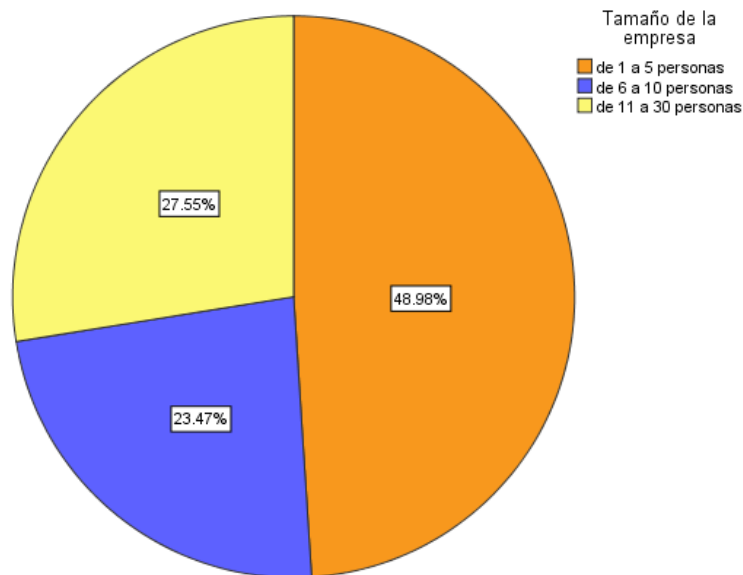
De los 98 participantes del estudio 50 fueron del género masculino (51%) y 48 de género femenino (49%). Su edad fluctúa entre los 18 y 58 años, teniendo como media la edad de 31 años (d.e.=11.51).

Figura 5. Antigüedad del trabajador en la empresa. Elaboración propia.



En cuanto a la antigüedad en la empresa, 27 sujetos registraron una antigüedad de más de 2 años (27.6%), 19 sujetos una antigüedad de 1 a 2 años (19.4%) y 20 sujetos una antigüedad de 6 meses a 1 año (20.4).

Figura 6. Tamaño de la empresa por cantidad de personal empleado. Elaboración propia.

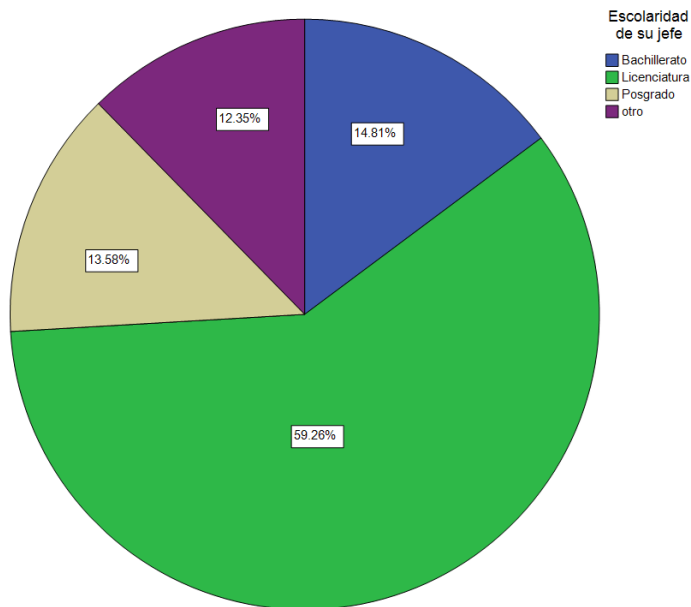


Respecto al tamaño de la empresa 48 sujetos registraron trabajar en una empresa de 1 a 5 personas (48.96%), 23 sujetos en una empresa de 6 a 10 personas (23.47%) y 27 sujetos en una empresa de 11 a 30 personas (27.55%).

Respecto al género del líder 61 sujetos (62.2%) registraron tener un líder de género masculino y 37 (37.8%) un líder de género femenino. En 68.4% de los casos el líder o jefe directo es dueño de la empresa y en 31.6% no lo es.

En cuanto la escolaridad de los líderes, la mayoría reportó que su líder cuenta con licenciatura (48), 12 sujetos indicaron que su jefe cuenta con bachillerato, 11 con posgrado, 10 sujetos registraron otro, y 17 no registraron respuesta.

Figura 7 Escolaridad del líder. Elaboración propia.



Los resultados anteriores demostraron que los participantes cuentan con tiempo suficiente de haber trabajado con su líder, puesto que más de la mitad de ellos cuentan con antigüedad mayor a 6 meses. La mayoría de los participantes trabaja en una microempresa y también que por lo general el líder cuenta con licenciatura.

Análisis de dimensiones del modelo de liderazgo de rango total

En primera instancia se realizó el cálculo de las dimensiones a partir de los ítems correspondientes. Para esto se sumó el puntaje obtenido en los ítems correspondientes a la dimensión, considerando que cada participante calificó el ítem con una escala del 0 al 4 seleccionando una opción de las siguientes: 0 es nunca, 1 rara vez, 2 a veces, 3 a menudo y 4 frecuentemente o siempre. Una vez obtenido el puntaje total por ítem se procedió a calcular la media del total de los ítems.

La fórmula fue la siguiente:

$$\text{Dimensión} = \frac{(\text{ÍTEM} + \text{ÍTEM} + \text{ÍTEM} + \text{ÍTEM})}{4}$$

En la tabla 6, se muestra la relación de ítems correspondientes a cada dimensión y las dimensiones correspondientes a cada estilo de liderazgo. La tabla 7 muestra el resultado de la media por dimensión.

Tabla 8 Relación variable-dimensión-ítem. Elaboración propia.

<i>Variables</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Items</i>
<i>Transformacional</i>	Influencia idealizada conductual	1,10, 19, 28
	Influencia idealizada atribuida	2, 11, 20, 29
	Motivación inspiracional	3, 12, 21, 30
	Consideración individual	4, 13, 22, 31
	Estimulo intelectual	5, 14, 23, 32
<i>Transaccional</i>	Recompensa contingente.	6, 15, 24, 33
	Dirección por excepción activa	7, 16, 25, 34
<i>Pasivo evitador.</i>	Dirección por excepción pasiva	8, 17, 26, 35
	Laissez faire	9, 18, 27, 36

Tabla 9. Resultados del promedio por dimensión. Elaboración propia con el software SPSS.

	N	Media	Desviación estándar	Varianza
IIAPROM	98	2.5510	.89957	.809
IICPROM	98	2.7585	1.03659	1.075
MIPROM	98	2.7483	1.04221	1.086
EIPROM	98	2.6412	1.05717	1.118
CI	98	2.7236	1.04046	1.083
RC	98	2.6616	.91646	.840
DEA	98	2.8070	.92723	.860
DEP	98	1.9991	.95432	.911
LF	98	1.4073	.94075	.885
N válido (por lista)	98			

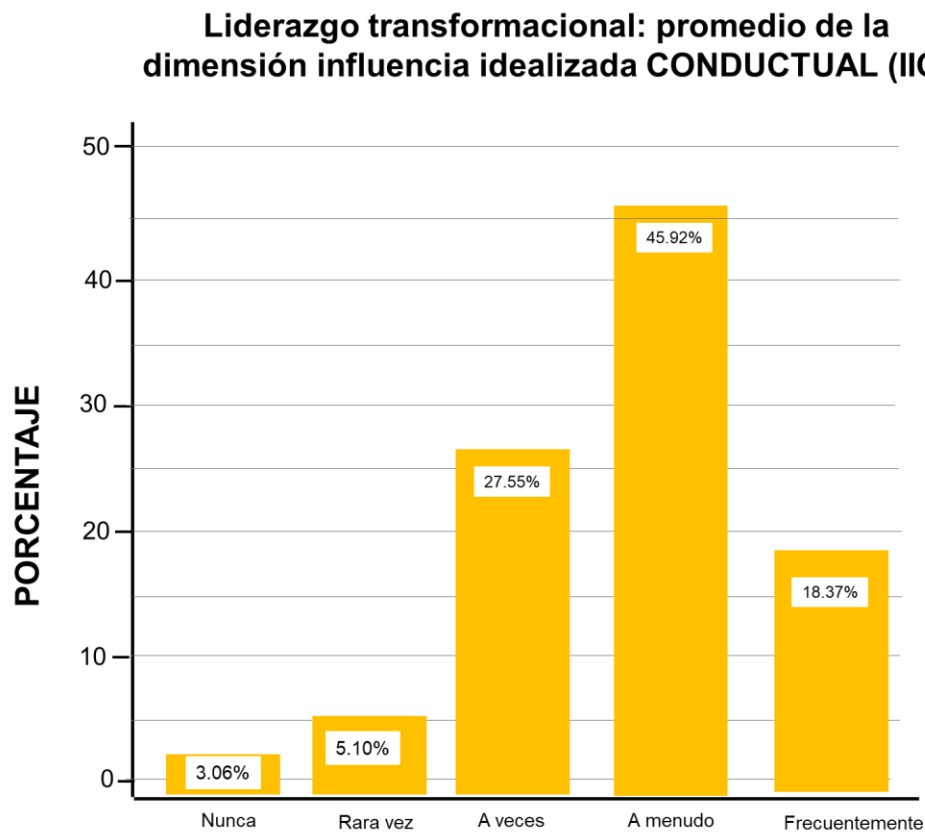
Una vez obtenido los promedios se procedió a categorizar visualmente los resultados de manera que correspondieran con la escala de Likert utilizada en el instrumento.

Los cortes categóricos corresponden a las siguientes calificaciones:

- de 0 a .499: NUNCA
- 0.5 a 1.499: RARA VEZ
- 1.5 a 2.499: A VECES
- 2.5 a 3.499: A MENUDO
- 3.5 a 4: FRECUENTEMENTE

Hecho lo anterior se procedió a analizar las frecuencias de las calificaciones por dimensión, a continuación, se presentan los resultados.

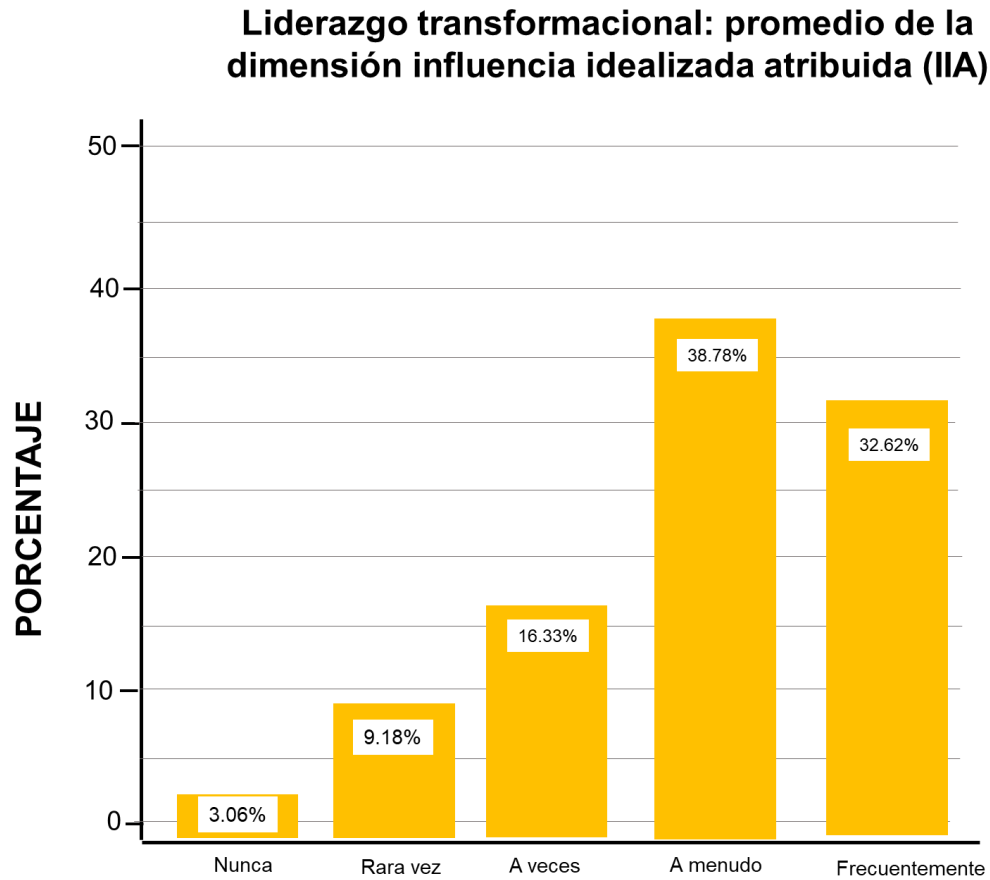
Figura 8. Frecuencia de calificación en la dimensión influencia idealizada conductual.
Elaboración propia.



De acuerdo con los resultados obtenidos mediante el cálculo de la dimensión, la influencia idealizada conductual que refiere aquellos comportamientos del líder que sirven de modelo a seguir para sus empleados, se observó que en 45.92% de los casos se obtuvo la calificación de “a menudo” y solo el 3.06% “nunca” observan los comportamientos de liderazgo correspondientes a la influencia idealizada conductual.

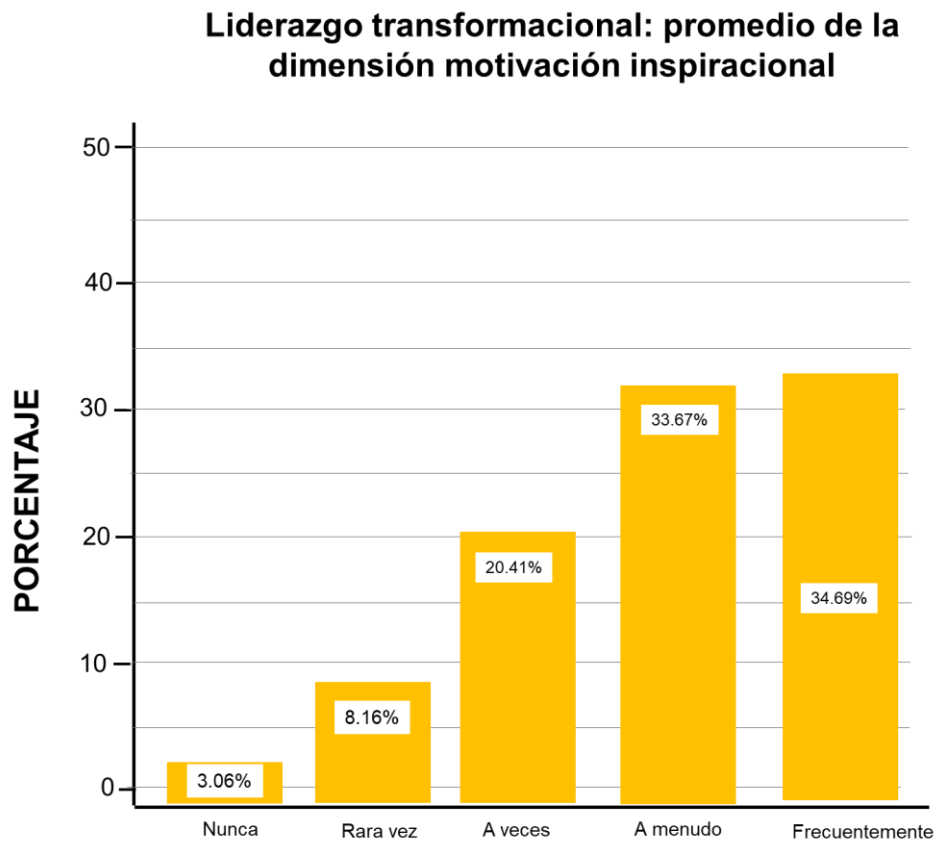
Figura 9 Frecuencia de calificación en la dimensión influencia idealizada atribuida.

Elaboración propia.



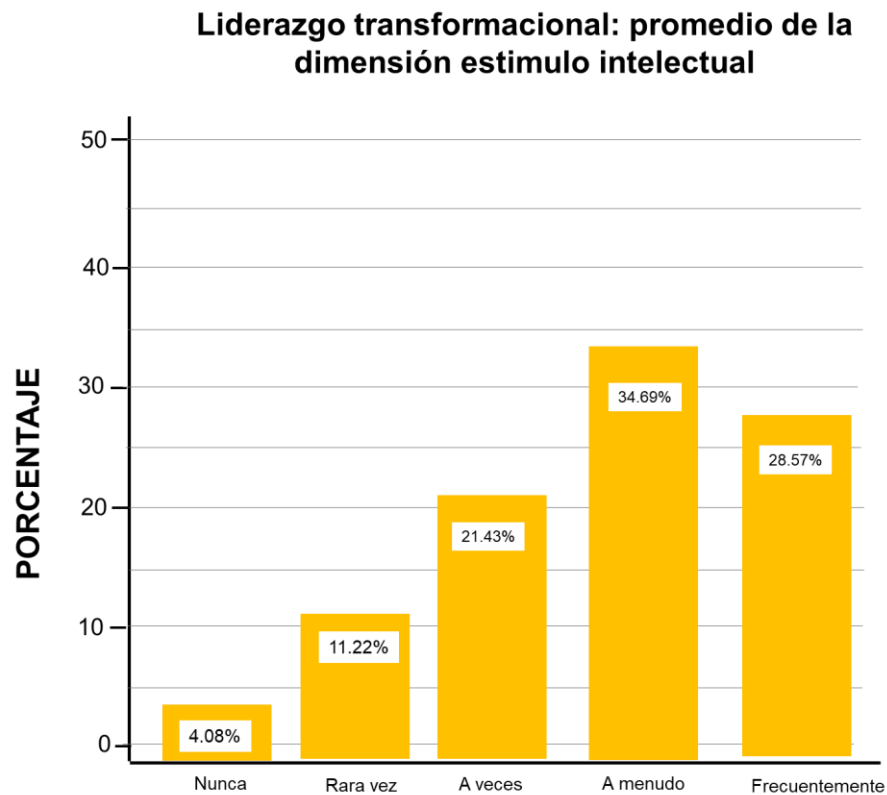
Los resultados de la influencia idealizada atribuida, que caracteriza la percepción que los seguidores o empleados tienen de su líder sobre si este admirado por su forma de ser y actuar, tienden a inclinarse a una mayor presencia, obteniendo el mayor porcentaje la calificación de “a menudo” seguida por “frecuentemente”.

Figura 10 Frecuencia de calificación en la dimensión motivación inspiracional. Elaboración propia.



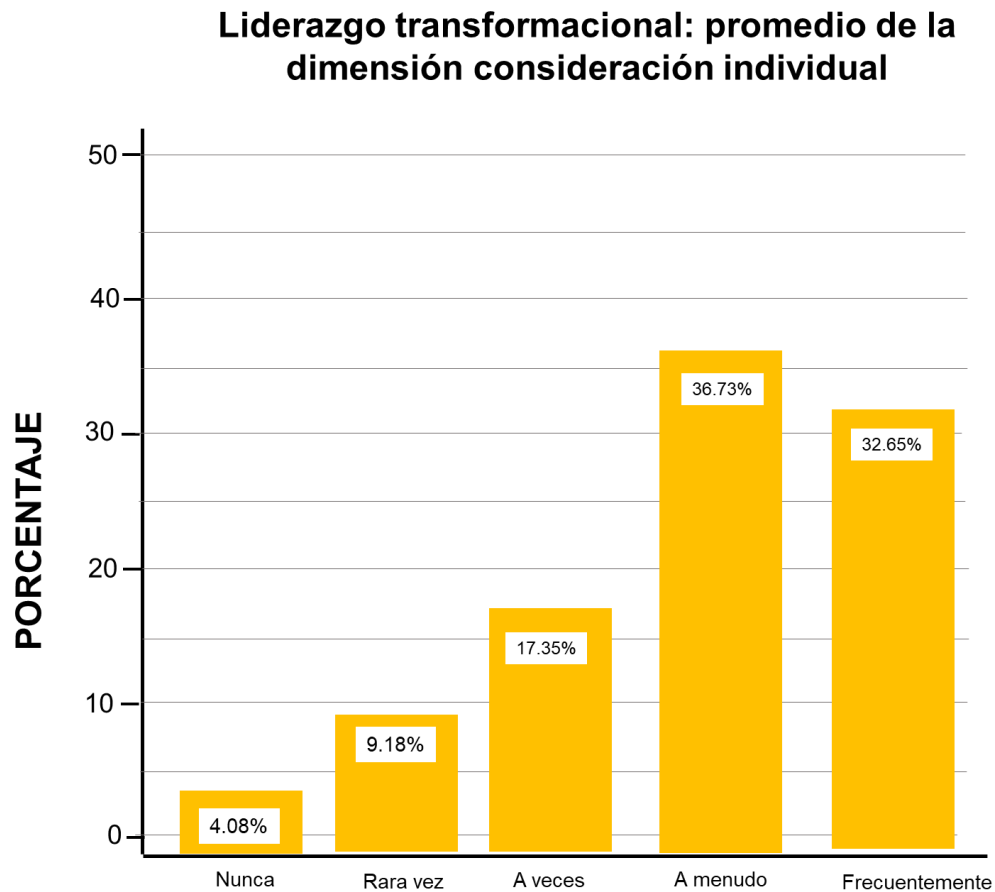
En el 33.67% de los casos a menudo se percibe la dimensión de motivación inspiracional, en el 34.69% frecuentemente, el 20.41% a veces, el 8.16% rara vez y solo el 3.06% nunca.

Figura 11 Frecuencia de calificación de la dimensión estímulo intelectual. Elaboración propia.



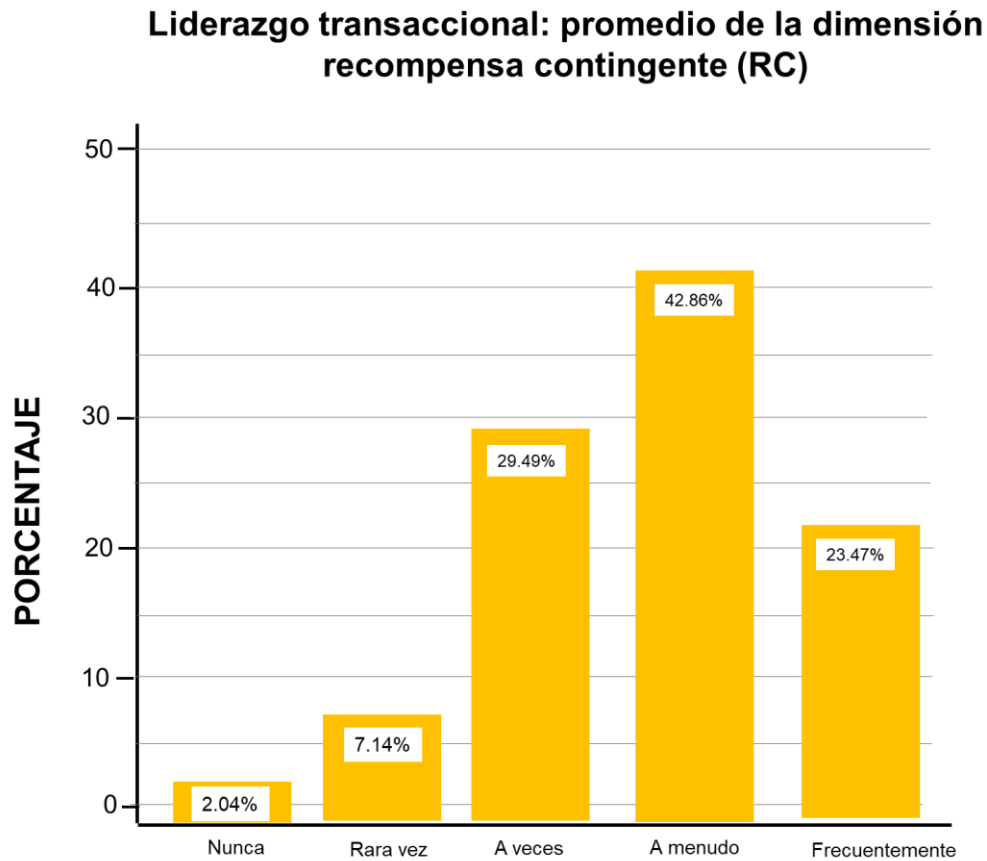
El 34.69% de los casos presenta la dimensión de estímulo intelectual a menudo, el 28.57% frecuentemente, el 21.43% a veces, el 11.22% rara vez y el 4.08% nunca.

Figura 12 Frecuencia de calificación de la dimensión consideración individual. Elaboración propia.



En la dimensión de consideración individual se observó que el 36.76% de los casos obtuvieron una calificación de “a menudo”, el 32.65% “frecuentemente”, el 17.35% a veces, el 9.18% “rara vez” y el 4.08% la calificación de “nunca”.

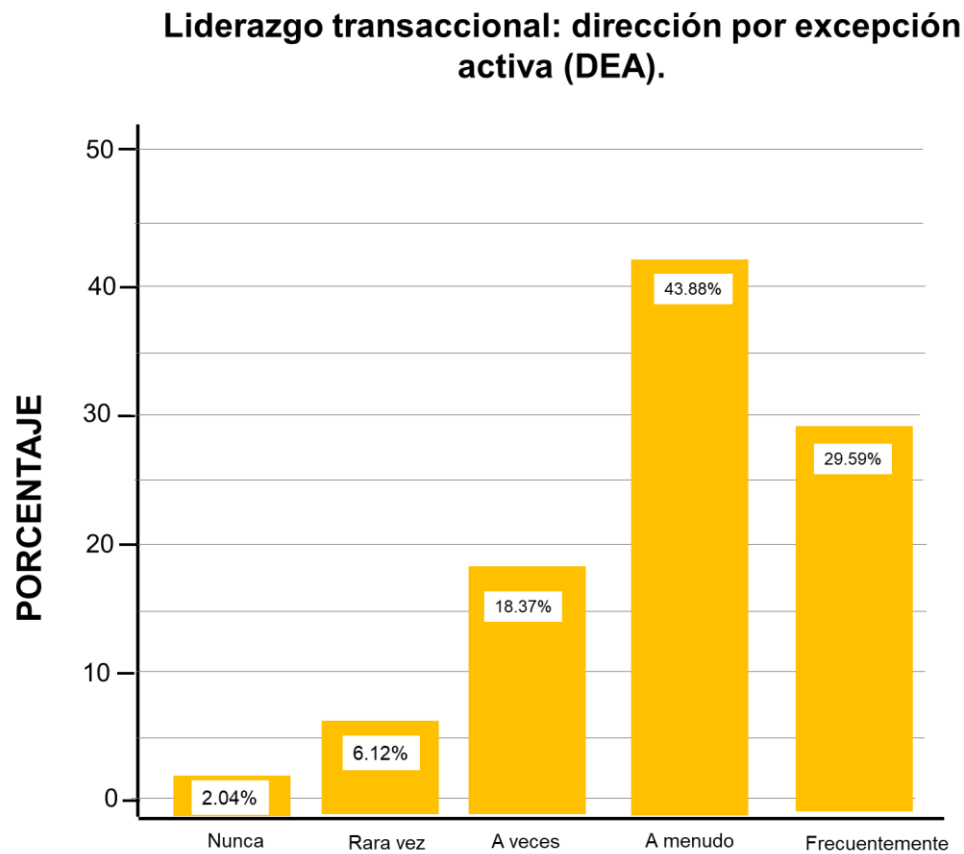
Figura 13 Frecuencia de calificación de la dimensión recompensa contingente. Elaboración propia.



La dimensión influencia recompensa contingente obtuvo calificación de “a menudo” en el 42.86% de los casos, en el 29.49% “a veces”, en el 23.47% de los casos “frecuentemente”, en 7.14% “rara vez” y el 2.04% “nunca”.

Figura 14. Frecuencia de calificación de la dimensión dirección por excepción activa.

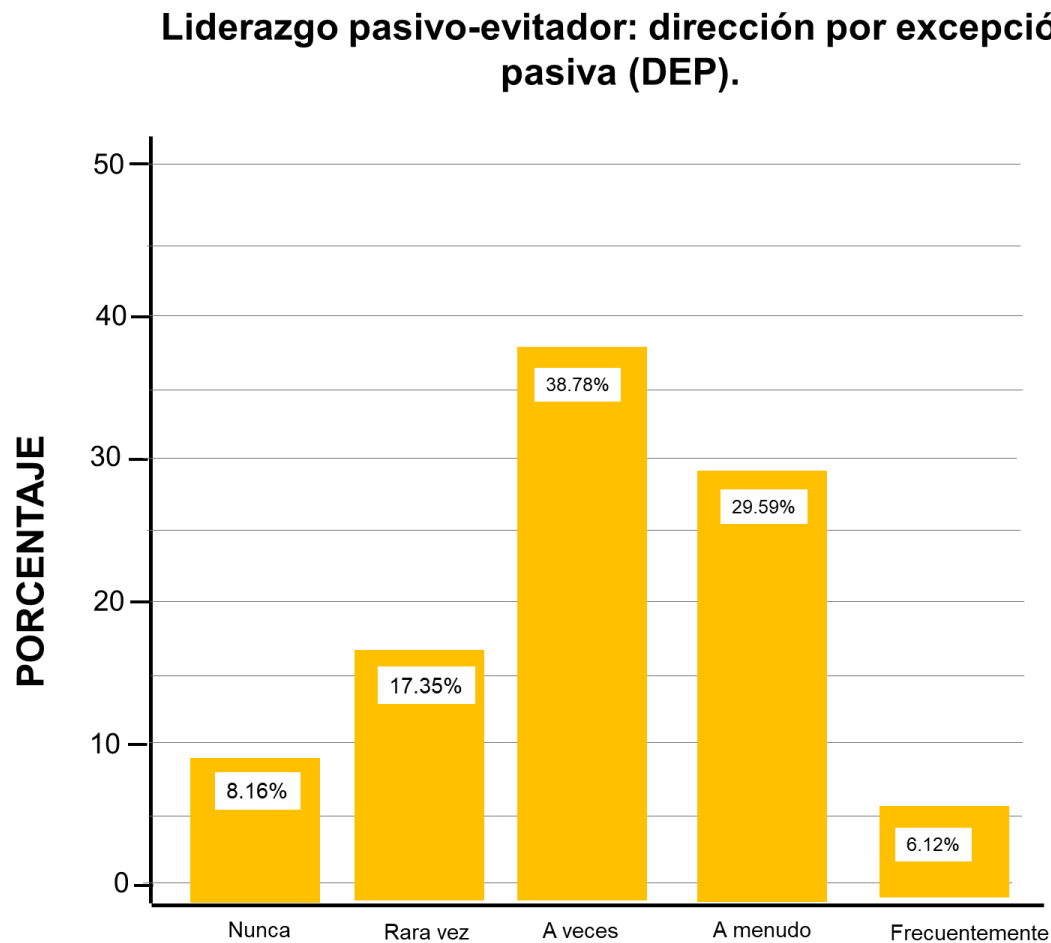
Elaboración propia.



La dimensión de dirección por excepción activa obtuvo en 43.88% de los casos la calificación “a menudo”, en 29.59% la calificación de “frecuentemente”, el 18.37% “a veces”, el 6.12% “rara vez” y el 2.04% “nunca”.

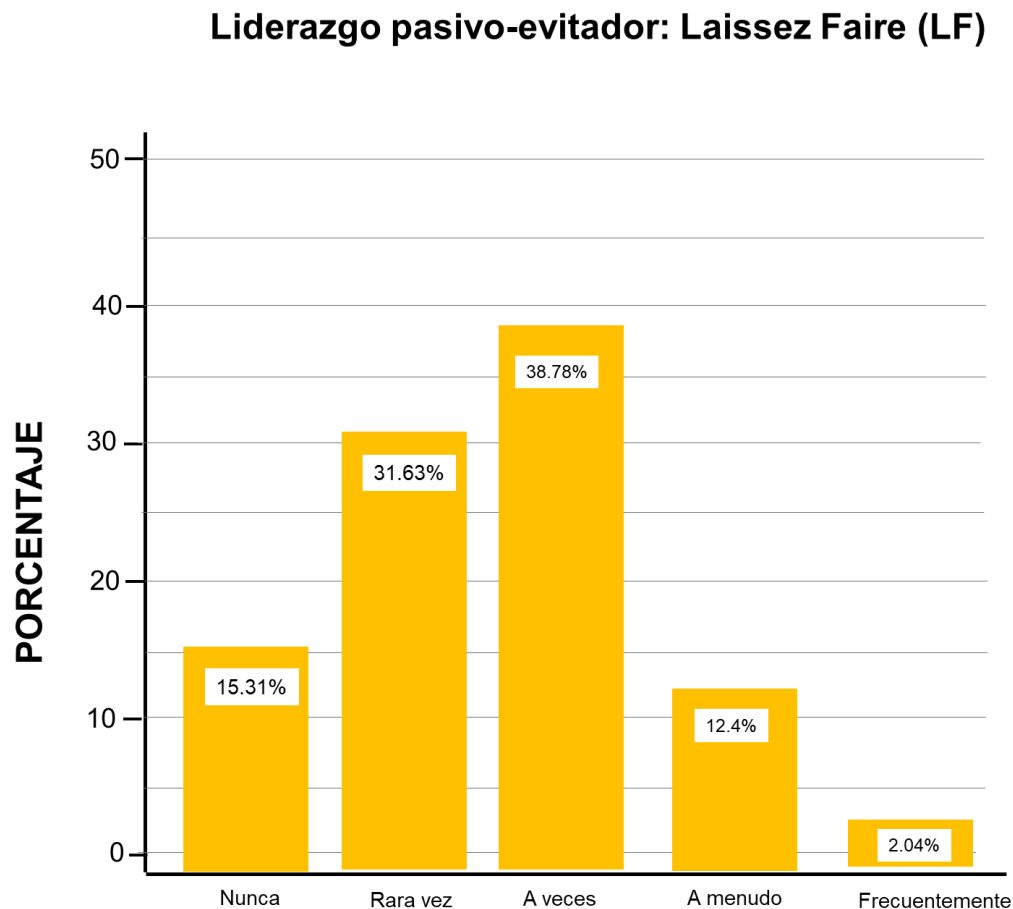
Figura 15 Frecuencia de calificación de la dimensión dirección por excepción pasiva.

Elaboración propia.



Para la dimensión de dirección por excepción pasiva, se observó con mayor frecuencia la calificación “a veces” con un 38.78%, seguida de la calificación “a menudo” con 29.59%, “rara vez” con el 17.35%, “nunca” con el 8.16% y, por último, en menor frecuencia la calificación “frecuentemente” con tan solo el 6.12% de los casos.

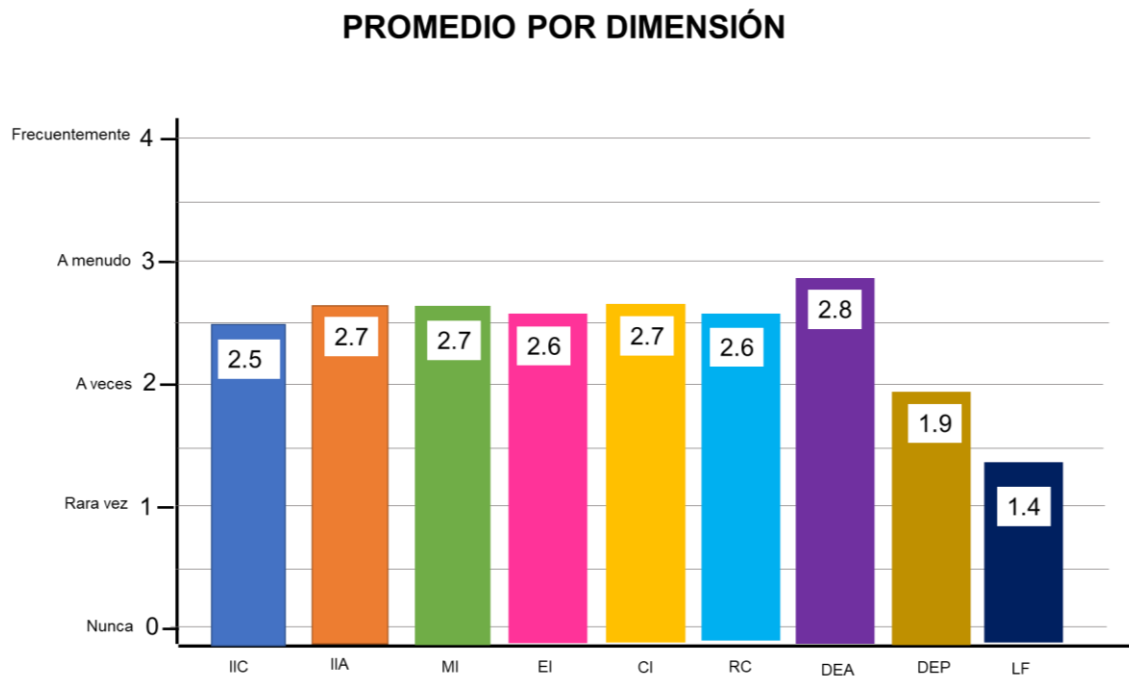
Figura 16.. Frecuencia de calificación de la dimensión Laissez Faire. Elaboración propia.



Por último, la dimensión Laissez Faire, presenta tendencias que indican que se presenta en menor medida. El 38.78% de los casos obtuvieron una calificación de “a veces”, el 32.63% de “a menudo”, el 15.31% “nunca”, el 12.4% “a menudo” y tan solo el 2.04% obtuvo la calificación de “frecuentemente”.

Lo siguiente que se hizo fue comparar la calificación entre dimensiones, para lo cual se utilizó el promedio de calificación de cada dimensión.

Figura 16. Comparación del promedio de calificación por dimensión. Elaboración propia.



Se pudo observar que la dimensión con mayor promedio fue la Dirección por administración activa del liderazgo transaccional, y la de menor promedio la dimensión laissez faire del liderazgo pasivo-evitador

Después de analizar las tendencias en cuanto a la frecuencia en que se presenta cada dimensión, se procedió a realizar el análisis por variables de estudio, que corresponden a los tres estilos de liderazgo propuestos por el modelo: el liderazgo transformacional, transaccional y el pasivo-evitador.

Para calcular dichas variables se sumaron las dimensiones correspondientes a cada estilo y se sacó el promedio. Las fórmulas quedaron de la siguiente forma:

$$LTF = \frac{IIA + IIC + MI + EI + CI}{5}$$

$$\text{LTR} = \frac{\text{RC} + \text{DEA}}{2}$$

2

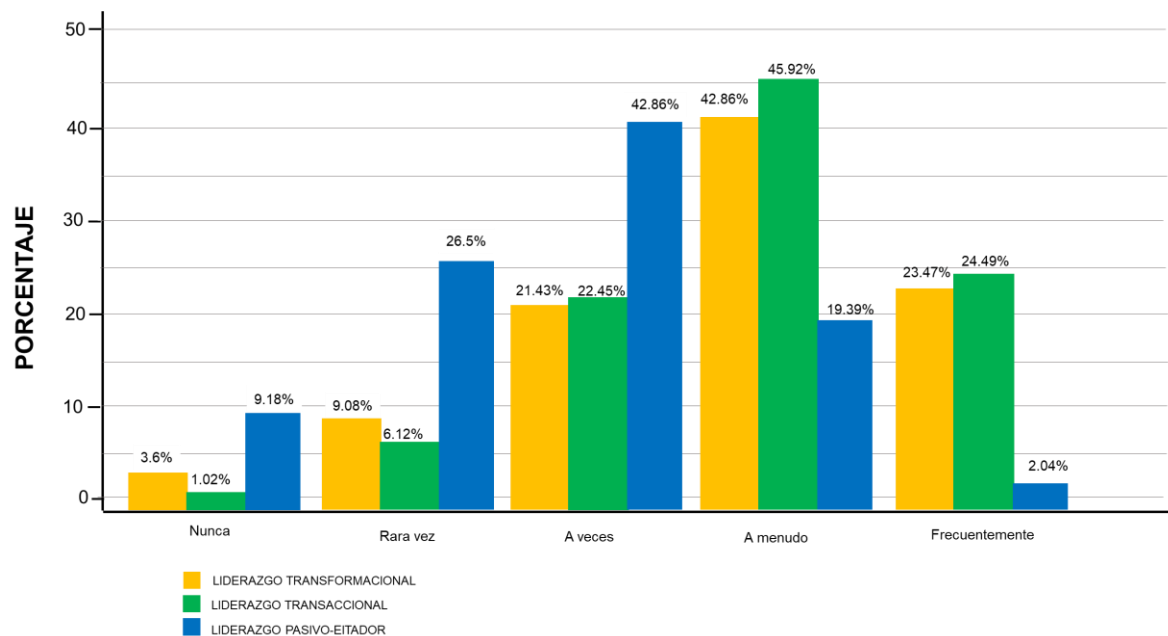
$$\text{LPE} = \frac{\text{DEP} + \text{LF}}{2}$$

2

Una vez obtenido el promedio se agruparon los resultados visualmente utilizando el mismo criterio que las dimensiones, y se compararon los resultados de las frecuencias por medio de la siguiente gráfica de barras.

Figura 17. Comparación de la frecuencia en que se presentan los estilos de liderazgo.

Elaboración propia.



Con este análisis se pudo identificar que el liderazgo transaccional es el que parece presentarse en mayor medida, puesto que en las categorías de “a veces”, “a menudo” y “frecuentemente”

que corresponden a las categorías de mayor presencia, se obtuvo mayor porcentaje que los otros dos estilos de liderazgo. De igual manera se observó que el liderazgo pasivo-evitador, es el que se encuentra en menor medida.

Lo anterior se corroboró con la comparación de medias entre los tres estilos donde se observó que el mayor promedio lo obtuvo el liderazgo transaccional (2.73), seguido del liderazgo transformacional (2.68) y por último el liderazgo pasivo-evitador (1.7).

Tabla 10. Comparación de medias de los estilos de liderazgo. Elaboración propia con datos de SPSS.

	LTF	LTR	LPE
Media	2.6845	2.7343	1.7032
Desviación estándar	.92209	.85727	.85457

LTF= Liderazgo transformacional

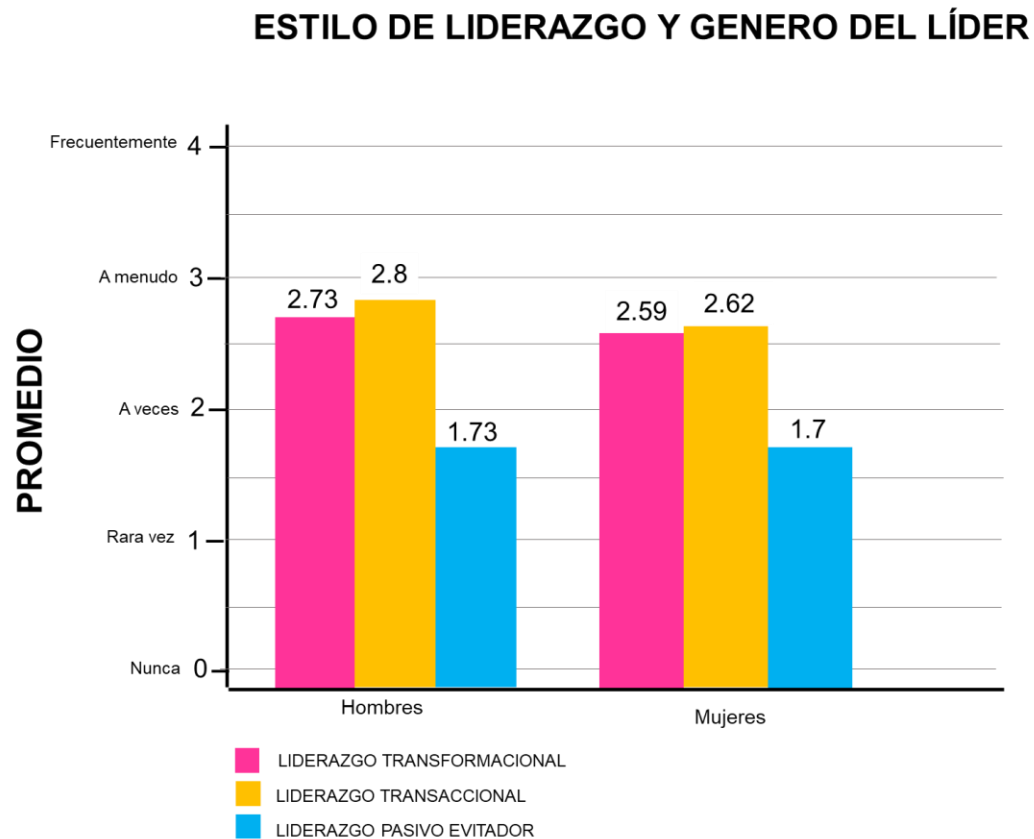
LTR=Liderazgo transaccional

LPE= Liderazgo pasivo-evitador

Análisis de la asociación entre los estilos de liderazgo y algunas variables contextuales.

Para estos análisis se determinó utilizar tres variables contextuales. La primera el género del líder, con la finalidad de observar si existe alguna tendencia en cómo se presentan los estilos de liderazgo de acuerdo al género. La segunda la escolaridad del líder, para observar la tendencia en cuanto al estilo de liderazgo de acuerdo al nivel de estudios; y, por último, la antigüedad del colaborador para observar si la percepción del estilo de liderazgo presenta alguna tendencia en relación con el tiempo que el trabajador tiene trabajando bajo la dirección del líder.

Figura 18. Comparación de medias del estilo de liderazgo en líderes hombres y mujeres.



En la comparación de medias entre el estilo de liderazgo y el género del líder se observó que tanto en hombres como en mujeres el liderazgo transaccional es el de mayor calificación, en este caso los hombres obtuvieron un promedio de 2.8 con una desviación estándar de .732, mientras que las mujeres un promedio de 2.62 con una desviación estándar de 1.03, la desviación estándar de los datos anteriores nos permiten observar que los resultados en hombres se encuentran con mayor dispersión, en cambio las mujeres tienen una desviación estándar más baja, lo cual permite observar que los resultados de las mujeres tienen menos dispersión y por ende un poco más de precisión. .

En el caso del liderazgo transformacional, los hombres obtuvieron el promedio más alto en comparación con las mujeres con un 2.73 reportando una desviación estándar de .833, mientras que las mujeres un promedio de 2.59 con una desviación estándar de 1.06. En cuanto al liderazgo pasivo evitador, los hombres obtuvieron un promedio de 1.73 con una desviación estándar de .863 y las mujeres un promedio de 1.7 con una desviación estándar de .848.

A simple vista se puede observar en la figura 18 que parece no haber diferencias significativas, no obstante, para corroborar el supuesto se realizó la prueba U de Mann-Whitney. Se eligió dicha prueba ya que la distribución de las variables corresponde a pruebas no paramétricas.

Tabla 11. Resultado de la prueba U de Mann-Whitney para el estilo de liderazgo y género del líder. Fuente: SPSS

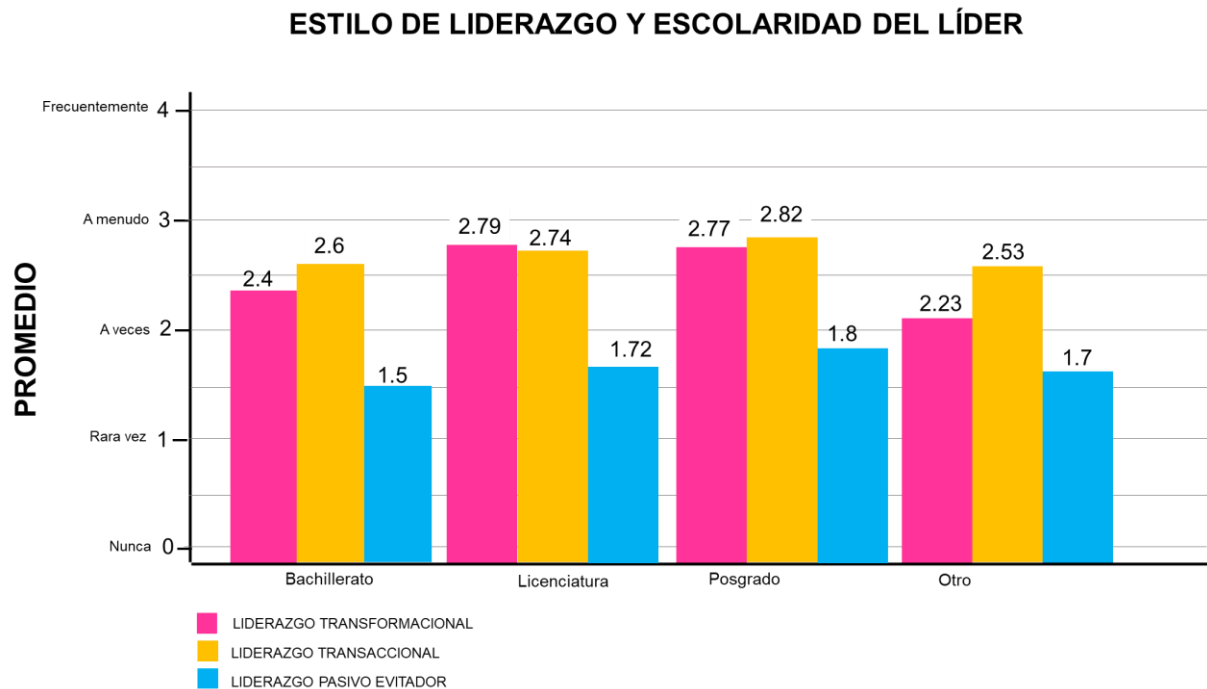
Resumen de contrastes de hipótesis				
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de LTF es la misma entre las categorías de Género de su jefe directo.	Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes	.758	Conserve la hipótesis nula.
2	La distribución de LTR es la misma entre las categorías de Género de su jefe directo.	Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes	.615	Conserve la hipótesis nula.
3	La distribución de LPE es la misma entre las categorías de Género de su jefe directo.	Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes	.628	Conserve la hipótesis nula.

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

La prueba de U de Mann-Whitney corroboró que no existen diferencias significativas en el estilo de liderazgo que ejercen hombres y mujeres.

El mismo procedimiento se realizó para el análisis entre el estilo de liderazgo y la escolaridad de los líderes, como se muestra a continuación.

Figura 19. Comparación de medias del estilo de liderazgo de acuerdo a la escolaridad del líder.



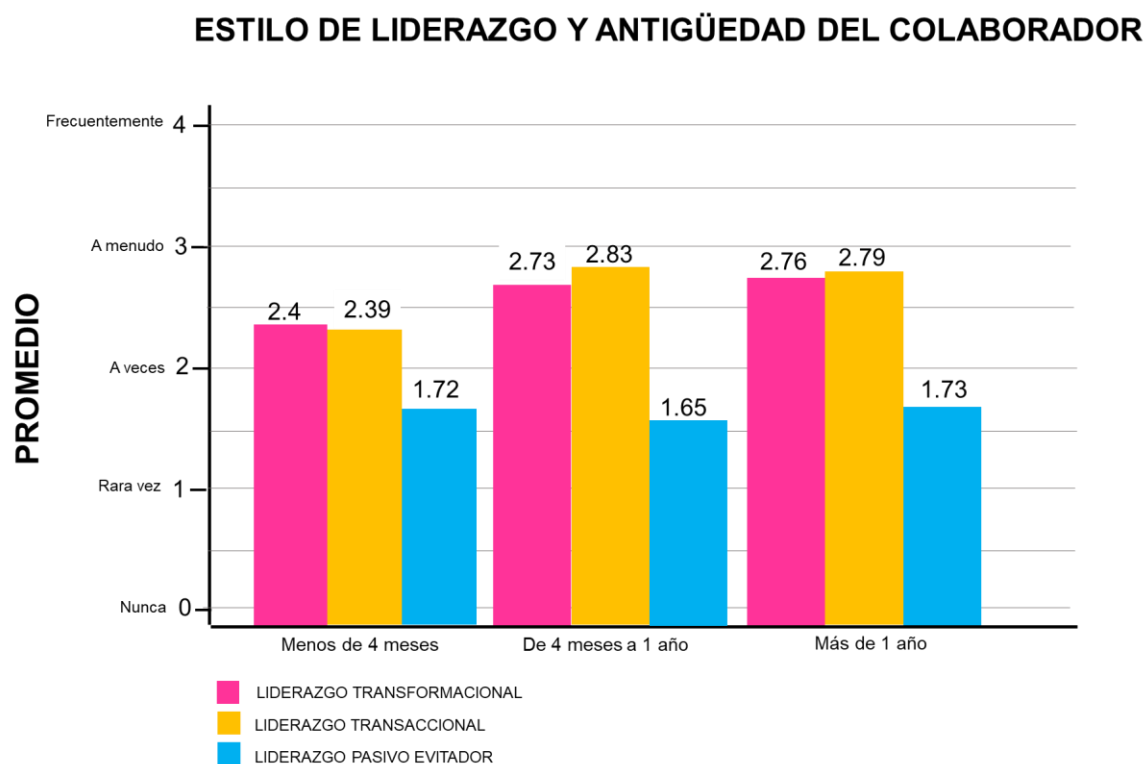
Se observó que en casi todos los niveles de estudio el estilo de liderazgo con mayor promedio es el transaccional, excepto en licenciatura que reporta un promedio ligeramente más alto en el liderazgo transformacional. Los líderes con educación hasta licenciatura, obtuvieron un promedio de 2.79 en el liderazgo transformacional, con una desviación estándar de .835, un promedio de 2.74 con una desviación estándar de .852 en el liderazgo transaccional y 1.72 de promedio con una desviación estándar de .823 en el liderazgo pasivo evitador.

Al igual que en el análisis de género, se realizó la prueba para encontrar diferencias significativas, pero en el caso de la escolaridad se utilizó la prueba de Kruskal-Wallis, debido a

que la variable de agrupación contaba con más de dos grupos, no se encontraron diferencias significativas. De igual manera que en análisis anterior, se observa una gran dispersión de los datos indicando menor precisión en el resultado.

El último análisis corresponde a la antigüedad del colaborador y el estilo de liderazgo que perciben.

Figura 20. Comparación de medias del estilo de liderazgo de acuerdo a la antigüedad del colaborador



Al igual que en los análisis con el género y la escolaridad, no se observaron diferencias significativas.

Discusiones y conclusiones

Este apartado de la investigación se encuentra conformado por cuatro secciones: la primera consiste en la interpretación de los resultados; la segunda contiene las conclusiones del trabajo con respecto a los objetivos y preguntas de la investigación; en la tercera sección se expresan las limitaciones observadas; y por último la cuarta sección corresponde a las recomendaciones sugeridas para futuras investigaciones o líneas de acción.

Interpretación de los resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación permitieron observar la tendencia de las dimensiones del modelo de liderazgo de rango total e hicieron posible caracterizar el estilo de liderazgo que se presenta en la industria restaurantera de la zona turística en Ensenada, Baja California a través de la descripción de las variables que conforman el modelo.

En primera instancia con el análisis descriptivo de los datos contextuales, se observó que el liderazgo en las empresas restauranteras de la zona turística de Ensenada es ejercido en su mayoría por hombres con un 62.2%, y en menor medida por mujeres con un porcentaje de 37.8%. Este análisis se acerca a los resultados obtenidos por el INEGI (2020a) a nivel nacional y general con la encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE). De acuerdo a los datos del INEGI, de la población ocupada a partir de los 25 años cuya ocupación es de funcionario y directivos del sector público, privado y social, las mujeres tienen menor presencia con un porcentaje de 34.7% a diferencia de los hombres quienes obtuvieron un porcentaje de 65.3%.

Tipán (2019) sugiere que el bajo índice de representación femenina en puestos de liderazgo se encuentra relacionada a variables psicológicas, sociales y culturales. En cuanto a lo anterior, Rodríguez y Díaz (2014), a través de una encuesta a mujeres en Guanajuato, Guerrero entre las

que se ubicaban líderes políticos, emprendedoras y representantes de asociaciones encontraron algunas dificultades u obstáculos que enfrentan las mujeres para proyectarse en puestos de liderazgo y sus conclusiones destacaron al rol de género como principal obstáculo.

Esta información es relevante y lógica puesto que el rol de género que enseña que las mujeres son responsables del hogar y los hijos resulta un obstáculo bastante significativo para que las mujeres puedan desempeñar roles directivos y de liderazgo que suponen una carga elevada de trabajo y responsabilidad, en muchos casos imposible de equilibrar con las responsabilidades del hogar.

Por lo tanto, considerando que hablar de las mujeres es hablar de más de la mitad de la población en México su incorporación y aumento de participación en el sector productivo y en puestos de liderazgo pudiera representar un cambio significativo en la economía. No obstante, para lograr una igualdad de representación de género, aún hay muchas barreras que trabajar en la cultura mexicana.

Por otro lado, en análisis de las tendencias de las dimensiones del modelo de liderazgo de rango total permitieron identificar que la dimensión que se presenta en mayor medida con un promedio de calificación de 2.8.(d.e.=927), es la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional que describe aquellos comportamientos en los que el líder monitorea la operación e interviene cuando suceden errores evidentes llamando la atención sobre lo ocurrido con el fin de corregir la situación y conseguir los resultados esperados (J. García & Cerdas, 2019), lo que conlleva un liderazgo que principalmente monitorea y corrige desviaciones y errores.

Este resultado concuerda parcialmente con el análisis de las medias por dimensión del modelo de liderazgo de rango total realizado en el estudio de Molina et. al. (2016) en empresas turísticas

de alimentos y bebidas de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa. En su estudio el cuestionario fue aplicado a líderes para que se calificaran a ellos mismos; y a los seguidores para calificar a sus líderes. El análisis de las medias en su estudio arrojó el promedio más alto en la dimensión de dirección por excepción activa desde la perspectiva del líder hacia él mismo, mientras que en el caso de la perspectiva del trabajador el promedio más alto lo obtuvo la dimensión de influencia idealizada conductual.

Los datos de Molina et al. (2016) resultan interesantes puesto que permiten inferir que los líderes suelen inclinarse por los comportamientos de monitoreo y corrección que implica esta dimensión, y los resultados de esta investigación desde la perspectiva del trabajador concuerdan con ello.

En contraste, la dimensión *laissez faire* que describe los comportamientos que evaden el liderazgo y prefieren delegar la mayor parte de las decisiones y funciones del líder fue la que se presentó en menor medida con un promedio de 1.4 (d.e.= .940). Al igual que el resultado de la dimensión por excepción activa, la dimensión *Laissez faire* también concuerda con los resultados de Molina et. al obteniendo el promedio más bajo en ambos estudios.

En la tabla 12 se muestra una comparación de las medias obtenidas por dimensión en el estudio de Molina et al. (2016) y esta investigación (Calderón). Es importante considerar que en el caso del estudio de Molina et al. se calificó con un rango del 1 al 5 desde las perspectivas del seguidor y el líder, mientras que en esta investigación se utilizó un rango del 0 al 4 desde la perspectiva del seguidor únicamente.

Tabla 12. Comparación de medias de las dimensiones del modelo de liderazgo de rango total en el estudio de Molina et al. (2016) y esta investigación. Elaboración propia con datos de Molina et al. (2016)

Dimensión	Perspectiva	Media obtenida en el estudio	
		Molina et. al.	Calderón
<i>Influencia idealizada atribuida.</i>	L.	4.13	
	S.	4.05	2.55
<i>Influencia idealizada conductual</i>	L.	4.17	
	S.	4.08	2.75
<i>Motivación inspiracional</i>	L.	4.16	
	S.	3.94	2.74
<i>Estimulo intelectual</i>	L.	4.22	
	S.	3.92	2.64
<i>Consideración individual</i>	L.	4.36	
	S.	3.88	2.72
<i>Recompensa contingente</i>	L.	3.66	
	S.	3.27	2.66
<i>Dirección por excepción activa</i>	L.	4.55	
	S.	4.03	2.80
<i>Dirección por excepción pasiva</i>	L.	2.27	1.99
	S.	2.98	
<i>Laissez Faire</i>	L.	1.86	1.40
	S.	2.23	

L= Líder S= Seguidor.

Retomando los resultados de esta investigación, la dimensión con el segundo mayor promedio después de la dimensión de dirección por excepción activa fue la influencia idealizada conductual del liderazgo transformacional que caracteriza a aquellos comportamientos en los que el líder actúa con integridad (Serrat, 2020); lo que quiere decir que se guarda una

concordancia entre lo que el líder piensa, dice y hace considerando las consecuencias morales y éticas para el bien común (Modzelewski, 2017).

Para poner en perspectiva lo anterior un claro ejemplo sería si el líder expresa continuamente a sus empleados la importancia de la puntualidad, éste deberá demostrar que es puntual cumpliendo en tiempo con sus citas, pagos, entre otros asuntos por citar un ejemplo.

En general las dimensiones obtuvieron un promedio bastante equilibrado inclinado hacia una frecuencia de percepción media-alta considerando el criterio “a menudo” como el más frecuente entre las respuestas de los participantes, a excepción de las dimensiones del liderazgo pasivo-evitador que presentan diferencias más notorias inclinadas a una percepción media-baja considerando el criterio “rara vez”.

Por otro lado, el análisis de los estilos de liderazgo permite identificar que el estilo de liderazgo que se presenta en mayor medida en las empresas restauranteras de la zona turística de Ensenada, Baja California es el estilo transaccional que sugiere que los líderes suelen darle mayor importancia a monitorear el trabajo para detectar posibles errores y corregirlos, habiendo aclarado las metas y responsabilidades del trabajador, y otorgando recompensas por el trabajo bien hecho que pueden ser desde un reconocimiento y felicitación, algún bono o incentivo económico, hasta incentivos no económicos como un día de descanso adicional, salir temprano, entre otros (Kirkbride, 2006).

Este resultado difiere con el de Molina et al. (2016) puesto que en su investigación el liderazgo con mayor presencia fue el liderazgo transformacional sugiriendo que los líderes se inclinan más por motivar a los trabajadores con el ejemplo, con palabras o frases motivadoras y acciones que aumentan la confianza en uno mismo y en el trabajo.

Dicha diferencia de resultados pudiera deberse al tipo de empresas que participaron en el estudio, puesto que al parecer en la investigación de Molina et al (2016) se observa una tendencia de participación de empresas medianas, mientras que esta investigación tiene una tendencia de participación de empresas micro y pequeñas.

Por último, no se observaron diferencias significativas entre el género del líder, la escolaridad del líder y la antigüedad del colaborador con respecto al estilo de liderazgo que se percibe. En el caso del género y el estilo de liderazgo los resultados concuerdan con la reciente investigación de Benítez D. (2020) sobre estilos de liderazgo en PyMES de Tejupilco, Estado de México. Su investigación concluye que tanto hombres como mujeres presentan un estilo de liderazgo similar inclinado hacia un comportamiento autoritario y menos participativo.

Y también concuerdan con los hallazgos de García et al. (2017) de su investigación realizada en PyMES en los sectores manufacturero y de alta tecnología en Santiago de Cali, donde encontraron que tanto hombres como mujeres presentaron un estilo de liderazgo transformacional. Si bien en el caso de esa investigación el estilo de liderazgo resultó ser transformacional, estos resultados sugieren que tanto hombres como mujeres pueden dirigir con las mismas características en los sectores antes mencionados.

Este resultado es un posible indicador para promover aún más la equidad de género en las empresas al demostrar que no habría diferencias significativas en el ejercicio de liderazgo. No obstante, habría que corroborar estos resultados con más análisis y diferentes métodos puesto que estudios previos afirman que las mujeres tienden a tener un estilo más transformacional enfocado a las personas, mientras que los hombres un estilo transaccional más enfocado a las tareas (Rosener, 1990; Druskat, 1994; Bass, 1998; López & Morales, 1998).

Por último, resulta interesante retomar las consideraciones Bass (Mendoza & Ortiz, 2006; Yahaya & Ebrahim) que sugieren que ambos estilos de liderazgo pueden obtener buenos resultados, no obstante, el liderazgo transformacional resulta mejor para obtener el esfuerzo y productividad prolongados, mientras que el estilo transaccional es más eficaz para resultados de corto plazo.

Lo anterior pudiera explicar parte de la problemática para la consolidación que se presenta en la MIPyMES, puesto que se pudiera inferir que al contar con un liderazgo de estilo transaccional los esfuerzos se realizan al día sin una motivación hacia una posible visión de la empresa, a diferencia del liderazgo transformacional que logra enlazar los objetivos de los trabajadores con los objetivos de la empresa para alcanzar la visión.

Conclusiones

Para elaborar las conclusiones de este trabajo se retomaron tanto los objetivos como preguntas de investigación que guiaron las actividades y análisis de los datos. Primeramente, se abordarán las conclusiones con respecto a los objetivos específicos para cerrar con la conclusión general que consiste en la caracterización del estilo del liderazgo.

En primera instancia se observó que las dimensiones del modelo de liderazgo de rango total presentan tendencias similares en cuanto al grado de percepción de las mismas excepto por las dimensiones del liderazgo pasivo-evitador: dirección por excepción pasiva y laissez faire, las cuales se presentan en menor medida con una media de 1.9 y 1.4 respectivamente.

Las dimensiones que se presentan en mayor medida son la dimensión de dirección por excepción activa con una media de 2.8, seguidas de la influencia idealizada atribuida, la motivación inspiracional y la consideración individual las tres con una media alrededor de 2.7.

El estilo de liderazgo que se identificó con mayor presencia fue el liderazgo transaccional principalmente por la dimensión de dirección por excepción activa considerando la media después de sumar las dimensiones correspondientes al estilo de liderazgo y dividirlo por el número de las mismas.

No se encontraron diferencias significativas entre el estilo de liderazgo y las principales variables contextuales como el género del líder, la escolaridad del líder y la antigüedad del colaborador en la empresa, lo que permite deducir que existe una clara tendencia sobre el estilo de liderazgo que parece no variar y sobre todo permite una visión de equidad sobre las conductas directivas de hombres y mujeres.

Por último, con los resultados de esta investigación se puede inferir que los líderes de las empresas restauranteras en la zona turística de Ensenada tienden a desplegar con mayor frecuencia comportamientos del liderazgo transaccional principalmente porque prefieren enfocarse a detectar y corregir errores antes que otra cosa.

En cuanto a las dimensiones del liderazgo transformacional se observa que los líderes son percibidos como un modelo a seguir por las conductas que manifiestan por medio de la dimensión de influencia idealizada conductual, también se percibe que los trabajadores se sienten a menudo motivados por su líder a través de la dimensión de motivación inspiracional, y también a menudo sienten que son considerados de forma individual como personas más que como un miembro de un equipo de trabajo.

Además, se puede inferir que los líderes suelen asumir su responsabilidad y tienden a no delegar la toma de decisiones.

Limitaciones

- Los resultados sugieren que una posible limitación para que las empresas logren la consolidación pudiera estar relacionado con la mayor presencia del liderazgo transaccional que implica mejores resultados a corto plazo, pero no genera un esfuerzo y productividad prolongados en el colaborador que posibiliten dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de la visión de la empresa.
- En cuanto a las limitaciones para llevar a cabo esta investigación se observó principalmente en el acceso a la información por dos factores, el primero debido al cierre temporal de negocios y el distanciamiento social por COVID-19 lo que dificultó un mayor acercamiento a los dueños de las empresas quienes se encontraban atendiendo asuntos de vital importancia y acortó el tiempo para la recolección de la información. El segundo consistió en la negación a participar por parte de los dueños y gerentes quienes no tuvieron interés en apoyar la investigación y con ello se impidió llegar de manera adecuada al total de trabajadores de la industria restaurantera. Se consideró la posibilidad de que los líderes no quisieran ser expuestos a una calificación sobre su estilo de liderazgo.
- Otra limitación se encontró en la parte metodológica al utilizar únicamente un modelo de estilo de liderazgo y un instrumento cuantitativo. Lo anterior resultó en que el estudio contara con pocos datos para llevar a cabo un análisis amplio y contundente sobre el estilo de liderazgo y su impacto en la industria restaurantera.

- Además de lo anterior se observó que la literatura sobre la industria restaurantera y el estilo de liderazgo en México es escasa lo cual dejaba poco espacio para un amplio análisis de los resultados que pudiera comparar resultados concisos y adecuados a las necesidades de la industria en el país.
- Por último, otra limitante fue el tiempo para realizar la investigación, el cual se vio obstruido por la cuestión del COVID-19 ocasionando que redujera el tiempo para el análisis de los resultados y su interpretación.

Recomendaciones

- En primera instancia se recomienda promover cursos que potencialicen las dimensiones del liderazgo transformacional. En las universidades para preparar a los próximos emprendedores y en las cámaras nacionales o instituciones para atender la necesidad del sector restaurantera, de Ensenada en este caso.
- Por otra parte, se sugiere que se promueva de manera efectiva la aceptación a los proyectos de investigación. La universidad y el gobierno pudieran promover con la comunidad empresarial los beneficios de la investigación en su sector, así como también aclarar dudas con respecto al manejo de la información. Para esto se recomienda un acercamiento más personal y no de índole general que sea fácil de ignorar.

- Además, para próximos investigadores sobre el tema de liderazgo en las empresas se recomienda ampliamente que se considere un instrumento dirigido a los líderes antes que los empleados. Con la finalidad de que haya más apertura para participar al no sentirse expuestos por la opinión de los colaboradores, o bien considerar la aplicación mixta a empleados y líderes.
- Para futuras investigaciones se recomienda complementar el método cuantitativo con análisis cualitativos como la observación directa, entrevistas entre otros. Con el objetivo de poder corroborar los resultados cuantitativos con criterios que permitan profundizar en la situación real de una empresa o población.
- Considerando la importancia de la industria restaurantera para la generación empleo y estabilidad laboral, se recomienda continuar investigando acerca de la misma, sobre todo, se recomienda realizar una investigación que permita relacionar el estilo de liderazgo con indicadores de competitividad y productividad de empresas restauranteras para determinar cómo influye el liderazgo en las variables que pudieran mejorar las expectativas de consolidación de una empresa restaurantera.
- Por último, sobre el factor tiempo, es recomendable que tanto el investigador, como la universidad contemplen planes de contingencia en caso de siniestros o de situaciones que impidan el avance en forma de la investigación. Por ejemplo, un plan de respaldo por si la investigación cambia de panorama poder adecuar de forma óptima el protocolo.

REFERENCIAS

- Avolio, B. (2004). Examining the Full Range Model of Leadership: Looking back to transform forward. En *Leader Development for Transforming Organizations: Growing Leaders for Tomorrow* (pp. 71-97). Lawrence Erlbaum Associates, Enc.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. (1996). Is there universality in the full range model of leadership? *International Journal of Public Administration*, 19(6), 731-761. <https://doi.org/10.1080/01900699608525119>
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sample Set*. Mind garden.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th. ed.). Free Press; edsebk. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=1965366&lang=es&site=eds-live>
- Becerra, M., Delgado, L., & Vargas, M. (2012). *Modelo de competitividad, mediante el análisis de factores de personalidad de los administradores restauranteros en Puerto Vallarta, Jalisco*. 15.
- Benítez, D. (2020). ESTILOS DE LIDERAZGO EN GERENTES DE PyMES DE TEJUPILCO, EDO. MÉX. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, 2(9).
- Blake, R., & Mouton, G. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*.
- Bojorquez, M. (2018). *El liderazgo transformacional y su impacto en la productividad de la industria de manufactura de capital estadounidense establecida en la ciudad de Mexicali* [Doctoral]. Universidad autónoma de Baja California.

- Burns, J. (1978). *Leadership* (1st ed.). Harper & Row.
- Cabana, S., Gálvez, P., & Muñoz, C. (2015). Variables críticas en las ventajas competitivas de restaurantes gourmet, La Serena, Chile. *Cuadernos de Administración*, 31(54), 57-67.
- Cai, D., Fink, E., & Walker, C. (2019). Robert R. Blake, With Recognition of Jane S. Mouton. *Negotiation and Conflict Management Research*. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12151>
- Calderón, A., & Aranibar, M. (2020). Estilos de liderazgo en empresas restauranteras: El liderazgo transformacional como herramienta de administración estratégica para la competitividad. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, 10.
- Chalini, A. (2014). *VALUACIÓN DE UN NEGOCIO DEL SECTOR GASTRONÓMICO DESPUÉS DE REALIZAR MEJORAS PROPUESTAS PARA UN MEJOR DESEMPEÑO* [Maestría]. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica* (3a. ed.). McGRAW-HILL Interamericana.
- Coronado, E., & Delgado, L. (2004). ANÁLISIS DEL LIDERAZGO SITUACIONAL Y LA DISPOSICIÓN HACIA LAS TAREAS EN BASE A LA HABILIDAD Y PRESTANCIA. *Sociedad de Ergonomistas de Mexico, A. C. Memorias del VI Congreso Internacional de Ergonomia*, 180-190. <http://www.semac.org.mx/archivos/6-35.pdf>
- Duran, I., Gallegos, M., & Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: Caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. (Spanish). *Leadership styles and their influence on working environment: case study of a food export company. (English)*, 40(40), 1. edb.

- Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a traves de la historia. *Scientia et Technica*, XIII(34), 343-348.
- Faustor, P. (2017). *Liderazgo transformacional y la personalidad con tendencia a la rotación laboral voluntaria en trabajadores de restaurantes turísticos de Cercado de Lima* [Licenciatura, Escuela Profesional de Psicología].
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/3243>
- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.
- Fiedler, F. E. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. En *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 11, pp. 59-112). Elsevier.
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60005-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60005-2)
- Fragoso, J. L. P. (2013). Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo. T. Suarez & L. López (coords.), *La investigación en gestión y organizaciones en México*, 153-181.
- Franco, P., & García, A. (2018). *Correlación entre las demandas de trabajo y estrés en el personal de dos restaurantes de la ciudad de Bogotá*.
<http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/38985>
- García, J., & Cerdas, V. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: Transformando las organizaciones educativas. *Innovaciones Educativas*, XXI(31), 5-21.
- García, M., & López, V. (2014). EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS RESTAURANTES DE COCINA INTERNACIONAL. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 7(1), 10.

- García, M., Salas, L., & Gavira, E. (2017). ESTILOS DE LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES EN LAS PYMES. *AD-minister*, 31. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.2> www.eafit.edu.co/ad-minister Creative Commons (CC BY-NC- SA)
- Garduño, M. (2020, diciembre 18). *8 de cada 10 restauranteros quebrarían en siguientes semanas: Canirac*. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/negocios-restauranteros-quiebra-pandemia-canirac/>
- Gómez, E., Vega, M., FAJARDO, E., & González, G. (2018). Consultorios médicos adscritos a farmacias. ¿Una opción de trabajo para recién egresados? *Revista de Educación y Desarrollo*, 15, 29-38.
- González, E., & Arredondo, M. (2016). La Estrategia, Competitividad y el Liderazgo en una Pyme Familiar: Estudio de Caso / Strategy, Competitiveness and Leadership in a Family Small Business: Case Study. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie / Entrepreneurship and Management*, 107. edsbaz.
- Haghighi, M., Dorositi, A., Rahn timer, A., & Hoseinpour, A. (2012). Evaluation of factors affecting customer loyalty in the restaurant industry. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 6(14). <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2765>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior* (5th. ed.). Prentice Hall. <https://ess220.files.wordpress.com/2008/02/hersey-blanchard-1988.pdf>
- INEGI. (2020a). *ESTADÍSTICAS A PROPÓSITO DEL DÍA INTERNACIONAL DE LA MUJER DATOS NACIONALES* (Comunicado de prensa N.º 127/20). https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/mujer2020_Nal.pdf

- INEGI. (2020b). *INEGI PRESENTA LOS RESULTADOS DEFINITIVOS DE LOS CENSOS ECONÓMICOS 2019* (N.º 305/20). INEGI.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
<https://doi.org/10.1108/00197850610646016>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial* (14ta ed.). McGRAW-HILL Educacion.
https://www.academia.edu/15364931/Administraci%C3%B3n_14_ed_-_Harold_Koontz_Weihrich_y_Cannice
- Lee, Y., Kim, Y., Son, M., & Lee, D. (2011). Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment? *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 942-952.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.02.002>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6(0), 107. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. [Recurso electrónico]* (6a ed.). Cengage Learning; cat05865a.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat05865a&AN=cim.224973&lang=es&site=eds-live>

- Mendoza, I. (2005). *ESTUDIO DIAGNÓSTICO DEL PERFIL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL DE GERENTES DE VENTAS DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA A NIVEL NACIONAL*. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA.
- Mendoza, I., Marín, P., & Hernández, N. (2015). *ESTUDIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DESDE LAS PERCEPCIONES DE JEFES Y SEGUIDORES DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN MÉXICO*. XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Ciudad Universitaria, México, D. F.
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.08.pdf>
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV(1), 118-134.
- Millan, S. (2014). *ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR RESTAURANTERO DE TIPO GOURMET EN ENSENADA, BAJA CALIFORNIA* ENS080538.pdf [Maestría]. Universidad autónoma de Baja California.
- Modzelewski, H. (2017). Integridad moral como ampliación emocional de la autorreflexión. *Ideas y Valores*, 66(164), 181-201. <https://doi.org/10.15446/ideasyvalores.v66n164.51069>
- Molero, F., Saboya, P., & Cuadrado Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22, 495-501.
- Molina, J., Perez, A., & Lopez, H. (2016). *ANÁLISIS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EMPRESAS TURÍSTICAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LA CIUDAD DE MAZATLÁN, SINALOA, MÉXICO*. Centro de

- Investiacion de Ciencias Administrativas y Gerenciales.*, 41(1).
https://www.researchgate.net/profile/Anel_Perez/publication/318311602_Analisis_de_liderazgo_transformacional_en_empresas_turisticas_de_Alimentos_y_Bebidas/links/5962943aa6fdccc9b14b34ee/Analisis-de-liderazgo-transformacional-en-empresas-turisticas-de-Alimentos-y-Bebidas.pdf
- Moreno, R., & Espíritu, O. (2014). El empowerment, el liderazgo y la innovación en empresas de servicios, como una ventaja competitiva de las medianas empresas del municipio de Tecomán, Colima, México. *Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*, 6(2), 72-97.
- Mostafa, A. M. S. (2019). Transformational leadership and restaurant employees customer-oriented behaviours: The mediating role of organizational social capital and work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1166-1182. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0123>
- Omiete, A., Alagah, A. D., & Ojiabo, Dr. (2018). Transformational Leadership and Organizational Resilience in Food and Beverage Firms in Port Harcourt. *International Journal of Business Systems and Economics*, 12(1), 39-56.
- Rivera, M. (2015). Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style. *The 6th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES 2014)*, 169, 43-52. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.284>
- Rodríguez, E. (2016). Leadership Styles, Organizational Culture and Effectiveness: An Empirical Study in Small and Medium Firms. *Argos*, 33(65), 37-47.

- Rodríguez, L., & Díaz, M. (2014). PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO DE LAS MUJERES GUANAJUATENSES. *Ciencia e Interculturalidad*, 14, 7. <https://doi.org/10.5377/rci.v14i1.1494>
- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de Corte Transversal. *Revista Médica Sanitas*, 21(3), 141-146. <https://doi.org/10.26852/01234250.20>
- Rojero, R., Romero, I., & Quintero-Robles, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Saravia, E. (2014). Caracterización de Estilos de Liderazgo mediante el Análisis de Redes Sociales. *Journal of Business*, 6(1), 30-42.
- Serrat, O. (2020). *The Full Range Leadership Model: Essentials and Practicum*.
- Song, H. J., Yeon, J., & Lee, S. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic: Evidence from the U.S. restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102702. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102702>
- Sternberg, R. J., Cianciolo, A. T., & Antonakis, J. (2004). *The Nature of Leadership*. SAGE Publications, Inc; edsebk. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=321361&lang=es&site=eds-live>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Suwandana, I. (2019). Role of transformational leadership mediation: Effect of emotional and communication intelligence towards teamwork effectiveness. *International Research*

- Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(2), 52-62.
<https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n2.608>
- Tejeda, M., Scandura, T., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The leadership Quarterly*, 12, 31-52.
- Tipán, A. (2019). ESTILOS DE LIDERAZGO: UN ENFOQUE DE GÉNERO. *Revista electrónica TAMBARA*, 10(59), 849-862.
- Tracy, L. (1987). CONSIDERATION AND INITIATING STRUCTURE: ARE THEY BASIC DIMENSIONS OF LEADER BEHAVIOR? *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 15(1), 21-33. <https://doi.org/10.2224/sbp.1987.15.1.21>
- Uzcátegui, C., & Solano, J. (2015, septiembre). *Influencia del liderazgo, estrategia y entorno en la competitividad empresarial de la pyme ecuatoriana* [MPRA Paper]. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/69430/>
- Vega, C., & Zavala, C. (2004). ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ Forma 5X Corta) DE B. BASS Y B. AVOLIO AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL CHILENO. 295.
- Vroom, V., & Jago, A. (1974). Decision Making as a Social Process. *Decision Sciences*, 5, 743-755.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid : Pearson Educación, 2008.; cat05865a. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=catt05865a&AN=cim.161077&lang=es&site=eds-live>

ANEXOS.

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR ESTILO DE LIDERAZGO.

El presente cuestionario ha sido creado para tratar de describir el estilo de liderazgo que se ejerce en su lugar de trabajo a partir de su percepción como colaborador. Por favor, sírvase en contestar cada uno de los reactivos como se indica en las instrucciones de cada sección, teniendo en mente a su jefe directo.

1ra Sección. - Datos sobre el líder y el colaborador.

Instrucciones: Marque con una "X" la opción que corresponda.

- Genero de su líder: Masculino () Femenino ()
- ¿Su jefe directo es el dueño de la empresa? Si () No ()
- Escolaridad de su jefe
() Bachillerato () Licenciatura () Posgrado () Otro:

- Edad de usted: _____
- Genero de usted: Masculino () Femenino ()
- ¿Cuánto tiempo tiene usted trabajando en la empresa?
() 1 mes o menos () de 2 a 3 meses () de 4 a 6 meses
() de 6 meses a 1 año () de 1 a 2 años () más de 2 años.
- Tamaño de la empresa
() de 1 a 5 personas () de 6 a 10 personas () de 11 a 30
personas
() de 31 a 50 personas () de 51 a 100 personas

2da Sección. - Cuestionario multifactorial de liderazgo.

Instrucciones: a continuación, se le presentaran una serie de afirmaciones descriptivas acerca de su jefe directo, Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una (X):

0	1	2	3	4
<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>A menudo</i>	<i>Frecuentemente</i>

0	1	2	3	4
<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>A menudo</i>	<i>Frecuentemente</i>

No.	Ítems	0	1	2	3	4
1	Expresa sus valores y creencias más importantes.					
2	Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella.					
3	Me orienta a metas que son alcanzables					
4	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista					
5	Dedica tiempo a enseñar y orientar					
6	Expresa su satisfacción cuando cumpla con lo esperado, en forma de felicitación o reconocimiento.					
7	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
8	En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.					
9	En momentos de crisis es difícil encontrarle(a).					
10	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.					

11	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.					
12	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.					
13	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo					
14	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.					
15	Aclara específicamente mis responsabilidades y actividades laborales, así como la recompensa que obtendré por mi trabajo.					
16	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.					
17	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.					
18	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes					
19	Toma en cuenta las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
20	Para mí él/ella es un modelo a seguir.					
21	Aumenta la confianza en mí mismo/a.					
22	Propicia a que en equipo se analicen las diferentes formas de resolver un problema					
23	Me trata como un individuo y no solo como miembro de un grupo de trabajo.					
24	Se asegura de que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas					
25	Está pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.					

26	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios					
27	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir					
28	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo					
29	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar					
30	Me transmite entusiasmo cuando habla sobre las metas.					
31	Promueve la tolerancia a la diferencia de opiniones entre el equipo de trabajo.					
32	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.					
33	Cuando no cumplo con lo acordado en mi contrato laboral, se me aplican las sanciones establecidas.					
34	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.					
35	Está al margen, hasta que los problemas se tornan críticos, entonces actúa.					
36	Tiende a no corregir errores ni fallas.					

Se le agradece su valiosa participación.