

ANÁLISIS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EMPRESAS TURÍSTICAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LA CIUDAD DE MAZATLÁN, SINALOA, MÉXICO

(Transformational leadership analysis in tourism companies of food and beverages in the city of Mazatlan, Sinaloa, Mexico)

Recibido: 12/02/2016 Revisado: 11/04/2016 Aceptado: 17/05/2016

Molina, José

Universidad de Occidente, UDO, México
octavio.udo@hotmail.com

Pérez, Anel

Universidad de Occidente, UDO, México
anel.perez@udo.mx

López, Hugo

Universidad de Occidente, UDO, México
humalohe@hotmail.com

RESUMEN

Las empresas deben atender una diversidad de aspectos que permitan evitar en lo posible la generación de conflictos y problemáticas al interior o exterior de las mismas, y las organizaciones turísticas no son la excepción. Bajo esta perspectiva, el propósito de esta investigación es analizar las características del liderazgo que ejercen los directivos de las empresas turísticas de alimentos y bebidas en Mazatlán, Sinaloa, a partir del modelo de Bass y Avolio (1997). Para ello se aplicó el cuestionario sobre datos sociodemográficos y organizacionales del trabajador y la adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire, a una muestra de 102 trabajadores de cinco restaurantes. Respecto a los resultados, se observa que del total de los encuestados el 70% son de sexo masculino, el 49% tiene una edad entre los 18 a 25 años, y el 77% tiene una antigüedad menor a 3 años. Por otra parte, destaca que los líderes de estas empresas presentan atributos en su ejercicio, principalmente de liderazgo transformacional y solo se observa una mínima tendencia hacia el estilo transaccional.

Palabras clave: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, no liderazgo, empresas de alimentos y bebidas.

ABSTRACT

The companies must know a variety of ways that avoid as far as possible internal and external conflicts, the tourist organizations are not the exception. Under this perspective, the purpose of this research is to analyze the characteristics of the leadership exercised by managers of tourism enterprises of food and beverages in Mazatlán, Sinaloa, based on the model of Bass and Avolio (1997). For it, was applied the adaptation of the Multifactor Leadership Questionnaire, included demographic, social and organizational information to

102 workers of five restaurants. Regarding the results revealed that, 70 % of workers are male, 49% has between 18 - 25 years old and 77% have less than 3 years of antiquity. On the other hand, it emphasizes that the leaders of these companies present attributes in his exercise mainly of transformational leadership and a minimal trend is observed towards the transactional style.

Keywords: transformational leadership, transactional leadership, not leadership, food and beverage companies.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo transformacional representa un enfoque actual que enfatiza las bases del liderazgo, y ha sido considerado útil en diversos grupos organizacionales, representando una oportunidad para lograr una adaptación a la dinámica del entorno cambiante que rodea a las empresas.

Así, la comprensión y el desarrollo de liderazgos eficaces se constituye como una necesidad para los directivos, quienes deben pugnar de manera permanente por adoptar un estilo de liderazgo que represente un elemento de cohesión para los distintos grupos sociales que conforman las empresas de servicios turísticos en la búsqueda de objetivos y metas comunes, y crear a la vez condiciones laborales que permitan el desarrollo de los empleados conjuntamente con el logro de las metas institucionales.

Para alcanzar lo anterior, es condición fundamental que el ejercicio del liderazgo guarde una estrecha relación con su aceptación por todos los integrantes de la organización. Esto puede ser posible cuando quienes ejercen las funciones directivas son capaces de liderar procesos racionales orientados al logro de metas comunes, deduciendo entonces que el elemento estratégico es el liderazgo directivo eficaz.

A partir de las anteriores consideraciones, surge la inquietud de conocer cuáles son las características de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo, que manifiestan los directivos de las empresas turísticas de alimentos y bebidas en Mazatlán, Sinaloa, y determinar los estilos predominantes en cada uno de ellos.

Para tal efecto se seleccionaron empresas de alimentos y bebidas por la importancia que tienen en la economía del país, ya que emplea a 1.3 millones de personas, lo que representa el 2.7% del total de personal ocupado, y el 5% de las personas ocupadas en micros y pequeños establecimientos, según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2013) citado por Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) (2013).

Asimismo, de acuerdo a INEGI (2009, citado por CANIRAC, 2013) el gasto que las familias mexicanas realizan en diferentes tipos de establecimientos de alimentos y bebidas representa alrededor del 7% de su gasto total y señala que este sector aportó más del 1.5% al PIB nacional. Por su parte, la Secretaría de Turismo (SECTUR) (2010) señala que esta rama contribuyó con el 13% del PIB turístico.

Es necesario señalar que desde el año 2007 el sector restaurantero en México ha sufrido afectaciones fuertes, entre las que destacan, la reducción del porcentaje de deducibilidad de los consumos en restaurantes, disminución en la demanda del mercado interno por la crisis económica del 2008, la contingencia epidemiológica del virus H1N1 del 2009, incidencias climatológicas en gran parte del territorio nacional en 2010, así como una baja afluencia por aspectos de inseguridad en el país INEGI (2009, citado por CANIRAC, 2013).

No obstante, en los últimos cuatro años estas empresas se han ido recuperando. Entre los factores que han influido se tiene el cambio en el estilo de vida de la población, ya que alrededor del 30% de los mexicanos comen fuera de casa, lo que representa una industria de aproximadamente 50 mil millones de dólares anuales, y el 85% de la población reside en zonas urbanas e industriales del país, según Beltrán (2016); lo que propicia una mayor demanda de establecimientos que ofrezcan alimento en menos tiempo, de bajo costo y de naturaleza saludable.

Por ello, los resultados de la investigación pueden aportar alternativas y oportunidades de desarrollo para las propias organizaciones y la comunidad en su conjunto, a partir de la revisión de los esquemas del ejercicio de la práctica directiva, lo que daría lugar a transformaciones en la manera de concebir y dirigir las empresas en contextos altamente dinámicos y cambiantes, lo que exige una alta efectividad en la forma de ejercer el liderazgo estratégico.

LIDERAZGO: ELEMENTO CATALIZADOR PARA LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

El liderazgo es un tema de una creciente importancia en el ámbito del estudio de las organizaciones. Este concepto ha sido relacionado con diversos aspectos de la organización, como la relación entre liderazgo y dirección estratégica, según Pedraja y otros (2006); el impacto del liderazgo sobre las pequeñas y medianas empresas, según Rodríguez (2007) estilos de liderazgo, decisiones estratégicas y eficacia, la influencia del liderazgo en la satisfacción laboral, según Mendoza y otros (2012).

Asimismo, ha sido conceptualizado a partir de diferentes perspectivas y posturas, desde aspectos motivacionales hasta organizacionales; por ejemplo, Castañeda (2007) señala que el liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral; para Burns (1978) el liderazgo sobre los seres humanos se ejerce cuando un grupo de personas con ciertos motivos y fines se moviliza en competencia o en conflicto con otros recursos institucionales, políticos, psicológicos, etc, para inducir, comprometer y satisfacer los motivos de los seguidores.

Al analizar las diferentes acepciones del término, observamos como aspecto central y coincidente que están involucradas personas quienes asumen los roles de líderes y seguidores. Estos últimos, a través de la aceptación consciente de órdenes y sugerencias, legitiman el ejercicio del liderazgo.

Otro elemento significativo, es que el líder posee habilidades para influir en la conducta de sus seguidores de formas distintas y que dependiendo de los valores y aspectos éticos que posea serán las acciones que sus seguidores realicen.

Dentro de este marco se han desarrollado en el transcurso del tiempo diversas teorías sobre el liderazgo, Mendoza (2005) las agrupa en cuatro bloques:

1. Teorías de los rasgos: Se enfocan en realizar una descripción de las características de personalidad de los líderes más reconocidos en el transcurso de la historia, destacan los modelos de enfoque Carismático de Max Weber.

2. Teorías conductuales: Su orientación es analizar la conducta del líder y la influencia que ejerce en sus seguidores, como respuesta a las propuestas que explicaban los estilos de liderazgo en función de las acciones concretas de los directivos; sobresalen los estudios de las Universidades de Ohio (1940), Michigan (1945) y Harvard (1950), así como el Grid Gerencial de Blake y Mouton (1964), cuyas aportaciones se conocen como liderazgo estructurado y considerado.

3. Teorías de contingencias y situacionales: Surgen como consecuencia de la incapacidad de los modelos de comportamiento para identificar estilos de liderazgo consistentemente adecuados a todas las situaciones; enfatizan en que cada situación determina un estilo para poner en marcha y que en las organizaciones todo es relativo no hay nada absoluto. Se distinguen los modelos de Hersey y Blanchard (1984), Vroom y Phillip Yetton (1973) y Reddin (1970).

4. Teorías transformacionales: Estas contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos y las organizaciones. Destacan los modelos de Burns (1978, citado en Bass y Steidlmeier, 1999) quien señaló dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: transaccional y transformacional; Bass (1985) hace hincapié en la creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. Por otra parte, los autores Bass y Avolio (1990), identifican los estilos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y No liderazgo, mismo que retoma la presente investigación.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: UNA PERSPECTIVA INNOVADORA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA

Existen diversos autores que abordan la conceptualización del liderazgo transformacional, destacan los planteamientos de Burns (1978, citado en Bass y Steidlmeier (1999); Bass y Avolio (2006), Leithwood, Mascall y Strauss (2009).

Para Bass y Avolio (2006) este estilo comprende un proceso encauzado a estimular la conciencia de los trabajadores, para que se conviertan en seguidores productivos, comprometidos con el logro de la misión organizacional, poniendo a un lado sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.

En este sentido, el liderazgo transformacional constituye un enfoque contemporáneo que surge a finales de la década de los setenta como una propuesta para mejorar la efectividad del liderazgo tradicional, conocido como transaccional, que se basaba en las transacciones entre un líder y sus seguidores.

Además, este estilo de liderazgo empezó a ser visto entonces como un complemento al liderazgo transaccional, al enfocarse en el desarrollo de los trabajadores. Según Bass (1985) el liderazgo transaccional es una condición previa y fundamental para el liderazgo efectivo. Cuando esto ocurre es cuando realmente se potencia la capacidad y el desempeño de los trabajadores.

De acuerdo a los autores antes señalados, un líder transformacional busca motivar a las personas para que hagan su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Lo que repercute en cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad.

Por otro lado, Velásquez (2006) señala que este estilo de liderazgo es definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, debido a que se enfoca a transformar a otros a través de una ayuda mutua, integrando a la organización; lo cual impacta en un incremento de la motivación, la moral y el rendimiento del personal.

Asimismo, se señala que el liderazgo transformacional motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos, según Bass y otros (2003).

Por su parte, Pedraja y otros (2006) mencionan que el liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores, de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización.

Las características del liderazgo transformacional anteriormente mencionadas, corresponden a un líder que logra efectos excelentes sobre sus subordinados, cambiando las bases motivacionales sobre las que trabajan, conociendo las necesidades de los mismos y generando en ellos nuevas y más altas necesidades.

Asimismo, el personal está plenamente identificado con el líder, el cual los inspira a alcanzar más de lo esperado, integrando una visión compartida del futuro, buscando elevar en los empleados el nivel de conocimiento y de conciencia que tienen sobre la importancia de los resultados esperados y la forma de obtenerlos, tratando de conciliar que los intereses del equipo y la organización estén equilibrados con los personales o individuales.

De igual manera, el liderazgo busca motivar e incentivar la participación activa de los seguidores en los cambios al interior de la organización, sensibilizándolos para que se empoderen de la misión y la visión, y por ende reaccionen para el logro de la misma, todo esto bajo un clima laboral sano, con entusiasmo, responsabilidad, productividad y sentido de compromiso para alcanzar los objetivos organizacionales.

CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL

En base a los estudios realizados por diversos autores, se describen de manera breve las principales características que identifican a los directivos orientados a la práctica del liderazgo transformacional.

- **Carisma:** Los seguidores visualizan a los líderes como ejemplo, dado que poseen atributos personales que les permiten ser admirados e imitados en sus acciones y actitudes por otros, según Bass y Avolio (2006). En esta perspectiva, el líder transformacional evidencia características de proactividad y trastoca la conciencia crítica de los seguidores y enfatiza en las acciones colectivas, de acuerdo con Bass y Riggio (2006).

- **Creatividad:** Se percibe como la capacidad de asumir riesgos así como estimular a los demás para que desarrollen nuevas y mejores ideas y actúen con un mayor grado de independencia. La base es el aprendizaje continuo y el interés por descubrir nuevas formas de organización y de trabajo, según Bass y Avolio (2006). En esa idea, Bass y Riggio (2006) sostienen que el líder y los seguidores deben renunciar al pensamiento convencional y poseer una visión orientada al futuro.

- **Interactividad:** La sinergia es un elemento fundamental para el desarrollo de las organizaciones. Implica una acción permanente de interacción entre el líder y los seguidores en la búsqueda del crecimiento personal, utilizando como instrumento esencial la formación y el desarrollo, según Bass y Avolio (2006).

- **Visión:** Los líderes deben desarrollar cualidades para guiar a los seguidores para hacer compatibles sus ideas con los valores que orientan a la organización al logro de su visión, objetivos y metas. Un elemento integrador de propósitos es el sentido de pertenencia que debe ser cultivado y promovido de manera permanente por quienes ejercen la función de líderes, según Conger y Riggio (2007).

- **Ética:** Constituye un elemento caracterizado por un conjunto de valores claramente diferenciados y desvinculados de las situaciones que involucran al líder emocionalmente. La ética es en este sentido una cualidad de quien ejerce liderazgo que implica la competencia de actuar de manera correcta y en base a códigos de conducta, según Riggio y Lee (2007).

- **Orientación a las personas:** Esta característica considera la necesidad de que el líder manifieste de manera auténtica la preocupación por las inquietudes y necesidades de los empleados. Para ello es condición básica desarrollar acciones empáticas a fin de lograr una mayor comprensión de los conflictos, respetar a los demás y reconocer las contribuciones de los seguidores al equipo de trabajo, según Bass y Avolio (2006).

- **Coherencia:** La armonización entre el pensamiento y la acción debe ser un imperativo en la conducta del líder transformacional, aun en situaciones de extrema complejidad que son en muchas ocasiones las que trastocan la coherencia del líder quien



debe ser lo suficientemente flexible para enfrentar estas circunstancias, llegando incluso al rompimiento de paradigmas personales, según Velásquez (2006).

LAS SUBESCALAS O DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

La efectividad del liderazgo transformacional es posible cuando el líder muestra y representa un conjunto de pautas de comportamientos específicos identificados como dimensiones del liderazgo transformacional. El modelo de Bass y Avolio (1997) está integrado por subescalas que corresponden a conductas que pueden presentar los líderes, de las cuales seis pertenecen al liderazgo transformacional, tres al Liderazgo transaccional y una más al No Liderazgo, denominada Laissez Faire. En la tabla 1 se presenta una breve descripción de las mismas.



Tabla 1. Subescalas de los estilos de Liderazgo Transformacional, Transaccional y No liderazgo

Subescalas de liderazgo transformacional	
Influencia idealizada (atributos)	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.
Inspiración motivacional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse
Consideración individual	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches
Tolerancia psicológica	Se refiere al grado en el cual se estimula a los trabajadores a exponer en forma abierta los conflictos y críticas. Para fomentar la tolerancia, el líder transformacional utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas en aspectos de la relación humana y laboral.
Subescalas de liderazgo transaccional	
Recompensa contingente	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización
Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios
Subescala No liderazgo	
Laissez-faire	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes

Fuente: Elaboración en base a Mendoza y otros (2008) y Molero y otros (2010).

Aunado a las subescalas antes mencionadas, se incorporan tres variables de resultado, una es la satisfacción que tienen los individuos y el grupo, la segunda se refiere al esfuerzo extra que desarrollan en su desempeño, así como su efectividad, esto debido a que el liderazgo guarda una estrecha relación con estos tres aspectos, según Mendoza (2005).

MÉTODO

Esta investigación es un estudio descriptivo, de corte transversal, observacional y correlacional. La unidad de análisis del estudio se integró de trabajadores y de directivos

de cinco restaurantes de cocina mexicana reconocidos, localizados en la ciudad de Mazatlán en el estado de Sinaloa. El total de los trabajadores fue de $n=102$, 85 seguidores y 17 directivos.

De esta manera el instrumento aplicado se divide en dos partes, la primera aborda variables sociodemográficas y organizacionales, tales como sexo, edad, estado civil, último grado de estudios, tipo de contrato, turno, antigüedad en la empresa, antigüedad en el puesto, área de trabajo, entre otros.

En tanto, la segunda parte es la “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), Versión 5, elaborado por Bass y Avolio (1997); el cual ha sido validado, confiabilizado y estandarizado en México por Mendoza (2005). Se integra de trece subescalas, seis de liderazgo transformacional, tres de liderazgo transaccional, una de no liderazgo y tres de variables de resultado. Se aplicaron las dos versiones del mismo instrumento: visto por uno mismo, orientado para que responda el propio jefe o líder y, visto por otros, que responden los seguidores o trabajadores.

En consecuencia, cada versión del instrumento se compone de 52 ítems, los cuales se responden en escala Likert: 1=nunca, 2=ocasionalmente, 3=normalmente, 4=frecuentemente y 5=Siempre. Las respuestas se integraron en una base de datos que se editó y analizó en el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS), versión 21 para windows.

RESULTADOS

A continuación se presentan los hallazgos principales en aspectos sociodemográficos y organizacionales de los trabajadores encuestados, así como el análisis de correlación entre subescalas de los estilos de liderazgo que contempla el modelo base y las variables de resultados.

Tabla 2. Sexo y edad de los encuestados

Rango de edades	Sexo			Total
	No contestó	Femenino	Masculino	
18 a 25 años	0	19	31	50
26 a 30 años	1	3	12	16
31 a 35 años	0	1	3	4
36 a 40 años	0	2	11	13
41 a 45 años	0	1	6	7
46 años o más	2	2	8	12
Total	3	28	71	102

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del instrumento (2015).

En la tabla 2 se observan los siguientes datos: La edad que mayormente se registra es la de empleados entre 18 y 25 años de edad (49%) y de este porcentaje, el 60% corresponde al género masculino (31 personas). Además, del total de personal



encuestado, el 82% se ubica entre las edades de 18 a 40 años. Se acentúa, al igual que en el dato previo, el predominio de los varones, sumando 57 encuestados, lo que representa el 56% del total.

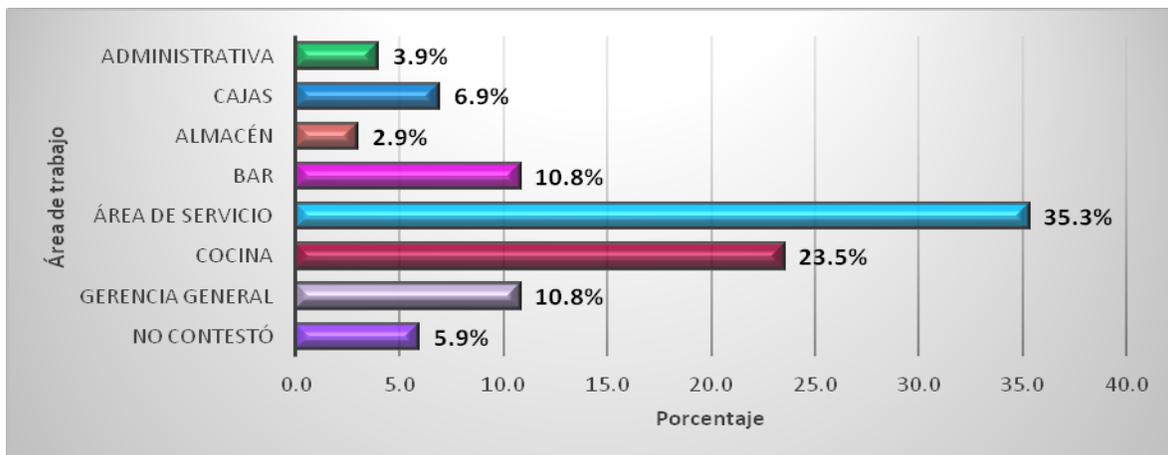
Tabla 3. Antigüedad en la organización y edad de los encuestados

Edad	Antigüedad en la organización					Total
	No contestó	Menos de 3 años	3 a 5 años	6 a 10 años	Más de 10 años	
18 a 25 años	1	45	4	0	0	50
26 a 30 años	1	13	0	2	0	16
31 a 35 años	0	4	0	0	0	4
36 a 40 años	0	8	0	4	1	13
41 a 45 años	0	5	1	0	1	7
46 años o más	1	4	0	1	6	12
Total	3	79	5	7	8	102

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del instrumento (2015).

En la tabla 3 se observa la antigüedad en la organización del total de personas encuestadas, de las cuales el 77.45% (79 personas) tienen en los restaurantes menos de 3 años y de estos el 44.12% está en el rango de edad de 18 a 25 años. Solo el 14.71% tiene de 6 años en adelante y sus edades son de 26 o más.

Gráfica 1. Áreas de trabajo

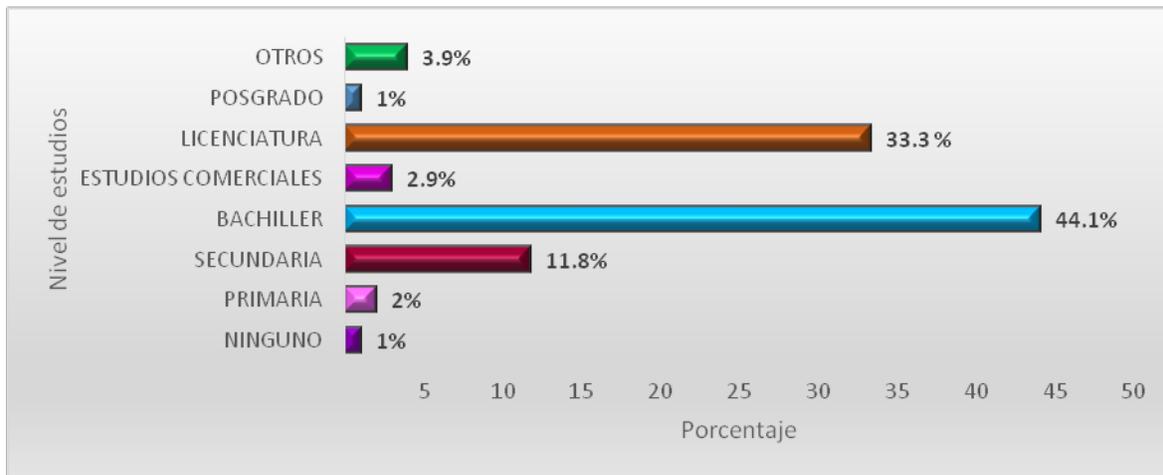


Fuente: elaboración propia en base a los resultados del instrumento.



En lo que se refiere a las áreas de trabajo de los 102 empleados, en la gráfica 1 se observa que el 35.3% está adscrito al área de servicio (que incluye desde meseros, hostess, capitanes de meseros, garroteros, runners, entre otros); le siguen los incorporados a la cocina (chef ejecutivo, cocineros a y b, supervisores de cocina, ayudante de cocina, stewards) y en el mismo rango está el personal de Gerencia General (Gerentes, Gerentes de alimentos y bebidas, Gerentes de turno) y del Bar (Cantineros) con 10.8%.

Gráfica 2. Nivel de estudios



Fuente: elaboración propia en base a los resultados del instrumento (2015).

La gráfica 2 representa el nivel de estudios que poseen los empleados de las empresas estudiadas. Se puede observar que los mayores porcentajes están representados por quienes tienen estudios de nivel bachiller y licenciatura (44% y 33% respectivamente). El resto se distribuye de manera descendente en los niveles de secundaria, otros, estudios comerciales, primaria, postgrado y ningún tipo de estudios.

Tabla 4. Medias de las dimensiones de estilos de liderazgo, variables de resultados desde la percepción de líderes y seguidores

Subescalas		L=Líderes S=Seguidores	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Tip.
Dimensiones de Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada (Atributo)	L	17	2.50	5.00	4.13	.834
		S	85	1.50	5.00	4.05	.924
	Influencia idealizada(Conducta)	L	17	3.00	5.00	4.17	.727
		S	85	1.50	5.00	4.08	.940
	Inspiración motivacional	L	17	3.00	5.00	4.16	.717
		S	85	1.00	5.00	3.94	.977
	Estimulación intelectual	L	17	2.75	5.00	4.22	.624
		S	85	1.75	5.00	3.92	.846
	Consideración individual	L	17	3.50	5.00	4.36	.500
		S	85	1.25	5.00	3.88	.999
	Tolerancia psicológica	L	17	1.75	5.00	3.82	.938
		S	85	1.50	5.00	4.05	.925
Dimensiones de Liderazgo Transaccional	Premio contingente	L	17	1.00	5.00	3.66	1.195
		S	85	1.00	5.00	3.27	1.159
	Dirección por excepción activo	L	17	3.25	5.00	4.55	.480
		S	85	1.25	5.00	4.03	.851
	Dirección por excepción pasivo	L	17	1.00	4.25	2.27	1.005
		S	85	.75	5.00	2.98	1.205
No Liderazgo	Laissez faire	L	17	1.00	5.00	1.86	1.100
		S	85	.75	4.75	2.23	1.130
Variables de Resultados	Satisfacción	L	17	2.25	5.00	3.92	.789
		S	85	1.25	5.00	3.88	.905
	Esfuerzo extra	L	17	3.00	5.00	4.32	.610
		S	85	1.50	5.00	3.95	.974
	Efectividad	L	17	3.00	5.00	4.15	.661
		S	85	1.50	5.00	4.10	.865

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del instrumento (2015).

En la Tabla 4 se muestran las puntuaciones medias y las desviaciones típicas de cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional, el no liderazgo y las variables de resultado obtenidas con el grupo de líderes y seguidores de las 5 empresas que se incluyen en el estudio.

En los resultados las personas encuestadas evidencian que sus acciones respecto a la práctica del liderazgo transformacional se orientan de manera equitativa hacia las seis subescalas que muestran medias en el rango de 4.0.

En cuanto a las dimensiones del liderazgo transaccional, la práctica que se refleja con mayor nivel de percepción es el premio contingente con una media de 4.0 y la de menor promedio es el No liderazgo, con una media de 2.2, por debajo del promedio manifestado para la escala de uso.

Respecto a las variables de resultados, el factor satisfacción refleja el promedio más bajo (3.8) y el esfuerzo extra el valor medio más alto (4.1). Los promedios que se mencionan corresponden a las respuestas dadas por los seguidores en la encuesta realizada. En todos los casos, exceptuando las subescalas de tolerancia psicológica y administración por excepción pasivo, se observan promedios mayores desde la perspectiva o percepción manifestada por los líderes respecto a los promedios de los seguidores.

Se infiere a partir de los resultados de los datos un ligero predominio de la práctica del liderazgo transformacional, sobre el estilo de liderazgo transaccional. El No liderazgo y la subescala administración por excepción pasiva representan las prácticas más esporádicas, desde la perspectiva de los encuestados.



Tabla 5. Correlación liderazgo transformacional vs variables de resultados (Líderes y seguidores)

Subescalas		L=Líderes S=Seguidores	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad
Influencia idealizada (Atributo)	Correlación de Pearson	L	.288	.524*	.610**
		S	.261	.031	.009
	Sig. (bilateral)	L	.726**	.726**	.740**
		S	.000	.000	.000
Influencia idealizada (Conducta)	Correlación de Pearson	L	.235	.584*	.555*
		S	.364	.014	.021
	Sig. (bilateral)	L	.722**	.752**	.746**
		S	.000	.000	.000
Inspiración motivacional	Correlación de Pearson	L	.395	.826**	.757**
		S	.117	.000	.000
	Sig. (bilateral)	L	.774**	.876**	.777**
		S	.000	.000	.000
Estimulación intelectual	Correlación de Pearson	L	.836**	.580*	.592*
		S	.000	.015	.012
	Sig. (bilateral)	L	.815**	.810**	.812**
		S	.000	.000	.000
Consideración individual	Correlación de Pearson	L	.418	.787**	.623**
		S	.095	.000	.008
	Sig. (bilateral)	L	.750**	.861**	.787**
		S	.000	.000	.000
Tolerancia psicológica	Correlación de Pearson	L	.461	.167	.231
		S	.062	.521	.373
	Sig. (bilateral)	L	.663**	.687**	.781**
		S	.000	.000	.000

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del instrumento (2015).

El análisis de correlación que se muestra en la tabla 5 corresponde al liderazgo transformacional, presentando un comparativo entre los resultados obtenidos del análisis de los datos de los líderes y de los seguidores. Se destaca que la relación de las subescalas del liderazgo transformacional y la satisfacción, se perciben de manera muy

diferenciada en todas ellas, excepto en la estimulación intelectual (0.836 y 0.815 respectivamente).

Respecto a las variables de esfuerzo extra y efectividad, se observa una percepción similar, excepto la tolerancia psicológica que muestra en ambas variables una diferencia significativa (0.167 y 0.687) y (0.231 y 0.781) respectivamente.

En este sentido, las relaciones de mayor significancia en lo que corresponde a los líderes, se da entre la subescala de consideración individual y la variable esfuerzo extra (0.787).

Respecto a la percepción de los líderes, existe una correlación y se infiere por tanto que existe cierta influencia predominantemente en las variables de esfuerzo extra y efectividad, exceptuando la subescala de tolerancia psicológica. En todas las demás relaciones existe una influencia significativa. En la perspectiva de los seguidores, los resultados muestran una relación significativa de todas las subescalas del liderazgo transformacional con todas las variables de resultados. La relación más alta se da entre la subescala inspiración motivacional y esfuerzo extra (0.876) y la más baja entre tolerancia psicológica y satisfacción (0.663).



Tabla 6. Correlaciones Liderazgo transaccional vs Variables de resultados (líderes y seguidores)

Subescalas		L=Líderes S=Seguidores	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad
Premio contingente	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	L	.576*	.395	.448
		S	.015 .625** .000	.117 .698** .000	.071 .634** .000
Administración por excepción activo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	L	.311	.690**	.516*
		S	.225 .646** .000	.002 .728** .000	.034 .785** .000
Administración por excepción pasivo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	L	-.677**	-.300	-.461
		S	.003 .081 .460	.242 -.001 .993	.063 .037 .740

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del instrumento (2015).

El análisis de correlación que se muestra en la tabla 6, corresponde al liderazgo transaccional, presentando un comparativo entre los resultados obtenidos de los datos de los líderes y de los seguidores. La variable satisfacción desde la percepción de los líderes, tiene relación con el premio contingente (0.576) e inversamente con la administración por excepción pasiva (-0.677). En tanto, el esfuerzo extra y la efectividad, solo se relacionan con la administración por excepción activa (0.690 y 0.516) respectivamente.

Desde la percepción de los seguidores, las tres variables de resultados tienen relación significativa con las subescalas, premio contingente y administración por excepción activa. Los datos no muestran relación de ningún tipo con la administración por excepción pasiva. La relación más fuerte es inversa y se da entre la subescala administración por excepción pasiva y la satisfacción (-0.677) mientras que la relación más baja se da entre la satisfacción y la subescala premio contingente (0.576).

Tabla 7. Correlación No liderazgo vs Variables de resultados (Líderes y Seguidores)

Subescalas	Tipo	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad
Laissez faire Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	Líderes	-.731**	-.240	-.415
		.001	.353	.098
	Seguidores	-.028	-.135	-.176
		.802	.216	.108

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del instrumento (2015).

El análisis de correlación que se muestra en la tabla 7, corresponde al No liderazgo, presentando un comparativo entre los resultados obtenidos del análisis de los datos de los líderes y de los seguidores. La única correlación que se registra es negativa y se da con la variable de satisfacción (-0.731). En general, los datos arrojados por el programa SPSS tienen una orientación inversa baja.

CONCLUSIONES

Los resultados evidencian que el liderazgo es una variable compleja que influye en mayor o menor medida en las variables de resultados sujetas a análisis. El grado de influencia está determinado por el estilo de liderazgo practicado, es decir, el resultado varía en cada una de las variables, si se consideran los tres estilos de liderazgo que contempla el modelo.

Considerados globalmente, los resultados muestran que el estilo de liderazgo que predomina y caracteriza a los gerentes de las empresas de alimentos y bebidas de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, es el transformacional, seguido del liderazgo transaccional, y finalmente, el No Liderazgo

Los resultados anteriores coinciden con Mendoza (2005) ya que en su estudio de gerentes de venta de industrias farmacéuticas también predomina el liderazgo transformacional por encima del transaccional, con la diferencia de que en el presente estudio, la relación con el No Liderazgo es prácticamente nula.

Por otra parte, el análisis indica que el liderazgo utilizado en los restaurantes objeto de estudio se orienta a ejercer influencia en los seguidores a partir de la articulación de la visión y misión, inspirando confianza, credibilidad, respeto y motivándolos para alcanzar las metas y objetivos. Asimismo, los resultados sugieren la perspectiva de que los líderes de estas organizaciones encuentran ideal motivar a los seguidores a través del ejemplo, mediante palabras alentadoras y acciones que incentivan la autoconfianza y el optimismo.

Asimismo, los resultados conducen a pensar que los gerentes están conscientes de que tratar a sus colaboradores como seres humanos brindándoles atención personalizada para asesorar y atender sus necesidades, permite fortalecer la posibilidad de lograr la efectividad, alcanzar la satisfacción y obtener de los seguidores el mayor esfuerzo extra.

En base a los resultados se sugiere que los directivos refuercen los factores facilitadores como la empatía, congruencia y aceptación incondicional, para motivar o estimular en mayor grado y mejorar las dimensiones o subescalas que muestran resultados insatisfactorios tales como la estimulación intelectual, inspiración motivacional y consideración individual.

Esto permitiría alcanzar un mayor grado de satisfacción y esfuerzo extra de los empleados en este tipo de empresas. Asimismo, los líderes deben orientar su esfuerzo hacia aspectos que conduzcan a la inspiración para el trabajo en equipo, propiciar condiciones de optimismo, así como estimular y promover las ideas innovadoras, enfatizando en las necesidades individuales y grupales, desarrollando así el potencial de cada uno de los colaboradores.

En otro sentido, se considera de suma importancia dar continuidad a la presente investigación, realizando un estudio que amplíe el universo de empresas de esta rama y en su momento incluir a organizaciones de diversa naturaleza.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. United States. Free Press.
- Bass, B. Avolio, B. (1990). Transformacional leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. United States. Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1997). Full range of leadership Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. United States. Mind Garden.
- Bass, B. y Avolio, B. (2006). Manual for the multifactor leadership questionnaire. United States. Consulting Psychologist Press.
- Bass B. Avolio B. Jung D. y Berson Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology. Volumen 88, número 2, (Pp. 207-218).
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). Transformational leadership Mahwah. Lawrence Erlbaum United States. Associates, inc. Publishers.
- Bass, B. y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behaviour, Leadership Quarterly. Volumen 10, número 2, (Pp 181-217).

- Beltrán, A. (2016). Mexicanos gastan hasta 50 mil mdd al año por comer fuera de casa. Documento en línea. Disponible en: <http://amr.org.mx/noticias.phtml?id=997&categoria> Consulta 01/06/2016.
- Burns, M. (1978). Leadership. United States. Harper & Row Publishers.
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) (2013). Consideraciones de la propuesta de Ley Hacendaria sobre la Industria Restaurantera. Documento en línea. Disponible en: http://archivos.diputados.gob.mx/Comisiones_LXII/Hacienda/P/021013/40.pdf Consulta: 06/11/2014.
- Castañeda, L. (2007). Naciste para ser Líder. México. Ediciones poder.
- Conger, J. y Riggio, R. (2007). The practice of leadership. Developing the next generation of leaders. United States. Jossey-Bass, Inc. Publishers.
- Leithwood, K., Mascall, B. y Strauss, T. (2009). Distributed leadership according to the evidence. United States. Routledge Press.
- Mendoza, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. Tesis para optar por el Doctorado de Gerencia Administrativa. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
- Mendoza, I. Escobar, G. y García, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. Revista del Centro de Investigación. Volumen 10, número 28, (Pp.189-206).
- Mendoza, I. Torres, J. y Ibarra, T. (2008). Estudio sobre el clima organizacional de un Sistema de atención médica en la ciudad de México y su relación con el liderazgo Transformacional y transaccional de sus Directivos. Revista Investigación Administrativa. Número 101, (Pp. 29-41).
- Molero, A. Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. Psicothema. Volumen 22, número 3, (Pp 495-501).
- Pedraja, L. Rodríguez, E. y Rodríguez, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. Revista Interciencia Volumen 31, número 8, (Pp 577-582).
- Riggio, R. y Lee, J. (2007). Emotional and Interpersonal Competencies and leader development. Human Resources Management Review. Volumen 17, número 4, (Pp 418-426).



Rodríguez, E. (2007). Estilos de liderazgo, decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. Revista Interciencia. Volumen 32, número 8, (Pp 522-528).

Secretaría de Turismo (2010). Cuenta Satélite de Turismo. Documento en línea. Disponible en: <http://statistics.unwto.org/es/project/proyecto-cuenta-satelite-de-turismo-para-centroamerica-20072010> Consulta 01/12/2014.

Velásquez, L. (2006). Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. España. Editorial Ideas Propias.