

ESTILOS DE LIDERAZGO EN EMPRESAS RESTAURANTERAS: EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO HERRAMIENTA DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA PARA LA COMPETITIVIDAD

Calderón Aguirre, Alicia

Universidad Autónoma de Baja California.

alicia.calderon@uabc.edu.mx

Araníbar, Mónica Fernanda

Universidad Autónoma de Baja California,

maranibar@uabc.edu.mx

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Calderón Aguirre, Alicia y Araníbar, Mónica Fernanda (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, n. 10 (agosto 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/10/liderazgo-transformacional.html>

RESUMEN

En México la industria restaurantera es la segunda más importante para la generación de empleo en el sector de servicios. En la ciudad de Ensenada, esta industria ha tenido un auge creciente, no obstante, se ha percibido que los negocios, en especial las MIPES, no logran consolidarse y cierran permanentemente, dando como resultado inestabilidad laboral y económica (García & López, 2014). Por otro lado, competitividad se ha vuelto un factor vital para lograr la subsistencia en el mercado. Existen diversas investigaciones las cuales afirman que el liderazgo influye en el alcance de la ventaja competitiva; la mayoría de las investigaciones sugieren la necesidad de un liderazgo de estilo transformacional. Este trabajo recoge información sobre el liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 2004) y su analogía con el liderazgo estratégico. El objetivo de la investigación es encontrar evidencia empírica y practica acerca de la administración estrategia y su relación con el estilo de liderazgo transformacional, y como estos hallazgos pueden aplicarse en la industria restaurantera para fortalecer a las empresas.

*** Este trabajo corresponde a la investigación del marco teórico y contextual de la tesis "Estilos de Liderazgo en la zona turística de la ciudad de Ensenada Baja California" que se encuentra en proceso de desarrollo.*

Palabras clave: Industria restaurantera, Liderazgo Transformacional, Administración estratégica, Competitividad, Ensenada, Baja California.

SUMMARY

In Mexico, the restaurant industry is the second most important for job creation in the service sector. In the city of Ensenada, this industry has had a growing boom, however, it has been perceived that businesses, especially MSEs, fail to consolidate and close permanently, resulting in labor and economic instability (García & López, 2014). On the other hand, competitiveness has become a vital factor to achieve subsistence in the market. There are several investigations which affirm that leadership influences the scope of competitive advantage; Most research; most research suggests the need for transformational-style leadership. This work collects information on transformational leadership (Bass and Avolio, 2004) and its analogy with strategic leadership. The objective of the research is to find empirical and practical evidence about the strategic management and its relationship with the transformational leadership style, and how these findings can be applied to the restaurant industry to strengthen companies.

Key words: Restaurant industry, Transformational Leadership, Strategic management, Competitiveness, Ensenada, Baja California

Introducción

En México la industria restaurantera es de las más importantes para la generación de empleos en el sector de servicios, de acuerdo a datos del INEGI (2014), de todas las actividades que conforman el sector de servicios, la industria restaurantera ocupa el segundo lugar. Además de ser una importante fuente de empleo, esta industria aporta el 15.3% del PIB turístico, y contribuye con el 1.3 % al PIB nacional (Secretaría de Turismo 2019).

En Ensenada Baja California, esta industria ha tenido un importante auge gracias al turismo atraído por el sector vitivinícola, el arribo de cruceros, los eventos internacionales de SCORE, entre otros; creando oportunidad para emprender nuevos negocios de alimentos, y oportunidad de crecimiento para los que ya se encuentran en el mercado; no obstante, se ha percibido que muchos de los restaurantes, en especial los considerados pequeñas empresas, no logran consolidarse y cierran al poco tiempo de abrir, afectando su propia economía y la de la sociedad de Ensenada, contribuyendo al desempleo e inestabilidad laboral (García & López, 2014)

Por otro lado, la competitividad se ha convertido un tópico vital para la subsistencia en el mercado en un mundo globalizado y en constante avance, además de ser un factor clave para lograr

estabilidad y seguridad en las organizaciones, situación que exponen Rivera (2015, p. 44) y Espíritu et al. en las siguientes citas:

El contexto de la globalización, caracterizado por entornos inestables y cada vez más inciertos, que involucra una fuerte competencia basada en la innovación, empuja a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas, a buscar desesperadamente estrategias que puedan ayudarlas a adquirir capacidades dinámicas, raras y difíciles de imitar, para poder competir en el mercado global y lograr un alto rendimiento.

Lograr la ventaja competitiva en las organizaciones es muy importante ante el objetivo de asegurar una vida laboral estable para su capital humano, y alcanzar una estabilidad económica que le garantice tranquilidad para el futuro a la propia organización, marcando así la diferencia frente a sus competidores. (Moreno & Espíritu, 2014, p. 74)

Existen diversas investigaciones las cuales afirman que el liderazgo influye en el alcance de la ventaja competitiva (Anón s. f.; Bass 1985; Erkutlu 2008; Fernández y Quintero 2017; Moreno y Espíritu 2014; Pinzon 2017; Rivera 2015; Uzcátegui y Solano 2015), algunas incluso hacen referencia al liderazgo de estilo transformacional como el idóneo para desarrollar los distintos factores que inciden en la ventaja competitiva.

Metodología

Este trabajo analiza literatura que explica como el liderazgo de estilo transformacional funciona como una herramienta de administración estratégica para alcanzar los objetivos de las empresas, y a su vez, lograr ventaja competitiva en el panorama globalizado. Se revisarán investigaciones que permitan relacionar dichos análisis con la industria restaurantera de manera que los descubrimientos resultantes sirvan a fortalecer la industria.

El Liderazgo

A medida que ha evolucionado la administración como ciencia a través de la historia, el fenómeno del liderazgo ha adquirido un interés particular para los investigadores, Fernández y Quintero (2017). atribuyen este interés a *“su continua presencia en el éxito de la sociedad, las organizaciones, las relaciones familiares y las relaciones personales”* (p.57).

Si bien existe cierta complejidad para definir el liderazgo de forma universal, gran parte de las escuelas concuerdan en definir al liderazgo como un *proceso de influencia* entre una persona, considerada el líder, y sus seguidores (Lupano y Castro, 2006).

En el marco de la administración y gestión empresarial, Chiavenato (2001) expone 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.

Por otro lado, Lussier y Ashua, aportan que *“Liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio”* (2016, p. 5), y, a su vez, definen la influencia como *“la capacidad de un líder para comunicar ideas, lograr su aceptación y motivar a los seguidores para que las apoyen e implementen por medio del cambio”* (2016:6), y por cambio se refieren a la innovación.

Estos conceptos concuerdan con lo propuesto por Bass, quien sostiene que liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o competencias de otros miembros del grupo; y puede concebirse como dirigir la atención de los otros miembros hacia las metas y los caminos para alcanzarlas (Bass y Bass 2008).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, entre otros conceptos recogidos en la revisión literaria, 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 *motivación*, propuesta por Bass y la *innovación*, que indican Lussier y Achua.

Estilos de Liderazgo.

Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía (2009) señalan que *“Los estilos de dirección involucran una serie de comportamientos que ejercen algunos individuos sobre otros debido a la posición que ocupan en la organización”* (p.14). si bien estos autores no hacen referencia textual al liderazgo, se puede inferir en que el estilo de liderazgo consiste en el conjunto de comportamientos que caracterizan la forma de proceder del líder.

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. En la tabla 1. se abordan algunos de los enfoques más trascendentes y los estilos identificados en cada enfoque.

De acuerdo a Fernández y Quintero (2017:58) *“Parece razonable pensar que al estudiar un fenómeno social tan complejo, se tiene que tratar de integrar variables de los distintos enfoques..., y lograr un enfoque integrador u holístico que permita ver el liderazgo con una visión de totalidad”*

Por lo anterior, muchas de las investigaciones actuales se han sujetado al modelo de rango total propuesto por Bass y Avolio debido a que parece ser el más integrador para analizar el fenómeno del liderazgo (Rivera, 2015; Rodríguez, 2016; Fernández y Quintero, 2017). Este modelo identifica tres estilos principales: transformacional, transaccional y laissez faire; los cuales a su vez están

conformados por distintas dimensiones. Para efectos de este trabajo se abordará únicamente el estilo de liderazgo transformacional y sus dimensiones.

Liderazgo transformacional

Bernard Bass 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.

Tabla 1. Enfoques Teóricos del Liderazgo y estilos identificados Elaboración propia. Fuente: Negrete, 2012

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 <ul style="list-style-type: none"> • Ralph Stogdill • Edwin Ghiselli • Kikpatrick y Locke 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 Kart Lewin, Lippit y White de la Universidad de Iowa. Investigadores de la Universidad Estatal de Ohio Teoría de la grid o gerencial. Robert Blake y Jane Mouton(1964	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura alta-consideración baja • Estructura alta-consideración alta • Estructura baja-consideración alta • Estructura baja-consideración baja

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 (1967) Teoría Situacional Paul Hersey y Ken Blanchard (1969) Teoría de la Trayectoria – meta Robert House. Modelo de Líder - participación Victor Vroom y Phillip Yetton. (1973)	<ul style="list-style-type: none"> • 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 complejidad e incertidumbre, así como la consideración en la capacidad de los subordinados para desarrollarse y considerar no solo sus intereses personales	Liderazgo carismático. Weber(1979) Robert House Warren Bennis Conger y Kanungo Liderazgo Transaccional. Hollander (1978) Burns(1978) Liderazgo Transformacional. Bass Bernard (1981)	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo transformacional • Liderazgo transaccional • Liderazgo Laissez faire (pasivo-evitador)

De acuerdo a Fernández y Quintero (2017:59), *“estos resultados ocurren debido a que el líder transformacional ofrece a los seguidores algo más que el trabajo para beneficio propio; les proporciona una misión inspiradora, les transmite visión e identidad”*

Son cuatro las dimensiones que caracterizan este estilo de liderazgo. (1) Influencia idealizada. Esta dimensión se compone a su vez de dos subdimensiones, influencia atribuida, que se encuentra la habilidad del líder de ser un modelo a seguir siendo percibido como poseedor de un alto grado de moralidad, confianza e integridad (Mendoza y Ortiz 2006; Yahaya y Ebrahim 2016); y por otro lado, la Influencia idealizada conductual. Similar a la anterior, esta dimensión consiste en que el líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados y demuestra

consideración por las necesidades de los otros, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace (Vega y Zavala 2004).

(2) Motivación inspiracional. El líder alienta a los seguidores a imaginar escenarios futuros atractivos, 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, alineando las metas organizacionales y personales, y tratando los problemas como oportunidades para aprender (Mendoza y Ortiz 2006; Yahaya y Ebrahim).

(3) Estimulo intelectual. Los líderes empoderan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, al solicitarles nuevas ideas y soluciones, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el re-encuadre de problemas.(Vega y Zavala 2004)

(4) Consideración individual. 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).

Como resultado de sus investigaciones, Bass (1985) concluye que el liderazgo transformacional logra resultados que sobrepasan las expectativas. Tomando esto en cuenta, se puede inferir que, al ejercer este estilo de liderazgo en las empresas, no solo se cumplirán los objetivos planteados en las estrategias, sino que, además, los administradores contarán con participación activa de los subordinados para la generación de nuevas estrategias mediante su aportación con observaciones e ideas de oportunidades de mejora.

Administración estratégica y la ventaja competitiva.

La administración estratégica es concebida por algunos como *“el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”* (Maldonado s. f.:1)

De acuerdo a Lourdes Münch (2014:165) la administración estratégica es *la aplicación del proceso administrativo [(planeación, organización, dirección y control)] con la finalidad de lograr rendimientos superiores al promedio y competitividad a nivel global, minimizando los riesgos”*

El concepto de Münch engloba la esencia de la administración estratégica al incluir el proceso y la finalidad de forma clara y precisa, además de ello menciona que la competitividad es el fundamento de la administración estratégica.

Lo anterior concuerda con Hills y Jones (2009) quienes expresan que una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas adoptadas por los administradores cuyo fin es lograr un

desempeño superior al de la competencia. Para estos autores, cuando las estrategias dan resultado y la empresa se posiciona sobre sus competidores, se dice que la empresa logra la ventaja competitiva.

Para llevar a cabo la administración estratégica intervienen tres etapas: la formulación de la estrategia, la implementación y la evaluación; y para lograr una gestión eficaz de la administración estratégica es necesario contar un liderazgo estratégico puesto que se ha percibido que el reto de la administración estratégica se encuentra principalmente en la implementación, y el contar con un buen líder al que los subordinados estén dispuestos a seguir, proporciona un buen escenario para la implementación.

Liderazgo estratégico y liderazgo transformacional.

Hills y Jones (2009:31-34) identifican algunas características fundamentales de los líderes estratégicos que conducen al buen desempeño de los subordinados entre las cuales destacan:

- 1) Visión, elocuencia y coherencia. Los líderes deben tener una visión clara que indique a donde debe dirigirse la organización y deben ser lo bastante elocuentes para transmitir esta visión a los integrantes de la organización, además deben ser congruentes con sus actos y lo que predicen en su visión.
- 2) Compromiso: los líderes deben mostrar su compromiso con la visión y modelo de negocios mediante sus acciones y palabras, de esta manera logran dirigir con el ejemplo, de esta manera es probable que se ganen el respeto sus subordinados y logren que estén dispuestos a trabajar con más ahínco.
- 3) Estar bien informados: Los líderes son capaces de desarrollar relaciones individuales y una buena comunicación con sus subordinados, lo cual les permite conocer lo que sucede en su compañía y detectar oportunidades de mejora.
- 4) Disposición para delegar y facultar: Los líderes estratégicos reconocen que facultar a los subordinados para que tomen decisiones es una herramienta de motivación adecuada y con frecuencia da como resultado que las decisiones las tomen quienes deben implantarlas.
- 5) Ejercicio inteligente del poder: los líderes estratégicos con frecuencia deben intentar generar consenso para sus ideas en vez de aplicar su autoridad de manera forzada; deben actuar como miembros de una coalición o como sus líderes democráticos y no como dictadores.

- 6) Inteligencia emocional: el líder fuerte debe manifestar ciertos atributos psicológicos como el conocimiento de si mismo, el autocontrol, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

En las características mencionadas anteriormente pueden identificarse ciertas dimensiones del liderazgo transformacional. La siguiente tabla hace una relación entre las características del liderazgo estratégico y las dimensiones del liderazgo transformacional que intervienen en ellas.

Tabla 2. Identificación de la relación entre las características del liderazgo estratégico con las dimensiones del liderazgo transformacional. Elaboración propia.

Característica del liderazgo estratégico	Dimensión(es) del liderazgo transformacional	Relación
Visión, elocuencia y coherencia.	Motivación inspiracional Influencia idealizada conductual	El líder debe ser capaz de transmitir la visión de la empresa para alinear las metas organizacionales con las metas personales de los colaboradores. El líder muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace.
Compromiso	Influencia idealiza conductual y atribuida.	El líder muestra capacidad de ser un modelo a seguir siendo percibido como poseedor de un alto grado de moralidad, confianza e integridad
Estar bien informados	Consideración individual Estimulo intelectual	El líder es capaz de establecer relaciones individuales y de confianza con los subordinados, esto permite un canal donde el colaborador puede expresar sus puntos de vista acerca de la operación.
Disposición para delegar y facultar	Consideración individual Estimulo intelectual Motivación inspiracional	El líder alienta a los subordinados a pensar en nuevas formas de hacer las cosas para mejorar el desempeño de la organización, Se les escucha y toma en cuenta.
Ejercicio inteligente del poder	Consideración individual Estimulo intelectual Motivación inspiracional	El líder es capaz de ver al subordinado como un miembro importante de la organización que puede aportar más que solo trabajo operativo. Le permite, de forma controlada, participar en el proceso de toma de decisiones, lo cual motiva al colaborador a dar su mejor esfuerzo para alcanzar los

		objetivos conjuntos.
--	--	----------------------

Las observaciones de la tabla 3 permiten inferir que el estilo de liderazgo ideal para el éxito en la formulación e implementación de estrategias es el liderazgo de estilo transformacional, con especial énfasis en las dimensiones motivación inspiracional, consideración individual y estímulo intelectual.

El estilo de liderazgo y la ventaja competitiva.

Las observaciones anteriores son sustentadas con diversas investigaciones que permiten visualizar el rol del liderazgo en el logro de la ventaja competitiva.

En el 2015, por medio del análisis de la literatura Rivera (2015) identifica cinco características fundamentales (asumir riesgos, experimentar, interacción con el entorno externo, diálogo 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.

Sus hallazgos proveen 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 (mentalidad abierta, visión compartida y el intercambio de conocimientos dentro de la organización) del aprendizaje organizacional, e identifica que todos ellos son comportamientos, características o cualidades que caracterizan un estilo de liderazgo transformacional.

Rivera concluye que *“es razonable referirse al [Liderazgo de estilo transformacional], como el que parece tener un impacto dominante y profundo en el proceso de aprendizaje organizacional para lograr innovación, alto rendimiento y competitividad”* (2015, p. 50).

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, E. (2016, p.44) afirma que *“en este caso concreto, la evidencia de esta investigación muestra que el estilo de liderazgo transformacional es esencial para construir y mantener una cultura que genera ventaja competitiva y eficacia para las empresas”*

Ambas investigaciones concuerdan con Moreno y Espíritu (2014, p. 90) quienes afirman que:

La forma como el empresario dirige su organización marca la diferencia en el despliegue para lograr una armonía en cuanto a innovación, productividad y facultamiento. Un líder despliega estos factores o los inhibe, por eso es importante contar con un liderazgo participativo o transformacional”.

Estilo de liderazgo y la competitividad de la industria restaurantera.

Diversos estudios han comprobado la relación del liderazgo con diferentes factores que promueven la competitividad, factores como el aprendizaje organizacional, la innovación, la cultura organizacional y la productividad (Moreno y Espiritu 2014; Rivera 2015; Rodriguez 2016), dichas investigaciones sugieren un liderazgo de estilo transformacional como el ideal para desplegar dichos factores de manera positiva.

La mayoría de las empresas que conforman la industria restaurantera en México son micro y pequeñas, 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 Bojorquez y Cisneros (2018) quienes infieren lo siguiente:

Lograr mejores desempeños y resultados en las organizaciones, debe ser una tarea, primero de los líderes, y que esta permee hacia los seguidores, buscando que estos tomen como propio, el compromiso de lograr que sus organizaciones sean cada vez más competitivas”

Entre los estudios sobre la competitividad en la industria restaurantera, Millan (2014) demostró que existe una estrecha relación entre las variables gestión de liderazgo, calidad y producto con la competitividad de un negocio restaurantera. 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”

Otras investigaciones explican como el estilo de liderazgo influye en factores que afectan a la competitividad del negocio restaurantera. Uno de ellos demuestra que el estilo de liderazgo tiene un efecto significativo en la orientación al cliente en los empleados de servicio, lo cual afecta directamente a la calidad de servicio y en consecuencia, la satisfacción del cliente (Lee et al. 2011), este último, factor importante para el logro de la ventaja competitiva de un restaurante.

Otro estudio evidencia el impacto que el estilo de liderazgo tiene en la tendencia al abandono de puestos de trabajo, concluyendo que un estilo de liderazgo transformacional contribuye a disminuir este fenómeno (Faustor, 2017). 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.

Conclusión

Para que las empresas restauranteras logren la consolidación es necesario que cuenten con una estrategia y un liderazgo que permita la implementación de forma favorable. La evidencia empírica permite establecer una estrecha relación entre el estilo de liderazgo, la implementación de estrategias y el logro de la ventaja competitiva. Dicha conexión tiene su esencia en la comunicación y relación entre el líder y los subordinados, y en como éste propicia un ambiente donde las ideas fluyan y las capacidades sean desarrolladas, logrando enlazar los objetivos profesionales de los subordinados con los objetivos de la empresa.

Una de las aportaciones principales de este trabajo es que se observó que el liderazgo estratégico, necesario para la generación e implementación de estrategias, despliega las cinco dimensiones del liderazgo de estilo transformacional, lo cual permite inferir que el liderazgo estratégico es un liderazgo de estilo transformacional.

De acuerdo al análisis, el liderazgo transformacional puede ser visto como una herramienta para la implementación de estrategias, que es donde se han percibido mayores retos en la administración estratégica; al lograr enlazar los objetivos del colaborador y la empresa, lo que promueve una participación activa y de buena disposición.

Al contar con una estrategia y objetivos claros y definidos junto con el conocimiento y aplicación de las dimensiones del liderazgo transformacional, el pequeño o micro empresario restaurantero puede propiciar que su negocio se consolide a través del trabajo en equipo, la aportación de ideas para la generación de innovación y el buen ánimo de los empleados de servicio.

REFERENCIAS.

Anón. s. f. «Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style | Elsevier Enhanced Reader». Recuperado 28 de agosto de 2019 (<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042815003213?token=7F0EAB7EED2CF99F3EAA1F418D3DA6EB2C293F3E90220C673AB500452D83405308DE6F4ECCFD669B598C647EFC742B90>).

Bass, B. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

Bass, B., y B. Avolio. 2004. «Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sample Set».

Bass, B., y R. Bass. 2008. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4th. ed. New York: Free Press.

- Chiavenato, I. 2001. *Administración. Teoría, proceso y práctica*. 3a. ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Erkutlu, Hakan. 2008. «The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness: The Turkish Case» editado por E. Tatoglu. *Journal of Management Development* 27(7):708-26.
- Fernández, M. Cristina, y Nelson Quintero. 2017. «Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos». *Revista Venezolana de Gerencia* 22(77):56-74.
- Hersey, P., y K. Blanchard. 1988. *Management of organizational behavior*. 5th. ed. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Hill, C., y G. Jones. 2009. *Administración Estratégica*. 8va. McGRAW-HILL Educacion.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 2014. *La industria restaurantera en México. Censos Económicos 2014*. Mexico D.F.: INEGI.
- Lupano, M., y A. Castro. 2006. «Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación». *Psicodebate* 6(0):107.
- Lussier, R., y C. Achua. 2016. *Liderazgo : teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. [recurso electrónico]*. 6a ed. Cengage Learning.
- Maldonado, German. s. f. «CAPITULO I ¿QUE ES LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA».
- Mendoza, M., y C. Ortiz. 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):118-34.
- Moreno, R., y O. Espiritu. 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.
- Münch Galindo, Lourdes, Ignacio Cacho de la Riva, y Beatriz Eugenia Flores Hahn. 2014. *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación, 2014.
- Negrete, C. 2012. «La dinámica del líder en el proceso de cambio organizacional». *Contribuciones a la Economía* 21:94-103.
- Pinzon, Luz Dary Botero. 2017. «El liderazgo en la gestion administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial». *Revista Ciencias Estratégicas* (38):271.
- 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.

- Secretaría de Turismo. 2019. «La industria restaurantera aporta el 15.3 por ciento del PIB turístico en México». *gob.mx*. Recuperado 6 de marzo de 2020 (<http://www.gob.mx/sectur/prensa/la-industria-restaurantera-aporta-el-15-3-por-ciento-del-pib-turistico-en-mexico>).
- T, Françoise Contreras, David Barbosa, Fernando Juárez Acosta, Ana Fernanda Uribe Rodríguez, y Camilo Mejía. 2009. «Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud: Un estudio comparativo». *Acta Colombiana de Psicología* 12(2):13-26.
- Uzcátegui, Carolina, y Javier Solano. 2015. «Influencia Del Liderazgo, Estrategia y Entorno En La Competitividad Empresarial de La Pyme Ecuatoriana». Recuperado 18 de junio de 2019 (<https://mpira.ub.uni-muenchen.de/69430/>).
- Vega, C., y C. Zavala. 2004. «ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ Forma 5X Corta) DE B. BASS Y B. AVOLIO AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL CHILENO». 295.
- Yahaya, Rusliza, y Fawzy Ebrahim. 2016. «Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review». *Journal of Management Development*.