



RECAI Revista de Estudios en
Contaduría, Administración e Infomática
E-ISSN: 2007-5278
mrdemunerf@uaemex.mx
Universidad Autónoma del Estado de
México
México

Domínguez Aguirre, Luis Roberto; Santellán Palafox, Paola Anayansi; Ramírez Campos,
Álvaro Fabricio

**EL EFECTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS VARIABLES DE
RESULTADOS EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA**

RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática, vol. 2, núm. 4,
mayo-agosto, 2013, pp. 24-43

Universidad Autónoma del Estado de México
Toluca, México

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637967191004>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

Historial Editorial

Recepción: 04-06-13

Revisión: 05-08-13

Aceptación: 06-09-13

**El efecto del liderazgo transformacional en
las variables de resultados en la industria
restaurantera**

Luis Roberto Domínguez Aguirre

Instituto Tecnológico Superior de Puerto Vallarta
luisrda@hotmail.com

Paola Anayansi Santellán Palafox

Universidad de Guadalajara
lic_santellan@hotmail.com

Álvaro Fabricio Ramírez Campos

Instituto Tecnológico Superior de Puerto Vallarta
a_branches@hotmail.com

EL EFECTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS VARIABLES DE RESULTADOS EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN OUTCOME VARIABLES IN THE RESTAURANTS INDUSTRY

1. Resumen

El presente artículo, tiene por objeto, mostrar las relaciones existentes entre las dimensiones del liderazgo y los resultados a través del coeficiente de correlación r de Pearson. La investigación se llevó a cabo en los restaurantes de Nuevo Vallarta en el municipio de Bahía de Banderas, Nayarit, México, con un total de 43 casos observados. Los hallazgos indican que, de los 27 binomios en que se agrupan las relaciones entre el liderazgo y los resultados correlacionan significativamente 15 de ellos que significan el 55.56% de las posibles combinaciones. De forma agregada, el 80% de las relaciones significativas observadas con las variables de resultado se dan en el liderazgo transformacional y el 20% restante en el liderazgo transaccional.

Palabras clave. Liderazgo, transformacional, resultado, esfuerzo, efectividad, satisfacción.

2. Abstract

This article aims at showing the relationships between the dimensions of leadership and outcomes through the correlation coefficient r of Pearson. The research was carried out at restaurants in Nuevo Vallarta in the municipality of Bahia de Banderas, Nayarit, Mexico, with a total of 43 cases observed. The findings indicate that, of the 27 pairs that are grouped in relations between the leadership and the results correlated significantly 15 of them that mean the 55.56% of the possible combinations. In the aggregate, 80% of the observed significative relationships with the outcome variables are given in transformational leadership and the remaining 20% in the transactional leadership.

Keywords: Leadership, transformational, outcome, effort, effectiveness, satisfaction.



3. Introducción

Toda organización está conformada por recursos humanos, materiales, técnicos y monetarios para el logro de sus objetivos, y el personal da origen a las actividades de uso de los demás recursos para que cualquier empresa opere, dado que, son los individuos quienes planean, organizan, dirigen y controlan los esfuerzos de la organización para alcanzar las metas establecidas. Por tanto, hacer uso del estilo de liderazgo adecuado para la dirección del personal según la situación presente, resulta relevante para garantizar el éxito o fracaso organizacional (Jogulu, 2010).

El Liderazgo juega un papel crucial para la coordinación y dirección de los individuos hacia el logro de los objetivos organizacionales, partiendo de la idea de que el liderazgo es “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006). En el camino al logro de estos propósitos, las organizaciones se desenvuelven en ambientes dinámicos y de gran complejidad, enfrentando retos económicos, sociales, políticos y tecnológicos, a los cuales deben hacer frente empleando estrategias idóneas con el objetivo de lograr el crecimiento y desarrollo de las mismas.

Para todas aquellas empresas que independientemente de su giro, busquen elevar sus niveles productivos y su competitividad resulta de utilidad y provecho reflexionar sobre sus estilos de mando y supervisión. Por lo que, este documento busca contribuir con la descripción de las relaciones del fenómeno del liderazgo transformacional con variables de resultados en la búsqueda de información que mejore los procesos de formación directiva para los líderes restauranteros.

El impacto y desarrollo económico que presenta la industria restaurantera en el estado de Nayarit, no es desconocida para la zona y hasta resulta estratégica, tanto por su contribución al empleo, como al producto interno bruto, que de acuerdo al censo económico 2009, aporta el 8% del personal ocupado y el 2.9% de la producción bruta total (Inegi, 2010).

La industria restaurantera constituye un campo de investigación desconocido en la temática del liderazgo, ya que los estudios suelen orientarse a grandes empresas (Tseng, Tung, & Duan, 2010). Cuestionarse de qué forma se relacionan los estilos de liderazgo y los resultados que se presentan es imperativo. Por tal razón, el objetivo de esta investigación está orientado a visualizar estas relaciones existentes entre los estilos de liderazgo de Bass y Avolio (1994) y las variables de



resultados, como son: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, en los gerentes de la industria restaurantera en la localidad de Nuevo Vallarta, Nayarit, México.

El liderazgo se hace presente en todos los tipos de organización humana y; es esencial en las funciones de la empresa. Según autores de la teoría de las relaciones humanas (Bolman & Deal, 1995), el liderazgo puede apreciarse desde perspectivas diferentes: liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal; liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo; liderazgo como relación funcional entre líder y subordinados y; liderazgo como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación (Tseng, Tung, & Duan, 2010).

El liderazgo tiene diferentes concepciones que van desde las simples a las que contienen mayor elaboración en el razonamiento, existiendo algunas convergencias en los significados y algunas adendas que fortalecen la distinción. Sin embargo, se puede partir de la idea de que el liderazgo es la manifestación del ejercicio de la influencia, argumento que al parecer tiene mayor aceptación. Desde diferentes perspectivas algunos consideraron que esta influencia se da en escenarios o situaciones específicas como las organizacionales (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006) y que produce efectos significativos y directos en el logro de objetivos. Otros consideran que este fenómeno se da entre líderes y seguidores reflejando los propósitos que comparten (Daft, 2006) (Fukushige & Spicer, 2013) y logran los objetivos a través del cambio atribuyendo estos cambios a la influencia entre los primeros y los segundos (Lussier & Achua, 2010).

Para Hughes, Ginnett y Curphy (2007) el liderazgo es un proceso para influir en un grupo organizado, aunque Hellriegel y Slocum (2009) conciben este proceso para desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, pero sin olvidar la influencia en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos. Con esta perspectiva en puerta se le da ya mayor relevancia al desarrollo de ideas, visión e influencia.

En el tema de los tipos de liderazgo liderazgo, se han realizado diferentes modelos representativos que incluyen desde un liderazgo carismático hasta liderazgos distribuidos con la finalidad de distinguir componentes que hacen estilos diferentes de liderazgos, pero que de alguna forma también representan la eficacia en la consecución de objetivos por personas organizadas bajo el enfoque de un líder (Parolini, Patterson, & Winston, 2009). Por lo tanto, se puede argumentar que el liderazgo se ha diversificado en dos grandes vertientes que se han llamado cosmovisiones en las

cuales se puede elegir buscar la afiliación o el logro, pero siempre buscando en una condición dinámica el mejorar este ejercicio de influencia en forma continua y ética (Mostovicz, Kakabadse, & Kakabadse, 2009).

Entonces, no es de sorprender que el término de liderazgo haya evolucionado a construcciones conceptuales donde se consideran los cambios de valores, creencias y necesidades de seguidores (Chiavenato, 2009) proporcionando una visión común en un liderazgo transformacional y que se refiere al conjunto de habilidades que permiten a un líder reconocer la necesidad de un cambio, crear una visión para guiar ese cambio, y ejecutarlo de forma efectiva (Griffin & Moorhead, 2010), o a un liderazgo distribuido que traslada el ejercicio de la influencia desde la máxima de la jerarquía en la organización hasta los equipos operativos de trabajo (López Yañez & Lavié Martínez, 2010).

En la primera parte del siglo XX, la temática del liderazgo se orientó al cómo y cuándo dar instrucciones que debían acatar los subordinados. Posteriormente, se presentaron movimientos sociales que buscaban la igualdad, oportunidad de escucha y participación en las decisiones de la organización, lo que permitió el origen y desarrollo de nuevas teorías de liderazgo orientadas a la colaboración y motivación de los integrantes de la empresa. Actualmente, el tratado que se ha dado al liderazgo contempla la eficacia de los estilos de liderazgo para alcanzar objetivos organizacionales, las diferentes categorías del fenómeno, el desarrollo organizacional a través de él y diferentes formas de abordar su investigación (Tseng, Tung, & Duan, 2010) , algunos han encontrado que el liderazgo interactúa de forma diferente en diversos contextos (Jogulu, 2010), otros han evaluado diferentes relaciones entre los estilos de liderazgo y la confianza de los seguidores en los líderes (Sendjaya & Pekerti, 2010), el liderazgo transformacional y la disposición de participar (Kwon, 2013).

El liderazgo también se ha observado en diferentes sujetos de estudio otorgando una mejor perspectiva de este ejercicio, desde hospitales y enfermeras observando su relación con el trabajo de aprendizaje (Matsuo, 2012) hasta en organizaciones multinacionales con instrumentos físicos y en la web (Cole, Bedeian, & Field, 2006) y con intereses diversos y crecientes en disposiciones disfuncionales en el lugar de trabajo en lo relativo a los líderes y gerentes en las organizaciones (Khoo & Burch, 2008), considerando inclusive estudios comparativos entre países diferentes (Fukushige & Spicer, 2013).



Con base en los párrafos anteriores y la literatura revisada, se observa que los líderes exhiben una variedad de patrones tanto de liderazgo transformacional como transaccional (Den, Van, & Koopman, 1997). La teoría hasta el momento nos aclara la existencia de la relación entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional como un continuo en la satisfacción, el esfuerzo extraordinario y la efectividad, pero ¿con qué intensidad se relacionan? ¿Tienen los mismos efectos en los restaurantes que en otro tipo de organizaciones?

En éste orden de ideas, es importante identificar la relación de dependencia existente entre el tipo de liderazgo ejercido y las variables de resultado, y así poder identificar si los beneficios que proporciona un estilo dado de liderazgo en función de la satisfacción, la eficacia y el esfuerzo extra tiene aplicación en la cultura de trabajo en los restaurantes de la región de Nuevo Vallarta, Nayarit. Por lo que, surge el siguiente cuestionamiento.

¿Cuál es el grado de asociación entre las dimensiones del estilo de liderazgo y las variables de resultado en los restaurantes de la región de Nuevo Vallarta, Nayarit?

Lo anterior representa, estudiar el estilo de liderazgo y su correlación con las variables de resultado como herramienta de gestión de recursos humanos, aplicado al caso de un grupo de restaurantes. Para ello, se agrupó a los individuos en función de su ejercicio de liderazgo dado su trabajo gerencial en los sujetos de estudio utilizando una versión adaptada del Multifactorial leadership questionarie (MLQ) para analizar como las variables de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, satisfacción, esfuerzo extra y efectividad se relacionan entre sí. De esta forma lo que se pretende es que la organización pueda disponer de un mayor conocimiento del ejercicio de los líderes de esta industria, para así poder incentivar comportamientos que repercutan en mejores resultados.

En este trabajo se espera observar la relación de las variables independientes sobre las variables dependientes partiendo de la premisa de que las variables de resultados organizacionales (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) están en función del estilo de liderazgo practicado.

$$R = f(L)$$

Esto conlleva las siguientes hipótesis:



H1: Existe una asociación positiva entre el liderazgo transaccional que manifiestan los gerentes de los restaurantes, y sus niveles de satisfacción, esfuerzo extra y eficacia.

H1: $r_{LTS} \neq 0$

H2: Existe una asociación positiva entre el liderazgo transformacional que manifiestan los gerentes de los restaurantes, y sus niveles de satisfacción, esfuerzo extra y eficacia.

H_a: $r_{LTF} \neq 0$

H3: r_{NL} Existe una asociación negativa entre el no liderazgo que manifiestan los gerentes de los restaurantes, y sus niveles de satisfacción, esfuerzo extra y eficacia.

Lo que implicaría que a mayor concentración de cierto estilo de liderazgo mayor las variables de resultados.

Y a mayor concentración del no liderazgo menor la variable de resultados.

4. Materiales y Métodos

El estudio fue de corte transversal con un enfoque de tipo cuantitativo y de alcance correlacional. La investigación se llevó a cabo en las organizaciones restauranteras de la zona de Nuevo Vallarta en Bahía de Banderas Nayarit. El total de empresas que conforman el universo y sobre las que se formuló el diseño del modelo de relaciones suman un total de 45 restaurantes por lo que se computarían 45 casos, pero dada la indisponibilidad de un par de ellos fue posible contar con 43 casos computables.

Para evaluar el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y no liderazgo y su relación con variables de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra), se utilizó un instrumento derivado de la versión 5 del “Multifactor Leadership Questionnaire”, conocido comúnmente por sus siglas en inglés como MLQ, desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio. La versión 5 del MLQ adaptado se compone de 82 reactivos, los cuales evalúan los estilos de liderazgo y las variables de resultado. Por tanto, el instrumento se compone de tres variables de primer orden, siendo estas: liderazgo transformacional (LTF), liderazgo transaccional (LTS) y no liderazgo (NL), así como, por variables de resultado (R).



A partir de los constructos del liderazgo transformacional y transaccional, Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en el planteamiento de que, si bien éstos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional.

Por tanto, el Modelo de Liderazgo de Rango Total está integrado por las conductas del liderazgo transformacional, la conducta de liderazgo transaccional, y la conducta Laissez-Faire o no-liderazgo. Se considera que cualquiera que sea el estilo de liderazgo empleado, éste tiene consecuencias organizacionales que repercuten en la Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad de los individuos.

La variable de liderazgo transformacional está compuesta de cinco dimensiones o variables de segundo orden, las cuales corresponden a: influencia idealizada atributo (IIA), influencia idealizada conducta (IIC), inspiración motivacional (IM), estimulación intelectual (EI) y consideración individual (CI). Por su parte, la variable de liderazgo transaccional está conformada de tres dimensiones o variables de segundo orden, las cuales son: recompensa contingente (RC), administración por excepción activo (APEA) y administración por excepción pasivo (APEP). Finalmente, la variable de no liderazgo está constituida por una dimensión o variable de segundo orden, denominada como laissez – faire (LF). En lo que respecta a las variables de resultado, estas están integradas por satisfacción (S), efectividad (E) y esfuerzo extra (EE).

El instrumento que fue dirigido a los gerentes o jefes, se constituyó como un auto reporte donde los jefes dan respuesta a cada ítem; esta versión estuvo conformada por reactivos de escala tipo Likert, a fin de que el individuo respondiera el cuestionario externando con qué frecuencia reacciona a cada una de las afirmaciones presentadas en el instrumento.

Esta versión del instrumento, el cual fue adaptado para su utilización traduciéndolo del inglés al español, siendo revisado por personal bilingüe, realizando modificaciones en los ítems y agregando algunos otros reactivos para complementar el estudio de los estilos de liderazgo de acuerdo a esta región. La confiabilidad del instrumento se evaluó a través de la técnica de mitades partidas (split-halves), donde se hizo una sola aplicación del instrumento dividido en dos y se correlacionaron las dos partes con el programa estadístico SPSS con el índice de correlación r de Pearson entre ítem-ítem, y se calculó el Coeficiente alfa de Cronbach en los distintos componentes del liderazgo reflejando el grado en que covarian los ítems que constituyen el test, como un indicador de la consistencia interna.



Los índices de correlación obtenidos en los 82 ítems demuestran significancia estadística en su índice de relación del 0.01 donde solo la pregunta número 18 no alcanza relevancia con un índice de relación de 0.15. Sin embargo, para efectos de no alterar los resultados se mantuvo la pregunta. La consistencia interna del instrumento arrojó un alfa de 0.08323 para la totalidad del instrumento. En liderazgo transaccional se tuvo un alfa de Cronbach de 0.7263, en liderazgo transformacional de 0.8023, en no liderazgo de 0.7122, y en las variables de resultados de 0.7594.

Finalmente, el instrumento quedó conformado por 82 reactivos conjugados en 12 variables de segundo orden, y éstas ordenadas en cuatro de primer orden (tres variables independientes y una dependiente) como se muestra en la tabla 1. De la misma manera, para efecto de las calificaciones en las variables de primer orden, se consideraron las calificaciones de las variables de segundo orden, y para estas de segundo orden las calificaciones de los reactivos correspondientes proporcionando calificaciones de forma agregada a las categorías de acuerdo con las posibles respuestas a cada ítem. Por ejemplo, un ítem del atributo IIA que corresponde a LTF, pudo tener respuestas que van desde cero, que denota la percepción de ausencia, hasta 4 que denota un siempre, y el conjunto de ítems que componen IIA (siete), pudieron arrojar agregaciones que pudieron ir desde cero hasta 28, como se observa en la tabla 2, y de la misma forma para las demás variables agregadas.

Tabla 1 Variables

LTF					LTS			NL	R		
IIA	IIC	IM	EI	CI	RC	APEA	APEP	LF	S	E	EE
7 ITEMS	8 ITEMS	8 ITEMS	8 ITEMS	8 ITEMS	6 ITEMS	6 ITEMS	6 ITEMS	8 ITEMS	5 ITEMS	6 ITEMS	6 ITEMS

Fuente: elaboración propia.

Se consideró a la totalidad de los restaurantes en el área, con 43 casos válidos de 45 posibles, utilizando el programa estadístico SPSS. El empleo de la correlación de Pearson es importante porque muestra el grado de relación entre dos variables, de forma que es posible observar el comportamiento de una variable en relación con otra (Domínguez Aguirre, Sanchez Garza, & Torres Hernández, 2010).

Tabla 2 Calificaciones Categóricas

Variable	Categoría				
	Nunca	Rara Vez	A veces	A menudo	Siempre
Ítem	0	1	2	3	4
IIA	0	7	14	21	28
IIC	0	8	16	24	32
IM	0	8	16	24	32
EI	0	8	16	24	32
CI	0	8	16	24	32
RC	0	6	12	18	24
APEA	0	6	12	18	24
APEP	0	6	12	18	24
LF	0	8	16	24	32
S	0	5	10	15	20
E	0	6	12	18	24
EE	0	6	12	18	24
LTF	0	39	78	117	156
LTS	0	18	36	54	72
NL	0	8	16	24	32
R	0	17	34	51	68

Fuente: elaboración propia

5. Resultados

En la Tabla 3 y 4 figuran las puntuaciones medias, las desviaciones típicas y las correlaciones 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 gerentes de las 43 organizaciones restauranteras en Nuevo Vallarta, Nayarit.

De los gerentes encuestados el género predominante fue el masculino con un 58% de las observaciones, aunque con una importante participación del género femenino en las actividades de liderazgo con un 42% de frecuencia. La edad promedio de los gerentes es de 36 años, siendo la edad mínima de 24 años y la edad máxima de 61 años y disponen en promedio de 12 subordinados para sus actividades cotidianas.

Las personas encuestadas en las organizaciones restauranteras reportan que sus acciones de influencia en la dimensión de liderazgo transformacional se orientan hacia la Inspiración Motivacional muy a menudo con una calificación media de 27.7442, seguida de la Influencia



Idealizada Conducta con una calificación media de 27.2791, la Estimulación intelectual con 26.6977, la Consideración Individual con 26.1628, y la Influencia Idealizada Atributo con 18.6512, todas ellas con una frecuencia de a menudo en la práctica de liderazgo de los gerentes sujetos de estudio.

En cuanto a las dimensiones del liderazgo transaccional, parece ser que la más recurrente es la Recompensa Contingente con una calificación de 21.3256, seguida de la Administración por Excepción Activo con una apreciación de 20.3023, las cuales predominan frecuentemente; mientras que, la Administración por Excepción Pasivo tiene una valoración de 5.1395 manifestándose como rara vez en las prácticas gerenciales.

Respecto a las variables de resultados, los líderes prefieren orientar su influencia hacia el esfuerzo extra con mayor prevalencia con una media de 20.5349, seguido de la búsqueda de efectividad de forma frecuente con una media de 20.3953, y finalmente, con una media de 16.7209, se busca frecuentemente la satisfacción en el personal.

Tabla 3 Puntuaciones medias y desviaciones

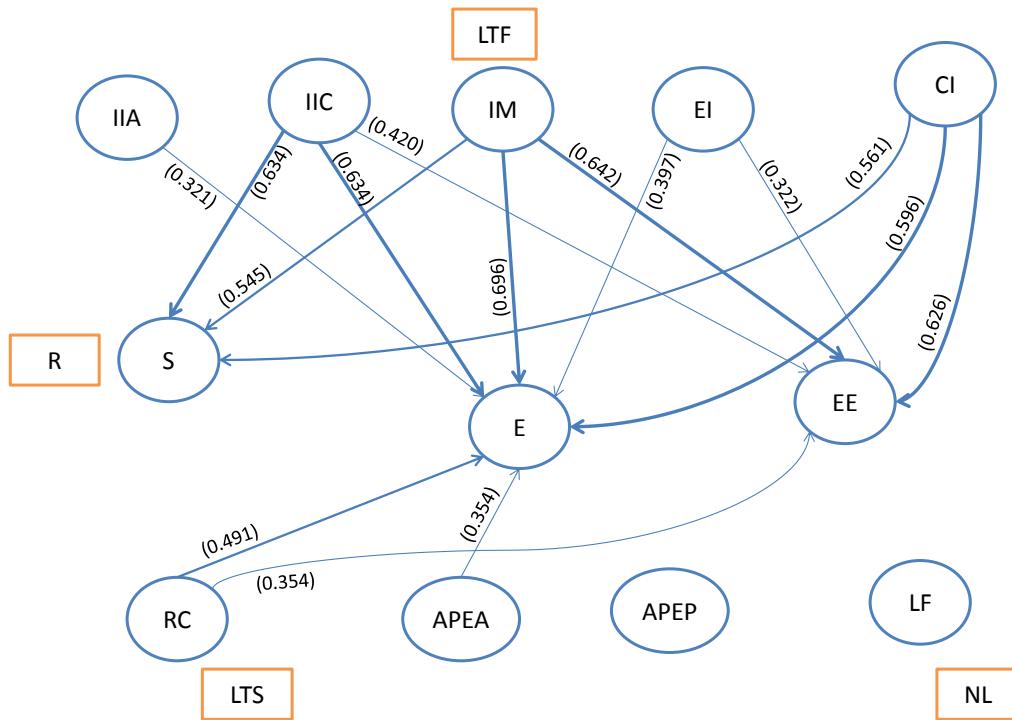
	Mean	Std. Deviation	N
IIA	18.6512	3.79777	43
IIC	27.2791	3.23909	43
IM	27.7442	4.47263	43
EI	26.6977	3.74506	43
CI	26.1628	4.34210	43
RC	21.3256	3.04507	43
APEA	20.3023	2.89938	43
APEP	5.1395	4.55956	43
LF	9.0233	4.80322	43
S	16.7209	2.40362	43
E	20.3953	2.87137	43
EE	20.5349	2.70228	43
LTF	126.5349	14.48538	43
LTS	46.7674	5.81393	43
NL	9.0233	4.80322	43
R	57.6512	6.60405	43

Fuente: Programa SPSS, datos obtenidos del trabajo de campo.

Considerados globalmente, los resultados anteriores parecen mostrar que, el estilo de liderazgo que predomina en los gerentes de las organizaciones restauranteras de Nuevo Vallarta, Nayarit, es el liderazgo transformacional practicado a menudo con una media de 126.5349, seguido del liderazgo transaccional practicado a veces con una media de 46.7674, y finalmente, el no liderazgo, practicado rara vez con una media de 9.0233.

Las correlaciones entre los estilos de liderazgo y las variables de resultado que figuran en la tabla 5 muestran que han resultado positivas el 75% de ellas y el resto han correlacionado de forma inversa. Aunque significativas estadísticamente solo fue el 55.56%, es decir 15 de las 27 posibles y que su intensidad se manifiesta en la figura 1.

Figura 1 Intensidad de las relaciones significativas



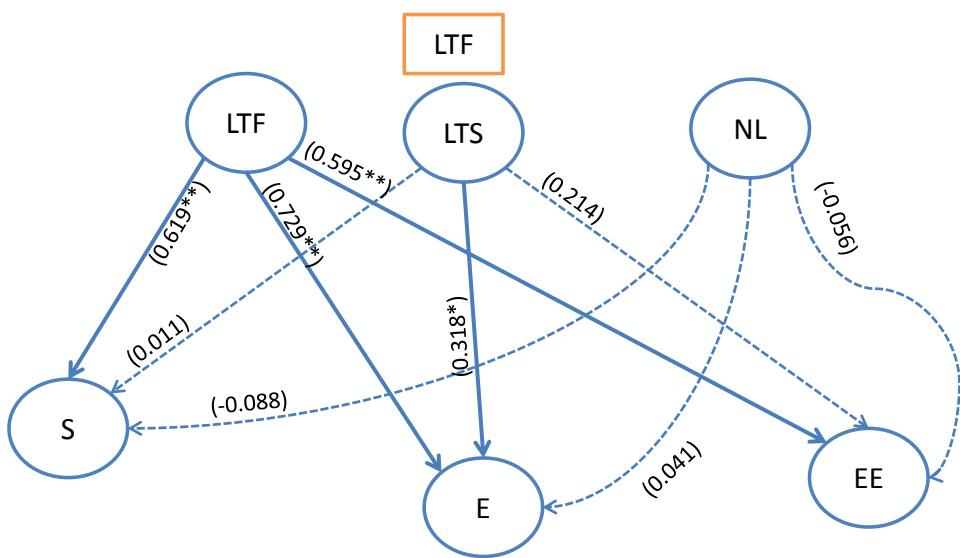
Fuente: elaboración propia con base en los resultados del programa SPSS

Las relaciones observadas entre los estilos de liderazgo con mayor intensidad son las diadas Liderazgo transformacional-Satisfacción, Liderazgo transformacional-Eficacia, Liderazgo Transformacional-Esfuerzo extra, Liderazgo transaccional-Eficacia como se puede apreciar en la



figura 2. Así se tiene, que el liderazgo transformacional se relaciona intensamente con las variables de resultados con una asociación de 0.786 con un nivel de significancia del 1%, mientras que el no liderazgo no tiene una relación significativa con la variable resultados.

Figura 2 Relaciones entre estilos de liderazgo y resultados



Fuente: elaboración propia con base en SPSS

Así mismo, se identifica que mediante la práctica del liderazgo transformacional, la variable de resultado que se ve mayormente beneficiada por la intensidad de asociación es la efectividad con 0.729 con un nivel de significancia del 1%, seguida de la satisfacción con 0.619 con un nivel de significancia del 1%, y finalmente, el esfuerzo extra con 0.595 y un nivel de significancia del 1%.

También, como se aprecia en la tabla 5, se encuentra que la efectividad se asocia intensamente con la inspiración motivacional con un 0.696, seguido de la influencia idealizada conducta con 0.664, consideración individual en 0.596, estimulación intelectual 0.397, todos los anteriores con un nivel de significancia del 1%, y finalmente, en menor intensidad, la influencia idealizada atributo con una r de 0.321 con un nivel de significancia del 5%.

Tabla 4 Correlaciones de estilos de liderazgo con variables de resultados

	R	S	E	EE
LTF	0.786**	0.619**	0.729**	0.595**
LTS	0.230	0.011	0.318*	0.214
NL	-0.037	-0.088	0.041	-0.056
IIA	0.287	0.271	0.321*	0.121
IIC	0.691**	0.634**	0.664**	0.420**
IM	0.763**	0.545**	0.696**	0.642**
EI	0.403**	0.271	0.397**	0.322*
CI	0.719**	0.561**	0.596**	0.626**
RC	0.412**	0.146	0.491**	0.354*
APE-A	0.283	0.105	0.354*	0.222
APE-P	-0.162	-0.151	-0.148	-0.105

Significancia: ** 0.01, * 0.05

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados.

En el mismo orden, la variable de satisfacción se asocia intensamente con la influencia idealizada conducta, seguido de la consideración individual, y la inspiración motivacional con una r de Pearson de 0.634, 0.561 y 0.545 respectivamente y con un nivel de significancia del 1%. Parece ser que las dimensiones de influencia idealizada atributo y estimulación intelectual no se asocian significativamente con la variable de resultado satisfacción.

Finalmente, el esfuerzo extra se ve asociado con mayor intensidad con la inspiración motivacional, seguido de la consideración individual, y la influencia idealizada conducta con 0.642, 0.626 y 0.420 respectivamente, y en menor intensidad con la estimulación intelectual con 0.322. Al parecer la dimensión de influencia idealizada atributo no se asocia significativamente con la variable de resultado esfuerzo extra.

Ahora bien, de acuerdo con los resultados obtenidos de las dimensiones del liderazgo transaccional, parece ser que la única dimensión que se asocia con los resultados es la recompensa contingente con una relación mediana de 0.412 con un nivel de significancia del 1%, mientras que la administración por excepción activo y la administración por excepción pasivo no se asocian significativamente con las variables de resultados. Así mismo, parece ser que la práctica

del liderazgo transaccional, la única variable de resultado que se ve influenciada por la asociación de las dimensiones de este estilo es la efectividad con 0.318 con un nivel de significancia del 5%.

De lo anterior, se encuentra que la efectividad se asocia intensamente con la recompensa contingente (0.491 con un nivel de significancia del 1%), y con menor intensidad la administración por excepción activo (0.354 con un nivel de significancia del 5%).

6. Discusión

Los resultados sugieren que el liderazgo es una variable compleja con cierta influencia en otras variables y que dependiendo del estilo de liderazgo practicado, las variables de resultados organizacionales cambian, es decir, mientras que con la práctica del liderazgo transaccional únicamente existe una asociación con la variable de efectividad, con el liderazgo transformacional se hace presente una asociación de mayor intensidad en las tres variables de resultados.

Considerados globalmente, los resultados parecen mostrar que, el estilo de liderazgo que predomina en los gerentes de las organizaciones restauranteras de Nuevo Vallarta, Nayarit, es el liderazgo transformacional practicado a menudo, seguido del liderazgo transaccional practicado a veces, y finalmente, el no liderazgo, practicado rara vez. Lo anterior manifiesta que, el estilo de liderazgo que prefieren los gerentes es el liderazgo transformacional para incrementar los resultados, aunque, algunas veces se prefiere el liderazgo transaccional, para el incremento de la eficacia.

También, y con base en las diadas que se relacionan de forma significativa y su significado conceptual, los resultados parecen apuntar a que el liderazgo utilizado en los restaurantes tiende a relacionar su ejercicio con influir en los seguidores, articulando una visión y misión, inspirando confianza, credibilidad, respeto y motivándolos hacia el logro de metas y objetivos mediante su ejemplo, estableciendo altos niveles de comportamiento moral y ético. Por otro lado, sugiere que los líderes de estas organizaciones encuentran ideal motivar a los seguidores a través del ejemplo, ofreciendo palabras alentadoras y retadoras que aumentan el optimismo, comunicando grandes expectativas y orientándolos a través de la acción.

También se puede aludir que los líderes en los restaurantes prefieren utilizar destrezas para dar solución a adversidades, y/o situaciones inesperadas, así como, análisis para resolver problemas y



creatividad en la búsqueda de nuevas estrategias de acción motivando a sus seguidores a utilizar su creatividad. Reconocen que tratar a sus colaboradores como seres humanos brindando atención personalizada para asesorar y atender sus inquietudes incrementan el compromiso de buscar la efectividad, el esfuerzo extra y en consecuencia la satisfacción. Se piensa que el utilizar el reconocimiento y recompensar a los seguidores su desempeño por medio de premios en función del esfuerzo aplicado y el logro obtenido incrementan los resultados, aunque reportan concentrarse en monitorear las fallas y los errores.

El perfil de los encuestados en este estudio muestran que son relativamente jóvenes y con una diferencia poco relevante en la condición de género, aunque posiblemente si influya que el 42% de la población de líderes sea del género femenino, dado que, se ha encontrado evidencia de que se autoconsideran más transformacionales (Cuadrado & Molero, 2002). Los resultados que observan mayor cantidad de observaciones son la efectividad, seguida del esfuerzo extra y por último la satisfacción, lo que sugiere que sus acciones de influencia buscan más el logro de objetivos y metas por encima de la satisfacción de los seguidores, aunque buscan un esfuerzo adicional en su trabajo.

De acuerdo con los diferentes estudios (Fukushige & Spicer, 2013) (Jogulu, 2010) (Kwon, 2013) se puede observar una variedad de patrones de liderazgo con tendencias hacia el liderazgo transformacional, aunque conscientes de que se pueden presentar diferentes orientaciones, estilos y actitudes en la forma de influir en las personas de acuerdo al contexto en que se desarrolle el ejercicio de liderazgo y que puede cambiar conforme al tamaño de la organización, su giro, su cultura o país. Lo que alienta a observar el mismo fenómeno en distintas organizaciones en diferentes países para observar los contrastes que se presenten con la finalidad de fortalecer lo que ya se conoce del liderazgo.

Al igual que Mendoza (2005) en su estudio de gerentes de venta de industrias farmacéuticas también predomina el liderazgo transformacional por encima del transaccional, pero con la diferencia de que la relación con el no liderazgo es prácticamente nula.



8. Bibliografía

- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership.* USA: SAGE Publications.
- Bolman, L., & Deal, T. (1995). *Organizaciones y liderazgo.* EE.UU.: Adisson-Wesley Iberoamericana S. A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* México: McGraw-Hill.
- Cole, M. S., Bedeian, A. G., & Field, H. S. (2006). The measurement equivalence of web-based and paper- and- pencil measures of transformational leadership. A multinational test. *Organizational Research Methods Vol. 9 No. 3*, 339-368.
- Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y genero: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 18 (1), 39-55.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo 3a. ed.* México: Thomson.
- Den, D. N., Van, J. J., & Koopman, P. L. (1997). "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 70, 19 – 34.
- Domínguez Aguirre, L., Sanchez Garza, J., & Torres Hernández, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia No. 50*, 24-32.
- Fukushige, A., & Spicer, D. P. (2013). Leadership and followers work goals: a comparison between Japan and the UK. *The international Journal of Human Resource Management Vol. 22 Iss: 10*, 2110-2134.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional. Gestión de personas y organizaciones.* México: Cengage Learning.



- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. India: McGraw-Hill.
- Inegi. (30 de Oct. de 2010). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Retrieved 29 de Mayo de 2011 from Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Cole, M. S., Bedeian, A. G., & Field, H. S. (2006). The measurement equivalence of web-based and paper- and- pencil measures of transformational leadership. A multinational test. *Organizational Research Methods Vol. 9 No. 3*, 339-368.
- Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y genero: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 18 (1), 39-55.
- López Yañez, J., & Lavié Martínez, J. M. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Profesorado Vol. 14 No. 1*, 71-92.
- Lussier, R., & Achua, C. (2010). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. USA: SAGE Publications.
- Bolman, L., & Deal, T. (1995). *Organizaciones y liderazgo*. EE.UU.: Adisson-Wesley Iberoamericana S. A.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo 3a. ed*. México: Thomson.
- Den, D. N., Van, J. J., & Koopman, P. L. (1997). "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 70, 19 – 34.



Domínguez Aguirre, L., Sanchez Garza, J., & Torres Hernández, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia No. 50*, 24-32.

Fukushige, A., & Spicer, D. P. (2013). Leadership and followers work goals: a comparison between Japan and the UK. *The international Journal of Human Resource Management Vol. 22 Iss: 10*, 2110-2134.

Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional. Gestión de personas y organizaciones*. México: Cengage Learning.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.

Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. India: McGraw-Hill.

Inegi. (30 de Oct. de 2010). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Retrieved 29 de Mayo de 2011 from Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx/>

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.

Jogulu, U. (2010). Culturally-Linked leadership styles. *Leadership and Organization Development Journal*, 705-719.

Khoo, H. S., & Burch, G. S. (2008). The Dark side of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and Individual Differences Vol. 44 Iss:1*, 86-97.

Kwon, S. S. (2013). The impact of transformational labor leadership on member's willingness to participate in unions activities in Korea: Exploration of universality and substitutability for antagonism. *The International Journal of Human Resource Management Vol. 24 Iss:2*, 265-284.

Matsuo, M. (2012). Leadership of learning and reflective practice: an exploratory study of nursing managers. *Management Learning Vol. 43 Iss: 5*, 609-623.



Mendoza, I. A. (Octubre de 2005). "Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional". *Tesis Doctoral en ciencias administrativas. Universidad Autónoma de Tlaxcala*. Tlaxcala, Tlaxcala, México.

Mostovicz, E. I., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. P. (2009). A Dynamic Theory of Leadership Development. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 30 Iss:6*, 563-576.

Parolini, J., Patterson, K., & Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 30 Iss: 3*, 274-291.

Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 31 Iss: 7*, 643-663.

Tseng, H.-C., Tung, H.-L., & Duan, C.-H. (2010). Mapping the intellectual structure of modern leadership studies. *leadership & Organization Development Journal*, 57-70.

