



**Influencia del liderazgo transformacional en la calidad del servicio de los
restaurantes de lujo y primera del Distrito Metropolitano de Quito**

Bravo Rodríguez, Kevin Abel y Briceño Palacios, Cristina Elizabeth

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Administración de Empresas

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Licenciado/a en Administración
de empresas

Ing. García Aguilar, Juanita del Carmen, PhD.

01 de septiembre de 2023



Tesis Final Bravo_Briceño (2).pdf

Scan details

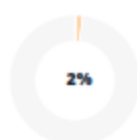
Scan time:
September 1th, 2023 at 0:36 UTC

Total Pages:
195

Total Words:
48594

JUANITA DEL CARMEN GARCIA AGUILAR
Firmado digitalmente por JUANITA DEL CARMEN GARCIA AGUILAR
Fecha: 2023.08.31 20:01:37 -05'00'

Plagiarism Detection



Types of plagiarism	Words
Identical	0.2% 81
Minor Changes	0% 18
Paraphrased	1.8% 857
Omitted Words	0% 0

AI Content Detection



Text coverage
 AI text
 Human text

🔍 Plagiarism Results: (22)

🌐 **PRESENTACIN** 0.3%

<https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002...>

MTV

Antecedentes y Desarrollo de las Teorías de Liderazgo
 Capitulo II ANTECEDENTES ...

🌐 **DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONA...** 0.2%

<https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2294/m...>

Jesús Castro-Silva

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PREDOMINANTES EN LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA FEDERICO...

🌐 **Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado:...** 0.2%

<https://core.ac.uk/download/pdf/82071148.pdf>

Ignacio Alejandro Mendoza Martínez

ACTA DE INVESTIGACIÓN PSICOLÓGICA, 2014, 4 (1), 1412 - 1429 Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Com...



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Administración de empresas

Certificación

Certifico que el trabajo de titulación: **“Influencia del liderazgo transformacional en la calidad del servicio de los restaurantes de lujo y primera del Distrito Metropolitano de Quito”** fue realizado por los señores **Bravo Rodríguez, Kevin Abel y Briceño Palacios, Cristina Elizabeth**; el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Sangolquí, 31 de agosto de 2023



Juanita del Carmen García Aguilar, PHD

C.I. 1712615325



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio
Carrera de Administración de empresas

Responsabilidad de Autoría

Nosotros, **Bravo Rodríguez, Kevin Abel**, con cédula de ciudadanía № **040158754-8** y **Briceño Palacios, Cristina Elizabeth**, con cédula de ciudadanía № **172642926-7**, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Influencia del liderazgo transformacional en la calidad del servicio de los restaurantes de lujo y primera del Distrito Metropolitano de Quito** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 31 de agosto de 2023

Bravo Rodríguez, Kevin Abel

C.C.: 040158754-8

Briceño Palacios Cristina Elizabeth

C.C.: 172642926-7



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio
Carrera de Administración de empresas

Autorización de Publicación

Nosotros, **Bravo Rodríguez, Kevin Abel**, con cédula de ciudadanía Nº **040158754-8** y **Briceño Palacios, Cristina Elizabeth**, con cédula de ciudadanía Nº **172642926-7**, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Influencia del liderazgo transformacional en la calidad del servicio de los restaurantes de lujo y primera del Distrito Metropolitano de Quito** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 31 de agosto de 2023

Bravo Rodríguez, Kevin Abel

C.C.: 040158754-8

Briceño Palacios Cristina Elizabeth

C.C.: 172642926-7

Dedicatoria

Querido Dios,

En este momento de logro y gratitud, quiero dedicar mi trabajo de titulación a ti. Tu amor incondicional y fortaleza infinita han sido mi faro en los momentos más oscuros y mi refugio en las tormentas. Gracias por ser mi razón para persistir y alcanzar este hito.

A mi querida madre Gloria,

Tu apoyo inquebrantable y amor eterno han sido el motor detrás de mis logros. Tus sacrificios y palabras de aliento han sido mi roca en este viaje académico. Este trabajo es un tributo a tu amor y dedicación incansable. Te amo más allá de las palabras.

A mis amados hermanos Guillermo, David y William,

Cada uno de ustedes ha sido una fuente inagotable de motivación. Nuestra unión como hermanos ha sido un pilar fundamental en mi vida. Dedico este trabajo a nuestra fortaleza como familia y a los lazos que nos unen. Gracias por ser mi constante apoyo y compañía en este viaje.

A mi compañero Kevin,

Tus palabras de aliento, paciencia y amor incondicional han sido un faro en mi carrera universitaria. Tu apoyo constante y tu fe en mí me han impulsado a superar desafíos y perseguir mis sueños. Este logro es nuestro, y te dedico este trabajo como un reflejo de la fortaleza que encontré en ti y en tu apoyo constante

Con amor y gratitud,

Cristina.

A Dios, quien siempre ha estado a mi lado en los momentos más difíciles y me ha brindado la fuerza para ser mejor cada día. A mi mamá, la persona más importante en mi vida, cuyo esfuerzo diario y amor incondicional me han llevado hasta este punto.

A mi familia en general, quienes han demostrado ser inquebrantables en su apoyo, comprensión y ayuda en cada etapa de mi vida. A Cristina, mi compañera de estudios y de vida, cuyo alto valor humano e inteligencia han sido guías hacia la excelencia y han transformado mi existencia.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, donde he tenido el privilegio de contar con docentes comprensivos, altamente profesionales y, sobre todo, grandes seres humanos. Sus enseñanzas únicas y valiosas perdurarán siempre en mi mente.

Kevin.

Agradecimiento

En este momento trascendental de nuestras vidas, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a aquellos que han sido pilares fundamentales en nuestro camino hacia la culminación de nuestros estudios.

A nuestros amados padres,

Su dedicación, sacrificio y amor inquebrantable nos han guiado y apoyado desde nuestros primeros pasos en la educación hasta este día de logro. Su esfuerzo ha sido la base sobre la cual construimos nuestro futuro, y no podemos agradecer lo suficiente por su constante respaldo.

A nuestros queridos hermanos,

Por su presencia y ánimo constante que han sido un faro en nuestro viaje académico. En los momentos de desafío y alegría, siempre hemos sabido que podíamos contar con ustedes. Su compañía ha hecho que este camino sea más significativo.

A nuestra tutora de Tesis, Dra. Juanita García,

Su orientación experta y apoyo incansable fueron esenciales para llevarnos a través de las complejidades de nuestra investigación. Su paciencia y sabiduría fueron un regalo invaluable que nunca olvidaremos.

A nuestros maravillosos docentes,

Por su dedicación a la educación y compromiso con nuestro aprendizaje nos han enriquecido de formas innumerables. Su pasión por enseñar ha dejado una huella duradera en nuestros corazones y mentes.

A todos los gerentes de los restaurantes de lujo y primera,

Por su generosidad al abrirnos las puertas de sus prestigiosos establecimientos nos permitió culminar nuestros estudios y adquirir una valiosa experiencia en el mundo laboral.

Este logro es un testimonio del amor, apoyo y colaboración que hemos recibido a lo largo de nuestra vida universitaria. A todos ustedes, les extendemos nuestro agradecimiento más profundo. Su influencia en nuestras vidas es invaluable, y siempre llevaremos su apoyo en nuestros corazones mientras avanzamos hacia el futuro.

Con gratitud sincera,

Cristina y Kevin.

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	6
Agradecimiento.....	8
Índice de Tablas.....	15
Índice de Figuras	17
Resumen	20
Abstract.....	21
Capítulo I	22
Introducción	22
Antecedentes	22
Planteamiento del Problema.....	23
Justificación del Problema	28
Objetivos	31
<i>Objetivo General</i>	31
<i>Objetivos Específicos</i>	31
Hipótesis	31
Síntesis metodológica	32
Estructura de la investigación.....	33
Capítulo II	35
Marco Teórico.....	35
Teorías del Liderazgo.....	36
<i>El liderazgo como un rasgo</i>	36
<i>El Liderazgo como comportamiento o conducta</i>	38
<i>Enfoque de la Contingencia del Liderazgo</i>	43
<i>Enfoque del Liderazgo transformacional</i>	49
Teorías de la Calidad	57

<i>Control Estadístico de Calidad Total</i>	57
<i>Trilogía de Juran</i>	60
<i>Calidad Total</i>	63
<i>Cero Defectos</i>	64
<i>Kaizen – Mejora continúa</i>	67
<i>Calidad del servicio</i>	68
Teorías del Comportamiento del Consumidor	72
Conceptualización de las variables	74
Modelos a utilizar en la investigación	75
Modelo de Rango Total de Bass y Avolio	75
<i>Liderazgo Transformacional</i>	76
<i>Liderazgo transaccional</i>	79
<i>Liderazgo Pasivo /evitador</i>	80
Modelo SERVQUAL	81
Instrumentos de medición	83
Liderazgo transformacional	83
Calidad del servicio	83
Marco Referencial	85
Marco Conceptual	90
Servicio al cliente	90
Proceso del servicio	90
Satisfacción	90
Restaurantes de Cadena	91
Restaurantes de Franquicia	91
Restaurantes Independientes	91
Restaurantes de lujo	91

	12
Restaurantes de primera (4 tenedores)	91
Capítulo III	93
Marco metodológico.....	93
Enfoque de la investigación: Mixta	93
Diseño de la investigación: No experimental	94
Tipología de la investigación: Transversal	95
Alcance de la investigación: Descriptivo y correlacional	95
Población de estudio	96
<i>Historia del objeto de estudio.....</i>	<i>96</i>
<i>Restaurantes en Quito – Ecuador.....</i>	<i>97</i>
<i>Importancia de los Restaurantes en Quito durante el 2022.....</i>	<i>98</i>
<i>Reglamento de Alimentos.....</i>	<i>99</i>
<i>Clasificación de los establecimientos de lujo y primera.....</i>	<i>100</i>
Población y muestra de la investigación	104
<i>Población.....</i>	<i>104</i>
<i>Muestra.....</i>	<i>105</i>
Fuentes de información	107
Operacionalización de las variables	108
Validación cualitativa de los instrumentos	112
Validación cuantitativa de los instrumentos	113
<i>Prueba de normalidad.....</i>	<i>113</i>
Procedimiento de recolección de datos	115
Procesamiento de la información.....	118
Técnicas estadísticas	118
<i>Análisis descriptivo</i>	<i>118</i>
<i>Análisis Factorial.....</i>	<i>119</i>

<i>Análisis Correlacional</i>	120
<i>Análisis de regresión</i>	121
Capítulo IV	122
Presentación de resultados.....	122
Análisis sociodemográfico de los encuestados.....	122
Análisis descriptivo.....	136
Análisis descriptivo de dimensiones de Calidad, servicio recibido	154
Evaluación de los estilos de liderazgo según la perspectiva de los líderes.....	160
<i>Liderazgo en restaurantes independientes</i>	164
<i>Liderazgo en restaurantes de franquicia y cadena (marca)</i>	167
Evaluación de los estilos de liderazgo según la perspectiva de los seguidores	170
<i>Liderazgo en restaurantes independientes</i>	174
<i>Liderazgo en franquicias y cadenas (marca)</i>	177
Primera conclusión parcial.....	180
Análisis de la satisfacción de los seguidores respecto al liderazgo.....	181
Segunda conclusión parcial.....	182
Evaluación a la calidad del servicio recibido en restaurantes de lujo y primera, desde la perspectiva de los consumidores.....	183
<i>Restaurantes independientes</i>	186
<i>Restaurantes de franquicia y cadena (marca)</i>	188
Análisis a la Calidad del servicio deseado	191
<i>Restaurantes independientes</i>	193
<i>Restaurantes de franquicia y cadena (marca)</i>	197
Brechas en la calidad del servicio: Identificación y análisis en restaurantes de lujo y primera categoría	200
<i>Restaurantes independientes</i>	202

<i>Restaurantes de franquicia y cadena (marca)</i>	204
Calidad del servicio: Análisis comparativo entre restaurantes independientes y restaurantes de marca	206
Tercera conclusión parcial.....	209
Análisis de la satisfacción de los consumidores en restaurantes de lujo y primera.....	209
Cuarta conclusión parcial	211
Ranking de los 10 mejores restaurantes de las categorías de lujo y primera del DMQ.....	211
Influencia del Liderazgo Transformacional en la Calidad del servicio.	212
Quinta conclusión parcial.....	214
Capítulo V	216
Plan de Acción y mejora	216
Metodología	217
<i>Planificar</i>	219
<i>Hacer</i>	225
<i>Verificar</i>	239
<i>Actuar</i>	241
Capítulo VI	245
Conclusiones	245
Sobre las teorías de soporte del Liderazgo Transformacional y la Calidad del servicio	245
Sobre el Estilo de Liderazgo.....	248
En cuanto a la variable dependiente:.....	250
Sobre la Influencia del Liderazgo Transformacional	252
Sobre la propuesta de mejora	253
Futuras Líneas de investigación	253
Bibliografía.....	256
Apéndices	267

Índice de Tablas

Tabla 1 Estructura de la investigación	33
Tabla 2 Factores de liderazgo y patrones de conducta del líder	43
Tabla 3 Estudios del comportamiento del consumidor	72
Tabla 4 Puntuaciones del modelo Servqual	84
Tabla 5 Puntuaciones del grado de satisfacción	84
Tabla 6 Población y muestra	107
Tabla 7 Operacionalización de variables	109
Tabla 8 Validación cuantitativa	113
Tabla 9 Pruebas de normalidad	114
Tabla 10 Coeficientes de correlación	120
Tabla 11 Prueba KMO de liderazgo en restaurantes de lujo y primera	161
Tabla 12 Matriz de componentes de liderazgo en restaurantes de lujo y primera	161
Tabla 13 Prueba KMO de liderazgo en restaurantes independientes	165
Tabla 14 Matriz de componentes de liderazgo en restaurantes independientes	165
Tabla 15 Prueba KMO de liderazgo en restaurantes de marca	167
Tabla 16 Matriz de componentes de liderazgo en restaurantes de marca	168
Tabla 17 Prueba de KMO de liderazgo en restaurantes de lujo y primera	170
Tabla 18 Matriz de componentes de liderazgo en restaurantes de lujo y primera	171
Tabla 19 Prueba KMO de liderazgo en restaurantes independientes	174
Tabla 20 Matriz de componentes de liderazgo en restaurantes independientes	174
Tabla 21 Prueba KMO de liderazgo en restaurantes de lujo y primera	177
Tabla 22 Matriz de componentes de liderazgo en restaurantes de marca	177
Tabla 23 Percepción de liderazgo	180
Tabla 24 Grado de satisfacción	181

Tabla 25 Grado de satisfacción	182
Tabla 26 Prueba KMO de calidad de servicio recibido en restaurantes de lujo y primera	183
Tabla 27 Prueba de KMO de calidad de servicio recibido en restaurantes independientes	186
Tabla 28 Prueba KMO de calidad de servicio recibido en restaurantes de marca.....	189
Tabla 29 Prueba KMO de calidad de servicio deseado en restaurantes de lujo y primera	191
Tabla 30 Prueba KMO de calidad de servicio deseado en restaurantes independientes	194
Tabla 31 Prueba KMO de calidad de servicio deseado en restaurantes de marca	197
Tabla 32 Brechas en restaurantes independientes y marca.....	208
Tabla 33 Grado de satisfacción en restaurantes de lujo y primera.....	210
Tabla 34 Grado de satisfacción en restaurantes independientes y de marca	210
Tabla 35 Prueba de correlación.....	213
Tabla 36 Prueba de regresión	214
Tabla 37 Planificación de la propuesta	221
Tabla 38 Plan de acción para implementar el Liderazgo Transformacional	226
Tabla 39 Plan de acción de calidad para Restaurantes independientes	229
Tabla 40 Plan de acción de calidad para Franquicias y Cadenas	233
Tabla 41 Variable y presupuesto	237
Tabla 42 Indicador de desempeño.....	240

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Árbol de problemas</i>	25
Figura 2 <i>Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard</i>	47
Figura 3 <i>Línea de tiempo de los enfoques del liderazgo</i>	55
Figura 4 <i>Ciclo PHVA</i>	59
Figura 5 <i>Fases de la Trilogía de Juran</i>	61
Figura 6 <i>Trilogía de Juran en un diagrama</i>	62
Figura 7 <i>Línea del tiempo de las teorías de la calidad</i>	71
Figura 8 <i>Modelo de Rango Total</i>	75
Figura 9 <i>Requisitos de categorización de restaurantes según el Reglamento</i>	101
Figura 10 <i>Procedimiento de recolección de datos</i>	117
Figura 11 <i>Edad líderes</i>	123
Figura 12 <i>Género líderes</i>	124
Figura 13 <i>Nivel de instrucción de líderes</i>	125
Figura 14 <i>Tiempo de trabajo en restaurante de líderes</i>	126
Figura 15 <i>Nacionalidad de líderes</i>	126
Figura 16 <i>Edad de los seguidores</i>	127
Figura 17 <i>Género de los seguidores</i>	128
Figura 18 <i>Nivel de instrucción de los seguidores</i>	129
Figura 19 <i>Tiempo en el trabajo de los seguidores</i>	130
Figura 20 <i>Nacionalidad de los seguidores</i>	131
Figura 21 <i>Edad de los consumidores</i>	132
Figura 22 <i>Género de los consumidores</i>	133
Figura 23 <i>Nivel de instrucción de los consumidores</i>	134
Figura 24 <i>Nivel de ingresos de los consumidores</i>	135
Figura 25 <i>Nacionalidad de los consumidores</i>	136

Figura 26 <i>Influencia idealizada atribuida según líderes</i>	137
Figura 27 <i>Influencia idealizada conductual según líderes</i>	138
Figura 28 <i>Motivación inspiracional según líderes</i>	139
Figura 29 <i>Estimulación intelectual según líderes</i>	140
Figura 30 <i>Consideración individualizada según líderes</i>	141
Figura 31 <i>Recompensa contingente según líderes</i>	142
Figura 32 <i>Dirección por excepción activa según líderes</i>	143
Figura 33 <i>Dirección por excepción pasiva según líderes</i>	144
Figura 34 <i>Laissez Faire según líderes</i>	145
Figura 35 <i>Influencia idealizada atribuida según seguidores</i>	146
Figura 36 <i>Influencia idealizada conductual según seguidores</i>	147
Figura 37 <i>Motivación inspiracional según los seguidores</i>	148
Figura 38 <i>Estimulación intelectual según los seguidores</i>	149
Figura 39 <i>Consideración individualizada según los seguidores</i>	150
Figura 40 <i>Recompensa contingente según seguidores</i>	151
Figura 41 <i>Dirección por excepción activa según seguidores</i>	152
Figura 42 <i>Dirección por excepción pasiva según los seguidores</i>	153
Figura 43 <i>Laissez Faire según los seguidores</i>	154
Figura 44 <i>Tangibilidad según los consumidores</i>	155
Figura 45 <i>Fiabilidad según los consumidores</i>	156
Figura 46 <i>Capacidad de respuesta según los consumidores</i>	157
Figura 47 <i>Seguridad según los consumidores</i>	158
Figura 48 <i>Empatía según los consumidores</i>	159
Figura 49 <i>Componente en espacio rotado en restaurantes de lujo y primera</i>	163
Figura 50 <i>Componente en espacio rotado en restaurantes independientes</i>	166
Figura 51 <i>Componente en espacio rotado en restaurantes de marca</i>	169

Figura 52 Componente en espacio rotado en restaurantes de lujo y primera	173
Figura 53 Componente en espacio rotado en restaurantes independientes	176
Figura 54 Componente en espacio rotado en restaurantes de marca	179
Figura 55 Matriz de componente de calidad de servicio en restaurantes de lujo y primera	184
Figura 56 Matriz de componente de calidad de servicio recibido en restaurantes independientes.....	187
Figura 57 Matriz de componente de calidad de servicio recibido en restaurantes de marca...	189
Figura 58 Matriz de componente de calidad de servicio deseado en restaurantes de lujo y primera	192
Figura 59 Matriz de componente de calidad de servicio deseado en restaurantes independientes.....	195
Figura 60 Matriz de componente de calidad de servicio deseado en restaurantes de marca .	198
Figura 61 Brechas en la calidad del servicio	200
Figura 62 Brechas de calidad en restaurantes independientes	203
Figura 63 Brecha en calidad de restaurantes de marca	205
Figura 64 Comparación.....	208
Figura 65 Porcentaje de satisfacción en los mejores restaurantes encuestados	212
Figura 66 Proceso.....	244

Resumen

El liderazgo transformacional ejerce un papel esencial en las organizaciones al estimular una interacción positiva entre líderes y seguidores, facilitando la construcción de una visión compartida y motivando a los seguidores para lograr metas excepcionales, al mismo tiempo que promueve la innovación y un entorno de trabajo colaborativo. En el actual contexto empresarial, la excelencia en la calidad del servicio emerge como un componente fundamental para asegurar la satisfacción de los clientes y mantener la competitividad de los negocios. La investigación analizó la influencia del liderazgo transformacional en la calidad del servicio de los restaurantes de lujo y primera del Distrito Metropolitano de Quito. Los hallazgos de esta investigación brindan a los propietarios y gerentes de estos establecimientos la oportunidad de ajustar su estilo de liderazgo de manera más efectiva y aplicar estrategias para elevar la calidad de los servicios ofrecidos. En la investigación se adoptó un enfoque mixto de carácter no experimental y con un diseño descriptivo-correlacional de tipo transversal. La muestra incluyó un total de 63 restaurantes, donde se administró el cuestionario MLQ-5X de Bass y Avolio a los líderes de estos establecimientos, junto con 223 cuestionarios entregados a los seguidores para identificar el estilo de liderazgo predominante. Además, se aplicó el modelo SERVQUAL para evaluar la calidad del servicio ofrecido en las cinco dimensiones, involucrando a un total de 630 consumidores, es decir, 10 por cada establecimiento. Los resultados encontrados por medio de análisis factorial demuestran que el liderazgo transformacional predomina en los restaurantes independientes, mientras que en los de marca predomina un enfoque transaccional. Se comprobó la relación entre las variables con un coeficiente de 0.960 de correlación de Spearman y se determinó su influencia mediante el valor de Sig. 0.000 resultante en ANOVA. En base a los puntos críticos identificados en las dimensiones de cada variable se elaboró el plan de acción y mejora basado en el ciclo PHVA.

Palabras clave: liderazgo transformacional, calidad del servicio, MLQ-5X, SERVQUAL.

Abstract

Transformational leadership plays an essential role in organizations by stimulating positive interaction between leaders and followers, facilitating the construction of a shared vision and motivating followers to achieve exceptional goals, while promoting innovation and a collaborative work environment. In the current business context, excellence in service quality emerges as a fundamental component to ensure customer satisfaction and maintain business competitiveness. The research analyzed the influence of transformational leadership on service quality in upscale and upscale restaurants in the Metropolitan District of Quito. The findings of this research provide owners and managers of these establishments with the opportunity to adjust their leadership style more effectively and apply strategies to raise the quality of the services offered. The research adopted a mixed non-experimental approach with a cross-sectional descriptive-correlational design. The sample included a total of 63 restaurants, where the MLQ-5X questionnaire by Bass and Avolio was administered to the leaders of these establishments, together with 223 questionnaires given to followers to identify the predominant leadership style. In addition, the SERVQUAL model was applied to evaluate the quality of service offered in the five dimensions, involving a total of 630 consumers, that is, 10 for each establishment. The results found by means of factor analysis show that transformational leadership predominates in independent restaurants, while a transactional approach predominates in branded restaurants. The relationship between the variables was tested with a Spearman's correlation coefficient of 0.960 and their influence was determined by means of the Sig. 0.000 value resulting from ANOVA. Based on the critical points identified in the dimensions of each variable, an action and improvement plan based on the PHVA cycle was prepared.

Key words: transformational leadership, service quality, MLQ-5X, SERVQUAL.

Capítulo I

Introducción

Antecedentes

Los restaurantes de lujo y primera categoría pertenecen a una actividad de servicios muy importante en la capital del Ecuador, con una gran participación económica. Estas organizaciones se destacan por ofrecer una extensa variedad de gastronomía nacional e internacional, contar con una infraestructura adecuada y brindar capacitación constante a sus trabajadores. Por ello son cruciales para el desarrollo del turismo. En 2022, Quito recibió cerca de 500.000 turistas extranjeros, lo que generó un ingreso de divisas de 305 millones de dólares y alrededor 21.000 empleos directos en el sector de alimentos y bebidas (Quito Turismo, 2022).

Según Mejías y Manrique (2012), es importante conocer a los clientes para identificar de manera precisa sus necesidades y entregar una calidad de servicio asociada a sus expectativas. Además, resulta fundamental que los clientes midan su experiencia de servicio, con la finalidad de que los establecimientos se enfoquen en mejorar cada uno de sus procesos. De esta forma, se pueden conseguir trabajadores motivados y comprometidos en brindar altos estándares de calidad que logren la satisfacción de los consumidores.

En un estudio de Su et al, (2019) se determinó que el liderazgo transformacional puede tener un efecto positivo en la calidad del servicio entregada por los empleados de una gran corporación de Catering en China. Los líderes deben dar ejemplo a los seguidores conservando altos estándares de calidad del servicio y demostrando un comportamiento positivo para ganar el reconocimiento de sus seguidores. También deben motivar con ideales compartidos, declaraciones y pensamientos positivos con el objetivo de que los seguidores logren una alta calidad, superar los desafíos y cumplir con los requerimientos de los consumidores.

Su et al, (2019) afirman que los líderes transformacionales en el sector de los restaurantes fortalecen y expanden la influencia con los trabajadores. Para lograrlo, fomentan

en sus empleados el proceso de decisión, proponiendo métodos innovadores en el desarrollo empresarial e impulsando a que todos los colaboradores brinden un servicio flexible y proactivo a los clientes. Cuando las empresas de servicios mejoran el compromiso afectivo y el empoderamiento psicológico de los trabajadores alcanzarán un alto nivel de liderazgo transformacional. De esta manera, todos los miembros persiguen la visión común de lograr una excelente calidad de servicio.

Por tanto, esta investigación presenta como objeto de estudio, determinar la influencia del liderazgo transformacional en la calidad de servicio de los restaurantes de lujo y de primera del DMQ. El estudio se lleva a cabo, a través de seis capítulos que consisten en: Introducción, Marco Teórico, Marco Metodológico, Análisis de los resultados, Propuesta de mejora, conclusiones y recomendaciones.

Planteamiento del Problema

El liderazgo transformacional es fundamental en todas las empresas, ya que ha ganado una gran importancia durante los últimos años por ser el más adecuado para fomentar la productividad de los trabajadores. En este tipo de liderazgo, los líderes motivan e inspiran a los trabajadores para que se comprometan al máximo y sigan una visión compartida. Sin embargo, no todas las organizaciones han adoptado este tipo de liderazgo efectivo.

Por ello, en el presente estudio, se examinará la existencia del liderazgo transformacional en los restaurantes de lujo y de primera categoría de la capital del país. Con el propósito de evaluar cómo su aplicación puede impactar positivamente en la motivación y compromiso de los seguidores. Además, se investigará cómo esto puede influir en el servicio y su grado de calidad ofrecido a los clientes.

Los establecimientos mencionados están inmersos en la actividad de Alimentos y Bebidas, los cuales desempeñan una actividad económica dinámica e importante por la

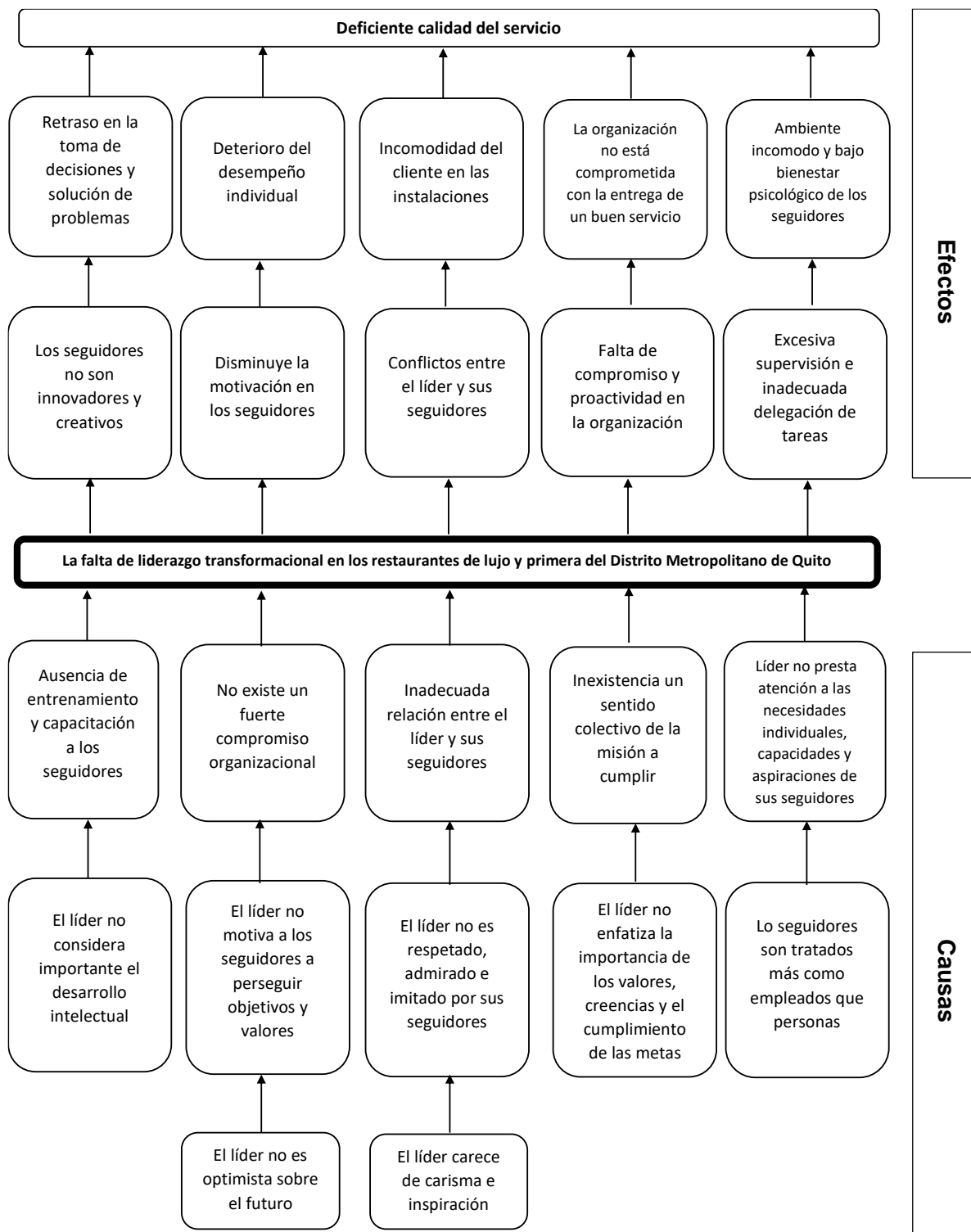
cantidad de clientes que reciben. No obstante, son escasas las empresas que mantienen y promueven la visión en sus líderes y colaboradores de proporcionar una calidad excepcional en el servicio a los consumidores. Esto provoca la existencia de diversas insatisfacciones e incumplimientos en las expectativas de los comensales.

Su et al, (2019), indican que emplear este tipo de liderazgo en una empresa tiene el potencial de elevar el nivel del servicio proporcionado a los clientes. Por lo tanto, el objetivo de esta tesis es determinar cómo influye el Liderazgo transformacional en la Calidad del servicio de los restaurantes de lujo y de primera del Distrito Metropolitano de Quito. De esta manera, podrán realizar los planes de acción necesarios para implementar el Liderazgo transformacional, ya que la investigación pretende demostrar que este enfoque es el más eficaz para entregar una alta calidad del servicio al consumidor.

Para realizar el planteamiento del problema es importante el uso de herramientas adecuadas que ayuden a establecer de forma organizada las diferentes causas de este. Por lo que en la Figura 1 se representa un árbol de problemas que muestra el problema central que trata sobre: La falta de liderazgo transformacional en los restaurantes de lujo y de primera del DMQ.

Figura 1

Árbol de problemas



Los restaurantes en la ciudad de Quito, particularmente aquellos en los sectores de lujo y primera clase, actualmente no reconocen la importancia del liderazgo transformacional y siguen sin ser conscientes de su impacto en la calidad general del servicio. Por tanto, no aprovechan las ventajas que este tipo de liderazgo promueve en cuanto al desarrollo, compromiso, desempeño, motivación de los seguidores, mejoramiento continuo de la empresa y su aporte favorable en la calidad del servicio entregada a los clientes (Sampín et al., 2018).

Además, los efectos negativos en las organizaciones cuando carecen de un liderazgo transformacional son evidentes, entre ellos: una deficiente identificación del líder con los colaboradores, el líder no considera las necesidades individuales de los seguidores y la comunicación es limitada. Como resultado, se produce una demora en el proceso de decisión, los colaboradores no están comprometidos, ni motivados, hacia un sentido colectivo de la misión a cumplir, lo que resulta en una deficiente calidad del servicio (Contreras y Ramírez, 2020). A continuación, se mencionan las diferentes causas que sustentan la falta de liderazgo transformacional en las organizaciones a estudiarse, las cuales impiden cumplir con las expectativas de servicio de los consumidores.

Un estudio realizado en restaurantes del barrio “La Mariscal” de Quito concluyó que estos mantenían un buen nivel en cuanto a tangibilidad y fiabilidad del servicio. Sin embargo, se observaron algunas dificultades referentes a la rapidez en la solución de problemas de los clientes (Silvana, 2016). Este problema provocado porque el líder no contribuye con entrenamientos y capacitaciones para que los seguidores sean innovadores y creativos. Es decir, que el líder no estimula intelectualmente a sus seguidores, no les hace cuestionar sus propias ideas y no les permite formar nuevos modelos mentales para replantear problemas y enfrentar situaciones críticas que se pueden dar en la entrega del servicio (Bass y Riggio, 2006).

Según un estudio de Jurado (2014) enfocado en los restaurantes de los sectores turísticos en el centro de Quito, una gran cantidad de clientes no estaban satisfechos con la atención brindada por los colaboradores, debido a su baja eficacia en cumplir con las expectativas del servicio. Se debió a la falta de motivación de los seguidores, ya que los líderes no comunicaban la misión de la empresa, no los inspiraban y no les daban la confianza necesaria para alcanzarla. Como consecuencia, los empleados carecían de un fuerte compromiso con la organización. Además, existían otros aspectos que influían negativamente en la motivación de los empleados, como la falta de liderazgo del gerente para guiar a los empleados a alcanzar metas y valores. Asimismo, se observó la falta de enfoque en el aprendizaje proactivo y la ausencia de una visión optimista hacia el futuro (Sinkula et al., 1997).

En otro estudio, realizado por Mancheno (2022) en la cadena de restaurantes “La Tradición” se pudo evidenciar la incomodidad de los clientes en las instalaciones debido a la falta de amabilidad y empatía por parte de los trabajadores. Esta situación se debe a un ambiente laboral inadecuado, el cual se origina debido a los conflictos constantes entre el líder y los empleados. Estos conflictos surgen debido a la falta de carisma e inspiración del líder, lo que le impide generar confianza, credibilidad y lograr que los seguidores lo respeten, admiren y se sientan identificados con sus valores, ideales y propósitos. Además, los líderes carecen de seguridad, autoconfianza e inteligencia emocional, lo que les impide solucionar problemas de forma racional junto a sus colaboradores (Goleman, 2004).

En una investigación dirigida por Calahorrano (2015) en un restaurante del sector norte de Quito, se reveló que la empresa no muestra compromiso hacia la prestación de un servicio de calidad. Esto ha generado una insatisfacción en los clientes debido a los períodos de retraso en el servicio y la inadecuada actitud de los empleados. La falta de liderazgo en cuanto al compromiso y proactividad de los seguidores es uno de los principales problemas, debido a que no existe un sentido colectivo de la misión enfocada en la excelencia del servicio a los

clientes y el desconocimiento de los procesos necesarios para lograrlo. Además, no se realizan reuniones regulares, la comunicación entre líderes y seguidores es limitada, el líder no comparte los valores, creencias y la importancia de las metas, y no demuestra conductas ejemplares para sus seguidores (Mullen et al., 2017).

Según Giorgi et al, (2014) si los seguidores se desempeñan en un ambiente incómodo y de bajo bienestar psicológico, no mostrarán interés por servir con gran calidad a los consumidores. Esto es causado porque el líder ejerce una gran carga laboral sobre sus seguidores al supervisarlos de forma excesiva y asignarles tareas que no se adaptan a sus características y situaciones particulares. Por tanto, la base del problema es el líder quien no considera importantes las necesidades, capacidades, logros y deseos de crecimiento de cada seguidor y los trata como simples empleados. Además, no establece un clima de apoyo, no propicia una comunicación bidireccional y no se vincula con ellos para dirigirlos de forma integral (Leithwood y Mascal, 2009).

Todos los efectos anteriormente mencionados y sustentados con sus respectivas causas constituyen la situación problemática en la que están inmersos los restaurantes que, al no contar con un liderazgo efectivo en sus organizaciones, brindan una deficiente calidad del servicio a sus clientes. Con lo expuesto anteriormente desde la perspectiva de la Administración surge el interés de estudiar ¿Cómo influye el liderazgo transformacional en la calidad del servicio de los restaurantes de lujo y primera del DMQ?

Justificación del Problema

Las razones que justifican la conveniencia de la realización de la presente tesis son diversas. Una de ellas es que permitirá a las organizaciones participantes y a otros interesados comprender la importancia de desarrollar y mejorar prácticas de liderazgo eficientes para tener colaboradores más motivados y comprometidos, con el objetivo de optimizar la satisfacción del servicio que ofrecen a los clientes. Según Su et al, (2019), las organizaciones deberían optar

por el liderazgo transformacional, ya que de esta forma se logran colaboradores satisfechos, motivados, inspirados y comprometidos con los valores de la organización, lo que puede traducirse en un mejor desempeño en la calidad de servicio. Por tanto, esta investigación aporta a los restaurantes la posibilidad de considerar la implementación del liderazgo transformacional en su organización, con el fin de mejorar la calidad del servicio en las diferentes dimensiones, lo que puede generar una mayor satisfacción y retención de los clientes.

La investigación es de gran relevancia social, dado que el sector de Alimentos y Bebidas es uno de los más importantes en la generación de ingresos de divisas en la ciudad. De hecho, para el año 2022 este sector ha generado 21.119 empleos y unos ingresos económicos cercanos a los 103 millones de dólares (Quito Turismo, 2022). Los resultados de la investigación aportan un gran valor a los propietarios y gerentes de estos restaurantes, ya que podrían desarrollar programas de liderazgo transformacional para mejorar el rendimiento de sus equipos y mejorar la calidad del servicio. También se podría capacitar a los empleados en las dimensiones del liderazgo transformacional para mejorar su desempeño y satisfacción laboral. Además, los resultados de la investigación podrían contribuir a mejorar la calidad del servicio en la ciudad, lo que a su vez podría atraer más turistas, aumentar los ingresos y mejorar la imagen gastronómica de la ciudad.

La investigación tiene varias implicaciones prácticas, ya que los gerentes y propietarios de los restaurantes estudiados desconocen el liderazgo transformacional. La información obtenida en el estudio ayudará a identificar y desarrollar prácticas de liderazgo más efectivas para mejorar la gestión del personal y la retención del talento. Esto se logrará mediante la capacitación, motivación y desarrollo de habilidades, lo que generará una mayor satisfacción en los empleados y un ambiente laboral más positivo. Además, las organizaciones podrán promover una visión compartida hacia la calidad del servicio, lo que mejorará la rentabilidad y

sostenibilidad de las empresas. De esta manera, será podrá direccionar a las organizaciones hacia una cultura de la calidad del servicio al cliente, aumentando su satisfacción y mejorando la reputación de los restaurantes en una ciudad turística como Quito, donde la calidad del servicio es crucial para el éxito de este tipo de establecimientos.

El aporte teórico es fundamental, ya que en el país no se han realizado investigaciones que relacionen el impacto del liderazgo transformacional en la calidad del servicio de los restaurantes. Por lo tanto, esta investigación contribuye al área de las Ciencias Administrativas y al Turismo en la ciudad de Quito, proporcionando conocimiento que ayuda a profundizar la comprensión de los aspectos teóricos del liderazgo transformacional en el contexto de los restaurantes de lujo y primera, y su impacto en la evaluación de la calidad del servicio desde la perspectiva de los clientes. Además, toda la teoría se presenta en una estructura adecuada que sirve como guía para estudiantes o investigadores que pretendan llevar a cabo investigaciones futuras que estudien las variables de la presente investigación o su relación con otras variables, en otros restaurantes de la ciudad u otras empresas del sector del servicio de la ciudad o del país.

La investigación tiene un importante aporte metodológico en cuanto a la medición y correlación de las variables. En investigaciones previas, solamente se utilizó un instrumento para relacionar las variables, pero este estudio se destacó por utilizar tres instrumentos para medir el liderazgo transformacional y calidad del servicio. Para medir la primera variable, se aplicaron dos instrumentos: el primero fue el cuestionario de Bass y Avolio para los seguidores y una adaptación del mismo cuestionario para los líderes. El tercer instrumento utilizado fue el modelo SERVQUAL, que permitió medir la calidad del servicio. Luego se realizó un análisis descriptivo de cada dimensión de las variables, seguido de un análisis factorial para conocer la prelación entre estas dimensiones. Finalmente, para la correlación se utilizó un análisis estadístico no paramétrico con el coeficiente de correlación de Spearman. Por tanto, este

aporte servirá como base para el análisis de resultados de futuras investigaciones que trabajen con variables similares en el mismo o diferentes ámbitos.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la influencia del liderazgo transformacional en la calidad del servicio de los restaurantes de primera y lujo del DMQ.

Objetivos Específicos

- Establecer la relación teórica entre las variables de estudio y las teorías de soporte.
- Identificar qué estilo de liderazgo predomina en los restaurantes de lujo y primera del DMQ.
- Aplicar el modelo SERVQUAL para determinar la calidad de servicio en los restaurantes de lujo y primera del DMQ.
- Determinar la influencia entre liderazgo transformacional y calidad del servicio.
- Realizar una propuesta de Plan de acción y mejora.

Hipótesis

H1: En los restaurantes de lujo y primera del DMQ predomina el liderazgo transformacional.

H2: Para los clientes el orden de prelación de las dimensiones de la calidad es: capacidad de respuesta, empatía, tangibilidad, confiabilidad y seguridad.

H3: El 80% de los consumidores están satisfechos con la calidad del servicio prestada por los restaurantes del DMQ.

H4: El 90% de los clientes internos se sienten satisfechos con el tipo de liderazgo que predomina en su organización.

H5: El liderazgo transformacional influye de manera directa, positiva y significativa en la calidad del servicio.

Síntesis metodológica

La investigación presente, adopta un enfoque de carácter mixto, ya que se analiza y se vincula datos tanto cuantitativos como cualitativos. De esta manera, el componente cuantitativo se basa en tres encuestas; la primera y la segunda se aplica a los líderes y a los clientes internos de los restaurantes respectivamente con el objetivo de conocer la variable de liderazgo transformacional. Entre tanto que la tercera encuesta se aplica a los clientes externos de los restaurantes con el fin de conocer la calidad del servicio. En cuanto al enfoque cualitativo se basa en el recorrido documental. Cabe recalcar que, para la validación mixta, es decir tanto la cuantitativa como cualitativa se da por la validación y juicio de expertos a los cuestionarios.

La investigación se clasifica como no experimental, en virtud de que los investigadores no manipulan intencionalmente las variables. Además, es de tipo transversal, debido a que se recopilan los datos en un único período de tiempo.

La presente investigación tiene un alcance descriptivo - correlacional, la parte descriptiva se sustenta en que su objetivo es recopilar y medir información de manera independiente y agrupada sobre las dos variables de estudio. En este sentido, la investigación recolecta datos sobre las variables de liderazgo transformacional y la calidad del servicio, para determinar su comportamiento en los restaurantes de lujo y de primera del DMQ. En tanto que, la parte correlacional tiene como objetivo demostrar si se relaciona la variable independiente y dependiente.

Se utilizan dos categorías de fuentes de datos en el estudio. La primera, hace referencia al conjunto de información única que no ha sido editada y se ha emitido de forma inicial, mismas que pueden encontrarse en soporte impreso o digital y es mejor conocida como fuente primaria. Por otra parte, las fuentes secundarias están constituidas por datos primarios que han sido reestructurados y abreviados, y se puede encontrar en referencias bibliográficas. Estas

fuentes son útiles para afirmar los resultados de un estudio y aumentar los datos publicados en la fuente primaria.

Estructura de la investigación

En la Tabla 1 se muestra la estructura que tiene la presente tesis, la cual está compuesta por 6 capítulos.

Tabla 1

Estructura de la investigación

Capítulo	Contenido	Objetivos e Hipótesis
I Introducción	Antecedentes Planteamiento del problema Objetivos Hipótesis Síntesis metodológica Estructura de la investigación	
II Marco Teórico	Teorías de soporte Conceptualización de las variables Modelos a utilizar en la investigación. Instrumentos de medición. Marco referencial Marco conceptual	OE1: Establecer la relación teórica entre las variables de estudio y las teorías de soporte.
III Marco Metodológico	Enfoque de la investigación Diseño de la investigación Alcance de la investigación Población de estudio <ul style="list-style-type: none"> - Población - Muestra Fuentes de información Operacionalización de las variables Validación de los instrumentos Procesamiento de las información Técnicas estadísticas	
IV Presentación de resultados	Análisis sociodemográfico de los encuestados Análisis descriptivo Evaluación de Liderazgo Evaluación de Calidad	OE2: Identificar qué estilo de liderazgo predomina en los restaurantes de lujo y primera del DMQ. OE3: Aplicar el modelo SERVQUAL para determinar la calidad de servicio en los restaurantes de lujo y primera del DMQ.

Capítulo	Contenido	Objetivos e Hipótesis
V Plan de acción y mejora	Plan de acción de Liderazgo transformacional Plan de acción de Calidad del servicio	OE4: Determinar la influencia entre liderazgo transformacional y calidad del servicio. OE5: Realizar una propuesta de Plan de acción y mejora.
VI Conclusiones	Conclusiones Futuras líneas de Investigación	

Capítulo II

Marco Teórico

El siguiente capítulo se estructura en cinco secciones distintas, a saber: las Teorías de soporte, los Modelos a utilizar, los Instrumentos de medición, el Marco referencial y el Marco conceptual. Estos apartados se han organizado con el propósito de explorar los fundamentos teóricos relacionados con las variables de Liderazgo transformacional y Calidad del servicio.

Entre las teorías que ayudaron a definir la primera variable se encuentran el liderazgo como un rasgo, liderazgo como comportamiento, enfoque de contingencia y el enfoque del liderazgo transformacional. En lo que se refiere a la segunda variable, se inicia con el Control estadístico de la calidad, Calidad total, Cero defectos y Kaizen, por otra parte, para sustentar esta variable también se mencionan teorías relacionadas al comportamiento del consumidor.

En cuanto a los modelos a utilizar en la investigación, se describen dos: el modelo de Rango Total que incorpora nueve dimensiones agrupadas. Por otra parte, se detalla el modelo SERVQUAL que incorpora cinco dimensiones para evaluar la calidad del servicio recibido.

En tanto que los instrumentos de medición se detalla la utilización del cuestionario MLQ-5X que consta de 45 ítems para analizar liderazgo. Por otro lado, el cuestionario de preguntas estandarizadas SERVQUAL para evaluar la calidad del servicio mediante la diferencia entre expectativas y percepciones.

El marco referencial está compuesto por las investigaciones que contribuyeron a comprender el liderazgo y calidad alrededor del mundo y que por lo tanto mantienen similitud a la presente investigación. En tanto que, en el marco conceptual se describen algunos conceptos que permiten esclarecer los temas abordados.

Teorías del Liderazgo

El liderazgo como un rasgo

Un rasgo es aquel que se define como una característica única y personal que posee cada individuo, el cual le permite tener un comportamiento definido. Una persona puede tener un mayor conjunto de rasgos positivos que le permitan destacarse como un líder a diferencia de otras personas que no poseen desarrollo de estos rasgos.

Los primeros estudios se enmarcan en las “Teorías del gran hombre”, las cuales sugieren que los líderes poseen ciertos rasgos diferenciales de los que no lo son. El fundamento de este enfoque se encuentra en varias teorías de la personalidad. Estas teorías están diseñadas para discernir y delinear las distinciones únicas que existen entre los individuos. (Lupano y Solano, 2007). Mientras que en los estudios realizados por Bass (1990) se enfocó en descubrir los rasgos que debe tener el líder, para que se lo distinga de las demás personas y lo puedan conducir al éxito.

En el periodo comprendido entre 1940 y 1950, diferentes investigadores llevaron a cabo varias evaluaciones psicológicas y de aptitudes para examinar los atributos personales de los líderes desde diferentes perspectivas. Los estudios abarcaron una amplia gama de atributos, incluidos rasgos de personalidad características sociales como la reputación y la sociabilidad, y atributos relacionados con el trabajo, con un particular énfasis en el impulso para tener éxito, la voluntad de asumir riesgos y la capacidad para superar los desafíos. (García, 2019). Durante este período de tiempo las investigaciones se centraron en recolectar todas las características que distinguían a los líderes de las personas que no lo son. Ya que se los consideraba como individuos excepcionales y tenían un impacto significativo en el desarrollo de muchas organizaciones, así como en la sociedad en su conjunto.

Stogdill (1948) tras un análisis de 124 investigaciones realizadas con esta metodología descubrió una serie de características que definían al buen líder. Entre las que figuraban: la

inteligencia, agudeza, intuición, responsabilidad, iniciativa, perseverancia, autoconfianza y sociabilidad. Posteriormente en las siguientes investigaciones realizadas entre 1948 y 1970 mediante un análisis profundo de otros estudios se descubrieron otras características adicionales como: dinamismo, independencia y trabajo bajo presión. A pesar de estos hallazgos teóricamente valiosos, se pudo concluir que los rasgos no tienen aplicabilidad universal, ni construyen a los líderes. Además, se puede afirmar que las personas pueden llegar a ser líderes si trabajan con disciplina en los diferentes rasgos positivos. Por lo tanto, la efectividad de su liderazgo dependerá del contexto situacional y de cómo esté preparado el líder para dirigir a la organización y sus integrantes.

Lord et al, (1986) en sus investigaciones lograron descubrir diferentes rasgos percibidos por los seguidores como importantes en un líder. Entre ellos se encuentran: la inteligencia, masculinidad y dominancia. Según un estudio realizado por Kirkpatrick y Locke (1991) se concluyó que los líderes poseen rasgos personales que los distingue de aquellos que no lo son. Algunos de los más sobresalientes incluyen: motivación, autoconfianza, integridad e inteligencia. Por su parte, Zaccaro et al, (2004) en sus investigaciones descubren otros rasgos característicos de los líderes efectivos. Estos son: amabilidad, motivación, inteligencia emocional, autocontrol y la capacidad para solucionar resolver y solucionar problemas.

La teoría de los rasgos se enfoca en que el liderazgo es algo innato, es decir ciertos individuos nacen para ser líderes. En consecuencia, los investigadores dedicaron sus esfuerzos a identificar los atributos específicos que se asocian comúnmente con el liderazgo, que abarcan los rasgos de personalidad, así como las características físicas e intelectuales que distinguen a los líderes de los no líderes. Los autores sostienen que existe un enfoque óptimo para el liderazgo y que ciertos elementos arraigados en la personalidad de uno facultan a las personas para liderar con mayor eficacia. Sin embargo, las personas que no tengan de forma innata estas características, pero dispongan de una amplia visión por transformar la organización y la

sociedad en la que se desarrollan, podrán prepararse en los aspectos relacionados para moldearse a la figura de un líder y lograr el propósito de inspirar y tener una actitud servicial hacia sus seguidores.

La teoría de los rasgos es importante para el liderazgo transformacional porque en el cuestionario MLQ-5X de Bass y Avolio se considera el factor carisma o influencia idealizada atribuida para evaluar las cualidades que distinguen a un líder. Estas mismas cualidades son las que se han mencionado en la teoría de los rasgos. Además, el líder transformacional también se caracteriza por generar de forma sólida respeto, integridad y honradez, mostrando unos altos niveles de seguridad y confianza en su persona.

El Liderazgo como comportamiento o conducta

Este enfoque que se presentó entre las décadas de 1950 y 1960, se basa en que la mejor manera de clasificar a los líderes no es solamente por medio de las cualidades o estilos personales, sino también a través de los patrones de conducta. De este modo se consideró que todo individuo que actúe de manera adecuada puede ser un líder eficaz (García, 2019). Por esta razón, diferentes autores han propuesto postulados relacionados a la categoría de las cualidades personales y patrones de comportamiento, en este apartado se establecerán las investigaciones de las prestigiosas universidades de Iowa, Ohio, Michigan y Texas.

Investigaciones de la Universidad de Iowa. Se realizaron durante la década de los años 30 por Kurt Lewin y su equipo. En cuanto al estilo autocrático, se descubrió que estos líderes toman decisiones importantes con facilidad, ya que las toman únicamente ellos, lo que implica agilizar y facilitar los procesos en un ambiente de trabajo bajo presión. Además, suelen generar una actitud hostil en sus subordinados, y deben estar constantemente presentes supervisando las tareas con el fin de lograr un alto rendimiento (Lewin y Lippitt, 1938). Este líder determina las normas del grupo, incorpora planes con técnicas y pasos, asigna las tareas a realizar y es subjetivo en sus elogios y críticas. Sin embargo, presenta amplias desventajas

ya que no se toma en cuenta la participación de los seguidores debido a la falta de comunicación y la reducida participación de estos, lo que desencadena en un bajo compromiso, autoestima y motivación.

Por otro lado, según Lewin y Lippitt (1938) el estilo democrático se destaca porque el líder emplea métodos de participación, permitiendo la toma de decisiones por consenso, delegando responsabilidades, trabajando en conjunto con su equipo para alcanzar metas y evitando supervisar de manera estrecha. Es objetivo en sus elogios y críticas, considerando igual de importante tanto el factor trabajo como el humano, y logrando un buen rendimiento de sus seguidores, incluso cuando no están presentes. En este sentido, el líder fomenta el trabajo en equipo y antepone los intereses colectivos a los individuales, generando así una mayor motivación y compromiso por parte de los seguidores. Del mismo modo, la habilidad en la toma de decisiones mejora gracias a una comunicación bidireccional, consiguiendo un mayor compromiso de los trabajadores con la organización.

Investigaciones de la Universidad de Ohio. Bajo la guía de Hemphill, Coons y Stogdill, a mediados de la década de los cuarenta, lograron evaluar diferentes comportamientos de los líderes. Entre los más relevantes se encontraban: iniciación, membresía, representación, integración, organización, predominio, reconocimiento y orientación hacia la productividad. Finalmente, los resultados de los análisis permitieron establecer dos clasificaciones de los tipos de comportamiento del líder. La estructura de inicio se refiere a aquella conducta del líder que está centrada en el trabajo y en la continua relación de un equipo en las actividades laborales para conseguir metas puntuales. Se relaciona con conductas como planificar tareas, estructurar el trabajo, asignar funciones y dar órdenes con un sentido de autoridad (Solano et al., 2007).

En tanto que, el Comportamiento de consideración se basa en los comportamientos que tiene el líder para atender los requerimientos individuales y promover las relaciones interpersonales, consiguiendo así una confianza mutua. Algunas conductas del líder son:

demostrar gratitud y agradecimiento, permitir que los seguidores tomen decisiones, prestar atención a sus problemas mediante la cercanía y una comunicación efectiva (Vadillo, 2013).

Si bien es importante que el líder se desempeñe en la estructura de inicio porque resulta importante en el logro de las metas, para que el liderazgo sea eficiente, es esencial que el líder desarrolle un alto comportamiento de consideración. Esto incluye confianza, respeto e interés por resolver los problemas de los subordinados a través de valores altos de amistad, servicio y cooperación. Según la investigación de esta universidad, se sugiere manejar un estilo de alta estructura de inicio y alto comportamiento de consideración, sin embargo, esta teoría es perfeccionable mediante la inclusión de los factores situacionales.

Investigaciones de la Universidad de Michigan. Los estudios dirigidos por Likert se llevaron a cabo entre la década de 1940 y la mitad de la década de 1950. Se desarrollaron para determinar la efectividad de los líderes en relación con la productividad de los seguidores. Esto se logró comparando la conducta de los líderes efectivos con el de los inefectivos, y buscando las relaciones entre el comportamiento del líder, los procesos y la productividad del equipo de trabajo. Se recolectó esta información a través de la aplicación del cuestionario “Encuesta de las Organizaciones”. En base a lo descubierto, se identificaron dos formas de liderar: una se enfoca en cómo se hace el trabajo y la otra orientada en los seguidores (García, 2019).

En relación al primer enfoque, significa que el líder se hace responsable de asegurarse que el trabajo se ejecute de forma efectiva. Es decir, ejerce una cuidadosa supervisión sobre sus seguidores para garantizar el cumplimiento de metas, se centra en las partes técnicas del trabajo, la disminución de costos y la estructura de tareas para alcanzar los objetivos. Por otra parte, en el enfoque que se orienta a los seguidores, el líder es sensible ante los subordinados y mantiene una buena comunicación para fomentar el respeto, apoyo y confianza (Daft, 2006).

Estas dimensiones difieren de las encontradas por la Universidad de Ohio, ya que los estilos encontrados por los estudiosos de Michigan no se pueden ejercer al mismo tiempo. De esta forma, el líder puede tener solo un tipo de comportamiento: centrado en el empleado o en el trabajo, pero de ninguna forma los dos. Sin embargo, las proposiciones de las dos universidades resultan importantes para esta investigación. Puesto que coinciden en que los líderes efectivos comparten ciertas conductas que permiten una alta productividad del trabajo y la preocupación por las necesidades personales de los seguidores. En otras palabras, se puede definir que el líder puede equilibrar sus conductas centradas en el trabajo y en el empleado para conseguir que sus seguidores se sientan más motivados, comprometidos y efectivos en el desempeño de las metas.

Estudios ejercidos por la Universidad en Texas. Para los autores todas las empresas constan de tres elementos universales: objetivos organizacionales, están compuestas por individuos y poseen una clara estructura organizacional (Vadillo, 2013). A partir de esto, los autores identificaron dos tipos de conductas: una que se enfoca en las personas y otra en la productividad. En base a estos dos criterios utilizaron una escala del 1 al 9 con el fin de evaluar las conductas de los líderes, ubicando los resultados en una rejilla en la que cada eje corresponde a uno de los intereses (García, 2019).

Blake et al, (1991) desarrollaron la Rejilla del Liderazgo, basándose en los hallazgos de estudios realizados en las universidades de la Universidad de Ohio y Michigan. Según esta teoría, en las organizaciones, las personas se relacionan continuamente con otras para realizar una actividad, por lo que un líder presenta dos conductas: la orientada a las personas y la orientada a las metas. Por tanto, se considera una técnica para mejorar la eficiencia de los líderes, ya que permite medir el interés que tiene el gerente por las tareas y las personas.

Un instrumento esencial desarrollado para reconocer diversos estilos de líderes es la cuadrícula de liderazgo. Los cinco estilos incluyen el líder empobrecido, que hace lo mínimo

exigido y se interesa poco por la gente y la producción; el líder de autoridad y obediencia, que se enfoca en la producción y trata a las personas; el líder de medio camino, que se esfuerza por mantener un equilibrio de interés entre la producción y la gente; y finalmente, el líder de equipo, quién muestra un gran interés por la producción y la gente enfocándose en mejorar al máximo el desarrollo de la producción y al mismo tiempo la satisfacción de los empleados.

El propósito de las universidades de Ohio, Michigan y Texas fue encontrar dimensiones universales de liderazgo con el fin de explicar la conducción efectiva para cualquier contexto y situación (Lupano y Solano, 2007). Estas investigaciones explican el comportamiento por medio de dos categorías, la orientada a las tareas que implica la forma en la que el líder estructura sus roles y el de los seguidores para la consecución de las metas. La segunda clasificación se refiere a la orientación hacia los empleados. Esta categoría particular gira en torno al fomento de relaciones laborales que centrada en la confianza mutua y una consideración genuina por los pensamientos y emociones de los seguidores. Aunque los aportes de estas investigaciones son valiosos para entender al liderazgo desde un punto de vista conductual, carecen del sentido situacional. Por lo tanto, en las teorías consiguientes se reconocen tanto los aspectos situacionales como conductuales con la finalidad de entender con más claridad el concepto de liderazgo.

En la tabla 2 se muestra la relación entre los factores de liderazgo y los patrones de conducta asociados al cuestionario de Bass y Avolio.

Tabla 2

Factores de liderazgo y patrones de conducta del líder

Factores de liderazgo	Patrones de conducta	
	Orientación a las personas	Orientación a las tareas
Influencia idealizada (conducta)	Prevalencia de valores (P6)	Definición clara de objetivos (P14)
	Ética y moral en toma de decisiones (P23)	Relevancia al conocimiento de la misión organizacional (P34)
Consideración individual	Importancia de las personas (P19)	Capacitación (P15)
	Prioriza competencias individuales (P29)	Coaching (P31)
Recompensa contingente	Reconocimiento (P1)	Enfoque a objetivos (P11)
		Recompensa (P16)
		Satisfacción por logro de objetivos (P35)

Nota. De "Influencia del liderazgo en las PYMES," por J. García, 2019, p.49

(<https://isidore.science/document/10670/1.n4dk9g>)

Para la tesis actual, resulta importante la conducta como una teoría del liderazgo. Debido a que el cuestionario de Bass y Avolio MLQ –5X, considera los factores de liderazgo asociados a la consideración individualizada, recompensa contingente e influencia idealizada. También es importante considerar cómo estos se asocian con los patrones de comportamiento orientados a los seguidores y tareas. Por lo tanto, podrá identificar si estos dos patrones de conducta están presentes o ausentes en los líderes de los restaurantes de lujo y de primera del Distrito Metropolitano de Quito, y su impacto en el desempeño de los seguidores.

Enfoque de la Contingencia del Liderazgo

Las investigaciones realizadas en la teoría conductual se enfocaron únicamente en las acciones propias de los líderes, sin explorar patrones específicos que podrían garantizar un

liderazgo efectivo en diferentes situaciones. Esto llevó a la aparición del enfoque de contingencia, el cual que analiza cómo se relaciona la efectividad del liderazgo según la coyuntura en que se desarrolla (García, 2019). Este enfoque adopta diversos tipos de liderazgo en función del contexto y grado de progreso los seguidores tomando en cuenta sus necesidades.

Este enfoque se encuentra estructurado por varias teorías. En este sentido, se basan en que los patrones de conducta pueden tener una mayor efectividad según el contexto, y que no es adecuado generalizar un mismo tipo de comportamiento para todos. (Lupano y Solano, 2007)

Las investigaciones en este abordaje han evaluado las características intrínsecas de los líderes como sus conductas, además de las situaciones en las cuales ejecutan su liderazgo. Se consideran dos condicionantes influyentes: los colaboradores y el contexto. Por consiguiente, para que el líder asuma una actitud particular, debe considerar las exigencias personales y profesionales, así como la prudencia de los empleados. Además, las actividades, la forma de la organización y su entorno externo e interno (García, 2019).

Modelo de Contingencia de Fiedler. Desarrollado en 1967, se basa en dos premisas. La primera se centra en el estilo del líder y su enfoque en las relaciones interpersonales o en las tareas. En cuanto a las relaciones interpersonales, el líder fomenta la franqueza y empatía, responde los requerimientos de su grupo a través de una comunicación efectiva y los motiva. En lo que respecta a las tareas, define las mismas y establece parámetros para medir el rendimiento y controlar el progreso.

Según este enfoque, un líder puede seguir los siguiente estilos: el orientado a las tareas y el enfocado a las relaciones de grupo. Con el objetivo de evaluar ambos estilos, Fiedler construyó la escala LPC (Least Preferes Coworker), la cual consiste en evaluaciones mediante

una escala para identificar a cuál estilo de los mencionados anteriormente está orientado el líder. Un valor alto en la escala LPC significa que el líder valora positivamente al seguidor menos preferido, es decir, se trata de un líder orientado a las personas, cuyo objetivo principal es la necesidad de la relación entre los seguidores como eje para el logro de las metas. Por otro lado, un valor bajo de LPC indica que el líder está orientado a la tarea ya que considera que el objetivo primordial es el cumplimiento de las metas, desestimando el factor humano (López, 2013).

Según Fiedler (1967) se consideran tres contingencias que están relacionadas con la situación en la que se desempeña el liderazgo. La primera contingencia se refiere a la condición dominante del jefe, es la medida en que el puesto le delega la autoridad con el fin de recompensar o sancionar a los seguidores. La segunda contingencia abarca a la organización de las tareas, en la cual las metas, procedimientos y guías de trabajo están especificadas a través de preguntas como “qué” y “cómo”. Por último, la tercera contingencia incluye la relación del jefe y su equipo de trabajo y la forma en que estos últimos se aprecian, apoyan y confían en el líder.

Para un líder es fundamental contar con un alto nivel de autoconocimiento que le permita controlar sus emociones, sentimientos y pensamientos de una forma positiva, para poder tomar decisiones adecuadas y acordes con sus valores. Un líder debe tener como característica principal la inteligencia emocional para manejar las críticas, resolver los conflictos en grupo, controlar sus impulsos y crear un entorno seguro y agradable. Así, podrá inspirar a sus seguidores para que desarrollen sus talentos y trabajen en beneficio de la visión empresarial.

Teoría Situacional de Hersey y Blanchard. Se basa en analizar cierta situación, considerando los diferentes niveles de madurez que tienen los integrantes del equipo, para posteriormente adaptar un estilo de liderazgo que esté alineado a la situación y nivel de

madurez. Para los autores existen dos maneras de dirigir, la conducta de la dirección y la conducta de soporte. El primero trata de que el líder delimita las actividades y demuestra como ejecutarlas para posteriormente controlar el resultado. El segundo, se relaciona con el líder y su aporte en la motivación y participación de los seguidores para que contribuyan con valor al equipo y tomen decisiones.

Basándose en la manera en que se relaciona con los demás y en cómo maneja las tareas, un líder tiene la opción de seleccionar entre diferentes estilos de liderazgo, como el directivo, el formativo, el de apoyo o el delegativo. Cualquiera de los estilos mencionados acoplará según qué tan maduros sean los integrantes del equipo, por ellos los autores definen estos niveles.

El nivel de madurez M1, en el que los seguidores no están capacitados para realizar la tarea o se sienten inseguros. En este sentido se debe aplicar un tipo de liderazgo de dirección, es decir dirigir, establecer lineamientos y regir.

Por otro lado, el nivel M2, hace referencia a que los seguidores tienen carencias para realizar las tareas, pero poseen predisposición y confianza. En este caso, se debe aplicar el estilo de liderazgo de persuasión con la finalidad de explicar, convencer y aclarar.

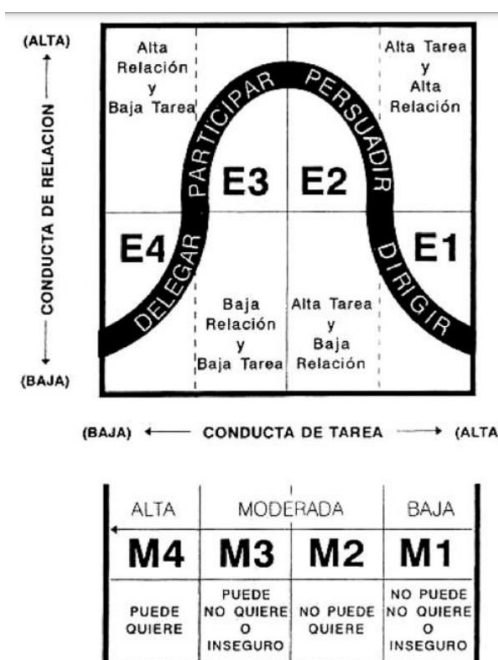
En tanto que el nivel de madurez M3, se refiere a que los seguidores están capacitados para desempeñar la tarea. Sin embargo, están inseguros y no tienen predisposición, el estilo de liderazgo que se debe aplicar es el de participación con el objetivo de apoyar, intercambiar opiniones y favorecer el proceso de decisión.

Finalmente, el nivel M4, se desarrolla cuando el personal está capacitado, tiene predisposición y confianza. Por ello, se debe aplicar el estilo de liderazgo de delegación para observar y monitorizar evitando la intervención.

En la Figura 2 se exponen en un plano los distintos niveles de madurez, la conducta de la relación y tarea.

Figura 2

Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



Nota. Modelo de curva prescriptiva por (Sánchez et al., 2010) p.27.

De acuerdo con esta teoría no existe una forma concreta de ejercer el liderazgo, sin embargo, la persona a cargo debe dirigir según el contexto de la situación en la que se desempeñe. Este modelo resulta eficaz ya que contiene amplias opciones de liderazgo adaptándose a las características y compromiso de sus seguidores.

Teoría del Camino Meta (Path Goal Theory). Desarrollada por las investigaciones de Evans en 1970 y House en 1971. Esta teoría, de forma similar que los modelos de contingencia, conecta los tres grupos de componentes, pero incluye otros factores como el estilo del líder, los colaboradores, el contexto y reconocimientos que permitan la satisfacción de los seguidores (House, 1971). A diferencia de la teoría de Hersey y Blanchard que especifica

que se puede reemplazar al líder cuando este ha conseguido el cambio en la organización. En esta teoría los líderes acoplan sus comportamientos según el contexto, por ello, no es preciso que el líder sea reemplazado (Daft, 2006).

Según esta perspectiva, el líder debe inspirar a sus trabajadores para que se sientan seguros y competentes al realizar sus tareas de manera eficaz. El momento en que los seguidores cumplan con las metas que se les ha trazado se los debe retribuir de forma adecuada para que se sientan satisfechos, lo que les permitirá alcanzar la realización tanto personal como profesional y se inspiren en trabajar en metas más altas para que las puedan alcanzar nuevamente. Como en esta teoría, especifica que el líder no debe ser reemplazado, se entiende que debe tener una alta adaptación a los diferentes contextos que se expone el grupo o la organización. Por lo que debe manejar de forma inteligente e inspirar a sus seguidores mediante un comportamiento ejemplar para que los mismos sientan que el líder es apto de dirigirlos y llevarlos a la meta en cualquier tipo de contexto.

Teoría de la Interacción: Según Woffort (1982), la actuación del líder posee un efecto en el rendimiento de los seguidores que está mediado por las siguientes variables: capacidad para ejecutar tareas y motivación para su cumplimiento. Además, claridad y adecuación de las funciones, así como la presencia o ausencia de ciertas restricciones ambientales.

Por lo tanto, la teoría de la interacción no se limita únicamente a las variables que puedan definir el comportamiento del líder y el seguidor, sino que también añade factores ambientales que pueden influir positiva o negativamente en la ejecución de las tareas del equipo. En contraste, un equipo de trabajo que se desempeñe en factores ambientales óptimos podrá tener un rendimiento mucho más productivo. Si a esto se añade una coordinación entre la habilidad para realizar las tareas, una alta motivación y la definición de roles claros definidos por el líder a sus seguidores, obtendrá de ellos el trabajo de forma sinérgica para el cumplimiento de la visión que se han propuesto.

Leithwood et al, (2009), sostienen que los líderes transformacionales tienen una alta capacidad para adaptarse y reorientar sus acciones directivas dependiendo de la variación del entorno, consiguiendo la coherencia necesaria para promover la sinergia entre los grupos de individuos que maneja. Todas las actuaciones que realice el grupo de trabajo deben mantener una relación firme con la filosofía que maneja la organización. El líder debe mantenerse vigilante ante cualquier eventualidad, con la finalidad de inspirar, motivar y desafiar a sus seguidores para cumplir con los nuevos retos y conseguir una transformación en su pensamiento, sentimiento y actuación.

El enfoque de la contingencia resulta fundamental para la ejecución de este estudio, ya que el modelo de Bass y Avolio presenta factores importantes. En primer término, está la motivación de inspiración, la cual está vinculada a la habilidad del líder para lograr trabajadores motivados, enfatizando la importancia de sus contribuciones para la empresa. En segundo lugar, se tiene la recompensa condicional, en la cual el líder define de antemano los reconocimientos que otorgará a su grupo de trabajo como resultado de su dedicación, con el fin de fomentar una entrega más sólida.

Enfoque del Liderazgo transformacional

Las teorías de la contingencia estudiaron sobre la relación existente entre las actividades que realiza el líder y el contexto en el que se desarrollan, e incluyen dos factores claves: el ambiente y los colaboradores. Sin embargo, no se consideran las posibles diferencias individuales existentes entre los seguidores. Siguiendo con la evolución, aparece el liderazgo transformacional en el cual los líderes impulsan y alientan a sus seguidores a lograr un rendimiento sobresaliente centrados en un punto de vista audaz. Además de fijar metas desafiantes pero realizables, promoviendo la credibilidad, el optimismo, el trabajo en equipo y valores compartidos.

Dentro del contexto del liderazgo transformacional, se presenta en primer lugar el concepto de liderazgo carismático. Se considera que el carisma está compuesto por una serie de cualidades genuinas que permiten a un individuo ser sobresaliente. House (1977) desarrolló una teoría para entender este liderazgo, en la cual identificó los rasgos y comportamientos particulares que diferencian al líder. Estos rasgos incluyen tener convicciones firmes, confianza en sí mismos y deseo de poder. También se describieron habilidades cotidianas como: capacidad de gestionar las impresiones, confiar en los talentos de sus colaboradores y establecer ideales.

Bass (1985) plantea que los seguidores atribuyen al líder carismático una unicidad y superioridad que genera respeto e incluso adoración. Esto surge de la percepción de cualidades espirituales especiales en el líder. Por otro lado, Conger y Kanungo (1987) señalan que los líderes carismáticos muestran conductas extraordinarias, es decir no corrientes y por lo tanto tienen un conjunto de capacidades especiales para transformar e inspirar a los seguidores a alcanzar las metas establecidas.

El liderazgo carismático reúne diversas características que van a fomentar un ambiente de empatía y un equipo de trabajo sólido. Atrae a los individuos con su personalidad para generar participación mediante relaciones interpersonales adecuadas con lo que los seguidores podrán transmitir sus ideas, desplegar sus talentos y habilidades para generar valor. El líder debe tener una alta formación en la actividad que desempeña su grupo de trabajo para servir de ejemplo a sus seguidores y en las situaciones adversas debe tener un alto grado de innovación que le permita sobresalir e interponerse a las dificultades.

El concepto inicial del liderazgo transformacional fue explorado por Burns (1978), quien subraya su naturaleza de interacción mutua. Esto significa que tanto el líder como sus colaboradores tienen un impacto recíproco, permitiendo que las acciones del líder se adapten en base a las respuestas obtenidas de su equipo. El líder transformacional, en contextos

organizativos, puede generar cambios positivos en las metas y aspiraciones de los seguidores al establecer y compartir una visión común para abordar objetivos desafiantes. El liderazgo transformacional propone alterar la cultura de la empresa desde su base, en contraste con el liderazgo transaccional que no afecta cambios.

Bass y Avolio (1994) en base a las investigaciones anteriores de House (1977) y Burns (1978), desarrollaron su teoría acerca del liderazgo transformacional. Destacan que un líder es eficiente y proactivo a la hora de motivar, fomentando la inspiración en sus equipos. Bass en consecuencia, mejoró los estudios iniciales de Burns y empezó a interesarse en los factores psicológicos que impactan en este tipo de liderazgo. Estos elementos tienen efectos en el nivel de involucramiento de los empleados. Uno de los factores clave es que el líder transformacional ejerce influencia. Este permite que los seguidores busquen y apliquen formas innovadoras de realizar sus tareas, además que también promueve una conexión emocional que les permitirá tener una alta motivación para alcanzar la visión compartida. Por ello, una conjunción de los enfoques transaccional y transformacional del liderazgo permitirá alcanzar un liderazgo exitoso.

De acuerdo a Bass y Avolio (2006), el carisma es una particularidad con la que debe contar un líder (Burns, 1978) El líder debe convertirse en una persona de confianza manifestando un comportamiento ético que le permita ser un modelo a seguir y que los colaboradores puedan identificarse e imitarlo. Así mismo los seguidores tendrán respeto y lealtad hacia su líder quien les promoverá formas de trabajo innovadoras, el líder transformacional es una persona proactiva que identifica las oportunidades en el entorno para trazar el camino hacia los objetivos en común del grupo.

Seguido, la creatividad es la capacidad que tienen los líderes para arriesgarse de forma inteligente e intuitiva, promoviendo el trabajo en conjunto con los seguidores para desarrollar nuevas ideas. Se interesa en el aprendizaje y la creatividad al mismo tiempo que los motiva destacando que sus aportes son fundamentales para la conducción reflexiva de las diferentes

situaciones, solución de problemas e innovación de la forma en que ejecutan sus actividades para el alcance de la visión.

La interactividad como tercer punto de las características. Se refiere a que el líder debe trabajar de forma sinérgica en la organización. Por medio de un trabajo interactivo en equipo y la constante capacitación en sus seguidores, alcanzando la autorrealización personal y el logro de las metas establecidas.

Bass y Avolio (2006), proponen la visión como cuarta característica de liderazgo transformacional. Esta se basa en que el líder hace que la visión sea interesante y los seguidores sientan un alto grado de compromiso por alcanzarla mediante el optimismo, la participación y una comunicación efectiva. Permitiendo a sus seguidores demostrar una mayor confianza en sus talentos y apoyando a la construcción de su aprendizaje para que puedan aportar de forma más valiosa a la organización.

En cuanto a la quinta característica, Bass y Avolio (2006) se refieren a la ética, señalando que un líder mediante su voluntad mantiene un comportamiento adecuado siguiendo ideales con alto sentido moral y ético. Por lo tanto, son sujetos que llevan a cabo una dirección ética, infundiendo credibilidad y confianza en sus seguidores. Al servir de guía e inspiración, todos los miembros del equipo sabrán respetar los lineamientos que el líder promueva en beneficio de los intereses colectivos.

Como sexta característica, Bass y Avolio (2006), opinan que la orientación a las personas es fundamental porque el líder no actúa en sentido autocrático, sino que se convierte en un mentor para sus seguidores porque se interesa en resolver las necesidades de cada uno. Cada individuo tiene una diferente forma de aprendizaje, habilidades y requerimientos, por lo tanto, el líder transformacional se enfoca en construir una comunicación efectiva para recibir una contribución óptima de los seguidores y resolver los conflictos con inteligencia emocional.

Finalmente, la última característica que definen Bass y Avolio (2006), es la coherencia, indicando que el líder debe ser una persona que actúe en concordancia de sus pensamientos. En este sentido también debe ser adaptable a los cambios con el fin de eliminar esquemas mentales que retrasan el progreso del equipo u organización. El líder transformacional sabe dirigir sus emociones, pensamientos y acciones de manera positiva en las situaciones difíciles. Esto le permitirá conseguir una dirección efectiva en los grupos de trabajo que se sienten comprometidos y actúan de forma sinérgica, alineados a la filosofía organizacional.

La presente investigación se apoya en la teoría del liderazgo transformacional, en virtud del significativo aporte de los autores con el cuestionario Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), el cual se considera una herramienta clave para desarrollar investigaciones sobre el liderazgo (García, 2019)

El Cuestionario MLQ está compuesto por los siguientes factores:

Consideración Individualizada. El líder tiene la capacidad de identificar y valorar las contribuciones únicas de cada miembro del equipo hacia la meta compartida. Esto a su vez le permite motivar a sus seguidores mediante el reconocimiento.

Estimulación Intelectual. El líder despierta la creatividad en sus seguidores y los anima a encontrar nuevas soluciones o formas de hacer las cosas para alcanzar las metas de la empresa. Una de las claves para lograrlo es evitar las críticas públicas, logrando que los subordinados sean capaces de respetar y alinearse a las creencias y valores institucionales.

Influencia Idealizada. El líder exhibe una visión optimista del futuro de manera que puede inspirar y motivar a sus seguidores convirtiéndose en un arquetipo a seguir. Este componente se divide en dos subfactores. El primero es el conductual, el cual hace referencia al comportamiento del líder y como genera influencia positiva en sus seguidores. El segundo es el de atribución en el cual las acciones del líder generan complacencia en sus seguidores.

Motivación Inspiracional. Los líderes transmiten con convicción su motivación y pasión por lo que hacen, lo que a su vez logra que los empleados sientan que su labor es significativa y relevante. Además, los líderes les brindan una visión esperanzadora del futuro, tanto para los colaboradores como para la organización en general.

En la actualidad, el liderazgo transformacional resulta importante debido a su amplia perspectiva que abarca tanto los rasgos y comportamientos del líder y las variables que se dan en diferentes contextos. Se considera el tipo de liderazgo más efectivo para el desarrollo de las organizaciones hacia el cumplimiento de las metas en conjunto. Además, se centra también en la motivación constante y una comunicación efectiva basada en el interés por resolver las necesidades personales para construir un camino hacia la realización personal y de la visión compartida.

Por lo tanto, el cuestionario MLQ es esencial para la investigación actual, debido a que evalúa cinco factores de liderazgo transformacional, y dos tanto del liderazgo transaccional como del laissez-faire. Este cuestionario es clave para el estudio actual, ya que es el instrumento principal para realizar el análisis de la primera variable tanto en los líderes como en los seguidores de los restaurantes de lujo y de primera del Distrito Metropolitano de Quito. Para finalizar la sustentación teórica de la variable de liderazgo, los aportes más importantes se encuentran en Figura 3.

Figura 3

Línea de tiempo de los enfoques del liderazgo





Teorías de la Calidad

Estas teorías están basadas en la calidad total y en un proceso continuo de mejora en todas las empresas, con el propósito de ofrecer una experiencia más satisfactoria a los clientes. Considerando que en la actualidad todos los consumidores son muy exigentes en cuanto a la calidad de los productos y servicios que adquieren. Esto se debe a un contexto globalizado y altamente competitivo, donde las empresas compiten por ofrecer las mejores soluciones. Por lo tanto, los consumidores tienen una amplia oferta a elegir para lograr experiencias únicas y no únicamente lograr la satisfacción de sus necesidades.

Control Estadístico de Calidad Total

En 1939, Shewhart publicó su primer libro titulado “Método Estadístico desde la perspectiva del Control de Calidad” en este utilizaba herramientas estadísticas, estableciendo límites de tolerancia e incorporó tres pasos para el control de la calidad: especificación, producción e inspección. El autor relacionó la función útil de la estadística en la calidad con el fin de controlarla en cada una de las etapas de producción. En contrario a la idea anterior de únicamente supervisar al final para prevenir la salida de productos defectuosos. Estableció que existen dos características de la calidad, la primera es subjetiva y se refiere a las expectativas que tienen los clientes, en tanto que la segunda es objetiva y se basa en las características propias del producto. En este sentido, el objetivo principal de la calidad es cumplir con aquellas características que permitan satisfacer en gran medida las expectativas de los clientes.

Según Lozano (1998), menciona que el representante más importante de esta teoría fue el Dr. Edwards Deming, un estadístico famoso por haber permitido que la industria de Japón, logre el primer lugar en calidad de todo el mundo. También formuló, que la gerencia y alta directiva es responsable de al menos el 90% de los problemas de calidad. En este sentido, su trabajo es ayudar a las personas a trabajar de forma más inteligente en lugar de esforzarse.

Por lo tanto, sugiere la aplicación de 14 principios que la gerencia debe cumplir para la consecución de la calidad total:

1. Continuo mejoramiento del producto y servicio.
2. No conformarse con los límites tolerables de insumos deficientes, fallas y demoras.
3. No depender de la inspección en masa.
4. Dejar de priorizar el precio en los negocios y enfocarse en comprar calidad.
5. Identificar las deficiencias a través de la mejora continua del sistema.
6. Con el fin de mejorar el desempeño laboral se debe capacitar e instruir a los trabajadores.
7. Establecer enfoques de supervisión innovadores para el personal de planta, de manera que la visión de los empleados se oriente hacia la calidad en lugar de las cifras.
8. Eliminar el miedo para fomentar la eficiencia de los empleados en la empresa.
9. Suprimir las trabas existentes entre las diferentes áreas.
10. Abolir los objetivos basados en números y consignas para el personal que labora.
11. Sustituir las metas de productividad basadas en números y cuotas por objetivos enfocados en la calidad, precisando los niveles requeridos para alcanzarla.
12. Remover los obstáculos que no permiten trabajar de forma eficaz.
13. Implementar programas de formación, reciclaje y retención del talento humano.
14. Realizar una transformación profunda en la organización.

En 1950, Deming publicó el ciclo PHVA, el cual es un referente hoy en día para implementar la mejora continua en cualquier etapa del proceso. El círculo se compone de

cuatro etapas clave: planificar, hacer, verificar y actuar. Estas etapas se repiten una vez completada la última etapa, formando así un ciclo continuo de mejora.

En la Figura 4, se puede visualizar las cuatro etapas cíclicas. Planificar, en la cual se lleva a cabo un análisis exhaustivo de la condición actual de la empresa y se establece un plan con objetivos que permitan direccionar la empresa hacia donde se desea llegar. En segundo lugar, la etapa hacer, tiene como finalidad recopilar diferentes datos e información acerca del impacto que tendrán las acciones planificadas en la etapa inicial. Como tercer punto se encuentra verificar, en la que se analiza la información de la segunda etapa para compararla con los objetivos y metas originalmente propuestos, también se evalúan las acciones que se deben conservar para la etapa siguiente. Finalmente, en la etapa actuar se identifica la propuesta de cambio para implementar en cada uno de los procesos de la organización.

Figura 4

Ciclo PHVA

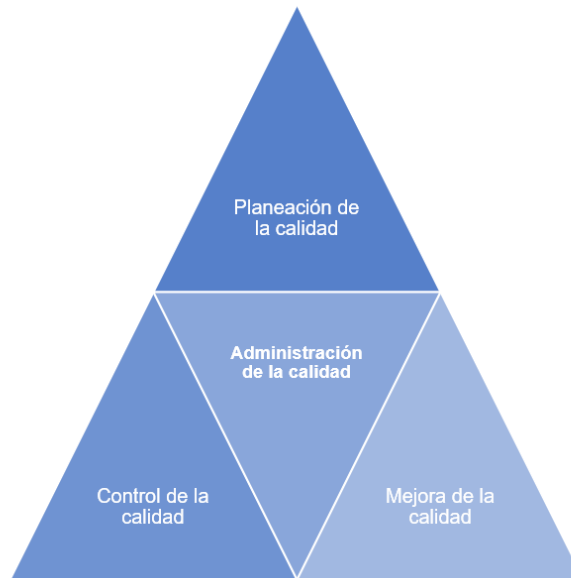


Nota. Adaptado de "Ciclo de Deming", por M. García et al, 2003, (<https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>)

El ciclo PHVA resulta importante para las organizaciones debido a que su finalidad es inculcar el aprendizaje de forma continua, crear una mentalidad de resolución de problemas y pensamiento crítico. Respecto a la calidad ayuda a que las empresas sean competitivas mediante el cumplimiento de los estándares, gracias a la función cíclica que promueve la mejora constante en la organización. Este ciclo resulta sencillo de implementar y no requiere una orientación demasiado amplia, a su vez que puede ayudar a resolver diversas problemáticas que surgen en el contexto.

Trilogía de Juran

En 1954 Joseph M. Juran es invitado a Japón para continuar con el trabajo de Deming. Su principal aporte radica en la incorporación de la calidad dentro de la administración de las empresas, lo que implica considerarla como parte esencial e integral de la organización. Para ello sostiene que se deben implementar tres fases: planificación, control y mejora. En la Figura 5, se representa gráficamente las tres fases que propone el autor para lograr la incorporación de estándares de calidad en las operaciones de las empresas.

Figura 5*Fases de la Trilogía de Juran*

Nota. Adaptado de *Juran y la Calidad por el Diseño*, por Juran, 1996

Los pasos del proceso de planificación de calidad son:

- Reconocer a los consumidores del producto o servicio.
- Identificar las demandas y expectativas de los compradores.
- Crear productos con atributos deleiten a los clientes.
- Establecer metodologías de producción que puedan cumplir con las especificaciones solicitadas por los consumidores.
- Transferir los objetivos y proyectos al personal operativo.

Por otra parte, las etapas del proceso de control son las siguientes:

- Evaluar los resultados operativos.
- Comparar los resultados reales con los planificados.

- Tomar medidas respecto a la discrepancia entre los resultados objetivos y las metas establecidas.

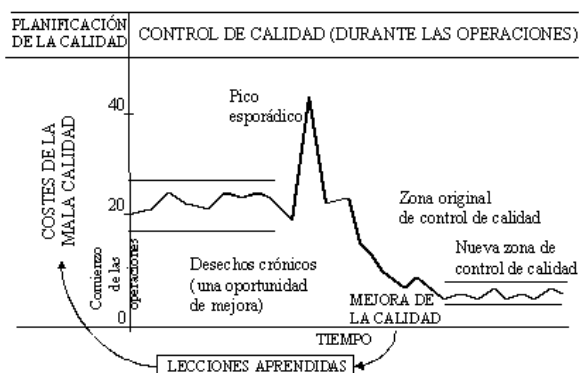
Finalmente, la fase de mejora tiene como objetivo conseguir resultados superiores a los alcanzados. Para ello se deben implementar las siguientes etapas:

- Implementar infraestructura necesaria.
- Identificar las necesidades.
- Crear un plan de mejora de las necesidades.
- Asignar un equipo de colaboradores a cada objetivo.
- Brindar los medios y el estímulo para examinar las causas que provocan la necesidad de mejorar.
- Añadir soluciones y control de resultados.

Se muestra la Trilogía de Juran en un diagrama, en la Figura 6.

Figura 6

Trilogía de Juran en un diagrama



Nota. El gráfico representa que un 20% de las actividades deben ser rehechas debido a la mala aplicación de la calidad; a través de la aplicación de la trilogía los niveles disminuyen por debajo de lo que se había planificado inicialmente. De *Juran y la Calidad por el Diseño*, por Juran, 1996

Juran (1996) sostiene que la calidad debe controlarse en cada proceso de la producción y que todos los colaboradores de la empresa deben tener como misión la calidad en cada una de sus actividades. Además, que se debe infundir la calidad como un valor autónomo en cada individuo y de ninguna forma debe ser delegada o forzada. También se interesa por las necesidades de los clientes y añade el elemento humano en sus teorías proponiendo capacitaciones y enseñanza al personal para lograr un trabajo más eficiente. Asimismo, fomenta la resolución ágil de problemas y el reconocimiento al esfuerzo de los colaboradores con el objetivo de proporcionar motivación y compromiso para que alcancen los estándares de calidad. De esta forma se podrá alcanzar la filosofía de la empresa, misma que debe centrarse en la calidad total.

Calidad Total

Ishikawa (1985) señala que la calidad no se logra únicamente a nivel de producto, sino también en todos los departamentos de la organización. De esta forma la organización puede ofrecer productos y servicios a un coste óptimo que sean capaces de cumplir con las demandas del cliente. La definición de cliente interno es uno de los aportes de Ishikawa, pues considera que dentro de la organización “Tu cliente es el siguiente proceso”. Entre otros aportes importantes está la implementación de siete herramientas: Pareto, diagrama de causa-efecto, estratificación, histogramas, planillas, gráficos de dispersión y control.

El autor propone esta teoría debido a que los modelos estadísticos presentaban varias desventajas, pues requerían demasiada información y datos que eran escasos. Además, los trabajadores sentían que su experiencia y sentido común eran mejores que la aplicación de estos modelos. De esta manera Ishikawa señala la importancia de controlar cada uno de los procesos para conseguir una producción cero defectos, priorizando encontrar las causas que producen las fallas y trabajar en las soluciones para eliminarlas. En este mismo sentido el control de la calidad también se enfoca en que los aportes de los clientes internos de cada

división son valiosos para aportar con productos de calidad que coincidan con las preferencias de los clientes externos, cumpliendo efectivamente con sus altas expectativas.

Según Feigenbaum (1986) opina que la calidad debe ser dinámica y se debe adaptar a las necesidades cambiantes que tienen los clientes, ya que estos la evalúan cuando sus necesidades y deseos han sido satisfechos por medio de un producto o servicio. Por lo tanto, todos los implicados en las diferentes fases del proceso tienen la responsabilidad de mantener alta calidad. Para lograr esto, se deben crear grupos interdepartamentales controlados por la alta gerencia, que aseguren el correcto funcionamiento del sistema. La calidad está determinada exclusivamente por las expectativas que tiene el cliente, por lo tanto, la organización encargará de cumplirlas al proporcionar un servicio o producto que ha sido realizado de forma sistémica entre todos sus departamentos. En este sentido, todos estarán enfocados en lograr la completa satisfacción de los consumidores con una inversión eficiente de los recursos.

Es destacable el aporte del autor al considerar que todas las etapas de la producción y los departamentos de la organización deben funcionar de forma interrelacionada. En este aspecto, el liderazgo en calidad se consigue únicamente cuando cada uno de los trabajadores asume un compromiso positivo en cada una de sus actividades. Así pues, es importante que trabajen con inteligencia, motivación y esfuerzo para alcanzar las expectativas de los clientes al entregar productos o servicios con un valor superior.

Cero Defectos

Una estrategia esencial para aumentar la calidad en una empresa es transformar los modelos mentales que mantiene la alta directiva. Esta teoría se basa en la eliminación de las causas raíz de las fallas en la producción, que suelen ser la falta de instrucción, vigilancia, comunicación y prevención. Por lo tanto, es importante que la dirección se centre en fomentar un mayor rendimiento y una comunicación efectiva entre todos los niveles de la empresa y sus

trabajadores. Esto, con el fin de lograr una producción libre de defectos y realizar las tareas de manera correcta desde el primer momento, en lugar de simplemente corregir los errores después de que ocurren.

La contribución de Philip Crosby al fomento de la calidad es ampliamente reconocida gracias a su dilatada experiencia en el mundo empresarial, lo que le permitió consolidarse como uno de los mayores influyentes en el ámbito del control de calidad. Según Crosby (1979) la calidad no es algo que se controla únicamente, sino que se la debe crear, asegurar y mejorar de forma continua mediante la dedicación y colaboración de cada uno de los empleados de la organización. El resultado del proceso son los servicios que cumplen con las demandas y expectativas del consumidor, por lo que es necesario conocer y comprender los requisitos del trabajo realizado en la organización para alinearse a las expectativas de los clientes, los cuatro principios absolutos de calidad son:

1. Al responder las demandas del cliente se logra la calidad.
2. El sistema de calidad busca anticiparse a los problemas y prevenir su ocurrencia.
3. El patrón de rendimiento es la ausencia de anomalías.
4. El costo de los errores es un indicador de la calidad.

Un aporte destacado del autor incluye un conjunto de cinco pasos para abordar el tratamiento de problemas, cuyo propósito es identificar la causa subyacente y suprimir cualquier probabilidad de recurrencia en el futuro.

1. Definir la situación, en este paso se debe describir de manera clara el problema y posteriormente planear una solución.
2. Remediar temporalmente, con el objetivo de que el sistema continúe funcionando

3. Identificar la causa raíz, esto se lo realiza a través de técnicas como: probabilidades de error, guías de verificación, patrones de proceso y similitud.
4. Ejecutar acciones para corregir.
5. Evaluar y dar seguimiento.

Durante la década de 1960, Philip Crosby estableció un plan de 14 etapas para lograr la mejora continua. El programa enfatiza la importancia de las relaciones humanas en la empresa, mediante la motivación a los trabajadores. Los pasos que se detallan a continuación conforman este programa:

1. Involucramiento de la dirección en la optimización de la calidad.
2. Establecer equipos de excelencia con los miembros designados de cada área.
3. Reunir información y estadísticas que permitan analizar los problemas existentes en la organización.
4. Costear la calidad tomando en cuenta que los costos serán mayores al no hacerlo bien a la primera.
5. Capacitar a toda la organización en función del costo de no realizar bien las actividades con el propósito de prevenirlos.
6. Llevar a cabo acciones de corrección para posibles desviaciones.
7. Definir un conjunto de medidas preventivas para evitar posibles fallos en el futuro.
8. Capacitar al jefe de equipo acerca de la ejecución del plan de optimización.
9. Establecer un día sin fallas como el punto de partida para una nueva etapa en la que la calidad es una prioridad absoluta.
10. Fijar estándares y objetivos para reducir los fallos.
11. Erradicar los problemas de raíz que estén impidiendo el éxito del plan de acción.
12. Determinar recompensas para quienes cumplan con las metas que han sido trazadas.

13. Socializar con los trabajadores sobre la relevancia de integrar la calidad en sus responsabilidades laborales.
14. Iniciar el ciclo de mejora nuevamente, ya que este proceso es constante y siempre se puede mejorar.

Según este autor, se logra la calidad al cumplir con los requisitos que los clientes han asignado, la calidad se debe enfocar en la prevención y no en la corrección, esta empieza con las personas y no en las cosas. Así se ahorrará recursos de la organización ya que es mucho más eficiente realizar el trabajo de forma óptima en la primera oportunidad. Todos los miembros del equipo deben tener un gran compromiso para realizar sus actividades sin errores y verificando que cada uno de los procesos se realice adecuadamente.

Kaizen – Mejora continúa

Según Imai (1986), la filosofía Kaizen fue desarrollada inicialmente en Japón, el objetivo principal es que no debe pasar tiempo sin que exista algún tipo de mejora en la organización, estos cambios se deben transformar en hábitos encaminados al beneficio de todos los miembros y la empresa. Tiene como aspecto fundamental el trabajar gradualmente en la mejora continua, mediante el uso eficiente de los recursos, evitando costos en exceso, eliminando los desperdicios, elevando la calidad y coordinándose con la visión de lograr resultados positivos.

Una de las empresas en que mayor impacto positivo tuvo el uso de esta filosofía fue Toyota, la cual logró fuerte competitividad frente a las demás industrias del sector de automóviles, gracias a la calidad en todos los niveles. Para que la filosofía Kaizen sea efectiva, requiere de mucha disciplina, un enfoque en la mejora continua, responsabilidad y compromiso por parte de todos los colaboradores quienes contribuyen con un cambio progresivo y gradual. Según Lefkovich (2013), menciona que en programas Kaizen establecidos adecuadamente, se informa que cada empleado realiza un promedio de 25 a 30 sugerencias por año y por lo

general más del 90% de las mismas son realizadas. Toyota, empresa experta en la implementación de Kaizen, en 1999 en una planta de Estados Unidos, 7 000 empleados realizaron más de 75 000 propuestas de las que se llevaron a cabo el 99%.

Entre los factores que regulan el Kaizen están: el control total de calidad y el justo a tiempo. Por una parte, la calidad no solo hace referencia los altos estándares de los productos, sino también al trabajo eficiente del factor humano, maquinarias operadas correctamente, sistemas y procedimientos que se cumplen con rigurosidad. Por otra parte, el justo a tiempo son todas aquellas acciones dirigidas a minimizar el tiempo requerido desde el inicio de la producción.

Esta teoría resulta fundamental para la investigación, en virtud de que la mejora continua trata de adaptar las diversas herramientas e instrumentos tales como el ciclo PHVA y otras recomendadas por Ishikawa para la resolución de problemas a cada organización según sus características y cultura. De esta forma se puede implementar diferentes planes de ajuste a los sistemas productivos y generar una transformación en el personal de la empresa, teniendo en cuenta sus características culturales y sociales específicas.

Calidad del servicio

Albrecht y Zemke (1988) se refieren a la calidad del servicio como la capacidad que tienen las organizaciones para ofrecer a los consumidores lo que realmente desean adquirir. Es por ello que las empresas de servicios necesitan tener una filosofía organizacional en el conocimiento y satisfacción de los clientes. Agregando a lo anterior, los autores proponen el modelo del Triángulo del Servicio, basado en la interacción de tres factores con el fin de alcanzar una calidad de servicio satisfactoria. Entre los tres factores que sitúan al cliente como punto central en la gestión y que lo integran son:

1. Enfoque en el servicio: La empresa concentra sus esfuerzos en las metas de cumplir con las expectativas.
2. El personal operativo: Es fundamental ya que forman parte de la interacción entre la empresa y el cliente. Los colaboradores de la empresa deben estar orientados a responder y servir efectivamente las necesidades del cliente para conseguir su satisfacción.
3. Sistemas: Los procesos y normas deben funcionar mediante características positivas que aporten valor y experiencias únicas a los clientes cuando interactúan con la organización.

En el presente, la calidad del servicio se ha convertido en un aspecto crucial para las organizaciones que ofrecen servicios, ya que les permite estar conscientes de las necesidades de los clientes. Como resultado, estas empresas pueden enfocarse en la mejora continua e innovación, logrando así mantenerse competitivas en el mercado. Sin embargo, si una empresa no prioriza la eficacia del servicio, corre el riesgo de perder competitividad y rentabilidad. En este sentido, es importante tener en cuenta que los clientes probablemente buscarán proveedores que se esfuercen por cumplir con sus expectativas, lo que resultará en la pérdida de la mayoría de ellos si no se cumple con sus necesidades.

Por otra parte, Villalba (2013) considera a la calidad del servicio, como una secuencia de pasos sistematizados que contiene varias dimensiones. Estas dimensiones se utilizan para calificar la experiencia del cliente al contrastarla con el proceso de servicio. Las percepciones que tiene el cliente están sustentadas con sus expectativas que se han formado por medio de su grupo de principios y valores, las opiniones de terceros, sus experiencias anteriores con distintos proveedores, lo que conoce de la organización previamente, entre otros.

Por lo tanto, la calidad del servicio se logra cuando el cliente se encuentra satisfecho porque la organización cumplió con sus expectativas. Una mayor satisfacción de los clientes se

da cuando la discrepancia entre las expectativas del servicio y la realidad del servicio es casi inexistente. Para reducir esta brecha es fundamental que las organizaciones se concentren en cumplir con los diversos requisitos y especificaciones que los clientes requieren para tener una experiencia satisfactoria y personalizada por medio de servicios que sean iguales o superiores a sus expectativas iniciales.

Parasuraman et al, (1988) crearon el modelo SERVQUAL con el objetivo de evaluar los distintos aspectos que conforman la calidad del servicio y permitir una evaluación independiente de las expectativas del cliente y su perfección del servicio recibido. Este cuestionario contiene 22 ítems, estructurado en cinco dimensiones, que tienen el objetivo de evaluar a fondo el criterio de los clientes acerca de la calidad (Parasuraman et al., 1988).

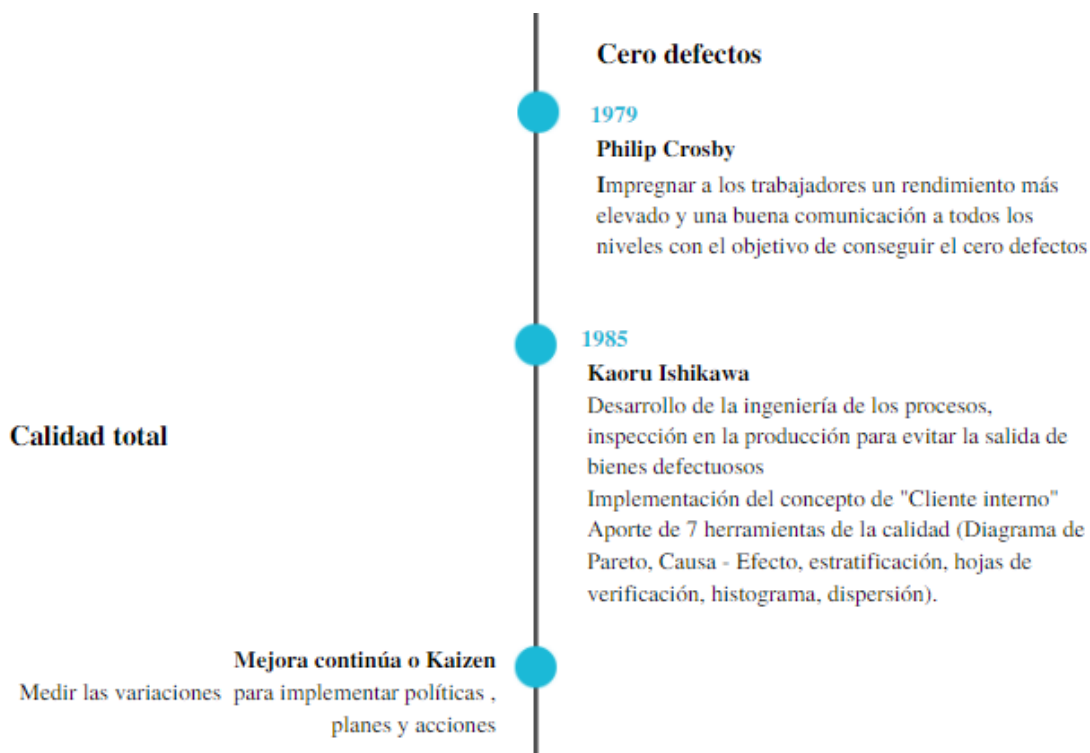
Para abordar la calidad del servicio respecto a sus teorías, se ha tomado en cuenta la evolución cronológica durante cuatro etapas: control estadístico, calidad total y mejora de forma continua. En esta investigación resulta importante la utilización de filosofía Kaizen, pues al aplicarse el modelo SERVQUAL los clientes valoran la relevancia de cada aspecto del servicio. Según Parasuraman et al, (1988) el modelo de su autoría, aparte de ser un instrumento de evaluación de calidad, también sirve como un recurso de mejora. Es por ello que los restaurantes de lujo y de primera del DMQ podrán usar los resultados del modelo para aplicar un plan de mejora continua, basado en la filosofía Kaizen que les permita seguir una visión compartida a fin de optimizar la calidad del servicio con el propósito de maximizar la satisfacción del cliente.

En la Figura 7, se presenta una línea de tiempo de las teorías de la calidad en base a un enfoque sistémico y la estandarización de los procedimientos para obtener productos y servicios de mayor excelencia.

Figura 7

Línea del tiempo de las teorías de la calidad





Teorías del Comportamiento del Consumidor

A continuación, se exponen los conceptos teóricos acerca de las conductas del comprador que permiten entender las diferentes perspectivas de los autores.

Tabla 3

Estudios del comportamiento del consumidor

Autores	Definición
Lancaster (1966, 1971)	La satisfacción no se deriva de la mera existencia de un producto, sino de las cualidades inherentes que posee el producto. Además, cuando se combinan varios bienes, sus características colectivas pueden diferir de las de los bienes individuales cuando se consideran de forma aislada.
Becker (1965)	El concepto engloba dos factores: el tiempo y el impacto de la unidad familiar. En términos

Autores	Definición
	de tiempo, se refiere a la cantidad de tiempo que un individuo tiene disponible para consumir y utilizar los productos comprados. En cuanto a la influencia de la unidad familiar, implica distribuir el tiempo de los diferentes miembros de la familia para maximizar la acumulación de “activos”.
Kotler (1996, 1998)	El proceso de compra del consumidor está influenciado por una variedad de factores, que incluyen características sociales, culturales, personales y psicológicas.
Carrasco (2007)	Los productos no se vuelven obsoletos únicamente debido a una disminución en su valor funcional, sino porque dejan de ser interesantes.

Nota. Adaptado de “Comportamiento del consumidor: una mirada sociológica” por O. Henao y J. Córdova, 2007

(https://www.researchgate.net/publication/277259341_Comportamiento_del_consumidor_una_mirada_sociologica)

Los autores mencionados en la tabla 3 coinciden en que las conductas de consumo están socialmente determinadas. Puesto que el consumo puede perseguir diferentes objetivos como el de satisfacer una necesidad o simplemente ganar estatus. En el comportamiento de la sociedad y la cultura, se encuentra el impulso a consumir bienes o servicios de mayor calidad. La sociedad actual se enfoca en que el aumento del nivel de confort de vida está dado por una conexión con el consumo de bienes de calidad.

El consumo no se limita completamente a una característica económica, sino que se debe entender desde una visión más amplia ya que implica los procesos socioculturales. En este sentido, no son las necesidades de cada persona las que determinan la forma del

consumo. Sino que se enmarca en cuanto a la producción, pero también las repercusiones que esta genera en la sociedad, así como por las formas en que los individuos usan y aprovechan los resultantes de la misma.

Conceptualización de las variables

El liderazgo se refiere al conjunto de acciones y procesos sistemáticos cuyo objetivo es dirigir y guiar a un grupo. Esta capacidad implica persuadir a los seguidores para influir en su comportamiento y en las decisiones del grupo. Según Bass (1990) el liderazgo es el resultado de la interrelación entre los miembros de una empresa. En la que el líder se enfrenta al desafío de establecer y mantener estándares exigentes y habilidades en los demás, con el fin de resolver problemas y alcanzar metas en equipo. Un enfoque notable es el Liderazgo Transformacional, que busca inspirar, empoderar y promover la innovación y la mejora continua entre los seguidores.

Deming (1989) describe la calidad como el nivel predecible de uniformidad y fiabilidad que se logra con un uso óptimo de los recursos, y que satisface las necesidades. La calidad, simplemente, implica una secuencia de pasos que conducen a la mejora progresiva. Juran (1996), por otro lado, define la calidad como una serie de atributos que satisfacen los requerimientos de los consumidores. De acuerdo con Parasuraman et al, (1988), manteniendo casi el mismo concepto, expresa que es la discrepancia existente entre lo que se espera y lo que se percibe. Para las ISO 9000, normas de calidad, establecen que la calidad es el nivel en que un conjunto de propiedades intrínsecas cumple con las especificaciones establecidas.

Según Parasuraman et al, (1988), Esta evaluación se basa en la comparación de sus expectativas sobre lo que las empresas de servicios deben ofrecer y sus valoraciones respecto al servicio obtenido. Este grado de discrepancia se refiere a cinco dimensiones representadas en el modelo propuesto por (Berry et al., 1993).

Modelos a utilizar en la investigación

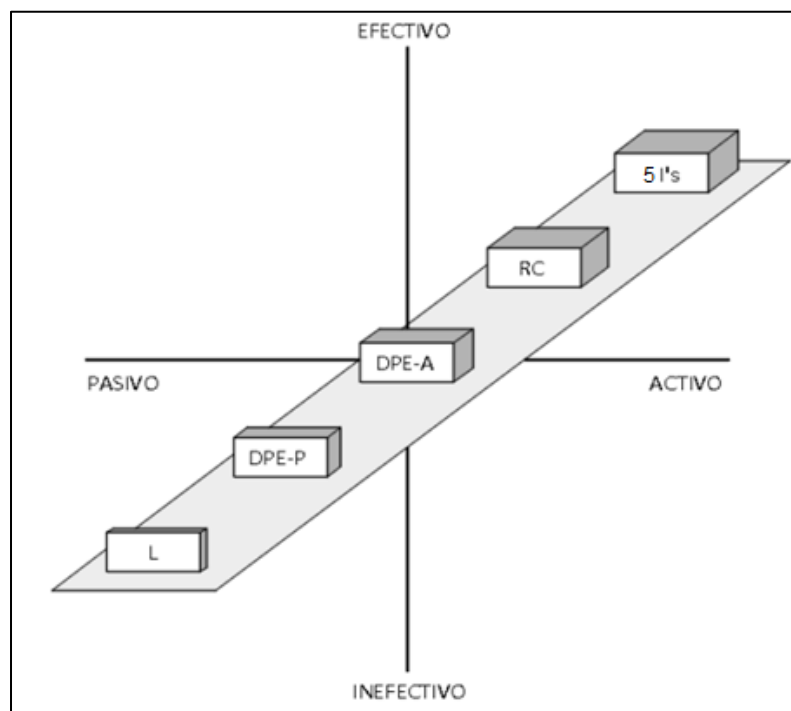
Modelo de Rango Total de Bass y Avolio

Este modelo fue concebido por Bass y Avolio (1994), el cual está compuesto por teorías pioneras en la rama (rasgos, comportamiento y contingencia). Los autores plantean nueve dimensiones agrupadas en liderazgo pasivo evitador, transaccional y transformacional con el objetivo de mejorar la satisfacción de los seguidores (Mendoza y Ortiz, 2006).

La Figura 8 representa de forma gráfica los liderazgos: transformacional, transaccional y pasivo evitador en un plano bidimensional, donde los estilos más fuertes y eficaces están ubicados lejos del cruce de los ejes.

Figura 8

Modelo de Rango Total



La eficacia de la líder basada en investigaciones empíricas está representada en el eje vertical, mientras que el nivel de actividad del líder se expone en el eje horizontal. El líder ideal, minimiza las cualidades del liderazgo pasivo-evitador. En su lugar, muestra atributos del liderazgo transaccional en mayor porcentaje. Asimismo, se espera una mayor presencia de características transformacionales en el líder exitoso.

Según Pichimata y Cicua (2016), comportamientos como la Dirección por excepción, Recompensa contingente y Laissez Faire, pueden motivar a los seguidores para que realicen labores por encima de lo esperado y descuiden sus propios intereses. No obstante, estos componentes del liderazgo pueden no ser suficientes para lograr un alto rendimiento en la organización a largo plazo, en tanto que los del liderazgo transformacional sí lo pueden lograr.

Liderazgo Transformacional

Burns (1978) inauguró este concepto al mencionar que involucra una colaboración entre líderes y seguidores con el fin de elevar la moral y motivación, remodelando percepciones, valores y aspiraciones. Bass (1985) expandió la idea al señalar que este enfoque impulsa a las personas a desafiarse, logrando transformaciones, idea que Bass y Avolio (1994) ampliaron al subrayar que el liderazgo transformacional no se opone al transaccional, sino que lo complementa.

En otras palabras, el líder transformacional puede utilizar comportamientos transaccionales dependiendo del contexto, lo que significa que ambos estilos son relevantes para el desarrollo de la empresa. Mendoza y Ortiz (2006) afirman que este tipo de liderazgo busca crear conciencia en los seguidores para que se comprometan con el propósito de la empresa, despejando a un lado sus propios intereses. Al igual que, Leithwood et al, (2009) desde la perspectiva de este liderazgo, señalan que la gestión y motivación efectivas de los empleados son un activo importante para obtener ganancias competitivas en una organización.

Por otro lado, García (2019), argumenta que este estilo en cuestión ocasiona transformaciones significativas en la empresa, impulsando la creatividad y el progreso tecnológico, al modificar las percepciones y valores de los equipos de trabajo.

Influencia idealizada: De acuerdo con Bass (1985), la Influencia idealizada se refiere a la forma en que el seguidor se siente atraído y motivado por un líder por su carisma, valores y cualidades admirables. Además, esta influencia se clasifica en dos categorías: Influencia idealizada conductual e Influencia idealizada atribuida.

La influencia idealizada conductual implica que los seguidores confían en el líder debido a las acciones positivas y éticas que él muestra, funcionando como un ejemplo.

Por otro lado, según Van Eeden et al, (2008), la Influencia idealizada atribuida se refiere a la capacidad del líder para aumentar la productividad al ser admirado y respetado por sus seguidores, gracias a su percepción positiva.

Motivación inspiracional: Castro (2015) menciona que esta dimensión es crucial para que los colaboradores experimenten una motivación interna que los lleve a actuar, sintiendo la necesidad de tener un propósito sólido. En este sentido, es fundamental que los líderes posean esta característica para inspirar a sus colaboradores a alcanzar un desempeño y comprometerse con la visión de la organización, convenciéndolos de que sus talentos son los adecuados para obtener el éxito establecido por la compañía.

Según Bass (1985), el líder, en esta dimensión se centra en aumentar el ánimo y entusiasmo en sus seguidores con el objetivo de crear una visión alentadora y atractiva. Para lograr este objetivo, sabe cómo transmitir de manera convincente su punto de vista mediante la comunicación, lo que le permite hacer entender la visión compartida de forma efectiva, tanto a través de palabras como de su ejemplo. Además, el líder estimula el espíritu de equipo, la pasión y el ánimo en los seguidores, entregándoles significado y desafíos, creando y

comunicando expectativas claras. Como resultado, esto tiene el efecto de motivar e inspirar a los seguidores, convirtiéndolos en seguidores involucrados con la visión compartida.

Estimulación intelectual: La promoción del pensamiento crítico y la creatividad son aspectos clave de la estimulación intelectual liderada por un líder eficaz. Además, el líder que sea capaz de motivar y desafiar a sus seguidores a resolver problemas de manera innovadora puede aumentar el nivel de cuestionamiento y creatividad de sus seguidores.

Según Castro (2015), la estimulación intelectual se relaciona con la capacidad del líder para motivar a sus seguidores a tomar riesgos y aportar ideas, mientras fomenta la creatividad y del desarrollo del pensamiento independiente. De acuerdo con Mendoza y Ortiz (2006) afirman que la estimulación intelectual puede fomentar la autonomía de las personas para pensar críticamente sobre los problemas y mejorar sus habilidades.

En resumen, los líderes efectivos promueven la estimulación intelectual, lo que puede mejorar la capacidad de sus seguidores para resolver problemas de manera inteligente e innovadora, y, en consecuencia, lograr resultados positivos.

Consideración individualizada: Castro Silva (2015), menciona que esta dimensión se refiere al nivel de interés que el líder tiene por las necesidades individuales de sus seguidores y desempeña el papel de mentor o entrenador. El líder brinda empatía y apoyo, y mantiene una comunicación abierta. Esto también implica respetar y valorar las contribuciones individuales de cada seguidor al equipo. Los seguidores tienen la disposición y el deseo de desarrollarse personalmente y están motivados intrínsecamente para realizar sus tareas.

Mendoza y Ortiz (2006) destacan que una dimensión fundamental del liderazgo consiste en proporcionar cuidado, empatía y desafíos a los seguidores. Por ende, es esencial que el líder sea capaz de escuchar activamente y comunicarse con habilidad. Como sostienen Bracho et al, (2012), el líder debe demostrar interés personal por las necesidades individuales

de cada seguidor y reconocer sus diferencias particulares. La comunicación efectiva es crucial para que el líder pueda escuchar de manera activa y establecer una comunicación adecuada con sus seguidores. Además, el líder debe identificarse con sus seguidores, ofrecerles empatía, oportunidades y desafíos, para lograr altos niveles de conducta moral y ética, lo que a su vez le permitirá ganarse la admiración y consideración por parte de su equipo.

Liderazgo transaccional

Burns (1978), sostiene que el liderazgo transaccional se trata de una dinámica de reciprocidad entre el jefe y sus colaboradores, en la cual se intercambian bienes tangibles y psicológicos. En este sentido, los líderes establecen metas y recompensas a los seguidores, quienes aceptan cumplir con los requisitos y expectativas del líder a cambio de dichas recompensas. Aunado a lo anterior, se considera al líder y a los seguidores como entidades separadas, enfocándose en un intercambio de valor tangible y psicológico. Por lo tanto, el liderazgo transaccional dirige su atención en alcanzar metas y asegurar la implicación de los seguidores con las tareas asignadas a cambio de la recompensa prometida.

Por otra parte, según Bass (1985), el líder transaccional utiliza la recompensa como motivación para sus subordinados en la consecución de las metas propuestas. Posteriormente, Bass et al, (2003) agregaron que la tarea principal del líder es dirigir y estimular a sus seguidores para alcanzar metas específicas, a través de la clarificación de los roles y tareas necesarios para alcanzar dichos objetivos.

En este sentido, se establecen recompensas para los seguidores en función de su rendimiento y resultados, mientras que, por otro lado, también pueden recibir sanciones si no cumplen con las expectativas. Además, es importante destacar que los jefes guían a los trabajadores hacia la consecución de las metas establecidas, respetando las normas y valores de la cultura organizacional.

Recompensa contingente: Bass (1985) afirma que el líder establece los objetivos y las recompensas para motivar a los subordinados a lograr un mejor desempeño. Sin embargo, en caso de que los seguidores no alcancen los resultados esperados, se les proporciona algún tipo de castigo.

Según Northouse (2010) esta dimensión se refiere a un líder que da instrucciones claras y precisas a sus subordinados sobre lo que deben hacer para obtener una recompensa por su trabajo. Además, es importante reconocer y recompensar a las personas cuando logran con éxito sus objetivos, es crucial tener en cuenta los beneficios potenciales que otros pueden recibir como resultado de sus logros. Para conseguir esto, se establecen metas claras, se asignan los recursos necesarios y se implementan estrategias efectivas para alcanzar los objetivos y obtener la recompensa correspondiente.

Dirección por excepción activa: Bass (1985) establece que el líder ejerce diferentes controles para que no existan desorientaciones, maneja diversos sistemas de monitoreo para recibir alertas sobre las situaciones y aplica las acciones correctivas para evitar errores. Los equipos de trabajo al seguir este tipo de liderazgo alcanzan un desempeño moderado.

Por otro lado, Northouse (2010), sostiene que esta dimensión se centra en superar conflictos e inconvenientes. Así, el líder supervisa el rendimiento de los subordinados y toma las medidas necesarias con el fin de garantizar el buen desempeño de la empresa. Además, proporciona orientación y apoyo a los seguidores y se enfoca en ajustar su trabajo según sea necesario para prevenir problemas y garantizar el logro efectivo de los objetivos.

Liderazgo Pasivo /evitador

Bass et al, (1996) describen este liderazgo como pasivo en su enfoque y sus subordinados tienen mayor manejo y toma de decisión, es decir los empleados tienen mayor independencia operativa. No obstante, el líder evita la toma de decisiones, no cumple con su

papel de autoridad, no presta atención a sus seguidores y se deslinda del cumplimiento de las responsabilidades. Es por ello por lo que este tipo de liderazgo es inefectivo por el reducido nivel de compromiso que mantiene el líder. Este tipo de liderazgo comprende dos dimensiones:

Dirección por excepción pasiva: La intervención del líder se produce solo en caso de que no obtenga los resultados que espera por parte de sus colaboradores. Por esa razón necesitan intervenir, para tomar el control y dirigirlos nuevamente hacia los objetivos planteados inicialmente. Los líderes se mantienen pasivos y únicamente reaccionan cuando se generan situaciones problemáticas (Avolio y Bass, 2002).

Laissez - Faire: Se refiere al déficit de liderazgo, el jefe no posee iniciativa para tomar elecciones, carece de responsabilidad, no brinda orientación y no ejerce autoridad. Además, no supervisa de forma eficiente a los seguidores por lo que se detiene el crecimiento y desarrollo del grupo. Una principal característica negativa, se basa en que los seguidores carecen de motivación y compromiso. Ciertamente se trata de un liderazgo liberal porque el líder hace y deja hacer, proporcionando a los seguidores el poder de decisión e independencia (Avolio y Bass, 2002)

Por otra parte, Martínez (2004) menciona que el liderazgo Laissez – Faire está relacionado a un líder inactivo que procura no tomar decisiones y evita supervisar de forma responsable la organización. Es por ello que no participa activamente en el grupo y brinda una libertad total a sus miembros. Sin embargo, proporciona a sus seguidores las herramientas e insumos necesarios y les deja hacer el trabajo de la forma en que ellos crean adecuada.

Modelo SERVQUAL

Este método permite contrastar las exigencias de los clientes con sus percepciones de cualquier empresa. De esta manera, es posible identificar coincidencias y desviaciones, para realizar un diagnóstico de la calidad del servicio.

La primera dimensión, elementos tangibles, se refiere al conjunto de cualidades físicas que mantienen la infraestructura física, los implementos, los trabajadores y los diversos suministros existentes. Es decir, se considera todos los aspectos físicos con los que interactúa el cliente durante su experiencia de consumo en las instalaciones (Parasuraman et al., 1988).

Como segunda dimensión, la fiabilidad, comprende el grupo de habilidades que posee la empresa para desempeñar el servicio de manera eficaz, precisa, creíble y consistente. En este sentido, la consistencia se puede evaluar mediante la carencia de inexactitudes en la prestación del servicio prometido (Parasuraman et al., 1988).

La capacidad de respuesta, como tercera dimensión, representa la disposición, compromiso y buena voluntad que poseen los trabajadores de una empresa para brindar apoyo a los consumidores y entregarles una prestación ágil y oportuna. Esta dimensión se puede evaluar según la rapidez con que la empresa responde a las solicitudes de los clientes y la destreza para encontrar soluciones eficientes a los contratiempos (Parasuraman et al., 1988).

En cuanto a la seguridad, que representa la cuarta dimensión, se enfoca en transmitir confianza y credibilidad a los clientes por medio de una adecuada atención. Por lo tanto, es importante que los empleados estén capacitados y preparados para brindar una atención sustentada en la cortesía y sólidos conocimientos en el ámbito que se desempeñan. Por otro lado, esta dimensión se refiere también a la ausencia de peligros físicos o distintos riesgos para los clientes durante la prestación del servicio (Parasuraman et al., 1988).

Finalizando como quinta dimensión, se encuentra la empatía, que consiste en el potencial y habilidad que tienen los colaboradores de una organización para brindar una atención personalizada, tomando en cuenta las peticiones individuales de los compradores. Es fundamental hacer hincapié en que esta dimensión se enfoca en responder de manera sensible

a las exigencias de los consumidores y cumplir adecuadamente sus distintas expectativas (Parasuraman et al., 1988).

Instrumentos de medición

Liderazgo transformacional

En 1995, Bass y Avolio realizaron cambios en el cuestionario a partir de las críticas recibidas y nuevos aportes teóricos, resultando en el cuestionario MLQ – 5X, el cual, está compuesto por 45 ítems, de los cuales 36 ítems evalúan las variables que conforman los factores de liderazgo, mientras que los nueve restantes miden las variables asociadas a los resultados organizacionales (Martínez Quezada et al., 2017).

Este cuestionario se mide en una escala Likert del 0 al 4. En esta escala, se utilizan términos como "nunca", "rara vez", "ocasionalmente", "frecuentemente" y "siempre" para expresar la frecuencia con la que el participante experimenta o realiza conductas y actitudes relacionadas con los diferentes componentes del liderazgo evaluados por el cuestionario (Bass y Riggio 2006). Esta amplia gama de opciones de respuesta en la escala permite una medición más precisa de las percepciones y comportamientos vinculados al liderazgo, lo que a su vez posibilita una evaluación más detallada de los estilos de liderazgo de los individuos.

Calidad del servicio

Para evaluar el nivel de servicio brindado, se utilizará el cuestionario SERVQUAL, desarrollado por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Berry en 1988. Con el fin de determinar las desviaciones en las dimensiones del servicio en el presente estudio. Se utilizará la escala de Likert que emplea descriptores como "muy malo", "malo", "regular", "bueno" y "muy bueno". Una vez que se hayan obtenido las mediciones tanto de las expectativas como de las percepciones de los clientes, se realizará un análisis para determinar las disparidades en los puntajes SERVQUAL para cada dimensión.

La tabla 4 presenta las puntuaciones utilizadas por el modelo SERVQUAL para medir las brechas existentes en la percepción del servicio y las expectativas de los usuarios.

Tabla 4

Puntuaciones del modelo Servqual

Puntuación de Servqual = Percepción del servicio – Expectativas del cliente		
Puntuación de Servqual	=0	Existe calidad en el servicio
Puntuación de Servqual	>0	Existe un extraordinario nivel de calidad en el servicio
Puntuación de Servqual	<0	La calidad del servicio es deficiente

Nota. De "SERVQUAL, ," por Ibarra y Espinoza, 2014.

En base a la recomendación del Docente investigador Ing. Marcelo Vega Dávila MBA, se ha formulado una pregunta para conocer el nivel de satisfacción general al final de la encuesta, independiente de las dimensiones tratadas en el modelo SERVQUAL, la cual se mantiene en una escala de Likert del 1 al 5 en la que el 5 es la puntuación más alta y el 1 es la puntuación mínima.

En la tabla 5 se exponen las puntuaciones del grado de satisfacción y su valor expresando en porcentaje.

Tabla 5

Puntuaciones del grado de satisfacción

Grado de satisfacción				
1	2	3	4	5
Min – 20%	20% - 49%	50% - 79%	80% - 90%	91% - Max
Muy malo	Malo	Regular	Muy bueno	Excelencia

Marco Referencial

En este capítulo se examinan investigaciones anteriores que conectan el liderazgo transformacional con la calidad entregada al cliente y otras variables relacionadas con las que se exploran en este estudio, con un recorrido documental de siete años, abarcando el período desde 2013 hasta 2020, en América Latina y Asia.

Su et al, (2019) en su estudio titulado: Impactos multinivel del liderazgo transformacional en la calidad del servicio: evidencia China; buscaron relacionar el liderazgo transformacional a nivel individual y sucursal con la calidad del servicio ofrecido por trabajadores de una gran corporación de Catering en el sur de China. Cada sucursal de las 223 tenía aproximadamente 60 empleados, seleccionaron al azar a 30 empleados de cinco sucursales y 15 empleados de las 218 sucursales restantes, además se seleccionó un líder de cada una de ellas. Con el fin de determinar el nivel de liderazgo transformacional se usó el instrumento de medición de Bass y Avolio adaptado al contexto chino. En tanto que para evaluar la calidad del servicio se empleó una escala de Likert de seis ítems desarrollada y adaptada a la industria de servicios china por Ling y Wang (2009), aplicada a los mismos empleados. Los resultados arrojaron una asociación positiva significativa de las variables analizadas a través de mecanismos de mediación multinivel, compromiso afectivo de los empleados y el fortalecimiento del clima de servicio.

A partir de la investigación anterior se tendrá un punto importante de partida; tal como el estudio en China relacionó el impacto del liderazgo transformacional en el nivel de excelencia en el servicio de una gran corporación de Catering. De igual manera, se pretende evidenciar lo encontrado, esta vez en el contexto ecuatoriano en los restaurantes de lujo y de primera del Distrito Metropolitano de Quito. Buscando encontrar una relación positiva entre los elementos de estudio, que demuestre cómo la variable independiente puede mejorar significativamente la calidad del servicio que brinda la compañía.

Durante la investigación realizada por Ramírez (2013) denominada: Calidad del servicio en restaurantes de comida de conveniencia en una ciudad de Venezuela. Se tuvo como objetivo evaluar el servicio proporcionado en un restaurante de pizza y café. Para ello, se seleccionó un grupo de 90 individuos mediante un muestreo sistemático y se les aplicó el cuestionario SERVQUAL. Los hallazgos demostraron que el empleo de SERVQUAL se reconoce como un recurso provechoso para la evaluación de la excelencia del servicio, y esta dimensión se muestra como fundamental para este tipo de compañías. Adicionalmente, se lograron discernir los principales anhelos de los consumidores.

Para el contexto del presente estudio resulta fundamental el uso de esta herramienta para cuantificar el grado de calidad que actualmente brindan los restaurantes de cinco y cuatro tenedores en la capital del Ecuador. Además, que el estudio tiene una conclusión relacionada a la hipótesis número dos en la que se estableció un orden de prioridad para las dimensiones de la calidad.

Maquieira (2016) analizó el impacto del liderazgo transformador en la dirección de la calidad hotelera en España. Para lo cual hizo uso del modelo MLQ – 5X y el Modelo EFQM respectivamente. El estudio señala que los componentes más valorados del liderazgo transformacional son la motivación inspiracional e influencia idealizada. Por otra parte, en el caso de los agentes EFQM, la estrategia es el agente más valorado guiado por el incremento de la conformidad en los consumidores. El estudio concluye que los resultados favorables del modelo EFQM se dan cuando existe un nivel avanzado de liderazgo transformador.

Por consiguiente, con esta herramienta se busca conocer los aspectos más valorados y el estilo de liderazgo que prevalece en la actualidad en los restaurantes que van a ser analizados.

Vásquez (2016) en su trabajo denominado: El liderazgo transformacional y la calidad del servicio de los trabajadores de un laboratorio médico en la capital del Perú. Este fue de tipo correlacional. Para el estudio de la primera variable se aplicó a los colaboradores del laboratorio el cuestionario de Bass y Avolio, mientras que para valorar la eficacia del servicio se aplicó el cuestionario SERVQUAL para obtener datos sobre las cinco dimensiones. Además, se encontró que las dimensiones de motivación inspiracional y estimulación intelectual están significativamente relacionadas con la eficacia del servicio.

Este cuarto estudio resulta fundamental para el estudio a desarrollarse ya que utiliza dos instrumentos que serán utilizados para medir las variables. Como primero se tiene al cuestionario de Bass y Avolio que en la investigación de Vásquez únicamente se utilizó en los colaboradores, en cambio en el presente estudio se lo aplicará a los líderes y sus seguidores. En cuanto al segundo instrumento se tiene al modelo SERVQUAL con el que se medirá la satisfacción de los consumidores acerca de la eficacia del servicio.

En otra investigación realizada por Velásquez (2018), sobre la influencia entre el liderazgo transformacional y la eficacia del servicio en un municipio provincial del Perú. La investigación tuvo como objetivo demostrar la correlación de las variables analizadas. Para recolectar datos se utilizó una encuesta que incluyó ocho preguntas tanto para la variable de liderazgo como la de la calidad. Se pudo encontrar que el liderazgo transformacional tiene un impacto sustancial en la excelencia de los servicios proporcionados por la entidad municipal, especialmente en aspectos como la confiabilidad, gentileza, empatía y capacidad de respuesta.

En cuanto al estudio como destacable punto de referencia en el transcurso de esta tesis, se tiene que la variable independiente tiene influencia sobre la calidad de servicio. Por lo que se pretende evidenciar que los restaurantes que tienen líderes transformacionales brindan una mejor calidad del servicio a los usuarios.

Pesantez (2019) en su investigación nombrada: Análisis del liderazgo transformacional y transaccional, y su correlación con variables del servicio que determinan la efectividad en las empresas agroindustriales de la zona costera de una provincia en Ecuador. En el estudio se demostró la correlación en las variables indagadas. La efectividad se vinculó a una tasa del 70%, mientras que el esfuerzo adicional mostró una correlación del 67%. La satisfacción demostró una correlación del 57 % y las autoevaluaciones centrales tuvieron una correlación del 6 %. Con base en estos hallazgos, se puede concluir que el liderazgo transformacional se asocia positiva y significativamente con estos indicadores de servicio. Por el contrario, se observó que el liderazgo transaccional solo mostró una relación positiva pero no significativa con la satisfacción de los empleados.

El estudio previo reveló que el liderazgo de naturaleza transformadora muestra una mayor eficacia en la consecución de la satisfacción y el incremento del rendimiento entre los empleados, gracias a su conexión sustancial. En tanto que, el transaccional únicamente se relaciona de forma positiva. En este sentido el estudio brinda un soporte a la investigación ya que demuestra que el liderazgo transformacional es más efectivo para generar un cambio en las organizaciones.

García (2019) en su investigación comparativa que analizó el impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de pequeñas y medianas empresas en una provincia del Ecuador. Utilizó una metodología mixta cuantitativa y cualitativa, para la variable independiente hizo uso del modelo de Bass y Avolio denominado MLQ-5X. En este se pudo determinar varios rasgos esenciales que poseen los líderes, como, por ejemplo: la coherencia de sus acciones, su capacidad de auto determinación y constancia, su disposición para tomar riesgos calculados, su intelecto y habilidad para inspirar a los demás, así como su destreza en la gestión de personas. Además, se encontró que el estilo de liderazgo más comúnmente utilizado en las pequeñas y medianas empresas es el transformacional, el cual se caracteriza

por líderes que son más innovadores, dinámicos, prospectivos, inspiradores, íntegros, proactivos y preocupados por el crecimiento y formación de su equipo. En general, se puede afirmar que los líderes más transformacionales son aquellos que poseen estas características.

Este estudio es fundamental, al comprobarse que el liderazgo transformacional es el predominante en las empresas de un sector económico diferente. Sin embargo, lo relevante y útil es que el estudio fue realizado en el contexto ecuatoriano y esto soporta a la investigación presente. Además, que sus aportes son valiosos en cuanto a los instrumentos a utilizarse para el análisis del liderazgo transformacional tanto a los líderes como a los seguidores.

Alfaro (2020) en su investigación no se manipularon las variables y se buscó su correlación, se utilizó como instrumentos dos cuestionarios validados por tres expertos. El primer cuestionario, el cual se conformaba de 13 ítems en escala Likert se aplicó a los trabajadores para recolectar datos relacionados con la variable independiente. El cuestionario subsiguiente se administró a los clientes de la Unidad con el propósito de recopilar información sobre la variable de calidad del servicio, mismo que se compuso de 8 preguntas en la misma escala que el primero. Los resultados evidencian una correlación positivamente alta entre las variables, demostrando que los trabajadores reflejan su desacuerdo con el liderazgo practicado, mientras que los usuarios expresan su insatisfacción con el grado de eficacia recibido en el servicio.

Finalmente, esta investigación está relacionada a la hipótesis número cuatro, en la que los clientes internos están de acuerdo con el tipo de liderazgo que predomina en su organización. También se relaciona a la hipótesis tres de la tesis actual, cuyo objetivo es comprobar que el 80% de los consumidores se encuentran satisfechos con la eficiencia del servicio brindada por los restaurantes.

Marco Conceptual

Servicio al cliente

De acuerdo con Serna (2008), el servicio al cliente se refiere a las prácticas que una organización implementa para proporcionar a sus clientes externos una experiencia satisfactoria, superando así las expectativas y necesidades en comparación con la competencia. El servicio al cliente desempeña un papel fundamental para el crecimiento de cualquier organización que tenga como objetivo fidelizar a sus clientes.

Proceso del servicio

Según Mora (2011) el proceso del servicio se fundamenta en los momentos de verdad. Estos se definen, como cualquier situación en la que el cliente interactúa con la organización y forma una opinión acerca de la calidad del servicio.

Satisfacción

Zeithaml (2000) sostiene que la satisfacción se refiere a la valoración que el cliente realiza acerca de si el producto o servicio ha cumplido con sus requerimientos y demandas. En este sentido Parasuraman et al, (1988) afirman que las expectativas del cliente son determinantes en la satisfacción del mismo. Considerando que los clientes evalúan el servicio en función de lo que ellos esperan que se les brinde, comparándolo con lo que realmente reciben.

Por otra parte Bass y Avolio (2006) se experimenta la satisfacción en el liderazgo está íntimamente ligado a las acciones del líder, ya que influyen directamente en la satisfacción del grupo de trabajo. Los seguidores encuentran gratificación en las decisiones del líder y observan cómo estas acciones crean un ambiente organizacional positivo que fomenta la ejecución efectiva de las tareas. Este concepto resalta la importancia de cómo las acciones del líder influyen directamente en el grado de satisfacción y bienestar dentro del equipo de trabajo.

Restaurantes de Cadena

Se refieren a un conjunto de negocios que trabajan bajo marca común y comparten una gerencia, procesos, misión, cultura y sistemas similares, por lo que tienen una estructura uniforme. También, suele ofrecer un menú homogéneo en todas sus sucursales y tienen una amplia presencia geográfica. Esta modalidad de negocio permite a los clientes identificar fácilmente la marca y tener una experiencia de servicio homogénea en todas las ubicaciones. (Lane y Dupré, 1997).

Restaurantes de Franquicia

Son aquellos con un contrato legal donde el propietario se compromete a otorgar a terceros el derecho o privilegio de vender un producto o servicio bajo ciertas condiciones que se han pactado en el sistema Lane y Dupré, 1997).

Restaurantes Independientes

Los restaurantes independientes no son parte de una afiliación de marca, es decir no son parte ni de cadenas, ni de franquicias; su dueño es el responsable de la gerencia de manera directa o indirecta (Walker, 2001).

Restaurantes de lujo

Estos lugares necesitan disponer de una estructura operativa eficiente, construida en torno a reglas, procesos y pautas tanto a nivel de la organización como fuera de ella, para su dirección adecuada. Además, presentan ciertos atributos particulares vinculados al servicio (Albornoz, 2014).

Restaurantes de primera (4 tenedores)

Se consideran menos exclusivos, su estrategia de venta es distinta y ofrece menos variedad de comida y bebidas alcohólicas. Los clientes internos deben contar con las

habilidades y una constante capacitación relacionada a los productos que se ofertan (Albornoz, 2014).

Capítulo III

Marco metodológico

En el presente capítulo se describe la metodología de investigación empleada. La metodología se basa en la fusión de métodos cuantitativos y cualitativos, comúnmente denominado enfoque mixto. Es importante señalar que no ocurrió ninguna manipulación de las variables de estudio, por lo que resultó un diseño de investigación no experimental. La recolección de datos se llevó a cabo en el año 2022, lo que significó un diseño de estudio transversal. Además, se adoptó un alcance descriptivo correlacional para evaluar la asociación entre las variables de liderazgo transformacional y calidad del servicio. La información recolectada se procesó utilizando tanto Microsoft Excel como el programa estadístico SPSS versión 25.

Enfoque de la investigación: Mixta

Se destaca por la cuidadosa unión de dos enfoques, el cuantitativo y el cualitativo, dentro de un mismo análisis, con el propósito de obtener una perspectiva más abarcadora de los fenómenos en cuestión (Johnson y Onwuegbuzie, 2007). Según Hernández et al, (2014), el enfoque cuantitativo tiene como objetivo verificar las hipótesis planteadas a través de la recolección de datos y su medición numérica, así como del cálculo estadístico para identificar comportamientos recurrentes y evaluar teorías. En contraste, el enfoque cualitativo no utiliza información estadística y se apoya en la obtención y desglose de datos no numéricos con el fin de descubrir preguntas que puedan comprobar o refutar las hipótesis en el proceso de deducción. Esta técnica se caracteriza por el estudio holístico del fenómeno, la lógica deductiva y la incorporación de nuevos hallazgos que puedan surgir durante el estudio.

En la investigación actual, se emplea un enfoque cuantitativo para recopilar datos numéricos a través de encuestas. El primer grupo de encuestas fue aplicado al líder y a los empleados de los restaurantes de lujo y de primera categoría en el Distrito Metropolitano de

Quito para investigar la variable de liderazgo transformacional. Por otra parte, el segundo grupo de encuestas se aplicó a los consumidores de los mismos restaurantes con el objetivo de evaluar la calidad del servicio ofrecido por cada uno de los establecimientos a sus consumidores. Por otra parte, el enfoque cualitativo en la tesis se justifica por medio de la investigación documental en la que se recopiló y seleccionó información relevante de forma lógica y ordenada para el estudio de las dos variables. Se destaca el uso de: reglamentos oficiales, artículos científicos, tesis doctorales, revistas digitales, sitios web, blogs y redes sociales de los establecimientos y organismos de regulación y control.

Diseño de la investigación: No experimental

Bajo el concepto de la Real Academia española, el diseño se refiere a una “descripción o bosquejo de algo”. Según Martínez (2013) el Diseño de la investigación debe contener todos los datos necesarios para que la persona que lea el proyecto pueda formarse una opinión sobre este y su autor. En este sentido, la investigación experimental según Agudelo et al, (2008) se basa en la gestión meticulosa de las variables y el control directo sobre los factores que intervienen o que pueden afectar el experimento. Para ello, se utiliza una muestra de referencia con el fin de poder comparar los resultados. Por otra parte, la investigación no experimental, tiene como finalidad estudiar el comportamiento habitual de las variables que se indagan, en el ámbito que funcionan, sin modificarlas, ni manipularlas de forma deliberada (Hernández et al., 2014).

En esta investigación se recopilarán datos e información de los restaurantes de lujo y de primera del DMQ, respecto al liderazgo que manejan estas organizaciones y la calidad del servicio entregado a los consumidores. Es importante destacar que la investigación se clasifica como no experimental, ya que se evita la alteración intencional de las variables estudiadas.

Tipología de la investigación: Transversal

Los estudios no experimentales se dividen en dos tipos según el período de tiempo que abarcan. El primero, de tipo transversal, analiza el comportamiento de un fenómeno en un tiempo definido. En segundo lugar, se encuentra el longitudinal que tiene como objetivo exponer cómo ha cambiado el objeto de investigación a lo largo de un período prolongado de tiempo (Hernández et al., 2014). En relación al desarrollo de esta tesis se ha elegido llevar a cabo un enfoque de investigación transversal debido a que se recolectará información tanto primaria como secundaria. Además, se realizará un estudio con enfoque descriptivo y correlacional de las variables en un período de tiempo específico, el año 2022.

Alcance de la investigación: Descriptivo y correlacional

El objetivo principal del enfoque descriptivo es proporcionar detalles precisos sobre las características y perfiles de los individuos, agrupaciones, operaciones o diferentes fenómenos sometidos a análisis. En otras palabras, su propósito es recopilar información o evaluar de manera aislada o colectiva los factores o variables de interés, sin buscar establecer relación entre ellos. Por otra parte, el método correlacional se enfoca en identificar o medir la conexión o nivel de correspondencia que hay entre dos o varias variables para lo cual se debe medir, cuantificar, analizar y establecer las vinculaciones sustentadas en hipótesis comprobadas (Hernández et al., 2014).

El presente estudio se basará en los dos enfoques mencionados anteriormente, que surgen de la perspectiva de la investigación. En primer lugar, utilizará el enfoque descriptivo, el cual implica la recolección y medición de la información sobre las dos variables con el objetivo de establecer una base sólida para el estudio. En segundo lugar, se empleará el enfoque correlacional para determinar si hay o no una asociación entre liderazgo transformacional y calidad del servicio en los restaurantes de lujo y primera categoría en el DMQ.

Población de estudio

Historia del objeto de estudio

Inicialmente las tabernas y posadas aparecieron en el antiguo Egipto, estas con el paso de los años se extendieron hacia el Imperio Romano, la Grecia clásica y varios puntos del lejano oriente. No obstante, estos lugares carecían de amabilidad e higiene y el propietario únicamente intercambiaba alimentos o bebidas mediante el trueque. Para el siglo XII en el continente europeo, existió una incipiente evolución al colocar en las rutas comerciales mesones o puestos en la calle, en los que se vendían alimentos y bebidas a las personas que tenían hambre y sed debido a los largos viajes. Por otra parte, las iglesias, monasterios y conventos de aquel entonces tenían un servicio de alojamiento y alimentación para los turistas quienes pagaban mediante una donación (Jurado, 2014).

Oficialmente, los restaurantes, tal y como se les conoce hoy en día, surgieron en París durante el siglo XVIII. El cocinero Dossier Boulanger fue quien ideó un local que dio origen a las conocidas panaderías francesas. Cabe decir que el origen de la palabra restaurante, proviene de “restaurants”, ya que en estos locales se ofrecían diferentes menús basados en alimentos que restauraban el cuerpo y el estado de ánimo de los comensales.

En medio del gran éxito del primer restaurante fundado en la ciudad francesa, decenas de emprendedores empezaron a imitar el modelo de negocio, intentando de una u otra forma mejorar la oferta en cuanto a los alimentos y el servicio. Por esta razón se enfocaron en dar un mayor ambiente y decoración, los muebles, menaje y cubiertos cada vez eran de mejor calidad e incorporaron otro tipo de productos en los menús tradicionales. Además, ya no se buscaba únicamente la transacción comercial, sino que se intentaba dar un gran ambiente a los comensales mediante camareros con experiencia que habían sido mayordomos o empleados de la aristocracia parisina que se encontraba en bancarrota posterior a la Revolución Francesa (Jurado, 2014).

El crecimiento de los restaurantes en la época era significativo. Solo treintaicinco años más tarde de la inauguración del primer negocio de este tipo en París, esta ciudad ya contaba con quinientos restaurantes. El modelo de negocio se extendió por todo el viejo continente que cada vez contaba con más restaurantes completos, sofisticados y adaptados a los productos típicos de cada país (Jurado, 2014).

A pesar de ello, es importante destacar que Delmonico's, situado en Nueva York, fue el primer establecimiento oficial de los Estados Unidos, aunque en un principio solo ofrecía un menú básico. Sin embargo, fue pionero en la implementación de la división por áreas, la incorporación de una cajera y la creación de brigadas para la cocina y el servicio. Entre 1880 y una década después, los propietarios impulsaron la expansión de esta cadena de restaurantes, llegando a contar con trece establecimientos (Jiménez, 2012).

Restaurantes en Quito – Ecuador

La ciudad de Quito, en Ecuador, cuenta con una oferta culinaria que tiene sus orígenes en épocas prehispánicas. En aquel entonces, los Tambos, sitios de descanso para los chasquis, ya ofrecían alimentos a los viajeros. Por otro lado, para el alojamiento se asignaban los Pucares. Cerca de los años 1900, se documentó cerca del teatro principal de la ciudad la existencia del restaurante “Las Claritas”, perteneciente a las hermanas Clara y Josefina Paredes.

Ya para el año 1930 en el Casco Colonial de Quito, surgen dos hoteles importantes, el Hotel Majestic y el Hotel Humboldt, se distinguían por ofrecer gran variedad de alimentos a los turistas, sin embargo, desaparecieron en los años 70. Más adelante, en 1966, Hugo y Frida Dehler fundaron el Hotel Colón que brindaba gran variedad y calidad de platos, no obstante, en la década de los noventa entraron en una difícil situación financiera por lo que vendieron las acciones a la cadena internacional Hilton. Durante esta década existió un auge del sector de alojamiento, comidas y bebidas, por ende, los restaurantes empezaron a ofrecer un mejor

servicio al cliente, ofertando mayor variedad de comidas con un sabor superior y algunos centrados en la comida nacional (Jiménez, 2012).

Importancia de los Restaurantes en Quito durante el 2022

En la actualidad la ciudad capital del Ecuador es reconocida por su gastronomía, un atractivo esencial turístico de la región en la que sus habitantes y los turistas nacionales y/o extranjeros pueden disfrutar de experiencias gastronómicas exclusivas e inolvidables. El catastro del Ministerio de Turismo (2022) establece que existen 2782 restaurantes repartidos en todas las parroquias de la ciudad de Quito. Sin embargo, un mayor desarrollo gastronómico se marca en la zona centro de la ciudad, la Mariscal, Lñaquito, República del Salvador, La Floresta, El Inca y Cumbayá. Estas zonas destacan por un alto desarrollo turístico y comercial gracias a su historia y gran accesibilidad para los comensales.

En el primer semestre del año 2022, las ventas de los establecimientos locales en Quito alcanzaron un total de 856 millones de dólares, lo que representa un incremento del 34% con respecto al año anterior. En el 2021, las ventas totales de estos establecimientos se situaron en 641 millones de dólares. Las cifras del SRI (Servicio de Rentas Internas), estiman que los establecimientos que más ventas reportaron en los seis primeros meses del 2022 son los de: alojamiento con 83%, seguido por el transporte turístico con un 59%, en tercer lugar, las tour operadoras con un 39% y, en cuarto lugar, los establecimientos de comidas y bebidas que registraron un aumento del 19% frente al 2021 (Quito Turismo, 2022). Por esta razón la actividad que ejercen los restaurantes es importante para el crecimiento productivo, financiero, cultural, laboral y turístico de la ciudad de Quito.

El impacto en el empleo derivado de esta actividad turística es significativo ya que generó 21 119 plazas de empleo directo; 9 450 para mujeres y 11 669 para hombres. Este número representa un 67% de los empleos directos de todas las actividades turísticas de la ciudad de Quito durante el año 2022. Con respecto al número de establecimientos de turismo

en el DMQ, el subsector de Alimentos y Bebidas cuenta con la mayor cantidad de locales, un total de 3 386, lo que representa el 67% de todo el catastro turístico (Quito Turismo, 2022).

Referente al turismo, la actividad económica es clave y los restaurantes la pueden aprovechar al máximo. Ya que en el año 2022 llegaron alrededor de 526 360 turistas extranjeros principalmente de Estados Unidos, España, Colombia, México, Perú, Francia, Reino Unido, Canadá, Alemania, Italia, Países Bajos, Argentina, entre otros países igualmente importantes. La estancia de los turistas fue de cinco días promedio, en los cuales gastaron alrededor de \$580 en actividades turísticas. En resumen, el ingreso de divisas en la ciudad de Quito relacionado al turismo fue de aproximadamente \$305 288 800 (Quito Turismo, 2022).

En Ecuador, los restaurantes son considerados parte de la actividad económica de Alimentos y Bebidas, según lo establecido por el Reglamento. Se les cataloga como lugares estables, temporales o desplazables, en los que se preparan y ofrecen comidas y bebidas para su degustación, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos y se encuentren debidamente dados de alta en la Autoridad Nacional de Turismo. (Ministerio de Turismo, 2018).

Reglamento de Alimentos

En octubre del año 2018, el Ministerio de Turismo emitió un moderno Reglamento de Alimentos y Bebidas que reemplazó la resolución 172 del 24 de noviembre de 1989, que regulaba la actividad turística relacionada con dichos servicios. La normativa firmada por Enrique Ponce León, exministro, tiene como objetivo mejorar la calidad del servicio de los establecimientos de alimentos y bebidas en tres aspectos fundamentales. El primero es mejorar la calidad del servicio para asegurar que los establecimientos cumplan con las expectativas de los comensales. El segundo pilar, es asegurar una excelente infraestructura, lo que significa que los espacios deben ser adecuados para que los comensales tengan una buena experiencia durante la permanencia en los establecimientos. El tercer pilar, es seguir los lineamientos para la higiene alimentaria, es decir que el personal de los establecimientos tiene que manipular los

alimentos siguiendo las normativas, garantizando así la entrega de un buen producto a los comensales.

Una de las consecuencias de mejorar la calidad del servicio es agregar más valor en la atención al turismo, lo que puede resultar en un destino turístico con una ventaja competitiva a nivel global. Además, el reglamento estimula la capacitación y el perfeccionamiento continuo del equipo que trabaja en los restaurantes. En lo referente a la infraestructura, las especificaciones son adaptables y dinámicas según evolución del mercado y las expectativas de los consumidores de cada segmento, con el fin de proyectar una buena impresión de los establecimientos. Por último, el cumplimiento de buenas prácticas permite lograr una interrelación entre la calidad de las comidas y el servicio, lo que permite a los consumidores satisfacer sus expectativas. (Ministerio de Turismo, 2018).

Clasificación de los establecimientos de lujo y primera

En lo concerniente a la clasificación de los establecimientos gastronómicos, en el contexto de la presente indagación, los restaurantes son clasificados a través de un sistema de evaluación que se fundamenta en el cumplimiento de las normativas establecidas.

En la Figura 9 se puede observar los 41 requisitos de categorización para los restaurantes que serán calificados en base a la infraestructura, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el servicio.

Figura 9

Requisitos de categorización de restaurantes según el Reglamento

Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, emitido por el Ministerio de Turismo mediante Acuerdo Ministerial 53, Publicado en el Registro Oficial 575 el de 5 de octubre de 2018.			
ANEXO D1. REQUISITOS DE CATEGORIZACIÓN			
No.	REQUISITOS	TIPO DE REQUISITO	PUNTAJE
1	Cuenta con entrada de consumidores independiente de la del personal de servicio.	Infraestructura	2
2	Cuenta con vestíbulo o sala de espera, independiente del comedor de restaurante.	Infraestructura	2
3	Cuenta con zona específica para bar.	Infraestructura	2
4	Cuenta con vestuarios y servicios higiénicos independientes para el personal de servicio. Este lugar debe estar iluminado, ventilado y limpio.	Infraestructura	2
5	Cuenta con un proceso de almacenamiento e identificación de productos o utiliza el manejo de alimentos mediante principio PEPS Y PCPS.	BPM	6
6	Cuenta con un plan de registro de temperaturas.	BPM	6
7	Cuenta con sistemas de purificación de agua en áreas de preparación de alimentos.	BPM	6
8	En el área de producción, cuenta al menos con un lavadero exclusivamente para manos y otro para vajilla y menaje de cocina.	BPM	6
9	Cuenta con certificado de BPM HACCP por una empresa calificada.	BPM	6
10	Cuenta con área de pescadería.	BPM	6
11	Cuenta con área de carnicería.	BPM	6
12	Cuenta con un área de panadería o pastelería.	BPM	6
13	Cuenta con área separada de cocina caliente y cocina fría.	BPM	6
14	Cuenta con cámaras de refrigeración.	BPM	6
15	Cuenta con cámaras de congelación.	BPM	6
16	Debe contar con instrumentos de control de acidez del aceite. Respetando los parámetros del ARCSA en relación al uso del aceite.	BPM	6
17	Cuenta con un plan maestro de limpieza.	BPM	6
18	Cuenta con guardarropa y/o percheros para los consumidores.	Servicio	4
19	Cuenta con calefacción y/o aire acondicionado en área de comedor.	Servicio	4
20	Cuenta con menú en idioma extranjero.	Servicio	4
21	Cuenta con menú de vinos nacionales e importados, vinos espumosos, licores, aguardientes y cervezas.	Servicio	4
22	Cuenta con cava de vinos.	Servicio	4
23	Cuenta con un jefe de comedor con conocimientos de un idioma extranjero.	Servicio	4
24	Cuenta con somelier o persona con capacidad de explicar el menú de vinos y licores.	Servicio	4
25	Cuenta con parqueadero, propio o contratado, y/o servicio de valet parking.	Servicio	4
26	Cuenta con mecanismos informativos que contengan advertencias de alimentos que generen intolerancias o alergias.	Servicio	4
27	Cuenta con servicios de reserva de mesa.	Servicio	4
28	Cuenta con anfitrión para recepción de consumidores.	Servicio	4
29	Cuenta con una póliza de responsabilidad civil.	Servicio	4
30	Cuenta con un instrumento para que los consumidores puedan valorar la satisfacción del servicio prestado.	Servicio	4
31	Cuenta con un listado de compañías de taxis de las zonas y/o aplicaciones móviles para otorgar	Servicio	4
32	Cuenta con personal de seguridad capacitado y certificado debidamente identificado.	Servicio	4
33	Los baños de hombres y mujeres cuentan con cambiadores para bebés en los dos géneros.	Servicio	4
34	Cuentan con letreros que promuevan el uso eficiente del agua y energía eléctrica en el establecimiento.	Servicio	4
35	Cuenta con un 10% mínimo del personal que acredite el nivel A2 (nivel básico) de conocimiento en un idioma extranjero de acuerdo al Marco Común Europeo para las lenguas.	Servicio	4
36	Cuenta con un sistema computarizado de facturación.	Servicio	4
37	Cuenta con fuentes de abastecimientos alternativo de energía eléctrica en caso de necesitarlo.	Servicio	4
38	Cuenta con un Licenciado en Gastronomía debidamente reconocido por la autoridad competente.	Servicio	4
39	Cuenta con facilidades de pago electrónico (transferencia, PayPal, tarjeta de débito/ crédito y/o dinero electrónico).	Servicio	4
40	Las áreas de servicio cuentan con sistemas de ventilación natural y/o forzada que permita el flujo del aire y la no acumulación de olores.	Servicio	4
41	Cuenta con vestíbulo o sala de espera, en el cual podrá instalarse un bar independiente del comedor restaurante.	Servicio	4
*Fórmula de Categorización: Puntaje Obtenido x 100 / Puntaje Total		Puntaje total = 182	
Restaurantes			
Establecimientos	Nivel de cumplimiento requerido		
Categoría 5 tenedores	Mayor o igual a 91 %		
Categoría 4 tenedores	Entre 81% y 90%		
Categoría 3 tenedores	Entre 80% y 71%		
Categoría 2 tenedores	Entre 70% y 61%		
Categoría 1 tenedor	Entre 60% y 40%		

Nota. De Requisitos para categorización de restaurantes, por (Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, 2018),

La presente investigación está dirigida a los restaurantes que pertenecen a las categorías de 5 y 4 tenedores. Es decir, los que han tenido un mejor nivel de cumplimiento requerido comparado a los restaurantes de menor categoría.

Para clasificar un restaurante como de 5 tenedores, se requiere un grado de cumplimiento similar o superior al 91% en los 41 ítems evaluados. Por otro lado, para ser categorizado como de 4 tenedores, el nivel de cumplimiento mínimo requerido es del 81%, pero no superior al 90%. En ambos casos, se considera que los restaurantes de lujo y de primera calidad han obtenido una puntuación alta en el sistema de evaluación proporcionado por el Reglamento Turístico. La evaluación se realiza a través de tres aspectos fundamentales en la calidad del servicio, los cuales incluyen:

1. La infraestructura, que consta de 4 requisitos, cada uno con una puntuación de 2 puntos.
2. Las BPM, que se evalúan según 13 requisitos, cada uno con una puntuación de 6 puntos.
3. El servicio, que consta de 24 requisitos, cada uno con una puntuación de 4 puntos.

Sumando los puntos de los 41 requisitos, se obtiene un puntaje total de 182. Por lo que, al asignar los porcentajes de las categorías, los restaurantes de lujo tendrán una puntuación mayor a 165, mientras que los restaurantes de primera tendrán una puntuación entre 147 y 164. Los restaurantes que se encuentran en la categoría de 5 y 4 tenedores evidentemente cumplieron con altas calificaciones en una serie de requisitos que se encuentran divididos en tres tipos:

1. La infraestructura: Esta categoría incluye la necesidad de contar con una entrada independiente tanto para los clientes como para los trabajadores del restaurante,

- una sala de espera separada. Además, se requiere una zona de bar, camerinos y baños separados para el equipo de trabajo.
2. Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): En esta categoría, se requiere que los restaurantes tengan sistemas de conservación y rotulación de productos, un registro de temperaturas, equipos de purificación de agua para la preparación de comidas, y lavaderos independientes para manos, vajillas y menaje. También se exige que las áreas de cocina se encuentren separadas por tipo y temperatura, y que cuenten con cámaras de refrigeración, congelación y dispositivos de control de aceite para garantizar los niveles adecuados establecidos por el ARCSA. Además, es necesario tener un plan maestro de limpieza y deben contar con una certificación BPM por parte de una empresa calificada.
 3. El servicio: Los restaurantes deben proporcionar una amplia gama de servicios para los clientes, desde percheros hasta sistemas de climatización en el comedor. Además, debe contar con menús en varios idiomas, menús y cavas de vinos, licores y cervezas ecuatorianas o extranjeras y un somelier. También un parqueadero o servicio de valet parking, información sobre restricciones alimentarias, reserva de mesa, un anfitrión para recibir a los clientes, una póliza de responsabilidad civil y herramientas para calificar la experiencia del servicio. Además, se añaden baños con zonas de cambio para recién nacidos, un sistema computarizado de facturación, facilidades de pago electrónico, fuentes alternativas de energía, una sala de espera o vestíbulo. Por último, el personal debe estar capacitado y certificado, y el jefe de comedor y al menos el 10% del personal deben tener un conocimiento A2 en un idioma extranjero (Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, 2018).

El registro, inspección, actualización, categorización y recategorización de los restaurantes lo realiza la Autoridad Nacional de Turismo o el GAD cantonal, en el caso del

DMQ, la entidad encargada es Quito Turismo. Por esta razón, se puede inferir que la categorización de los restaurantes es válida y confiable para la investigación. Ya que permite conocer que los restaurantes de lujo y de primera del Distrito Metropolitano de Quito cuentan con una excelente calificación basada en los tres requisitos descritos anteriormente. Estos requisitos resultan determinantes para cumplir con las expectativas de los consumidores y asegurar una experiencia gastronómica satisfactoria.

Según el Ministerio de Turismo (2022) el catastro de restaurantes en la ciudad de Quito mantiene 317 establecimientos pertenecientes a la categoría de 5 y 4 tenedores. En este sentido, la investigación se enfocó al estudio de estas categorías ya que lograron altos puntajes en el nivel de cumplimiento de infraestructura, servicio y Buenas Prácticas de Manufactura, en comparación con restaurantes de categorías inferiores como los de 1, 2 y 3 tenedores.

Población y muestra de la investigación

Población

Arias (2006) una población puede definirse como un colectivo de objetos o individuos que exhiben atributos comparables ya partir de los cuales se pueden generalizar los resultados de una investigación. En la presente investigación, la población está conformada por restaurantes de lujo. (5 tenedores) y de primera (4 tenedores) ubicados en el cantón Quito, provincia de Pichincha, pertenecientes a los estratos de restaurantes independientes, franquicias y cadenas y que han sido inscritos en el Catastro 2022 del Ministerio de Turismo del Ecuador.

Los establecimientos fueron filtrados mediante la eliminación de las sucursales de la misma marca, en los casos de restaurantes de cadena y franquicia; en tanto que para los independientes se mantuvieron los especificados en el Catastro para el posterior cálculo de la muestra. Así mismo se eliminaron aquellos restaurantes que ya no se encuentran en

funcionamiento. Por consiguiente, la población de este estudio está compuesta por 179 restaurantes.

Muestra

Según Gallego (2004) Una muestra se refiere a un subconjunto específico de la población general que se elige para ser examinado. Este subconjunto debe reflejar con precisión las características y atributos de toda la población, y esto se logra mediante la implementación cuidadosa de técnicas de muestreo adecuadas.

Tamaño de la Muestra. La utilización de métodos específicos para el diseño de la muestra conduce a la adquisición de una muestra que represente con precisión a toda la población. Entre estos métodos se destaca el muestreo probabilístico, ya que asegura que todos los individuos de la población tengan las mismas posibilidades de ser incluidos en la muestra. En cambio, en el muestreo no probabilístico, la probabilidad de que un elemento de población forme parte de la muestra es desconocida, lo que implica una mayor incertidumbre en la representatividad de la muestra (Arias, 2006).

El presente estudio es bietápico, en parte debido a la utilización del muestreo probabilístico para seleccionar los restaurantes a través de un muestreo aleatorio estratificado. Sin embargo, también se empleó el muestreo no probabilístico al momento de seleccionar a los individuos a encuestar. En este caso se seleccionó a los individuos a ser encuestados a través de un muestreo por conveniencia. En tal sentido se eligieron a los empleados disponibles y un líder de cada restaurante con el objetivo de conocer sobre la variable de liderazgo transformacional. Por otro lado, con el fin de evaluar la calidad del servicio se escogieron diez consumidores por cada establecimiento que tuvieran suficiente disponibilidad de tiempo para responder el cuestionario.

Diseño muestral. Para la selección de la muestra, se emplea el método de asignación proporcional al tamaño del estrato, el cual se basa en la población objeto de estudio.

$$n = \frac{N (Z_{\alpha/2})^2 \sum_{i=1}^k N_i p^2 q^2}{E^2 N^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \sum_{i=1}^k N_i p^2 q^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población (179)

$Z_{\alpha/2}$: Nivel de confianza al 95% (1,96)

k: Número de estratos (4)

N_i : Población de cada estrato

p: Probabilidad de éxito (0,5)

q: Probabilidad de fracaso (0,5)

E: Margen de error permisible (0,05)

$$n = 63$$

El tamaño de la submuestra para cada estrato se calcula:

$$nh = n \frac{NH}{N}$$

Donde:

n: Muestra significativa

nh: Muestra por estrato

NH: Número de elementos de un estrato

N: Número total de elementos que conforman la población

Tabla 6

Población y muestra

Establecimiento	Población	Muestra
Restaurantes independientes		
- Lujo (5 tenedores)	20	7
- Primera (4 tenedores)	103	36
Restaurantes de cadena		
- Lujo (5 tenedores)	10	4
- Primera (4 tenedores)	37	13
Restaurantes de franquicia		
- Lujo (5 tenedores) *	0	0
- Primera (4 tenedores)	9	3
Total	179	63

Nota. *No existe disponibilidad de restaurantes de franquicia de 5 tenedores

Fuentes de información

En lo referente al proceso de levantamiento de información, en primer lugar, se tendrá que identificar la fuente de la cual se pretende obtener los datos imprescindibles para el desarrollo del estudio (Hernández et al., 2014). Por ello se toman en cuenta dos clases de fuentes; las primarias y secundarias. Por un lado, las primeras se basan en la recolección de información original que no ha sido alterada de ninguna forma y que se pueden obtener mediante documentos de primera mano como documentos oficiales públicos, artículos científicos, tesis, libros y expertos. Mientras que las fuentes secundarias están compuestas por datos que ha sido modificados, transformados o interpretados de alguna forma, en estas fuentes destacan los resúmenes, reseñas, periódicos, páginas de internet.

Para la presente investigación se aplicaron diversos instrumentos de investigación de fuentes primarias, entre los que destacan: tesis, artículos científicos, libros, documentos

oficiales públicos e información obtenida de primera mano de los líderes de los restaurantes estudiados. Asimismo, se recolectó información secundaria en base a las páginas web oficiales y redes sociales de cada restaurante, resúmenes, artículos digitales en periódicos y sitios web de las entidades fiscalizadoras y normativas de los establecimientos.

Se recomienda el uso de encuestas para el desarrollo de la investigación, ya que ésta se enmarca en una metodología mixta con una parte cuantitativa.

Operacionalización de las variables

Una variable es algo que puede cambiar y cuyo cambio puede ser cuantificado u observado. El termino variable se puede aplicar a personas, objetos, eventos y fenómenos, los cuales pueden tomar diferentes valores con relación a la variable en cuestión. Las variables se vuelven importantes en la investigación cuando se relacionan con otras variables para formar parte de una hipótesis o teoría (Espinoza, 2018).

Variable independiente: Liderazgo transformacional.

Variable dependiente: Calidad del servicio.

Tabla 7*Operacionalización de variables*

Objetivo General: Analizar la influencia del liderazgo transformacional en la calidad del servicio de los restaurantes de primera y lujo del DMQ.						
Objetivo específico	Hipótesis	Variable	Componente	Técnica de recolección de datos	Instrumento	Metodología
Establecer la relación teórica entre las variables de estudio y las teorías de soporte.	N/A	Liderazgo transformacional	Teoría de rasgos, comportamiento, Enfoque de la contingencia y Liderazgo transformacional.	Investigación documental: fuentes primarias	N/A	Revisión bibliográfica
Identificar qué estilo de liderazgo predomina en los restaurantes de lujo y primera del DMQ.	En los restaurantes de lujo y primera del DMQ predomina el liderazgo transformacional. El 90% de los clientes internos se sienten satisfechos	Liderazgo	Transformacional Transaccional Laissez Faire	Encuesta	Cuestionario MLQ-5x	Análisis factorial Análisis descriptivo

<p>Aplicar el modelo SERVQUAL para determinar la calidad de servicio en los restaurantes de lujo y primera del DMQ.</p>	<p>con el tipo de liderazgo que predomina en su organización. Para los clientes el orden de prelación de las dimensiones de la calidad es: Capacidad de respuesta, empatía, tangibilidad, confiabilidad y seguridad</p> <p>El 80% de los consumidores están satisfechos con la calidad del servicio prestada por los restaurantes del DMQ</p>	<p>Calidad del servicio</p>	<p>Tangibilidad Confiabilidad Seguridad Empatía Capacidad de respuesta</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Cuestionario SERVQUAL</p>	<p>Análisis factorial</p> <p>Análisis de brechas</p> <p>Análisis descriptivo</p>
<p>Determinar la influencia entre liderazgo transformacional y calidad del servicio.</p>	<p>El liderazgo transformacional influye de manera directa, positiva y significativa en la calidad del servicio.</p>	<p>Liderazgo transformacional</p>	<p>IIA/IIC Consideración individualizada Motivación inspiracional Estimulación intelectual</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Cuestionario MLQ-5x</p>	<p>Análisis correlacional</p>
			<p>Tangibilidad Fiabilidad Seguridad</p>		<p>Cuestionario SERVQUAL</p>	

		Calidad del servicio Liderazgo transformacional	Empatía Capacidad de respuesta		
Realizar una propuesta de Plan de acción y mejora.	N/A		IIA/IIC Consideración individualizada Motivación inspiracional Estimulación intelectual	Investigación documental: fuentes primarias	Ciclo PHVA
		Calidad del servicio	Tangibilidad Fiabilidad Seguridad Empatía Capacidad de respuesta		

Cuestionario MLQ-5x

Cuestionario SERVQUAL

Validación cualitativa de los instrumentos

Durante los últimos veinte años, el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo ha sido ampliamente utilizado para evaluar los estilos de liderazgo en el ámbito de la Psicología de las organizaciones (Avolio y Bass, 2004). En un análisis de la base de datos PsycINFO a través del buscador ProQuest, se reveló que hasta el año 2022, se han llevado a cabo 252 estudios, de los cuales 65 se han realizado en los últimos cinco años. Estos estudios incluyen revistas científicas, tesis doctorales y tesinas que emplearon el MLQ en el desarrollo de sus investigaciones desde la publicación inicial del instrumento en el año 1985. Además, estos estudios se han enfocado en diversos sectores y se han realizado en más de 32 países de todo el mundo.

Durante el año 1988, Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Berry colaboraron para desarrollar el cuestionario SERVQUAL como medio para evaluar la calidad del servicio. Desde su inicio, este cuestionario ha ganado una popularidad significativa y se ha utilizado ampliamente en una variedad de industrias de servicios, que incluyen atención médica, educación superior, telecomunicaciones, hotelería y restaurantes. El objetivo principal de este cuestionario es recopilar datos sobre la satisfacción del usuario mediante la identificación de las disparidades que puedan existir entre sus expectativas iniciales y el servicio real que reciben. (Samuel y Stanescu, 2015). En una búsqueda realizada en el buscador de ProQuest que indexa las investigaciones almacenadas en PsycINFO, se reveló que hasta el año 2022 se han realizado 318 estudios. De estos estudios, 82 corresponden a los últimos cinco años y están relacionados con revistas científicas, revistas especializadas, tesis doctorales y tesinas en diferentes países del mundo e idiomas.

Por lo tanto, estos dos cuestionarios, el MLQ y el SERVQUAL, han sido fundamentales en el desarrollo de 567 estudios a nivel mundial. Dichos estudios han contribuido al análisis exhaustivo de los tipos de liderazgo que manejan las organizaciones, así como también en la

evaluación de la calidad del servicio prestado por las empresas. Por lo tanto, ambos instrumentos resultan óptimos para ser utilizados en el presente estudio, ya que han sido rigurosamente validados y gozan de una fiabilidad cualitativa reconocida.

Validación cuantitativa de los instrumentos

Esta validación fue realizada a través del Alfa de Cronbach. Según Oviedo y Campo (2005) es una medida utilizada para evaluar la fiabilidad de los ítems de una escala, donde un valor entre 0,70 y 0,90 indica una consistencia interna adecuada para una escala unidimensional. En la tabla 8 se muestran los resultados del análisis estadístico utilizado para determinar la consistencia interna de los instrumentos.

Tabla 8

Validación cuantitativa

Cuestionario	Alfa de Cronbach	N de elementos
Cuestionario MLQ 5X con enfoque al Líder	0,851	45
Cuestionario MLQ 5X con enfoque al Seguidor	0,897	45
Cuestionario para evaluar la Calidad del servicio	0,907	36

Una vez obtenido el indicador para cada uno de los instrumentos, se puede llegar a la conclusión que los cuestionarios cuentan con buena consistencia interna.

Prueba de normalidad

En la Tabla 9 se exhiben los resultados de las pruebas de normalidad realizadas en los datos para asegurar la solidez de los análisis estadísticos.

Tabla 9*Pruebas de normalidad*

H0: Los datos tienen una distribución normal

H1: Los datos no tienen una distribución normal

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov – Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Liderazgo Transformacional	0,138	223	0	0,87	223	0
Calidad del servicio	0,285	223	0	0,634	223	0

a. Corrección de significación de Lilliefors

Al realizar las pruebas de normalidad, se ha determinado que los datos no se adhieren a una distribución normal. Los valores de p obtenidos de las estadísticas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk están por debajo del umbral de significación de 0,05. Como el tamaño de la muestra supera los 50, se consideró apropiado seguir la recomendación de Novales (2010) y utilizar el estadístico de Kolmogorov-Smirnov como medio para evaluar la hipótesis de normalidad.

Dado que se ha rechazado la hipótesis nula de normalidad y se ha aceptado la hipótesis alternativa, es necesario emplear un análisis estadístico no paramétrico para los datos. Es importante destacar que los métodos de estadística paramétrica asumen una distribución normal de los datos, por lo tanto, no son apropiados cuando esta suposición no se cumple. En resumen, los resultados de las pruebas de normalidad indican que los datos no siguen una distribución normal y, por ende, se requiere utilizar un análisis estadístico no paramétrico para asegurar la confiabilidad de los resultados obtenidos. En este caso, se recomienda utilizar el estadístico RHO de Spearman.

Procedimiento de recolección de datos

En el proceso de recopilación de datos, se reúne y organiza información pertinente para la investigación, y este objetivo se logra mediante la utilización de métodos y recursos específicos. La metodología se refiere a la manera en que se adquiere la información, mientras que los recursos o herramientas se presentan como medios o formatos destinados a capturar y preservar dicha información Rebollo y Ábalos, (2022)

La recopilación de datos se realiza a través de un proceso compuesto por tres etapas interconectadas. En primer lugar, se lleva a cabo la selección de un instrumento de recolección de datos que sea válido y fiable. La segunda etapa implica la aplicación de este instrumento, y, finalmente, se procede a la preparación de los datos recopilados para su posterior análisis (Gómez, 2006).

Existen dos enfoques distintos para llevar a cabo la recopilación de datos: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. En el caso del enfoque cuantitativo, se emplean instrumentos previamente estandarizados, y la obtención de datos se realiza a través de la observación, la medición o la revisión de documentos. Por otro lado, cuando se utiliza el enfoque cualitativo, la recolección de datos se basa en las experiencias de las personas, y los datos se obtienen de manera gradual y progresiva (Hernández et al., 2014).

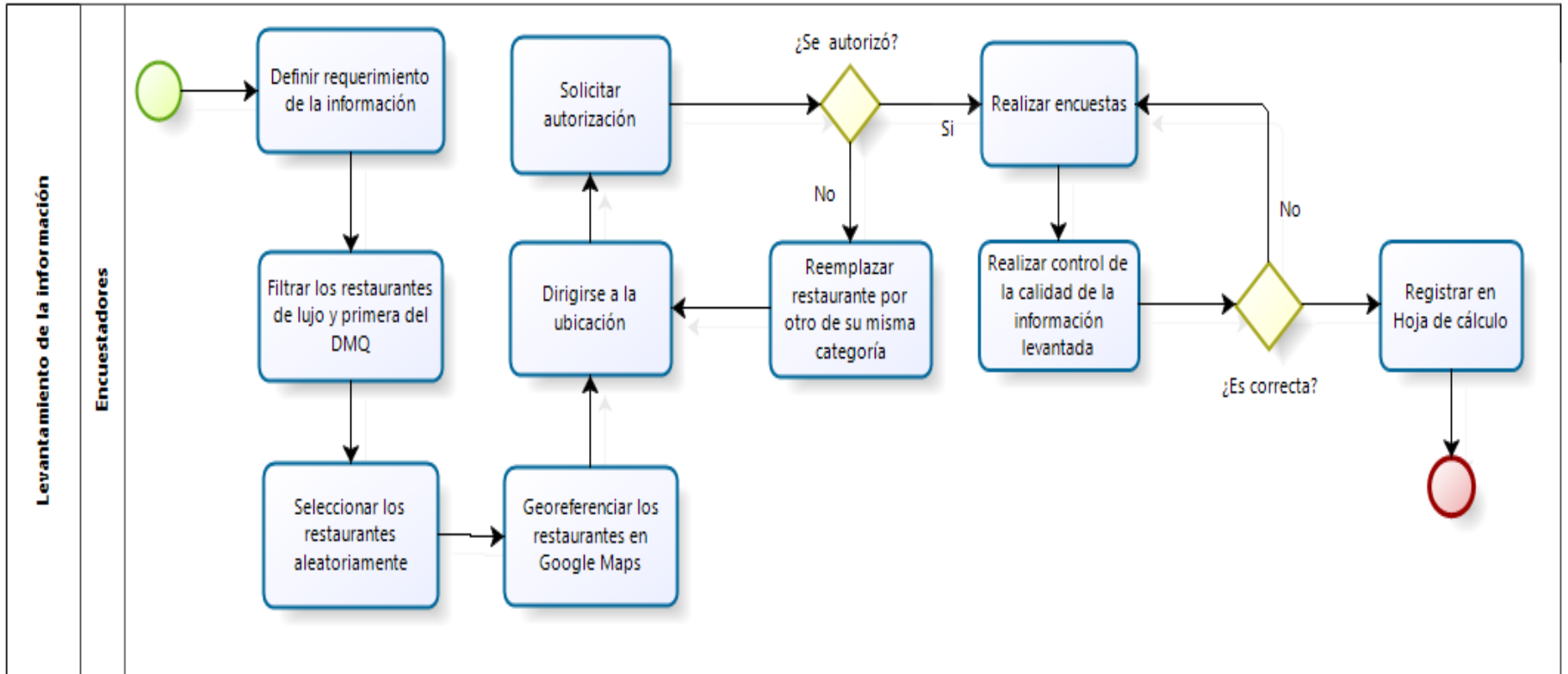
En el marco de la presente investigación, se optó por emplear fuentes de información primarias como parte esencial de la metodología de estudio. Para la obtención de datos relevantes, se implementó la técnica de encuesta a través de dos cuestionarios distintos.

El primer cuestionario utilizado fue el MLQ-5X, el cual fue administrado tanto a líderes como a seguidores con el propósito de evaluar y analizar los aspectos relacionados con el liderazgo y las dinámicas de liderazgo en el contexto de la investigación. El segundo cuestionario aplicado fue el Servqual, dirigido a los consumidores de restaurantes. Este

instrumento permitió recopilar información valiosa acerca de la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes en dichos establecimientos. De esta manera, se obtuvo una visión completa y equilibrada de los diferentes actores involucrados en el ámbito de la investigación.

Figura 10

Procedimiento de recolección de datos



Procesamiento de la información

Para el análisis de información en la presente investigación se ha utilizado el software SPSS vs 25.0. Según Méndez y Cuevas (n.d.), este software es muy popular en la investigación social y en ciencias afines, debido a su capacidad para ejecutar variedad de técnicas estadísticas, desde la entrada de datos hasta la generación de informes. Entre las técnicas disponibles se encuentran pruebas de hipótesis, análisis de varianza, regresión lineal y no lineal, análisis factorial, análisis de correspondencias, entre otros. Además, SPSS se destaca por su facilidad de uso, su capacidad para manejar grandes conjuntos de datos y su flexibilidad para realizar diferentes tipos de análisis estadísticos. Asimismo, el software cuenta con herramientas gráficas que permiten visualizar datos y crear gráficos con facilidad y precisión. El uso de programas especializados como SPSS permite obtener resultados precisos y específicos que contribuyen al logro de los objetivos establecidos para la investigación.

Técnicas estadísticas

Análisis descriptivo

Según Rendón et al, (2016), el uso del análisis descriptivo resulta muy útil para los investigadores, ya que les permite interpretar y presentar los datos de manera clara y efectiva a través de la utilización de tablas, gráficos y cuadros. Para realizar este tipo de análisis, es crucial que el investigador identifique los objetivos y variables empleadas en su investigación, ya que esto garantizará un tratamiento adecuado de la información y permitirá obtener resultados precisos y detallados. En última instancia, el objetivo final del análisis descriptivo es proporcionar evidencia objetiva suficiente para respaldar las hipótesis planteadas en la investigación.

En el estudio en cuestión, utilizó la técnica de estadística descriptiva con el objetivo de presentar información concreta sobre las variables de interés. Para lograr este propósito, se recopilaron y organizaron los datos, lo que permitió presentar cifras precisas en forma de tablas

y gráficas fáciles de entender desde una perspectiva visual. De esta manera, se buscó facilitar la comprensión de los datos a través de una presentación más ilustrativa.

Análisis Factorial

El proceso de Análisis Factorial sirve para agilizar y dilucidar los datos, haciéndolos más comprensibles. Su objetivo principal es disminuir la complejidad de los datos determinando la menor cantidad de dimensiones requeridas para dilucidar la cantidad más sustancial de información presente en los datos. (de la Fuente Fernández, 2011). Antes de llevar a cabo el proceso de análisis factorial, resulta esencial llevar a cabo una serie de evaluaciones con el objetivo de determinar la pertinencia de los datos para este método en específico. Estas evaluaciones, conocidas como medidas de validez de muestreo, tienen la finalidad de determinar si se cumplen los requisitos para el análisis factorial.

La utilización de la prueba de Bartlett sobre la esfericidad se trata de un procedimiento estadístico aplicado para investigar la hipótesis nula, la cual sugiere que las variables en cuestión no muestran correlación alguna. Esta prueba consiste en comparar la matriz de intercorrelación de los datos con una matriz de identidad, en la que los elementos diagonales se establecen en 1 y todos los demás elementos se establecen en 0. Si el resultado de esta comparación alcanza significación estadística con un nivel de confianza del 95 % ($p < 0,05$), se puede inferir que las variables sí están interconectadas, lo que justifica la utilización del análisis factorial. (Pizarro y Martínez, 2020).

En otro aspecto, la evaluación KMO, se origina por un valor medio calculado en base a los elementos ubicados en la matriz. Esta matriz incluye coeficientes de correlación parcial negativos. La razón detrás del índice de KMO, es que, si las variables están relacionadas y comparten factores comunes, los coeficientes de correlación parcial deberían ser pequeños, lo que resultará en valores elevados en la diagonal de la matriz. En otras palabras, si la tasa de

coeficientes significativos en el conjunto de datos es alta, esto indica que hay una interconexión más fuerte entre los factores estudiados (Pizarro y Martínez, 2020).

Análisis Correlacional

Según Pedroza et al, (2007) la técnica de correlación se emplea para explorar la conexión de dos variables que dependen una de la otra.

El coeficiente de correlación se emplea para medir el grado de asociación entre las dos variables y su rango oscila entre -1 y +1. El valor del coeficiente de correlación (R) refleja la fuerza de la correlación entre las dos variables en cuestión. Cuando el valor es cero, se interpreta que no hay una correlación significativa entre ellas, lo que sugiere que las variables son independientes.

Tabla 10

Coefficientes de correlación

Valores	Interpretación
-0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,75	Correlación negativa considerable
-0,50	Correlación negativa media
-0,25	Correlación negativa débil
-0,10	Correlación negativa muy débil
0	No existe correlación alguna entre las variables
0,10	Correlación positiva muy débil
0,25	Correlación positiva débil
0,50	Correlación positiva media
0,75	Correlación positiva considerable
0,90	Correlación positiva muy fuerte
1	Correlación positiva perfecta

Nota: Valores de coeficientes de correlación, interpretados desde -0,90 hasta 1; adaptado de "Metodología de la investigación" por (Hernández et al., 2014)p.404.

De et al, (2009) y Pedroza et al, (2007) coinciden en que el coeficiente de correlación de Spearman se calcula utilizando los rangos de las observaciones en lugar de los valores

originales. A diferencia del coeficiente de correlación de Pearson, el enfoque de Spearman se basa en asignar rangos a los valores ordenados en lugar de medir la asociación lineal entre los propios valores de las variables. Esto demuestra un consenso entre los dos estudios sobre la metodología empleada en el cálculo de la correlación de Spearman.

Análisis de regresión

Según Dagnino (2014) se presenta una regresión de los valores de una variable en relación a los de otra cuando se puede trazar una línea, conocida como línea de regresión, que se adapta de manera más o menos evidente a los valores que se han observado. La regresión se emplea para reconocer posibles relaciones causales o, en casos donde la relación causal está clara, para hacer predicciones de una variable basándose en la otra. Cuando dos variables mantienen una relación de tipo determinista.

Capítulo IV

Presentación de resultados

En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos a través de los instrumentos de investigación MLQ-5X y Servqual, en línea con los objetivos e hipótesis planteados. En primer lugar, se determinó los hallazgos del análisis sociodemográfico realizado sobre los participantes. A continuación, se proporciona los resultados del análisis descriptivo para cada dimensión de los cuestionarios utilizados. En el tercer apartado, se emplea un análisis factorial para identificar los estilos de liderazgo predominantes en restaurantes de lujo y de primera categoría, así como la jerarquización de las dimensiones de la calidad del servicio recibida y deseada. Posteriormente, se presenta las brechas en la calidad del servicio que se han identificado. Finalmente, se realizó un análisis correlacional para determinar la relación entre las variables de liderazgo transformacional y la calidad del servicio.

Análisis sociodemográfico de los encuestados

En el análisis sociodemográfico se emplea una combinación de variables sociales y demográficas para caracterizar a una población específica. Este proceso de investigación contribuye a clasificar a los encuestados en subgrupos distintos (Hoffmeyer-Zlotnik y Warner, 2018). En este sentido, se realizaron análisis de datos que abarcaron variables como la edad, género, nivel de instrucción y nacionalidad tanto para los líderes como para los seguidores y consumidores. Además, se tuvo en cuenta el tiempo de experiencia laboral en el establecimiento para los seguidores, así como el nivel de instrucción de los consumidores.

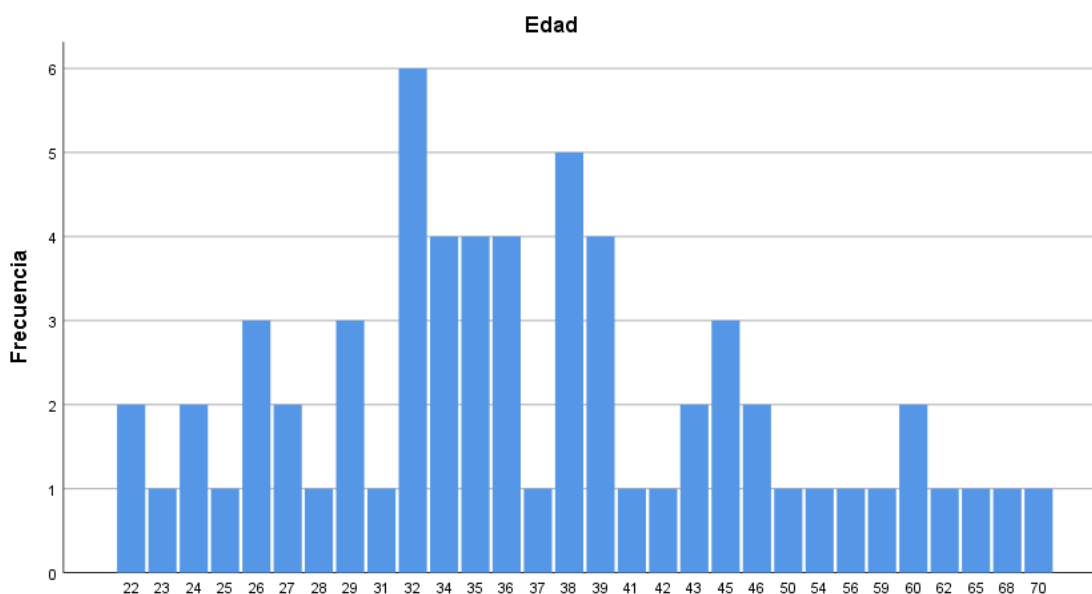
Edad de los líderes de los restaurantes de lujo y primera del DMQ

En la Figura 11 se evidencia que de los 63 líderes de los restaurantes de lujo y primera del DMQ, (71.43%, o 45 personas) pertenecen al grupo etario de adultos que comprende la edad entre 30 a 64 años (INEC, 2022a). Sin embargo, una proporción significativa de líderes (23.81%, o 15 personas) son jóvenes y solo un pequeño porcentaje (4.76%, o 3 personas) son

adultos mayores. Estos resultados indican que la mayoría de los líderes en estos restaurantes son adultos, ya que esta etapa de la vida suele asociarse con una mayor capacidad, experiencia, habilidad y madurez para dirigir organizaciones.

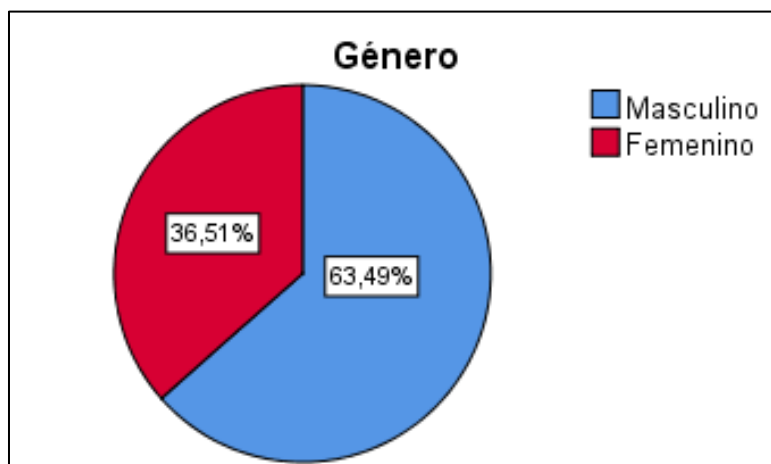
Figura 11

Edad líderes



Género de los líderes de los restaurantes de lujo y primera del DMQ

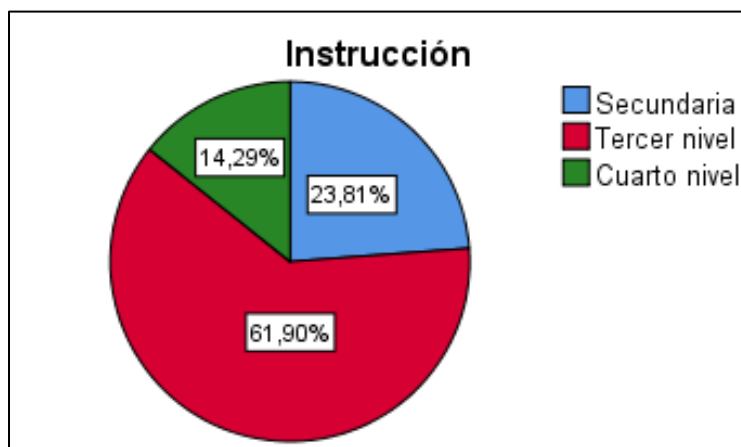
Se puede demostrar en la Figura 12 que, de los 63 líderes analizados, 40 se identifican como del género masculino y 23 como del género femenino. Por tanto, se puede determinar que existe una menor participación del género femenino en los restaurantes de lujo y primera del DMQ.

Figura 12*Género líderes****Nivel de instrucción de los líderes de los restaurantes de lujo y primera del DMQ***

En la Figura 13 se puede establecer que, de las 63 personas, el 61.90% (39 líderes) tienen una instrucción de tercer nivel. Esto se relaciona con los requisitos que muchas empresas suelen establecer para la contratación de personas para cargos de alto o mediano nivel. El 23.81% (15 líderes) tienen una instrucción de secundaria, estas son personas que han emprendido sus negocios desde el inicio y han adquirido los conocimientos a lo largo del tiempo, también algunos son trabajadores con una alta experiencia en el sector. Finalmente, solo el 14.3% (9 líderes) tienen un título de cuarto nivel, lo cual hace referencia a que estos líderes tienen una formación alta con el fin de dirigir de forma eficiente sus organizaciones. Se considera que la instrucción de los líderes es adecuada y las organizaciones están lideradas en su mayoría por profesionales que tienen importantes conocimientos sobre el sector que se desempeñan.

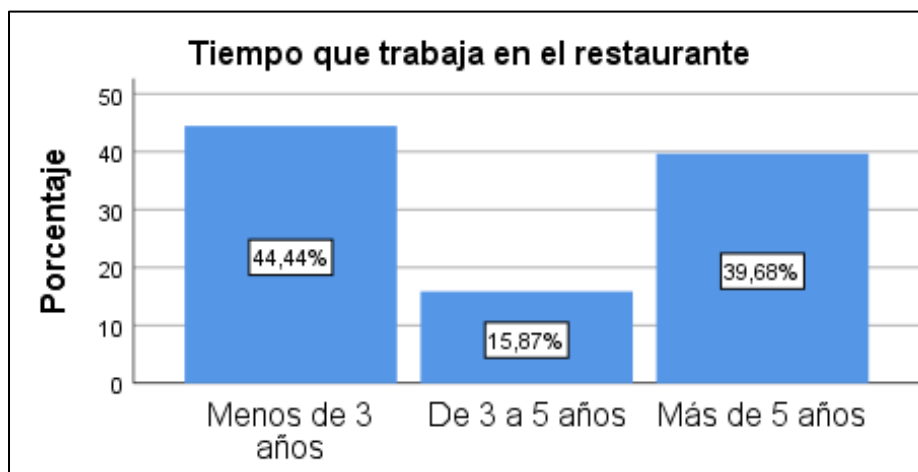
Figura 13

Nivel de instrucción de líderes

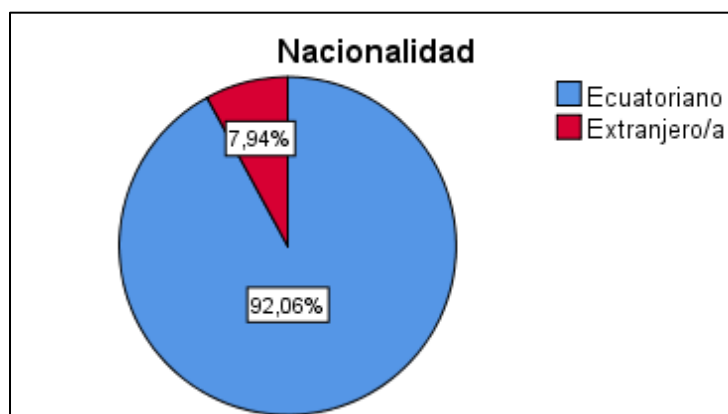


Rango de tiempo que trabajan los líderes en los restaurantes de lujo y primera del DMQ

Basado en la Figura 14, se observa que el 44.44%, es decir 28 líderes de los 63 líderes de restaurantes analizados, han trabajado en el restaurante por menos de 3 años. Esta situación podría estar relacionada con la pandemia de COVID-19 en el sector, donde algunos negocios tuvieron que reducir personal antiguo y contratar nuevos empleados para el año 2021. Otros negocios que tuvieron que cerrar temporalmente, cambiaron su estructura, gerencia y personal durante la postpandemia en la reactivación económica (Reinoso, 2021). Por otro lado, según los resultados de las encuestas, 25 líderes llevan trabajando más de 5 años en estos establecimientos, lo que refleja su amplia experiencia y conocimiento sobre el funcionamiento de la organización.

Figura 14*Tiempo de trabajo en restaurante de líderes****Nacionalidad de los líderes de los restaurantes de lujo y primera del DMQ***

Se evidencia en la Figura 15, que la gran mayoría de los 63 líderes de los restaurantes estudiados, el 92.06% (58 líderes), son de nacionalidad ecuatoriana y solo el 7.94% (5 líderes) son extranjeros. Esto se debe a que la mayoría de los restaurantes analizados pertenecen a ecuatorianos y promueven la gastronomía nacional, por lo que las personas adecuadas para los cargos de supervisión o gerencia son ecuatorianos.

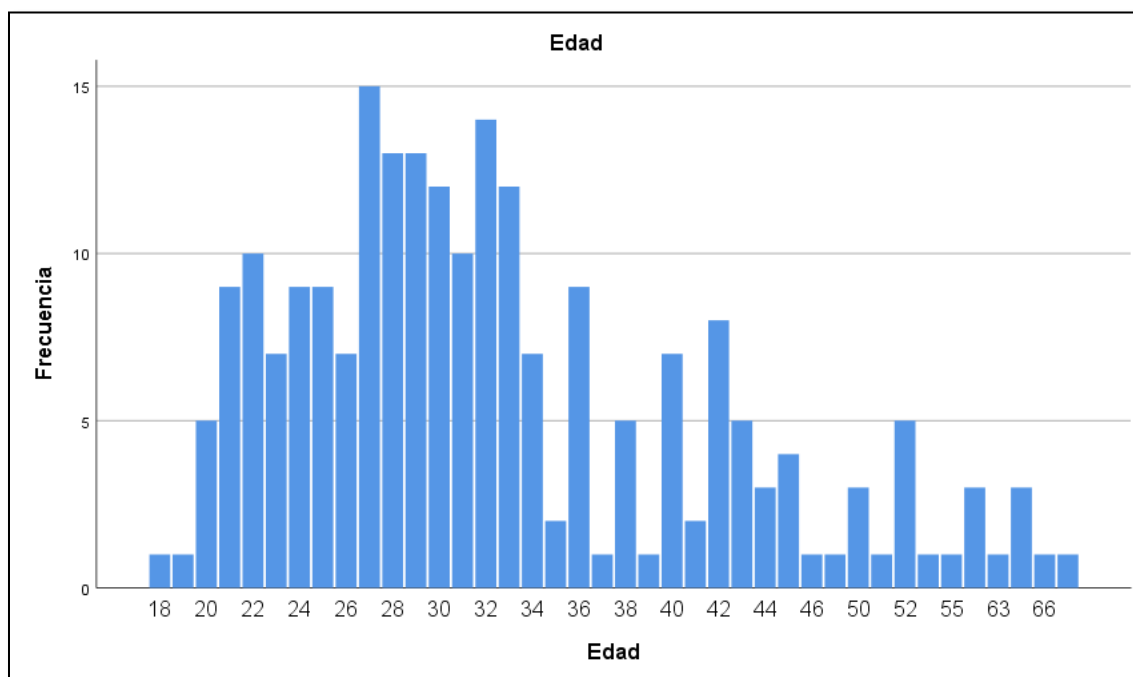
Figura 15*Nacionalidad de líderes*

Edad de los seguidores de los restaurantes de lujo y primera del DMQ

De acuerdo a la Figura 16, de los 223 seguidores analizados, el 53% (119 personas), pertenecen al grupo etario de adultos entre 30 a 64 años (INEC, 2022). La razón por la cual la mayoría de los seguidores son de esta edad se debe a que en la adultez, las personas tienen una mayor probabilidad de tener un empleo adecuado gracias a su experiencia, habilidades y conocimientos adquiridos (INEC, 2022). Un porcentaje significativo del 44.39% (99 personas) son jóvenes entre 18 y 29 años, y solo 5 seguidores son adultos mayores con 65 años o más.

Figura 16

Edad de los seguidores



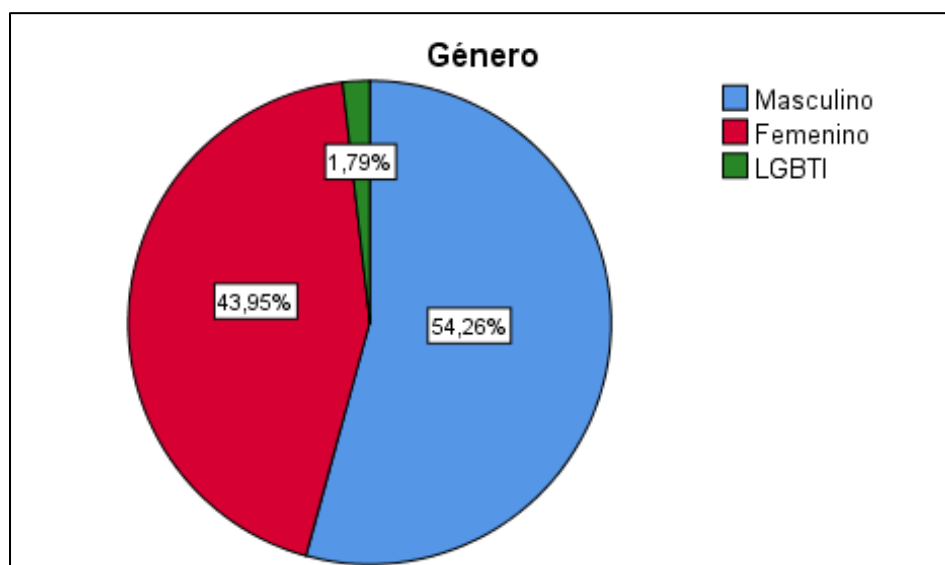
Género de los seguidores de los restaurantes de lujo y primera del DMQ

En la Figura 17 se expone que, de los 223 seguidores analizados, un total de 121 se identifican como género masculino, lo que representa el 54.26% del total. Además, se evidencia que el género femenino está representado por 98 personas, lo cual constituye un

43.95%. Por último, se destaca que un grupo menos representativo dentro de los seguidores está compuesto por 4 personas pertenecientes al colectivo LGBTI. Estos datos son consistentes con las estadísticas de empleo presentadas por Quito Turismo (2022) en la que se establece que en el sector de alimentos y bebidas existen 4075 trabajadores, de los cuales el 58% son hombres y el 42% mujeres. Por tanto, se puede demostrar que los restaurantes cumplen con el principio de igualdad laboral en el que se debe garantizar la plena participación de las mujeres en un empleo adecuado.

Figura 17

Género de los seguidores



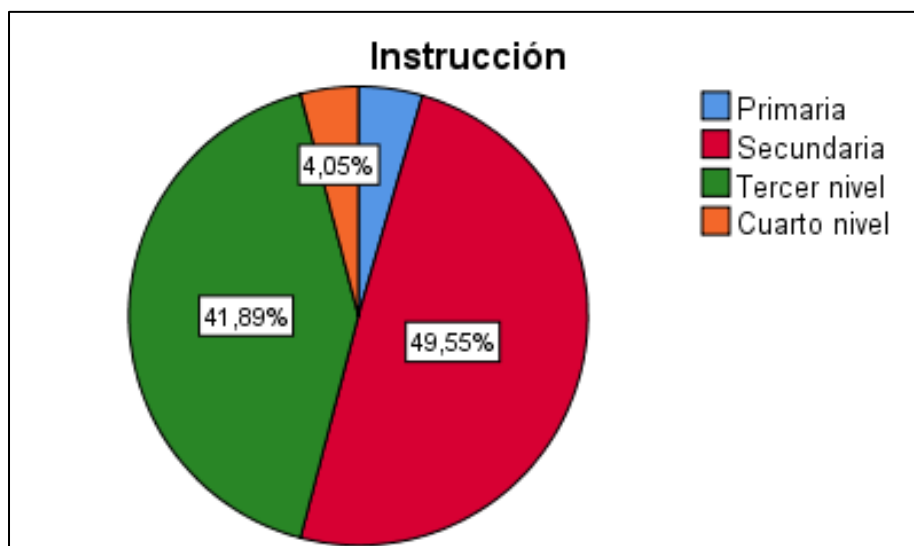
Nivel de instrucción de los seguidores de los restaurantes de lujo y primera del DMQ

La Figura 18 presenta el nivel de instrucción de los 223 seguidores analizados. La mayoría (49.55%) está representada por personas que tienen un título de bachiller, es decir que han terminado formalmente la educación secundaria. En consecuencia, 9 seguidores mantienen un título de cuarto nivel. Sin embargo, solamente 10 personas tienen una instrucción

de primaria, lo que demuestra la práctica de políticas de no discriminación por el nivel educativo que mantienen los restaurantes.

Figura 18

Nivel de instrucción de los seguidores



Rango de tiempo que trabajan los seguidores en los restaurantes de lujo y primera del DMQ

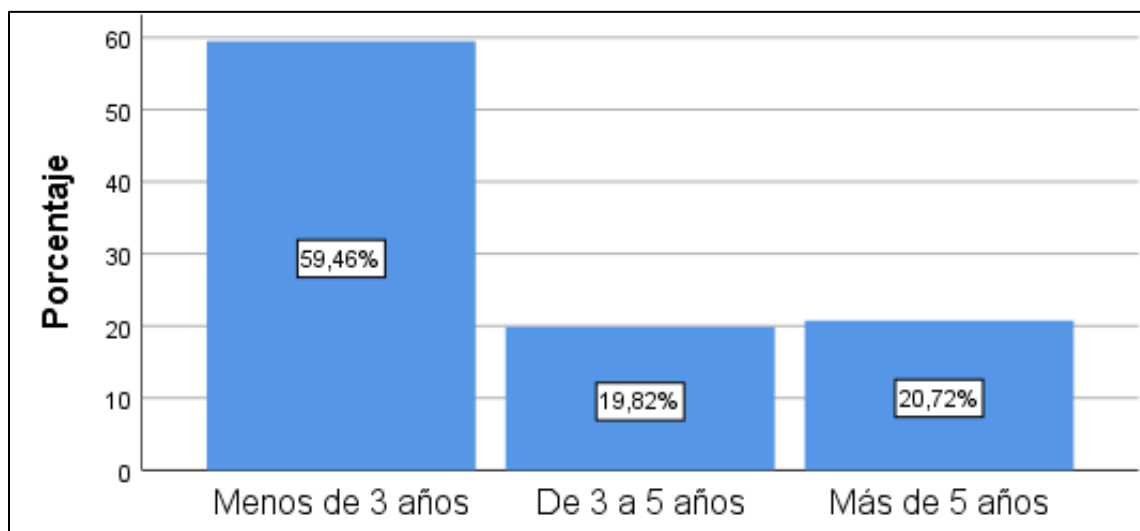
En la Figura 19 se visualiza que, de los 223 seguidores analizados, la mayoría, es decir, el 59.46% o 132 personas, trabajan menos de 3 años en el establecimiento. Por otro lado, un total de 44 seguidores, que conforman el 19.82%, llevan laborando de 3 a 5 años. En contraste, el 20,72% o 47 personas han mantenido una trayectoria de más de 5 años en el establecimiento.

La razón principal detrás de que la mayoría de los colaboradores tengan menos de 3 años en su trabajo se debe al impacto negativo en el empleo causado por la pandemia del COVID-19. Debido a que algunos restaurantes hicieron reajustes en su nómina y tuvieron que

despedir a su personal antiguo y contratar a nuevos empleados cuando reanudaron completamente sus operaciones en el año 2021 (Reinoso, 2021).

Figura 19

Tiempo en el trabajo de los seguidores

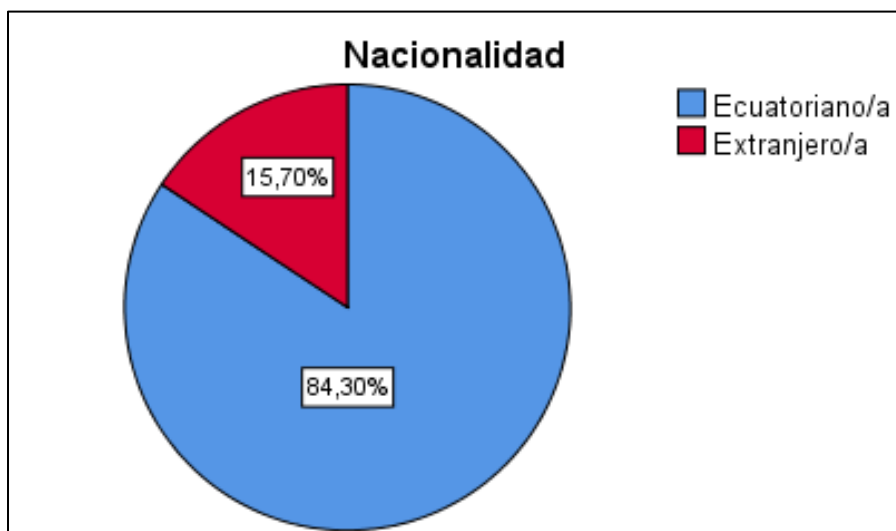


Nacionalidad de los seguidores de los restaurantes de lujo y primera del DMQ

Se contrasta en la Figura 20 que, 188 de los 223 seguidores analizados es decir la mayoría con un 84.30% pertenecen a la nacionalidad ecuatoriana. También se puede evidenciar que 35 seguidores, es decir, el 15.70% son de una nacionalidad extranjera. Esto se relaciona a que en la ciudad predominan los restaurantes de lujo y primera enfocados a la gastronomía nacional, por lo que los colaboradores en su mayoría son ecuatorianos. Sin embargo, Quito es una metrópolis que recibe cerca de 500.000 turistas extranjeros al año, lo que ha llevado a que existan restaurantes que ofrecen comidas de diferentes países como Italia, Perú, Colombia, Francia, España y Argentina, y como resultado, también existen cientos de colaboradores extranjeros laborando en estos establecimientos (Quito Turismo, 2022).

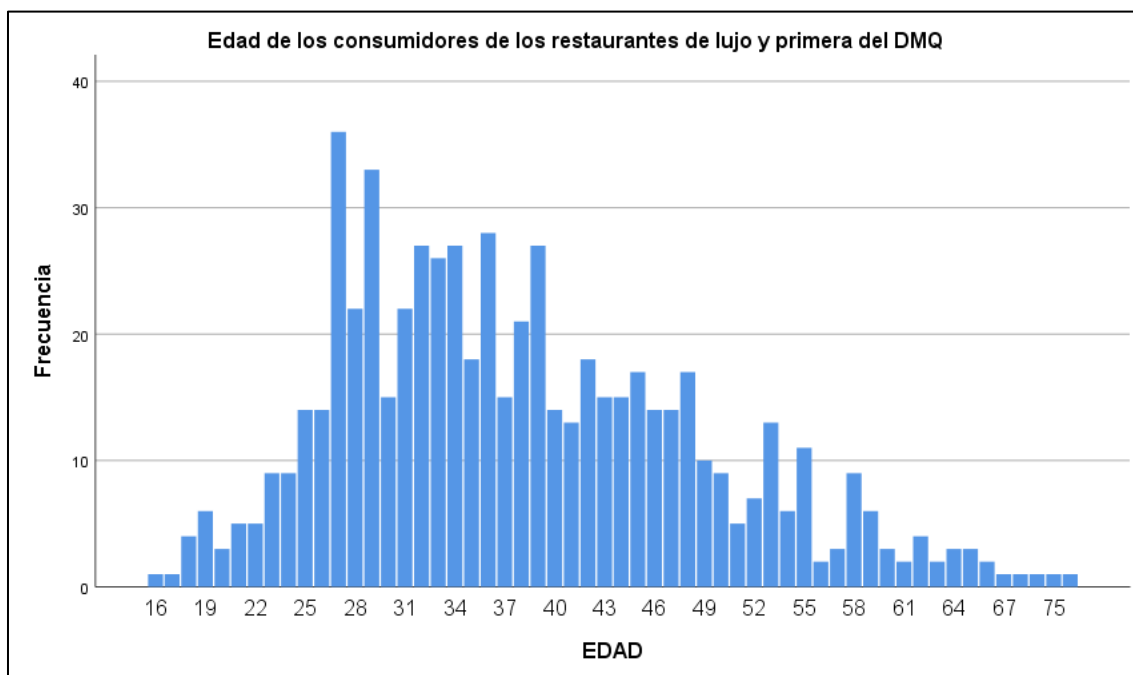
Figura 20

Nacionalidad de los seguidores

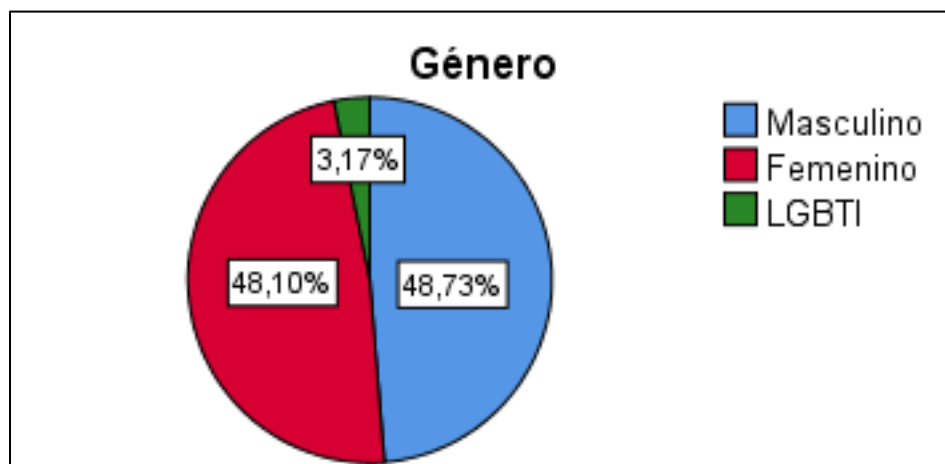


Edad de los consumidores de los restaurantes de lujo y primera del DMQ

De acuerdo con la Figura 21, de los 630 consumidores encuestados. Se puede indicar que la gran mayoría, el 72.70% (458 personas), pertenecen al grupo etario de adultos entre 30 a 64 años (INEC, 2022). Un porcentaje significativo del 25.40% (160 personas) son jóvenes entre 18 y 29 años, solo 10 personas pertenecen a los adultos mayores y únicamente 2 personas son adolescentes.

Figura 21*Edad de los consumidores****Género de los consumidores de los restaurantes de lujo y primera del DMQ***

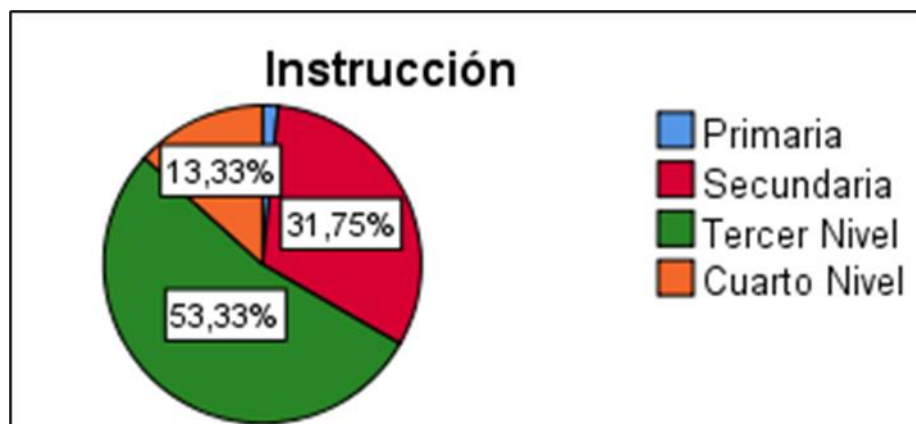
La Figura 22 expresa que, entre los 630 consumidores estudiados, la mayoría, un 48.73% (307 personas), que visitan los restaurantes de lujo y primera del DMQ se identifican con el género masculino. El segundo grupo más grande, el 48.10% (303 personas), se identifican con el género femenino. Solo un pequeño porcentaje, el 3.17% (20 personas), se identificó como parte del colectivo LGBTI. Se puede inferir que hay una presencia casi igual de hombres y mujeres en estos restaurantes, lo cual podría atribuirse a que la mayoría de los consumidores que acuden a estos establecimientos lo hacen en parejas conformada tanto por hombres como mujeres.

Figura 22*Género de los consumidores****Nivel de instrucción de los consumidores de los restaurantes de lujo y primera del DMQ***

La Figura 23 muestra las respuestas relacionadas con el nivel de instrucción de los 630 consumidores. La mayoría de ellos, representando un 53.3% (336 personas), afirman tener una instrucción de tercer nivel. Le sigue un grupo significativo, el 31.7% (200 personas), que han completado el bachillerato. Mientras que solo un pequeño porcentaje, el 13.34% (84 personas) aseguran tener un título de cuarto nivel. Por último, un porcentaje muy reducido, el 1.6% (10 personas), solo han cursado la educación primaria. Estos datos coinciden con la información presentada por Quito Turismo (2022), que indica que el 61% de los turistas en la capital del Ecuador tienen una instrucción superior, el 20% tienen educación secundaria, el 18% tiene una educación de cuarto nivel, y solo el 1% cuenta con educación primaria.

Figura 23

Nivel de instrucción de los consumidores

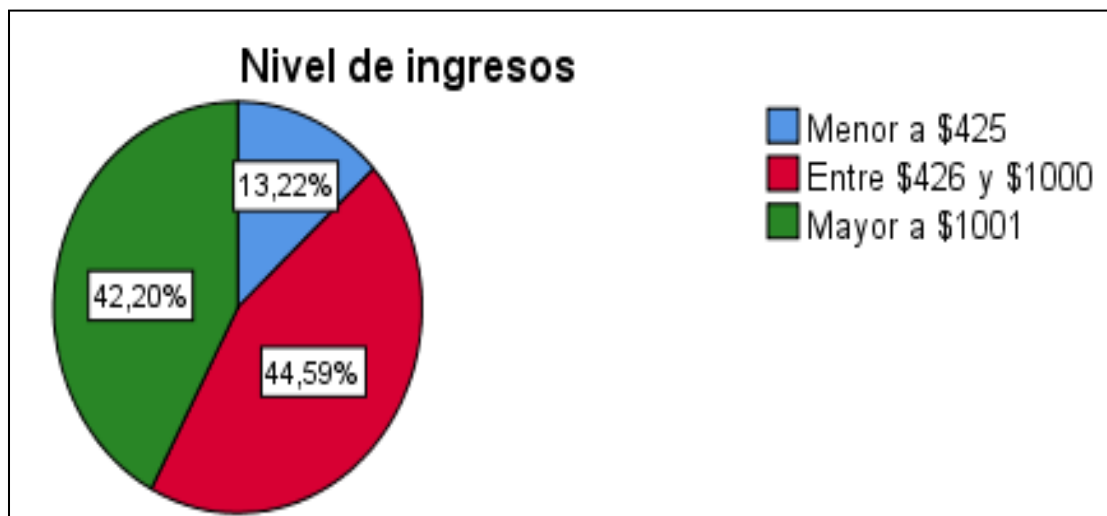


Nivel de ingresos de los consumidores de los restaurantes de lujo y primera del DMQ

En la Figura 24 se representa el nivel de ingresos de los 630 encuestados. Cabe señalar que dos personas se negaron a responder esta pregunta, por lo que la información se refiere a 628 personas. La mayoría, el 44.59% (280 personas), indica que sus ingresos se encuentran entre \$426 y \$1000 al mes. Esto se relaciona con los datos del INEC (2022b), que afirman que el 90% de los ecuatorianos de la población económicamente activa recibe una remuneración mensual de hasta \$750. Le sigue un porcentaje del 42.2% (265 personas), que indican que sus ingresos son superiores a \$1001 mensuales. Este grupo pertenece al quintil 5, que conforma el 4% de la población o 709 000 habitantes del país que tienen ingresos mensuales superiores a \$1001 (INEC, 2022b). Es importante considerar que muchos de los turistas extranjeros que respondieron a la encuesta tenían ingresos superiores a \$1001. Finalmente, el 13.22% de los encuestados (83 personas) indicaron tener ingresos menores a \$425 al mes, es decir que no alcanzan un salario básico. Esto se confirma con las cifras presentadas por INEC (2022b), que muestran que alrededor de 7.3 millones de personas en Ecuador no superan un ingreso efectivo de \$250 al mes.

Figura 24

Nivel de ingresos de los consumidores



Nacionalidad de los consumidores de los restaurantes de lujo y primera del DMQ

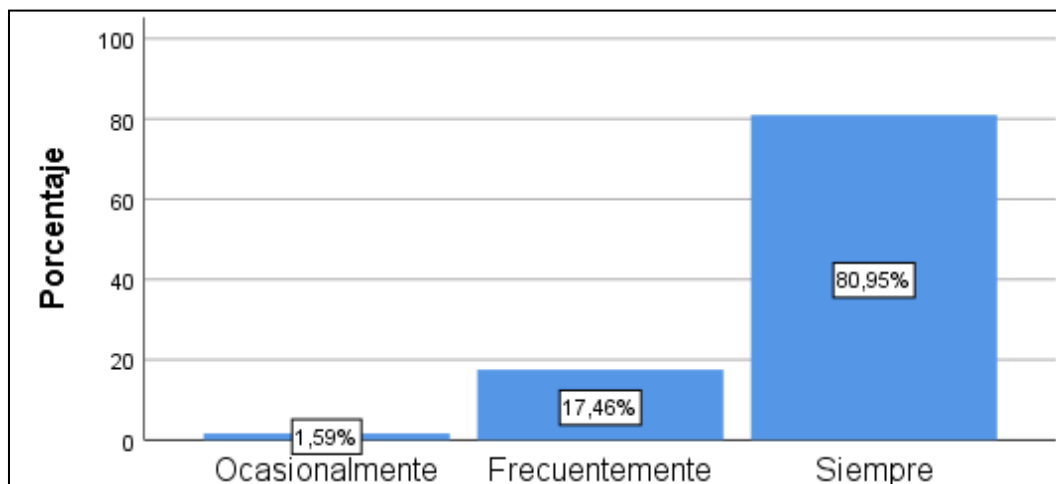
Se presenta en la Figura 25 los porcentajes correspondientes a las respuestas sobre la nacionalidad de los consumidores encuestados en los restaurantes de lujo y primera en el DMQ. La mayoría, con un 86.03% (542 personas), son ecuatorianos. Por otro lado, un importante porcentaje del 13.97% (88 personas) son extranjeros. Este porcentaje de extranjeros está relacionado con los datos proporcionados por Quito Turismo (2022), que expone que en el año 2022 aproximadamente 526.630 turistas extranjeros a la ciudad de Quito, principalmente de países como Estados Unidos, España, Colombia, México, Perú, Francia, Alemania, Italia, Canadá y Argentina.

Figura 25

Nacionalidad de los consumidores

**Análisis descriptivo**

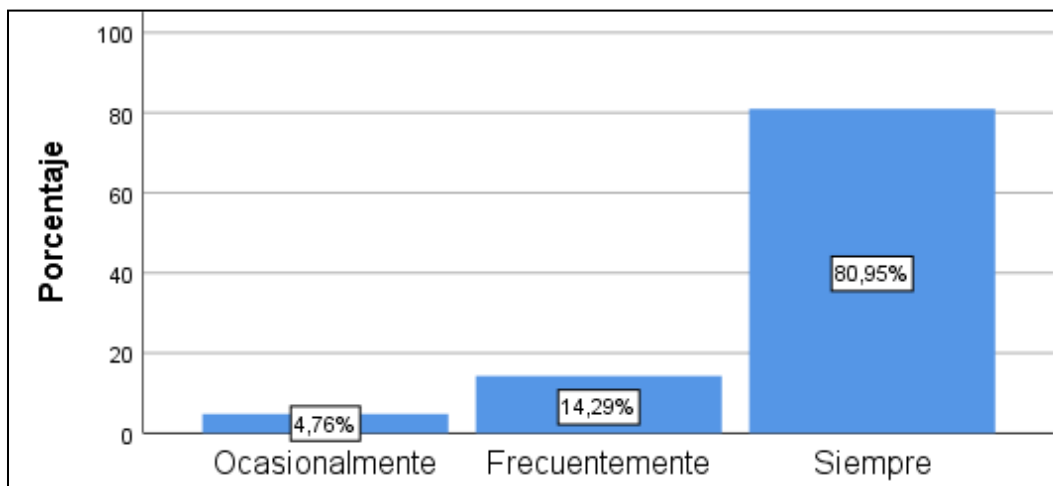
La Figura 26 muestra el porcentaje de líderes que han evaluado sus comportamientos con relación a los cuatro ítems de la influencia idealizada atribuida en el cuestionario MLQ-5x. De los 63 líderes analizados, la mayoría 80.95% (51 líderes) indicó que siempre demuestran seguridad y confianza en sí mismos, y ponen el beneficio del grupo por encima del suyo propio. Por esta razón, consideran que sus seguidores los respetan y se sienten orgullosos de trabajar con ellos. Un bajo porcentaje 17.46 % respondió que lo hacen con frecuencia, y solo el 1.59% ocasionalmente. En este sentido, la mayoría de ellos practican los comportamientos de este factor esencial para el liderazgo transformacional.

Figura 26*Influencia idealizada atribuida según líderes****Influencia idealizada conductual según los líderes***

Se puede observar en la Figura 27 que el 80.95% (60 líderes) de restaurantes de lujo y primera del DMQ contestaron que siempre toman en cuenta los aspectos éticos y morales en sus decisiones. Además, mantienen un sentido colectivo de la misión, socializan sus valores y creencias y hacen énfasis en alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, sus seguidores intentan imitar sus conductas, ya que las consideran adecuadas. Solo un pequeño porcentaje (14.29%) respondió que lo hacen frecuentemente y solo un número reducido (4.76%) ocasionalmente. Es decir que, en cuanto a los 4 ítems de la influencia idealizada conductual, la mayoría de los líderes respondió que los practican.

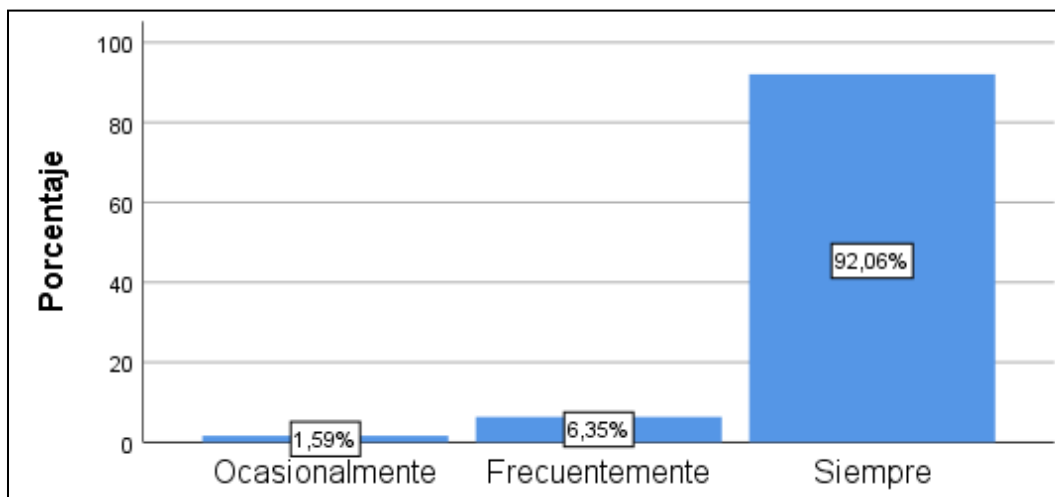
Figura 27

Influencia idealizada conductual según líderes



Motivación inspiracional según los líderes

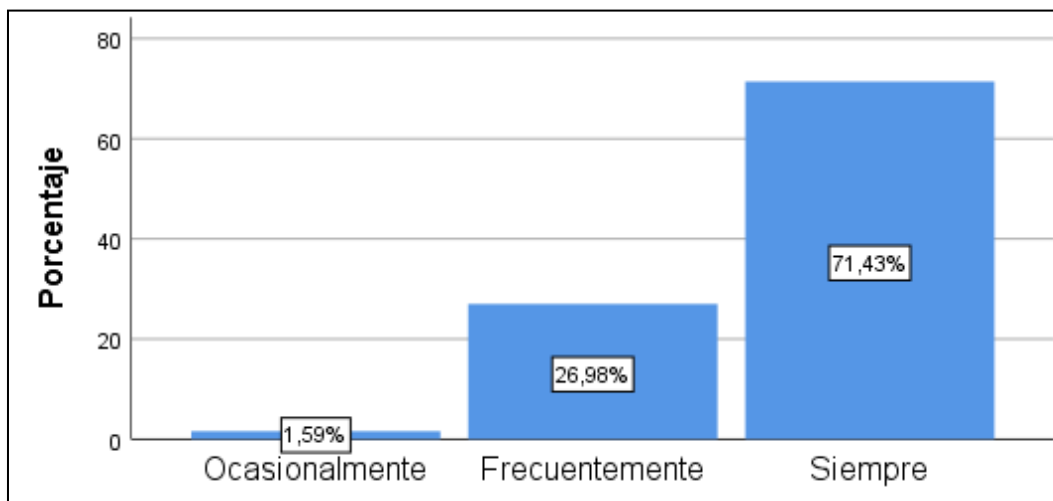
En cuanto a las respuestas de los cuatro ítems de este factor se encuentran representadas en la Figura 28. Los resultados evidencian que, de los 63 líderes analizados, la mayoría 92.06% (58 líderes) respondió que siempre presentan una visión convincente del futuro y hablan con optimismo sobre él, comunican los logros que deben alcanzarse y demuestran confianza en la capacidad de alcanzar los objetivos. Solamente el 6.35% respondió que lo hace frecuentemente y tan solo el 1.59% respondió que lo hace ocasionalmente. Se considera que los líderes, en su mayoría, desempeñan este factor importante para mantener un liderazgo transformacional en su organización.

Figura 28*Motivación inspiracional según líderes****Estimulación intelectual según los líderes***

Se demuestra en la Figura 29 que, de los 63 líderes estudiados. El 71.43% (45 líderes) siempre reflexionan sobre sus creencias, suposiciones y procesos para evaluar su adecuación, buscan diferentes perspectivas al abordar problemas y fomentan la consideración de estos desde diferentes puntos de vista, promoviendo nuevas maneras de ejecutar el trabajo. El 26.98% y el 1.56% respondieron que lo hacen con frecuencia y ocasionalmente, respectivamente. Esto sugiere que, aunque gran parte de los líderes practican los comportamientos de este factor del liderazgo transformacional, también hay un porcentaje significativo de líderes que no lo hacen.

Figura 29

Estimulación intelectual según líderes

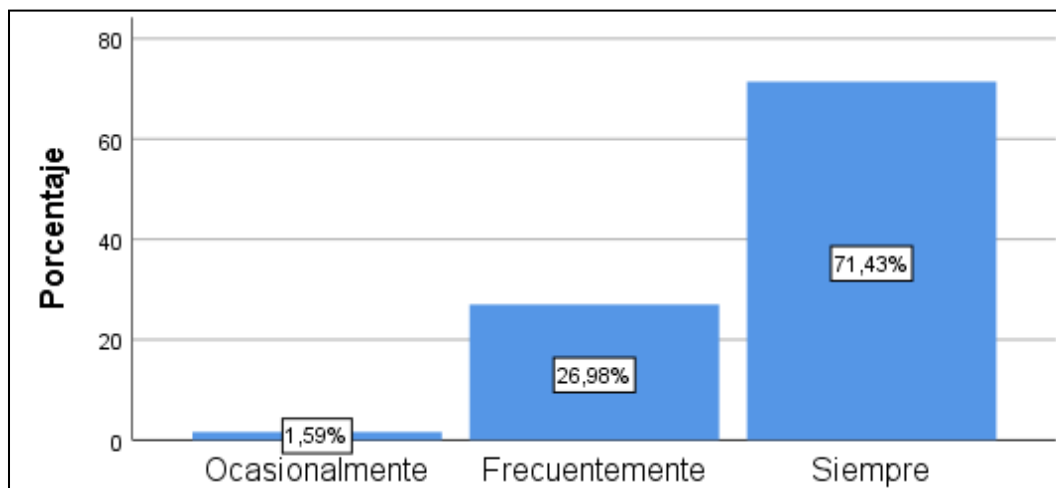


Consideración individualizada según los líderes

Los resultados representados en la Figura 30 señalan que la mayoría de los 63 líderes de los restaurantes analizados 71.43% (45 líderes) siempre practican comportamientos y actitudes relacionadas con la consideración individual, como la enseñanza e instrucción. Se preocupan por las necesidades individuales, diferencian las capacidades y aspiraciones de cada miembro de su equipo, y ayudan a desarrollar sus habilidades. Sin embargo, un porcentaje significativo de líderes (26.98% y 1.59%) solo lo hacen de forma frecuente u ocasional, lo cual podría indicar que hay espacio para mejorar en este factor del liderazgo transformacional.

Figura 30

Consideración individualizada según líderes

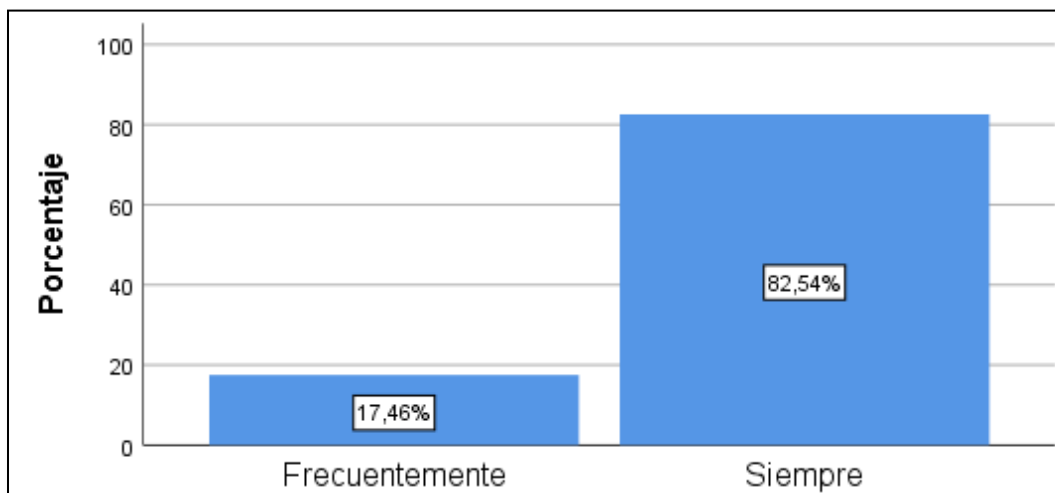


Recompensa contingente según los líderes

En la Figura 31 se expresan los porcentajes de respuestas de los 63 líderes respecto al factor de recompensa contingente relacionado al liderazgo transaccional. Una gran mayoría (82.54%), es decir 52 de los líderes concuerdan que siempre ayudan a sus seguidores a cambio de su desempeño, específicamente identifican quién es el responsable de lograr los objetivos, definen lo que cada persona puede lograr al alcanzar sus metas y expresan satisfacción cuando lo consiguen. Solo 11 líderes respondieron que realizan estas acciones con frecuencia. Por lo tanto, la mayoría de los líderes de restaurantes de lujo y primera del DMQ establecen objetivos precisos para su equipo y les brindan recompensas cuando los logran.

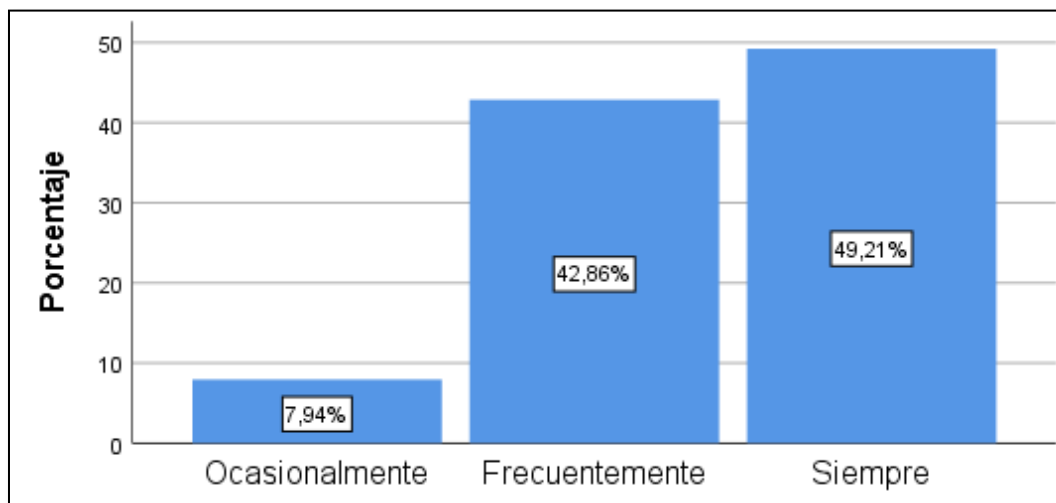
Figura 31

Recompensa contingente según líderes



Dirección por excepción activa según los líderes

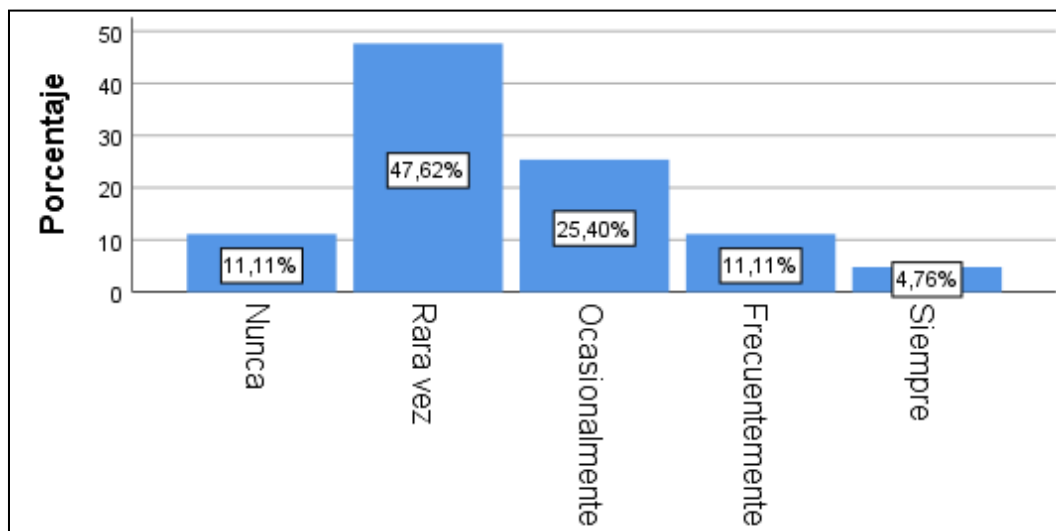
La Figura 32 ilustra el porcentaje de respuestas de 63 líderes a cuatro comportamientos que forman parte de la dirección por excepción activa. El 49.21% (31 líderes) indicó que siempre se basan en estos comportamientos. Incluyendo la detección de irregularidades, errores y desviaciones respecto al estándar esperado. Además, se enfocan en corregir errores, reclamos y fallos, llevan una lista de errores y dirigen la atención de sus seguidores hacia los fallos para cumplir con lo establecido. Solo el 42.86% respondió que lo hacen con frecuencia, y el 7.94% respondió ocasionalmente.

Figura 32*Dirección por excepción activa según líderes****Dirección por excepción/pasiva según líderes***

De acuerdo con los resultados mostrados en la Figura 33, la mayoría de los 63 líderes encuestados, el (47.62%, o 30 líderes), indicaron que rara vez actúan de acuerdo con los cuatro elementos relacionados con la Dirección por excepción pasiva, y un 11.11% que nunca lo hacen. Esto hace que no se sientan identificados con este factor porque muchas veces actúan sin necesidad de que las cosas vayan mal, reemplazando lo que no funciona y solucionando problemas antes de que se agraven. Sin embargo, el 25.40% de los líderes respondió que ocasionalmente, el 11.11% dijo que frecuentemente y el 4.76% indicó que siempre se sienten identificados con las actitudes y comportamientos relacionados con este factor, que está inmerso en un estilo pasivo-avoidante.

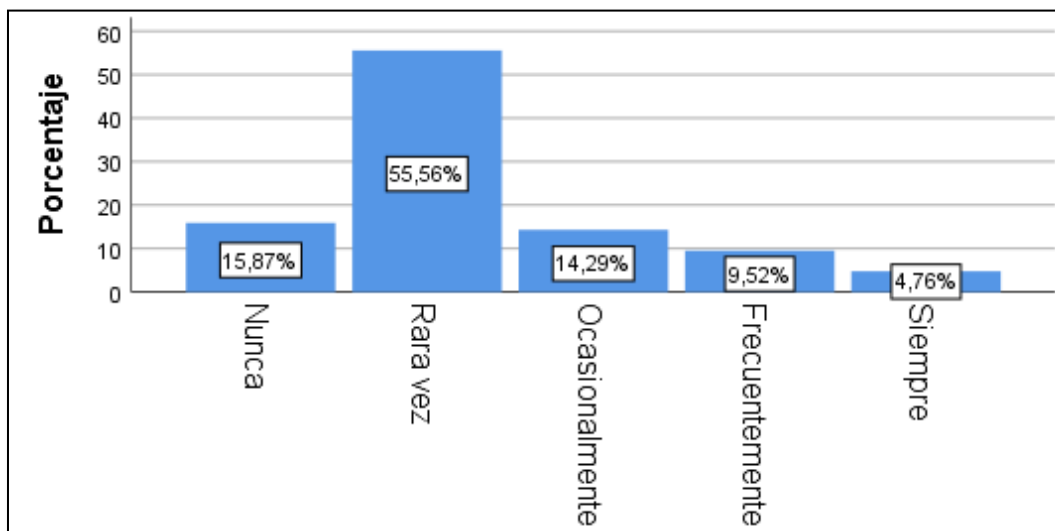
Figura 33

Dirección por excepción pasiva según líderes



Laissez Faire según los líderes

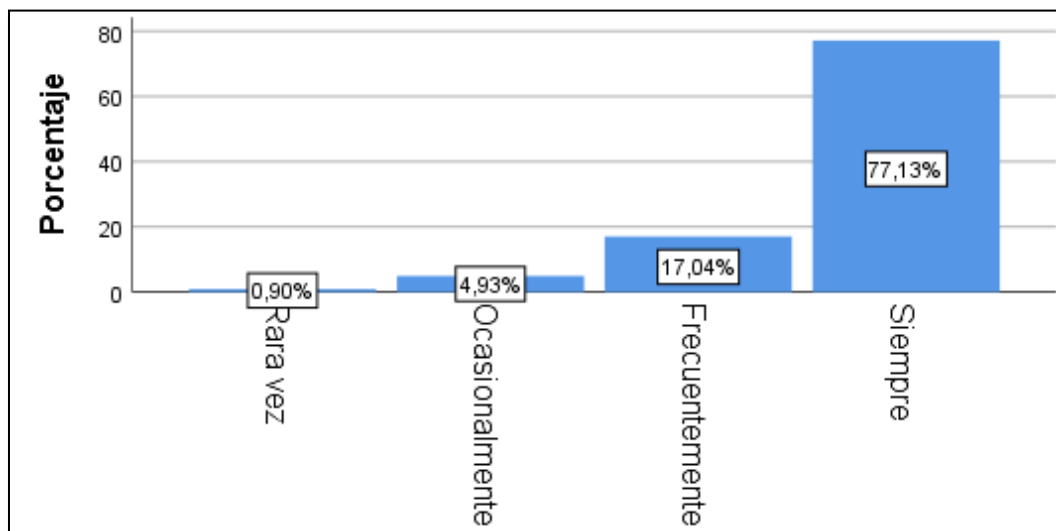
La Figura 34 expone los resultados en relación con el último factor analizado en el cuestionario MLQ-5x. De los 63 líderes de los restaurantes de lujo y primera del DMQ, la mayoría (55.56%, o 35 guías) respondió que rara vez adopta comportamientos y actitudes relacionadas al factor Laissez-Faire. Además, un 15.87% (10 líderes) respondió que nunca lo hace. Esto sugiere que los dirigentes de estos restaurantes generalmente se involucran cuando surgen problemas difíciles, están presentes cuando su equipo los requiere, toman decisiones y responden de forma rápida a las cuestiones urgentes. No obstante, el 14.29% de los líderes respondió que ocasionalmente, el 9.52% dijo que frecuentemente y el 4.76% indicó que siempre se sienten identificados con este factor que constituye el estilo liderazgo pasivo evitador. Sin embargo, este estilo resulta inefectivo si sus seguidores no están altamente capacitados para tomar las decisiones importantes y resolver problemas.

Figura 34*Laissez Faire según líderes****Influencia idealizada atribuida según los seguidores***

La Figura 35 muestra el porcentaje de seguidores que calificaron el comportamiento de sus líderes en función a los cuatro factores de influencia idealizada atribuida en el cuestionario MLQ-5x. De los 223 encuestados, la gran mayoría (77.13%, o 172 seguidores) indicó que sus líderes siempre demuestran seguridad, alto grado de ética, confianza en sí mismos, no son individualistas y ponen el interés del grupo por encima del suyo propio. Por esta razón, los seguidores los respetan, admiran, confían en ellos, tratan de imitarlos y se sienten orgullosos de trabajar con ellos. El 17.04 % respondió que los líderes lo hacen con frecuencia, el 4.93% ocasionalmente y solo el 0.90% rara vez. En resumen, según los seguidores analizados, los líderes en su gran mayoría practican los comportamientos de este factor importante para el liderazgo transformacional.

Figura 35

Influencia idealizada atribuida según seguidores

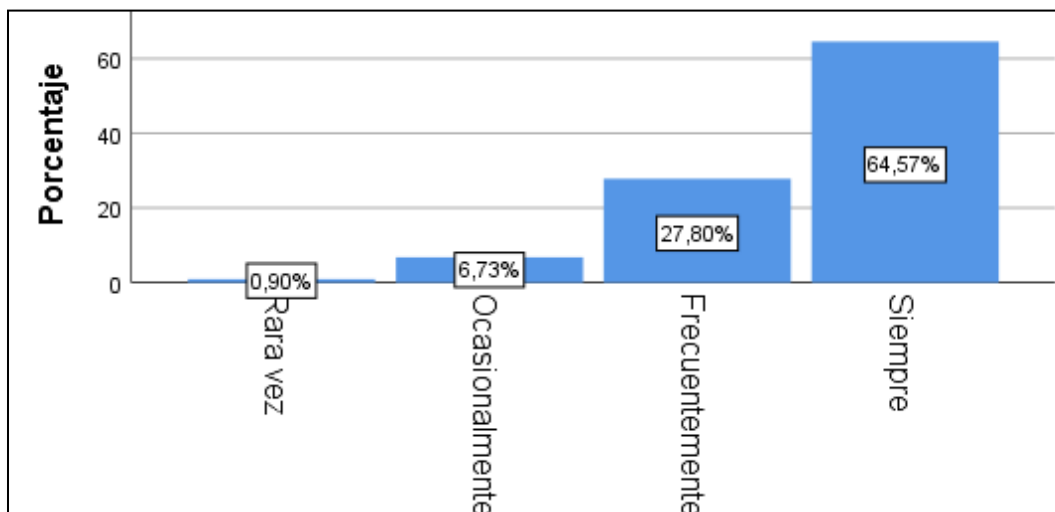


Influencia idealizada conductual según los seguidores

La Figura 36 muestra que la mayoría (64.57%), es decir, 144 de los 223 seguidores analizados evaluaron que el líder siempre realiza los comportamientos de este factor. Es decir, siempre toma decisiones considerando aspectos éticos y morales, mantiene un sentido colectivo de la misión, socializa sus valores y creencias con ellos. Asimismo, hacen énfasis en tener objetivos definidos y demuestran conductas apropiadas que sirven como guía para sus colaboradores. El 27.80% de los seguidores evaluó que el líder se comporta de esta manera con frecuencia, el 6.73% evaluó que ocasionalmente y menos del 1% evaluó que rara vez. Por tanto, la mayoría de los seguidores coincide en que sus líderes se comportan en base a este factor que constituye el liderazgo transformacional.

Figura 36

Influencia idealizada conductual según seguidores

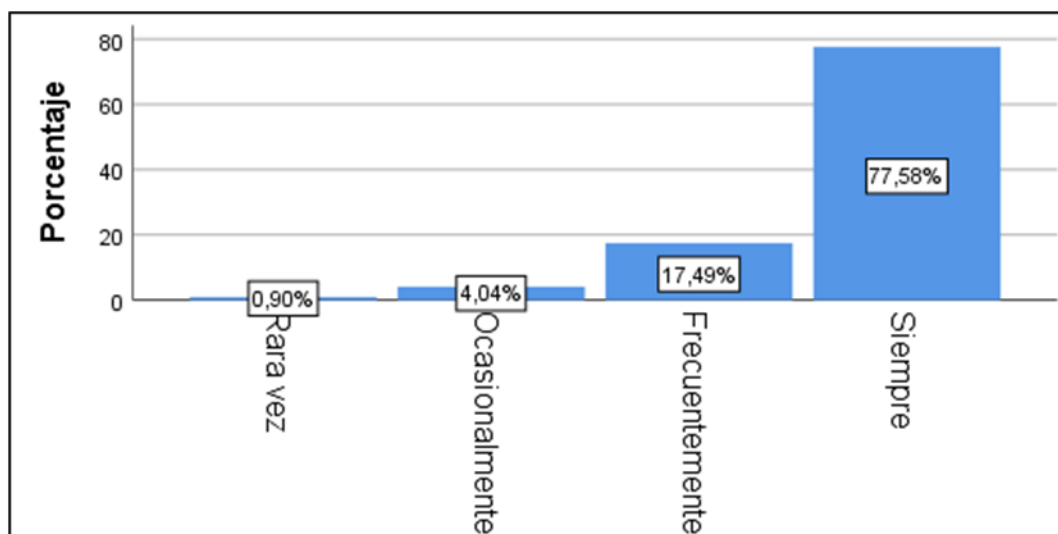


Motivación inspiracional según los seguidores

Los resultados de la evaluación de motivación inspiracional entregados por los 223 seguidores sobre el comportamiento de los líderes se exponen en la Figura 37. Se demuestra que el 77.58% (173 seguidores) indicó que sus líderes siempre se enfocan de manera optimista y motivadora hacia el futuro, les comunican los objetivos con entusiasmo y expresan confianza en que sus seguidores pueden alcanzarlos. El 17.49% dijo que los líderes lo hacen con frecuencia, el 4.04% ocasionalmente y el 0.90% rara vez. Según las respuestas de los seguidores se considera que los líderes en su mayoría desempeñan este factor importante para mantener un liderazgo transformacional en su organización.

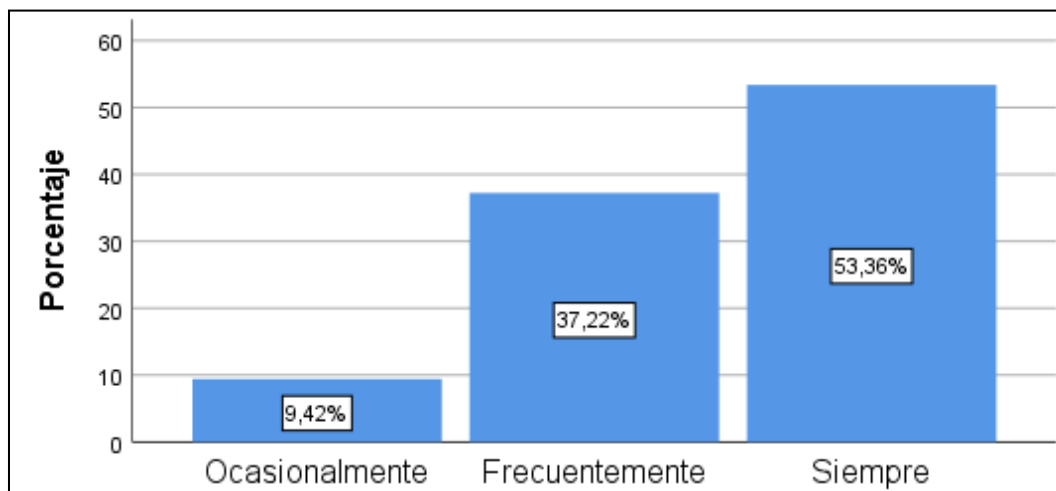
Figura 37

Motivación inspiracional según los seguidores



Estimulación intelectual según los seguidores

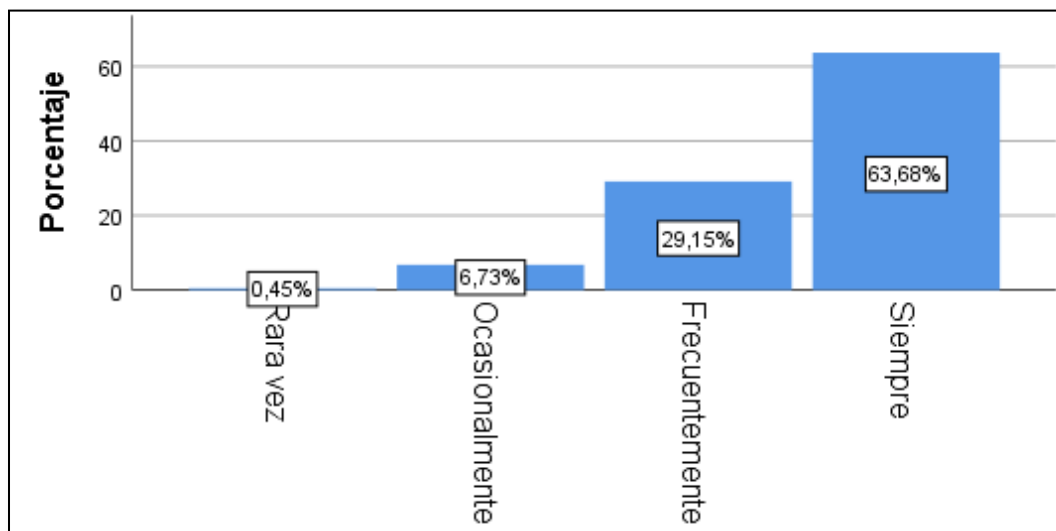
Se demuestra en la Figura 38 que, de las 223 personas encuestadas, en su mayoría el 53.36% (119 seguidores) afirman que sus líderes siempre reflexionan sobre sus creencias y procesos para asegurar que son adecuados, resuelven los problemas de formas distintas, ayudan a sus seguidores a ver los problemas desde diferentes perspectivas y los alientan a trabajar de manera creativa e innovadora. Otro 37.22% y 9.42% de los seguidores respondieron que sus líderes lo hacen con frecuencia y ocasionalmente, respectivamente. Esto indica que gran parte de los líderes fomentan a sus seguidores a desarrollar habilidades para lograr soluciones creativas los desafíos en las organizaciones. Sin embargo, también existe un porcentaje significativo de líderes que no promueven la estimulación intelectual para lograr un liderazgo transformacional.

Figura 38*Estimulación intelectual según los seguidores****Consideración individualizada según los seguidores***

La Figura 39 representa los resultados que indican que la mayoría de los 223 seguidores de los restaurantes analizados, el 63.68% (142 seguidores) afirman que sus líderes siempre se esfuerzan por tratarlos de manera individualizada, dedicando tiempo para su desarrollo y enseñanza. Además, mencionan que sus líderes los ven como individuos y no solo como empleados, se preocupan por cuidar de sus necesidades específicas, reconocen las habilidades y metas de cada seguidor y los ayudan a desarrollar sus fortalezas. Sin embargo, un 29.15% de los subordinados reportaron que sus líderes actúan de manera frecuente, un 6.73% mencionó que sus jefes actúan ocasionalmente y solo un seguidor indicó que rara vez. Esto podría indicar que hay una oportunidad para mejorar la comunicación y el interés de los líderes en las preocupaciones y metas individuales de los seguidores.

Figura 39

Consideración individualizada según los seguidores

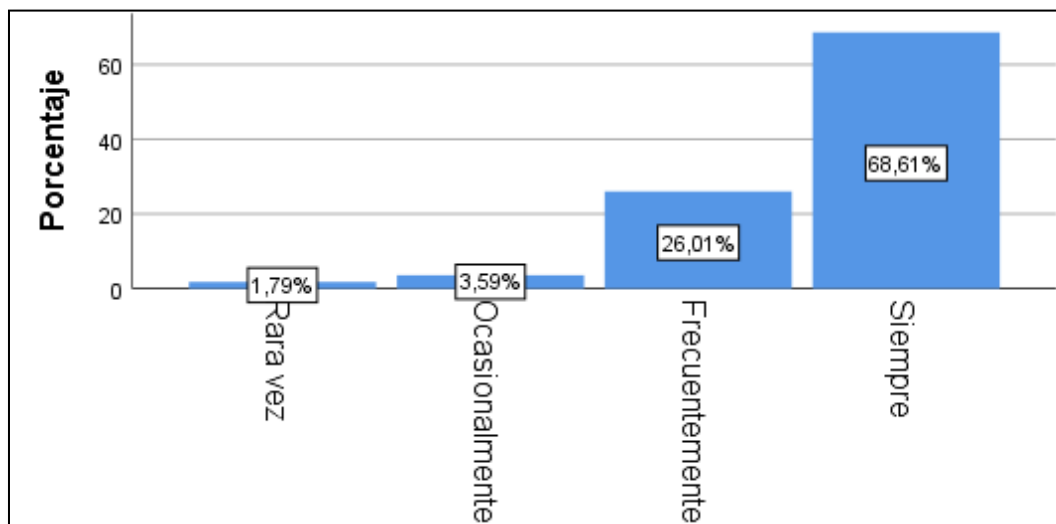


Recompensa contingente según los seguidores

En la Figura 40 se expresan los porcentajes de respuestas de los 223 seguidores sobre cómo sus líderes manejan la recompensa contingente en relación con el liderazgo transaccional. La gran mayoría (68.61%), o 153 seguidores, indicaron que sus líderes ofrecen ayuda a cambio de su rendimiento, establecen responsabilidades claras para alcanzar objetivos específicos, les informan sobre las recompensas que recibirán si cumplen con estos objetivos y les muestran satisfacción cuando los alcanzan. En cuanto a estos comportamientos, el 26.01% de los seguidores dijo sus líderes lo hacen con frecuencia, el 3.59% mencionó que ocasionalmente y solo 4 personas indicaron que rara vez. Se puede inferir, según los seguidores, que gran parte de los líderes de los restaurantes de lujo y primera del DMQ siempre establecen expectativas claras para sus seguidores y les otorgan recompensas cuando las cumplen.

Figura 40

Recompensa contingente según seguidores

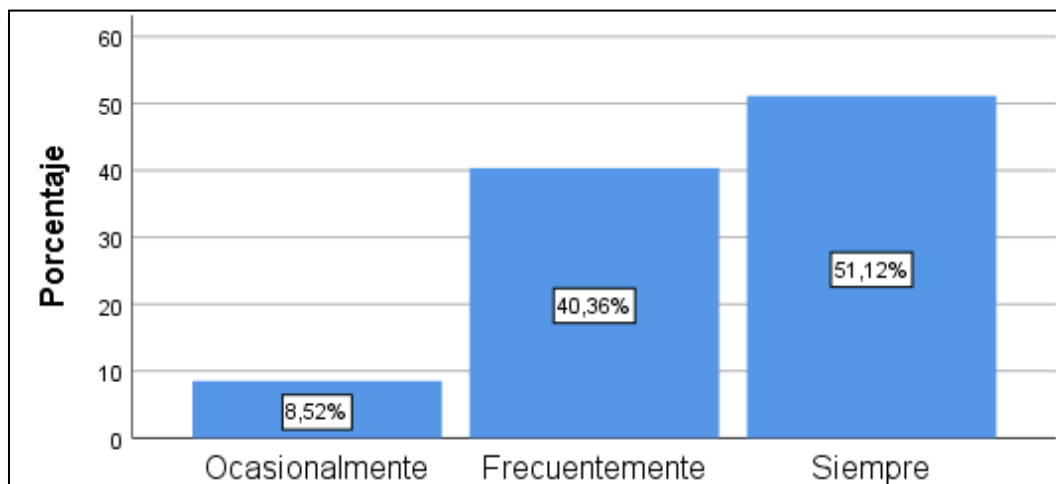


Dirección por excepción activa según los seguidores

La Figura 41 ilustra el porcentaje de respuestas de los 223 seguidores en relación con el comportamiento de los líderes en cuatro elementos que forman parte de la dirección por excepción activa. El 51.12% (114 seguidores) indicó que sus líderes siempre prestan atención a las irregularidades y fallos para cumplir con los estándares requeridos, realizando un seguimiento de los errores que ocurren y dirigiendo la atención de los seguidores hacia los fracasos para alcanzar los patrones establecidos. Sin embargo, un 40.36% de los seguidores indicaron que sus líderes solo lo hacen con frecuencia y solo un 8.52% dijo que sus líderes lo hacen ocasionalmente. Esto significa que, aunque la mitad de los líderes siempre toman medidas correctivas, monitorean los errores y hace cumplir las normas a sus seguidores para lograr los objetivos de la organización, la otra mitad de los líderes no lo hace.

Figura 41

Dirección por excepción activa según seguidores

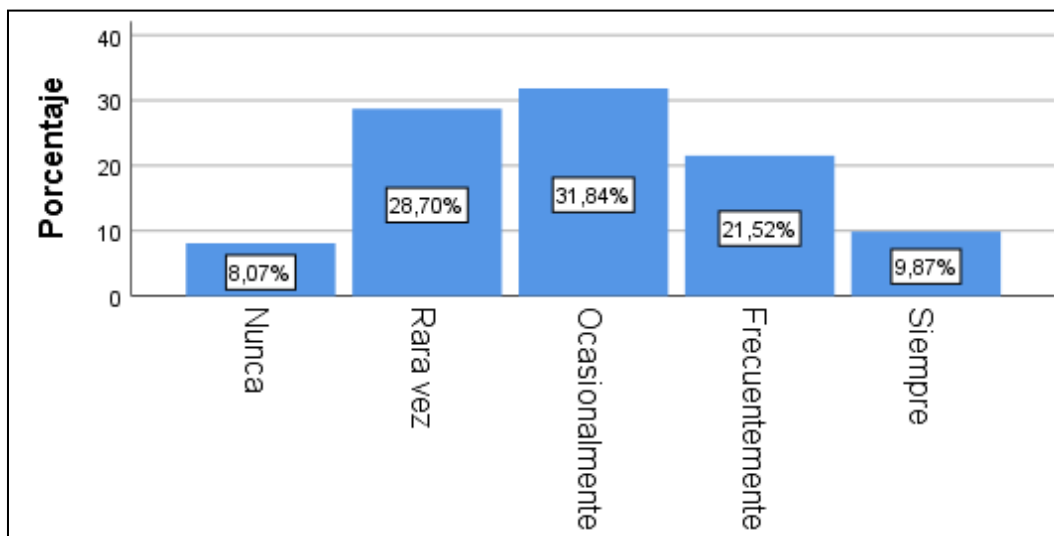


Dirección por excepción pasiva según los seguidores

De acuerdo con los resultados mostrados en la Figura 42, de los 223 encuestados, el 31.84% (71 seguidores), indicó que sus líderes ocasionalmente adoptan un enfoque de dirección por excepción pasiva, tomando medidas para resolver problemas antes de que se agraven y reemplazando lo que ya no funciona. Sin embargo, un gran porcentaje del 28.70% de los encuestados afirmó que sus líderes raramente adoptan este enfoque, mientras que el 21.52% dijo que lo hacen con frecuencia. El 9.07% dijo que siempre lo hacen y solo el 8.07% mencionó que nunca lo hacen. Esto insinúa que los líderes presentan una gama diversa de conductas en relación con este aspecto de liderazgo pasivo-avoidante. Algunos optan por emprender acciones correctivas solo cuando resulta esencial, en tanto que otros adoptan enfoques que pueden variar entre la no intervención y la intervención constante.

Figura 42

Dirección por excepción pasiva según los seguidores



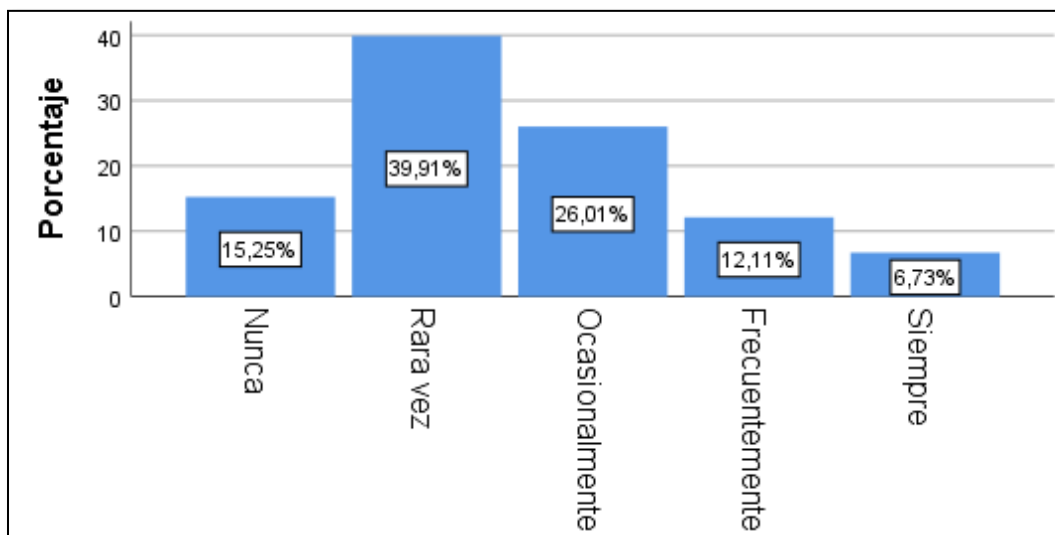
Laissez Faire según los seguidores

La Figura 43 expone los resultados del factor de Laissez Faire en relación con las respuestas del cuestionario MLQ-5x aplicado a 223 seguidores de líderes de los restaurantes analizados. La mayoría de los encuestados, es decir, 89 personas (39.91%) afirmaron que sus líderes raramente están ausentes en momentos cruciales, no tienen dificultad para involucrarse oportunamente en situaciones importantes, no tienen problemas para tomar decisiones y no retrasan las respuestas a problemas urgentes. Sin embargo, el 26.01% de los seguidores respondió que sus líderes ocasionalmente se comportan de esta manera, el 15.25% dijo que nunca, el 12.11% mencionó que frecuentemente y tan solo el 6.73% indicó que siempre. Aunque la mayoría de los seguidores coincide en que sus líderes no se alinean a este factor, existe un porcentaje importante de subordinados que considera que sus líderes si actúan ocasionalmente, frecuentemente o siempre en base a este factor. Por tanto, se infiere que, en las organizaciones estudiadas, algunos líderes carecen de autoridad, su participación en el

grupo de trabajo es limitada, tienen dificultad al tomar decisiones y solo intervienen cuando los problemas son considerables.

Figura 43

Laissez Faire según los seguidores



Análisis descriptivo de dimensiones de Calidad, servicio recibido

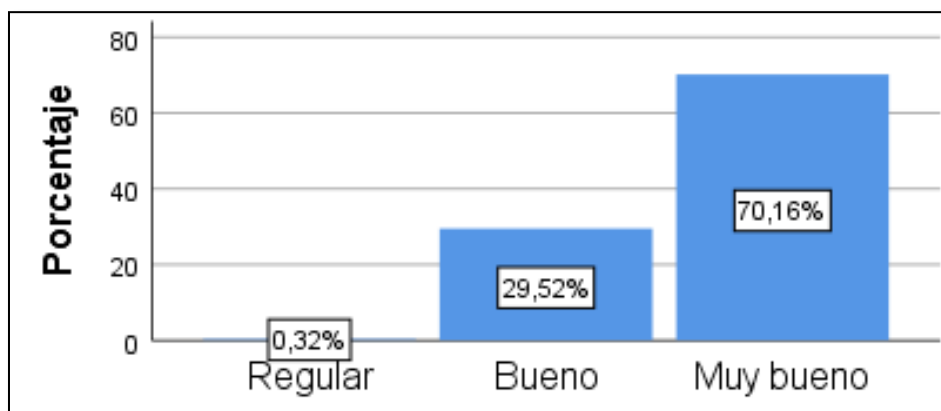
Tangibilidad

La Figura 44 representa la opinión de los 630 consumidores acerca de los elementos tangibles de los restaurantes de lujo y primera del DMQ evaluados en el cuestionario SERVQUAL. El 70,16% (442 consumidores) considera muy buenos la infraestructura, la limpieza del restaurante, la presentación, y el mantenimiento de los baños. También piensan que la decoración y el mobiliario concuerdan bien con la imagen y el nivel de precio del restaurante, así como el menú, que es fácil de leer y atractivo. Además, encuentran que las áreas de comedor son amplias y cómodas y el sonido ambiental les resulta agradable. La mayoría también valora positivamente el parqueadero seguro y la ubicación visible del buzón de quejas. Por otro lado, el 29.52% (186 consumidores) encuentra que estos elementos son buenos, mientras que solo dos los consideran regulares.

Se puede inferir que la mayoría de los consumidores está satisfecha con los elementos tangibles que ofrecen los restaurantes evaluados. Estos restaurantes han obtenido las categorías de lujo y primera a través de una inspección de categorización dirigida por Quito Turismo, un organismo regulador y controlador. La categorización se basa en un sistema de puntos que exige un alto nivel de cumplimiento con los requisitos de infraestructura, los cuales fueron evaluados a través de las preguntas de esta dimensión (Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, 2018).

Figura 44

Tangibilidad según los consumidores



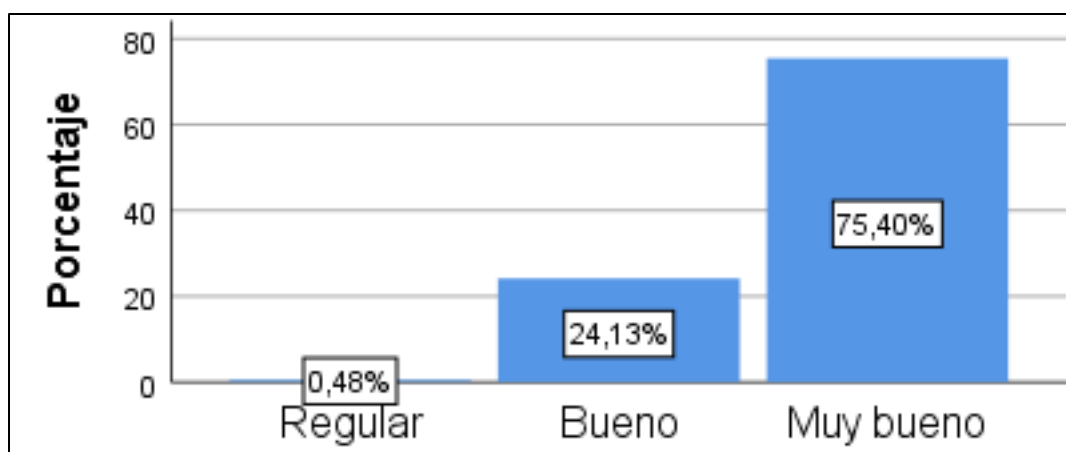
Fiabilidad

En la Figura 45 se presentan datos sobre la Fiabilidad del servicio recibido. El 75,40% (475 consumidores) de los 630 encuestados mencionó que los aspectos relacionados con la calidad y el sabor de la comida, la solución de problemas y solicitudes, y el servicio de comidas y bebidas en el tiempo prometido fueron muy buenos. Por otro lado, el 24,13% (152 consumidores) calificó estos aspectos como buenos. Solo tres consumidores calificaron el servicio como regular en esta dimensión.

Según Parasuraman et al, (1988), esta dimensión se refiere a la capacidad de realizar el servicio prometido de forma confiable y precisa. En el caso de los restaurantes analizados, es evidente que los consumidores están muy satisfechos con el servicio recibido en la dimensión en cuestión. En cuanto a la buena calificación de la calidad y el sabor de las comidas, se relaciona con los requisitos de categorización que los restaurantes previamente cumplieron para obtener la categoría de lujo y primera. Entre los requisitos destacan contar con un plan de registro de temperaturas, la separación de áreas de cocina caliente y fría, el control de acidez del aceite y el mantenimiento de cámaras de refrigeración y congelación. Así como también, contar con un Licenciado en Gastronomía como jefe de comedor. Por lo tanto, el cumplimiento de estos requisitos en la supervisión realizada por el ente regulador garantiza la calidad de los alimentos ofrecidos (Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, 2018).

Figura 45

Fiabilidad según los consumidores



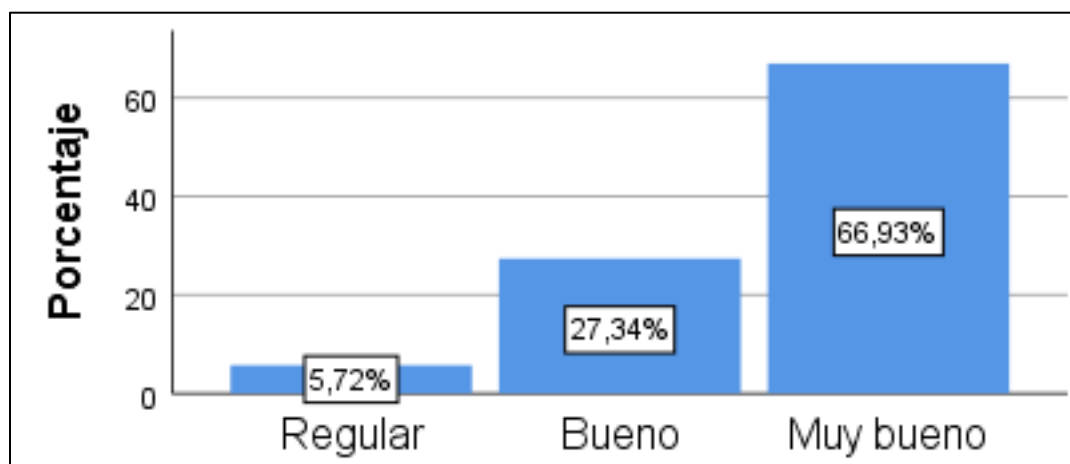
Capacidad de respuesta

La Figura 46 ilustra los resultados de la dimensión de Capacidad de respuesta, basados en la encuesta realizada a 630 consumidores. De estos, el 66,93% (421 consumidores) señaló

que el servicio recibido fue muy bueno en cuestiones como la agilidad y eficiencia al tomar y servir los pedidos, el esfuerzo adicional del personal para manejar peticiones especiales, el trabajo en equipo para mantener la velocidad y la calidad del servicio, y la ayuda que prestó el personal en situaciones problemáticas. Por otro lado, el 27,34% (172 consumidores) calificó el servicio recibido como bueno en esta dimensión, mientras que solamente el 5,72% (36 consumidores) lo calificó como regular.

Figura 46

Capacidad de respuesta según los consumidores



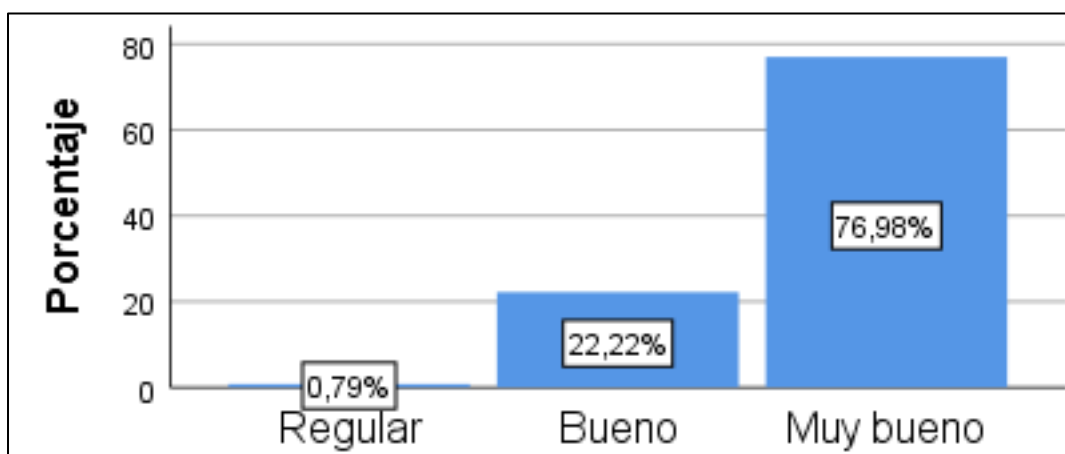
Se puede inferir que, aunque gran parte de los consumidores califican como muy bueno el servicio recibido en esta dimensión, existe un porcentaje importante que considera que se debe mejorar. Según Parasuraman et al, (1988), esta dimensión se refiere a la capacidad para satisfacer las necesidades del consumidor y tener una actitud positiva para ayudar a los clientes mientras se mantiene una velocidad de respuesta rápida. Por lo tanto, el cumplimiento casi satisfactorio de esta dimensión se relaciona con los requisitos que los restaurantes de alta categoría deben cumplir para obtener su clasificación. Estos requisitos incluyen tener servicios de reserva de mesa, un anfitrión para recibir a los clientes y personal adecuadamente capacitado en el servicio al cliente.

Seguridad

La dimensión de la Seguridad se representa en la Figura 47, en la que se muestra que de los 630 encuestados, el 76.98% (485 consumidores) calificó el servicio recibido como muy bueno en aspectos como la seguridad percibida en cuanto a la preparación y servicio de alimentos de forma segura e higiénica. Además, el 22,22% (140 consumidores) evaluó positivamente la seguridad del servicio, mientras que sólo cinco consumidores la calificaron como regular.

Figura 47

Seguridad según los consumidores



Se puede interpretar que la mayoría de los consumidores están satisfechos en cuanto a la dimensión de Seguridad. Esta dimensión se define como la habilidad del personal para brindar conocimiento y cortesía al cliente, transmitiendo una sensación de confianza y seguridad (Parasuraman et al., 1988). El alto nivel de satisfacción de los consumidores en los aspectos de esta dimensión es el resultado del cumplimiento de los requisitos de los restaurantes de alta categoría en el Reglamento de Alimentos y Bebidas. Estos requisitos incluyen la implementación de sistemas purificación de agua, la obtención de un certificado

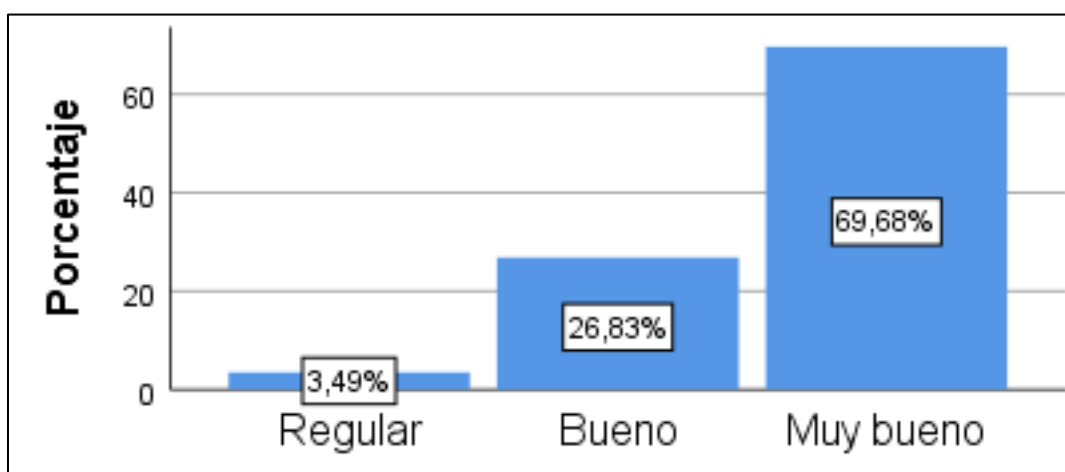
BPM por una empresa calificada, la elaboración de un plan maestro de limpieza, la disponibilidad del personal capacitado para explicar el menú y la inclusión de advertencias en los mecanismos informativos sobre alimentos que puedan generar intolerancias o alergias. En conjunto, estos requisitos garantizan la seguridad proporcionada por los restaurantes analizados.

Empatía

En la Figura 48 se puede visualizar que de los 630 encuestados que calificaron la dimensión de Empatía. El 69,68% (439 consumidores) calificaron como muy bueno los aspectos como el horario de atención del restaurante, la sensibilidad del personal a los deseos y necesidades de los clientes, el grado de comprensión del personal para hacer sentir especial al consumidor, la atención personalizada e individualizada. También un 26,83% (169 consumidores) calificaron como bueno el servicio recibido en empatía y sólo el 3,49% (22 consumidores) lo calificaron como regular.

Figura 48

Empatía según los consumidores



Se puede inferir que gran parte de los consumidores están satisfechos con la Empatía brindada por los restaurantes. Sin embargo, existe un porcentaje significativo que sostiene que existen algunas deficiencias en esta dimensión. Las insuficiencias en la dimensión de Empatía pueden estar relacionadas con la ausencia de requisitos en el reglamento que los restaurantes de alta categoría deben cumplir. Además, según Stevens et al, (1995), la empatía se relaciona con la capacidad de los restaurantes para anticipar y satisfacer las necesidades alimentarias o especiales, y para asegurar que su personal esté dispuesto a entender las necesidades de los clientes. En conclusión, se puede afirmar que la empatía es un factor clave que depende por completo de cada restaurante y su enfoque en la satisfacción al cliente. Por lo tanto, los puntos de mejora deben ser trabajados de forma independiente por cada restaurante para asegurar que su personal haga sentir a los consumidores especiales mediante una atención personalizada e individualizada.

Evaluación de los estilos de liderazgo según la perspectiva de los líderes

Para determinar la idoneidad y relevancia del análisis factorial aplicado al cuestionario dirigido a los líderes de restaurantes de lujo y restaurantes de primera categoría, se llevó a cabo la prueba de adecuación de muestra mediante el coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de Bartlett. Los resultados de la prueba de Bartlett ($p = 0,000$) revelaron que la matriz de identidad difiere significativamente de la matriz de correlación, lo cual indica la pertinencia del análisis factorial. Además, el valor del coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (0,811) demuestra una adecuación muestral favorable. En conclusión, los resultados muestran un ajuste notablemente bueno, lo cual respalda la realización del análisis factorial.

Tabla 11

Prueba KMO de liderazgo en restaurantes de lujo y primera

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,811
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	276,129
	GI	36
	Sig.	0

Luego de realizar el análisis factorial de componentes principales y rotación Varimax, se logró obtener una estructura bidimensional que explica el 66,58% de la variabilidad global. La estructura en mención está representada en Tabla 12.

Tabla 12

Matriz de componentes de liderazgo en restaurantes de lujo y primera

Estilo de Liderazgo	Dimensión	Componente	
		1	2
Transformacional	Influencia idealizada conductual (IIC)	0,877	-0,089
Transformacional	Motivación inspiracional (MI)	0,811	-0,087
Transformacional	Influencia idealizada atribuida (IIA)	0,806	-0,132
Transaccional	Recompensa contingente (RC)	0,805	0,142
Transformacional	Estimulación intelectual (EI)	0,801	0,072
Transformacional	Consideración individualizada (CI)	0,8	-0,086
Transaccional	Dirección por excepción activa (DEA)	0,608	0,206
Pasivo evitador	Dirección por excepción pasiva (DEP)	0,041	0,876
Pasivo evitador	Laissez Faire (LF)	-0,048	0,858

El primer factor se constituye de varios componentes, que incluyen la influencia conductual idealizada, la motivación inspiradora, la influencia idealizada atribuida, la compensación contingente, la estimulación del intelecto y la consideración individual. Por otro lado, el segundo factor engloba características del liderazgo pasivo-evitativo, como la Gestión Pasiva de Excepciones y la que trata de la ausencia de liderazgo.

Específicamente, los hallazgos indican que se auto perciben como líderes transformacionales. Esta afirmación se respalda por la presencia de varias dimensiones clave con una carga factorial significativa. El componente uno, se conforma por dimensiones importantes para el liderazgo. La primera dimensión es la Influencia idealizada conductual, que enfatiza la importancia de que los líderes muestren comportamientos éticos, inspiren confianza y respeto en sus seguidores, y tengan la capacidad de influir de manera positiva. La segunda dimensión se centra en la Motivación inspiracional, con la cual los líderes establecen metas desafiantes y un sentido de propósito compartido mediante una comunicación persuasiva. En tercer lugar, la Influencia idealizada atribuida indica que los colaboradores ven al líder como un modelo a seguir y una fuente de inspiración, ya que le atribuyen cualidades positivas y admirables. Esto contribuye a la creación de un entorno de confianza en el que los seguidores se sienten inspirados y motivados para el crecimiento y éxito colectivo.

En este mismo aspecto, aparte de las dimensiones transformadoras previamente subrayadas, se puede apreciar que los líderes emplean aspectos transaccionales, incluyendo la posibilidad de recompensas condicionadas. En otras palabras, utilizan incentivos y recompensas como un mecanismo de intercambio, donde los seguidores reciben recompensas a cambio de dar lo mejor de sí mismos y esforzarse por lograr resultados superiores. Sin embargo, no se deben pasar por alto otras dimensiones igualmente relevantes. Por una parte, la Estimulación intelectual es crucial, ya que los líderes promueven la creatividad y soluciones distintas. Por otro lado, la Consideración individualizada significa que los líderes reconocen las necesidades personales de cada miembro de su equipo, muestran interés por su bienestar y crecimiento.

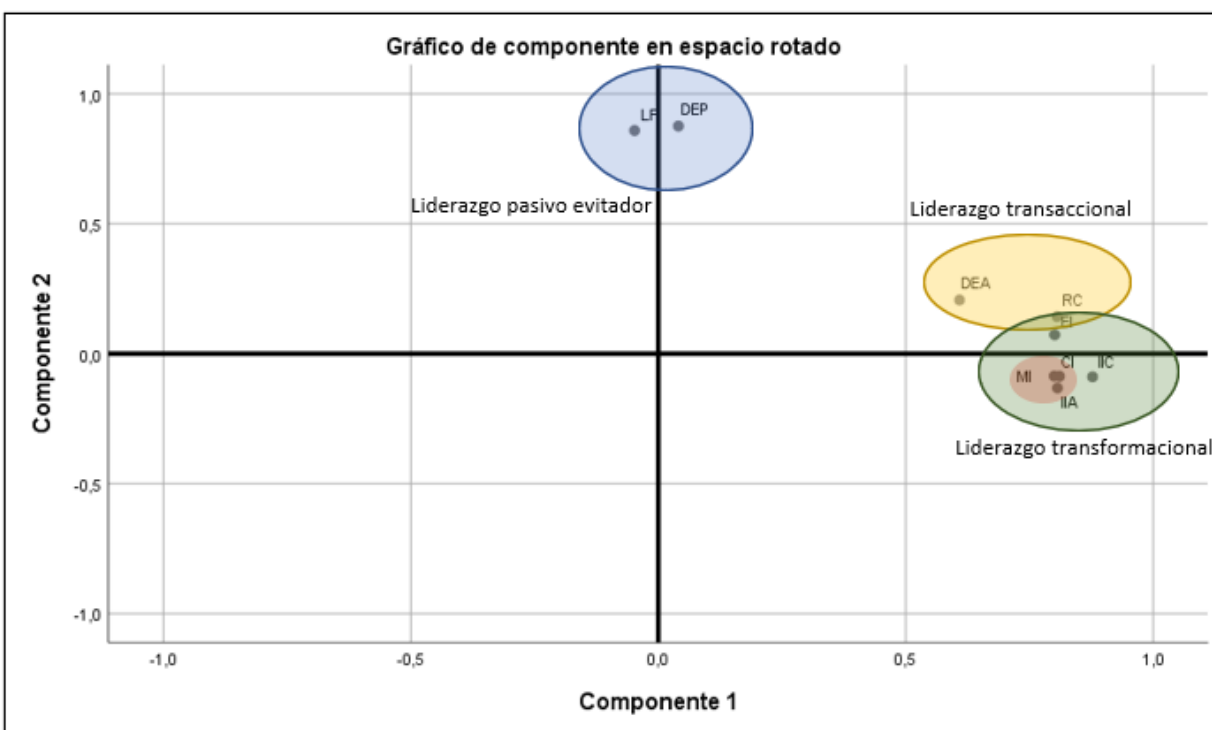
En el análisis del segundo componente, se determina que los líderes adoptan un enfoque proactivo y comprometido, evitando completamente las dimensiones pasivo-evitadoras como la Dirección por excepción pasiva y el enfoque Laissez-Faire. Esto crea un entorno de

trabajo inspirador, motivador y de apoyo, propiciando el crecimiento y éxito colectivo. Los líderes toman decisiones y asumen responsabilidad de manera proactiva, sin esperar a que surjan problemas, y brindan orientación y apoyo continuo a los miembros del equipo en lugar de dejarlos sin dirección o supervisión.

Por último, en la Figura 49 se muestra un gráfico de componentes en espacio rotado, que representa el vínculo estrecho entre las dimensiones

Figura 49

Componente en espacio rotado en restaurantes de lujo y primera



Según la teoría, el liderazgo transformador es visto como una progresión del transaccional, lo que justifica que los líderes empleen los factores de ambos estilos según el contexto situacional en el que se desempeñe la organización. Esto supone que los líderes que aplican estas dimensiones están más alineados con los patrones de liderazgo efectivo.

Una observación destacada en el gráfico es que las dimensiones del liderazgo Pasivo evitador se encuentran a mayor distancia del componente uno. Esto implica que este enfoque de liderazgo difiere de los modelos reconocidos como liderazgo activo, lo que apunta a que el liderazgo pasivo evitativo resulta menos eficaz en contraste con los estilos transformador y transaccional.

Por otro lado, se visualiza una relación estrecha entre las dimensiones de Consideración individualizada, Motivación inspiracional e Influencia idealizada atribuida. Estas dimensiones están próximas en el gráfico, lo que indica fuerte asociación entre ellas. Esto implica que los líderes se preocupan por las necesidades de sus seguidores, reconociendo y atendiendo sus requerimientos de manera personalizada. Además, crean un ambiente en el que cada seguidor se siente valorado, respaldado y comprendido.

También, valoran que el líder transmita una visión desafiante que se alinee con los ideales de los trabajadores. Esto promueve compromiso hacia la consecución de metas. Además, resalta la relevancia de que los seguidores vean al líder como un ejemplo para impulsar el éxito tanto del equipo y la empresa.

Liderazgo en restaurantes independientes

El valor p de la prueba de esfericidad es menor al nivel de significancia por lo que se puede afirmar que existe una diferencia significativa entre la matriz de correlación y la matriz identidad. Por otro lado, la medida Kaiser- Meyer-Olkin (0.790) muestra una adecuación muestral aceptable, En conjunto, se puede inferir que los resultados obtenidos indican que el análisis factorial es apropiado y adecuado para examinar los datos.

Tabla 13*Prueba KMO de liderazgo en restaurantes independientes*

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,79
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	206,961
	GI	36
	Sig.	0

Tras realizar el análisis factorial, los datos obtuvieron una estructura bidimensional que explica el 67,66% del total de la varianza. Lo expuesto en la Tabla 14 indica que los factores elegidos ejercen una influencia importante en el liderazgo analizado.

Tabla 14*Matriz de componentes de liderazgo en restaurantes independientes*

Estilo de Liderazgo	Dimensión	Componente	
		1	2
Transformacional	Influencia idealizada conductual (IIC)	0,891	-0,047
Transformacional	Motivación inspiracional (MI)	0,829	-0,002
Transformacional	Influencia idealizada atribuida (IIA)	0,827	-0,213
Transformacional	Estimulación intelectual (EI)	0,812	-0,047
Transaccional	Recompensa contingente (RC)	0,805	0,189
Transformacional	Consideración individualizada (CI)	0,802	-0,149
Transaccional	Dirección por excepción activa (DEA)	0,702	0,126
Pasivo evitador	Dirección por excepción pasiva (DEP)	0,081	0,853
Pasivo evitador	Laissez Faire (LF)	-0,107	0,783

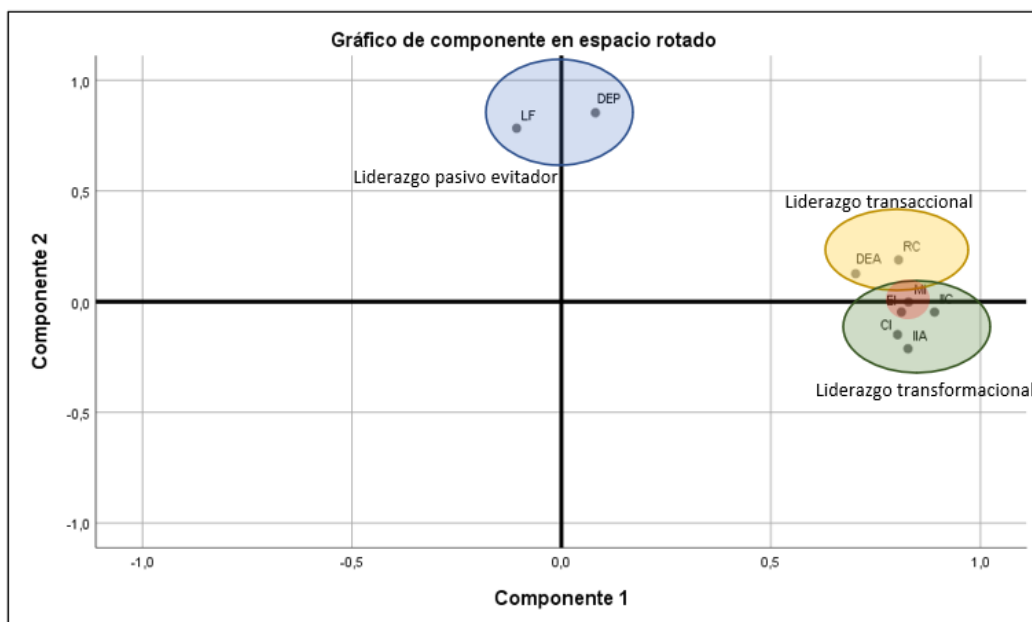
De forma similar que el apartado anterior, el componente uno se constituye por las dimensiones transformacionales y adicional la recompensa contingente. Se destaca una diferencia importante con relación a la carga factorial de dos dimensiones específicas: la Recompensa contingente y la Estimulación intelectual. En este caso, la Recompensa contingente muestra una carga factorial más significativa en comparación a la estimulación intelectual. Esto significa que en el contexto de restaurantes independientes los líderes tienen

mayor tendencia a utilizar recompensas y reconocimientos para fomentar el rendimiento efectivo por encima de incentivar la creatividad y el pensamiento crítico. En cuanto al segundo componente, se encuentra exclusivamente conformado por las dimensiones del liderazgo Pasivo evitador. Este estilo conlleva, en consecuencia, evitar conflictos y adoptar una postura pasiva. Esto, a su vez, puede resultar en una falta de dirección, motivación y menor desempeño del equipo, siendo considerado menos efectivo que estilos de liderazgo más comprometidos y activos.

Finalmente, los resultados representados en la Figura 50 sugieren que el liderazgo transformacional y transaccional están relacionados entre sí.

Figura 50

Componente en espacio rotado en restaurantes independientes



Los líderes combinan habilidades de ambas dimensiones para tener éxito en su liderazgo. Además, la relación positiva entre la Motivación inspiracional y la Estimulación intelectual revela que los líderes de restaurantes independientes no solo proporcionan

estímulos intelectuales para fomentar la creatividad y el pensamiento crítico en sus seguidores, sino que también son capaces de inspirar y motivar a su equipo. Por otro lado, la discrepancia observada entre las dimensiones del liderazgo pasivo evitador y el componente uno señala que el liderazgo pasivo tiene un impacto negativo en la efectividad del liderazgo. Esta observación refuerza la idea de que los líderes deben evitar adoptar comportamientos pasivos y en su lugar adoptar un enfoque de liderazgo activo y comprometido.

Liderazgo en restaurantes de franquicia y cadena (marca)

Los resultados obtenidos de la medida de adecuación muestral KMO (0,622) y la prueba de esfericidad de Bartlett (0,000) respaldan la conclusión de que el uso de análisis factorial es una herramienta idónea para analizar el liderazgo en las franquicias y cadenas de 5 y 4 tenedores ubicadas en el DMQ.

Tabla 15

Prueba KMO de liderazgo en restaurantes de marca

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,622
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	81,861
	GI	36
	Sig.	0

Los resultados del análisis factorial ofrecen una estructura de dos dimensiones que en conjunto explican el 64,12% de la variabilidad total. En la Tabla 16, los líderes de cadenas y franquicias de restaurantes de 5 y 4 tenedores se perciben a sí mismos como transaccionales. En contraste con los directores de restaurantes independientes que se autocalifican como transformacionales.

Tabla 16

Matriz de componentes de liderazgo en restaurantes de marca

Estilo de Liderazgo	Dimensión	Componente	
		1	2
Transaccional	Recompensa contingente (RC)	0,833	0,151
Transformacional	Influencia idealizada conductual (IIC)	0,823	-0,111
Transformacional	Estimulación intelectual (EI)	0,781	0,331
Transformacional	Consideración individualizada (CI)	0,776	0,111
Transformacional	Motivación inspiracional (MI)	0,772	-0,253
Transformacional	Influencia idealizada atribuida (IIA)	0,718	0,008
Pasivo evitador	Laissez Faire (LF)	-0,022	0,917
Pasivo evitador	Dirección por excepción pasiva (DEP)	-0,092	0,88
Transaccional	Dirección por excepción activa (DEA)	0,32	0,394

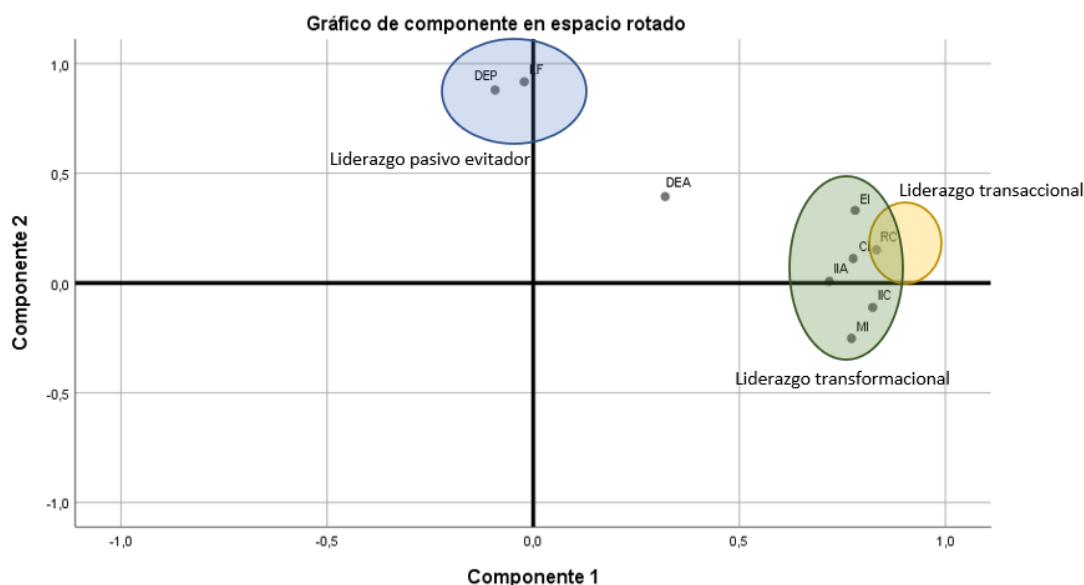
La dimensión de Recompensa contingente muestra la carga factorial más alta, seguida por las dimensiones transformacionales como la Influencia idealizada conductual, Estimulación intelectual, Consideración individualizada y Motivación inspiracional. Estas dimensiones resaltan la importancia que los líderes de cadenas y franquicias otorgan a la recompensa y reconocimiento, así como a la inspiración y motivación de sus seguidores. Por otra parte, el segundo factor amalgama las facetas de liderazgos que no son muy efectivos.

Estas diferencias en el orden de las dimensiones pueden reflejar las particularidades de restaurantes de marca y restaurantes independientes en cuanto a como se priorizan y valoran diferentes dimensiones del liderazgo. Es posible que en los restaurantes de marca se de mayor énfasis en los aspectos transaccionales al contar con estructuras organizacionales más complejas. Mientras que, en los restaurantes independientes los líderes pueden adoptar un enfoque más flexible en su estilo liderazgo.

En la Figura 51 se expone el gráfico de componente en espacio rotado correspondiente a los estilos de liderazgo en restaurantes de marca según los líderes.

Figura 51

Componente en espacio rotado en restaurantes de marca



Existe contraposición entre las dimensiones relacionadas al liderazgo transformacional y transaccional en comparación con las dimensiones pasivo evitadoras. Esto evidencia que estas dimensiones representan estilos de liderazgo opuestos. Asimismo, la dimensión de Recompensa contingente está fuertemente correlacionada con las dimensiones de liderazgo transformacional. Esto sugiere que los líderes que practican el liderazgo transformacional utilizan retribuciones como herramienta efectiva para motivar y recompensar a su equipo. Esta correlación refuerza la idea de que el liderazgo transformacional se enfoca en la inspiración, motivación y la creación de un ambiente de trabajo positivo y gratificante.

Por otro lado, la dimensión de Dirección por excepción activa no parece estar relacionada con ningún estilo de liderazgo. Esto sugiere que los líderes de franquicias y cadenas de restaurantes de 5 y 4 tenedores pueden no considerarla como una habilidad importante en comparación a otras dimensiones en su estilo de liderazgo. Es probable que los líderes de franquicias y cadenas enfatizen más el establecimiento de estándares claros, la

supervisión activa y la resolución de problemas en tiempo real, en lugar de depender de la dirección por excepción activa como estrategia principal.

Evaluación de los estilos de liderazgo según la perspectiva de los seguidores

Los resultados de la prueba de adecuación de la muestra indican que el análisis factorial es una herramienta apropiada para analizar las percepciones de los seguidores en los restaurantes de 5 y 4 tenedores. Esto se debe a que la medida Kaiser-Meyer-Olkin obtenida de 0,881, se acerca al valor ideal de uno, lo que sugiere una adecuada aplicabilidad del análisis factorial. La pertinencia de un análisis factorial, se confirmó con la prueba de esfericidad de Bartlett (0), donde se observó que el nivel de significación fue menor a 0,05.

Tabla 17

Prueba de KMO de liderazgo en restaurantes de lujo y primera

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,881
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1189,637
	GI	36
	Sig.	0

El análisis factorial proporciona una estructura de dos factores que en conjunto componen el 71,58% de la variabilidad total. El componente uno se conforma por siete dimensiones importantes para el liderazgo. Esta contiene cinco del liderazgo transformacional y dos del transaccional.

Al observar la Tabla 18, se puede notar que las dimensiones del primer componente presentan un orden distinto al de la percepción de los líderes. No obstante, tanto el número como las dimensiones coinciden en el mismo componente.

Tabla 18

Matriz de componentes de liderazgo en restaurantes de lujo y primera

Estilo de Liderazgo	Dimensión	Componente	
		1	2
Transaccional	Recompensa contingente (RC)	0,848	-0,165
Transformacional	Influencia idealizada atribuida (IIA)	0,844	-0,15
Transformacional	Consideración individualizada (CI)	0,844	-0,149
Transformacional	Motivación inspiracional (MI)	0,836	-0,247
Transformacional	Influencia idealizada conductual (IIC)	0,834	-0,057
Transformacional	Estimulación intelectual (EI)	0,771	-0,015
Transaccional	Dirección por excepción activa (DEA)	0,751	0,113
Pasivo evitador	Dirección por excepción pasiva (DEP)	-0,042	0,895
Pasivo evitador	Laissez Faire (LF)	-0,132	0,881

Es importante resaltar que la dimensión de Recompensa contingente presenta una carga factorial más alta en comparación con las otras dimensiones. Este descubrimiento indica que los seguidores mayoritariamente ven a sus líderes en términos transaccionales, lo que implica que aprecian las recompensas y ventajas derivadas. Esto contrasta con los resultados encontrados del análisis factorial de las respuestas de los propios líderes, quienes se autoperciben como transformacionales. No obstante, dentro de este mismo aspecto, también se advierte la existencia de rasgos de naturaleza transformadora en los líderes, los cuales desempeñan un papel crucial en la manera en que interactúan con sus seguidores y los guían hacia el logro de metas comunes. Estas características son reconocidas por los seguidores y generan un impacto significativo en su percepción del liderazgo,

En lo referente a la consideración individual, se preocupa por su desarrollo personal y profesional, brindado un trato personalizado y creando un ambiente de confianza y apoyo mutuo. En cuanto a la Motivación inspiracional, el líder es capaz de motivar e inspirar a los seguidores, utilizando la comunicación persuasiva, logrando despertar el entusiasmo y la pasión en los seguidores.

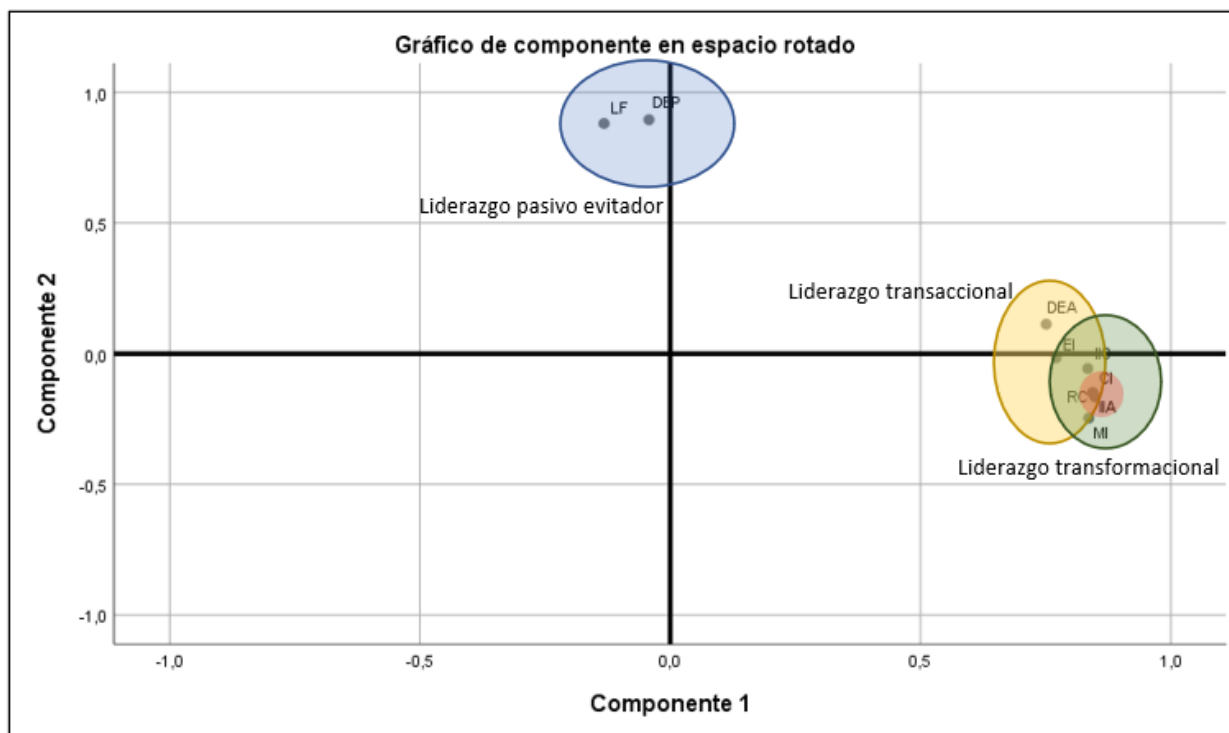
En relación a la Influencia idealizada conductual, el líder actúa en coherencia con los valores y principios que defiende en su organización. Demuestra ser un ejemplo a seguir, lo cual genera confianza y credibilidad en el líder. En cuanto a la Estimulación intelectual, implica que el líder fomenta la búsqueda de nuevas ideas, la reflexión crítica y la innovación lo que permite a los seguidores expandir sus habilidades y perspectivas. Finalmente, la Dirección por excepción activa, la cual es parte del liderazgo transaccional también hace parte del primer componente. Esta dimensión supone que el líder establece reglas y normas claras, monitorea de cerca las actividades de los seguidores y toma medidas correctivas cuando sea necesario.

En contraste, el segundo componente está asociado a medidas de liderazgo pasivo evitador. Este tipo de liderazgo se caracteriza por una falta de compromiso y participación activa, adoptando una postura más pasiva y evitando responsabilidades.

En la Figura 52 se puede apreciar la correlación positiva entre Recompensa contingente, Influencia idealizada atribuida y Consideración individualizada.

Figura 52

Componente en espacio rotado en restaurantes de lujo y primera



Los líderes que brindan recompensas en función del desempeño muestran interés y preocupación por las necesidades individuales de los seguidores. Además, los líderes son percibidos como modelos a seguir y tienen una mayor probabilidad de aplicar simultáneamente prácticas tanto transformacionales como transaccionales. Esto implica que los líderes motiven, establezcan condiciones y premios según el rendimiento, lo que combina aspectos transformacionales y transaccionales en el liderazgo de manera exitosa.

Los líderes que son capaces de equilibrar estas dimensiones tienden a generar un mayor compromiso y rendimiento por parte de sus seguidores, al tiempo que establecen una estructura organizativa sólida y eficiente.

Liderazgo en restaurantes independientes

Para evaluar la idoneidad de los datos para el análisis factorial, se puede utilizar la prueba de esfericidad de Bartlett y el índice de Kaiser-Meyer-Olkin. Un valor de 0,861 en el índice de Kaiser-Meyer-Olkin indica que los datos son apropiados para el análisis factorial. Por otro lado, la prueba de esfericidad muestra la diferencia de la matriz identidad y la matriz de correlación, lo que sugiere que las variables están interrelacionadas entre sí y el análisis factorial es una técnica apropiada.

Tabla 19

Prueba KMO de liderazgo en restaurantes independientes

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,861
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	747,65
	Gl	36
	Sig.	0

El análisis factorial revela una estructura bidimensional que logra explicar el 69,94% de la variabilidad de los datos.

Tabla 20

Matriz de componentes de liderazgo en restaurantes independientes

Estilo de Liderazgo	Dimensión	Componente	
		1	2
Transformacional	Influencia idealizada conductual (IIC)	0,828	-0,061
Transformacional	Consideración individualizada (CI)	0,827	-0,178
Transaccional	Recompensa contingente (RC)	0,825	-0,131
Transformacional	Influencia idealizada atribuida (IIA)	0,823	-0,2
Transformacional	Motivación inspiracional (MI)	0,807	-0,283
Transformacional	Estimulación intelectual (EI)	0,764	-0,128
Transaccional	Dirección por excepción activa (DEA)	0,716	0,196
Pasivo evitador	Dirección por excepción pasiva (DEP)	-0,093	0,888
Pasivo evitador	Laissez Faire (LF)	-0,129	0,883

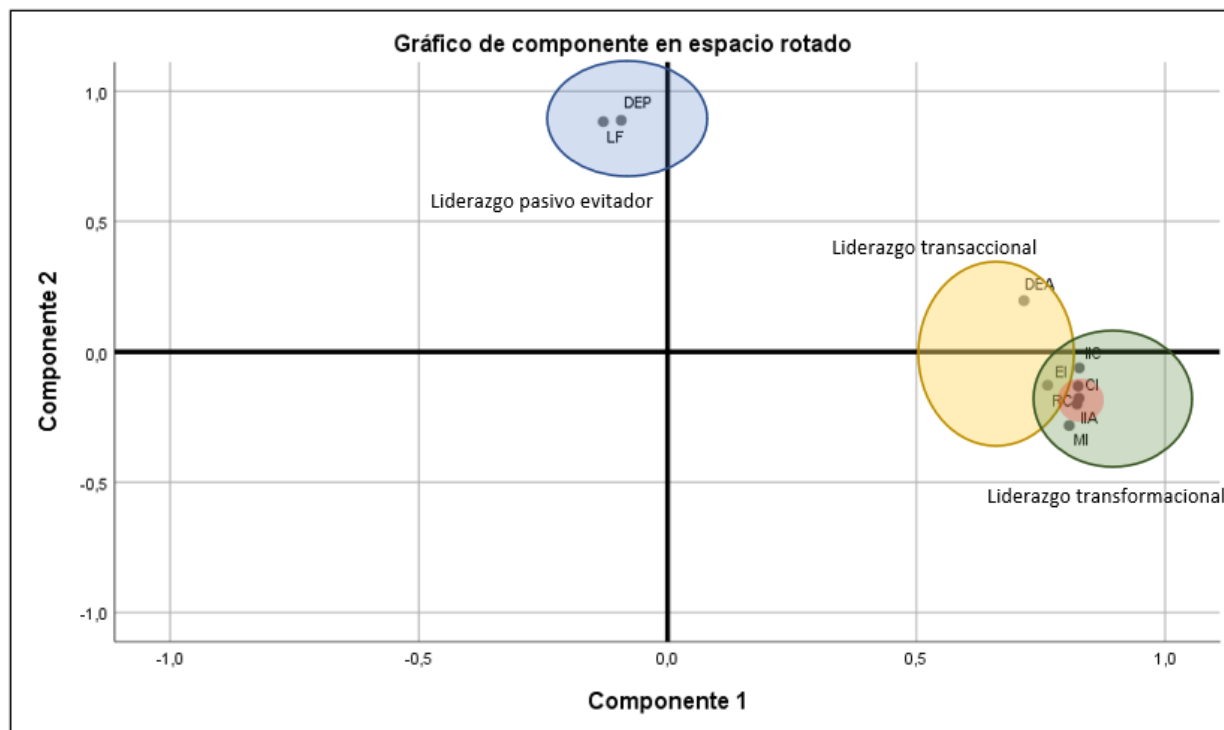
Es relevante destacar que, específicamente en el contexto de los restaurantes independientes, se observa de manera predominante el liderazgo transformacional, ya que la dimensión de Influencia idealizada conductual presenta una carga factorial más alta. Esto implica que, en este tipo de entornos, los líderes sobresalen al convertirse en ejemplos a emular.

El primer factor se caracteriza por un enfoque proactivo y mayor implicación en la gestión y desarrollo del equipo. Los líderes que destacan en este factor adoptan un papel activo en la dirección y motivación de su equipo, fomentando un ambiente de trabajo estimulante y orientado hacia el logro de las metas comunes. Estas dimensiones transformacionales, como la Influencia idealizada conductual y la Motivación inspiracional, refuerzan la importancia de la visión compartida y establecer la confianza como base para el éxito del equipo.

En definitiva, se puede concluir a partir de la Figura 53 que las dimensiones de Consideración individualizada, Influencia idealizada atribuida y Recompensa Contingente muestran una estrecha relación entre sí, lo que implica una interconexión y refuerzo mutuo.

Figura 53

Componente en espacio rotado en restaurantes independientes



Por ejemplo, la primera, que implica mostrar interés y preocupación por las necesidades individuales de los seguidores, se complementa con la Influencia idealizada atribuida, donde los seguidores perciben al líder como un modelo a seguir. A su vez, la tercera dimensión, se basa en el reconocimiento y recompensa del desempeño.

Estas interrelaciones entre las dimensiones sugieren que trabajan en conjunto para formar un liderazgo efectivo y completo. Además, se puede observar en la figura que la Dirección por excepción activa está relacionada con el liderazgo efectivo. Con la combinación de dimensiones tanto transformacionales como transaccionales. Es importante destacar que esta dimensión contrasta con las dimensiones del liderazgo pasivo evitador, ya que este estilo de liderazgo se caracteriza por evitar responsabilidades y postergar la toma de decisiones.

Liderazgo en franquicias y cadenas (marca)

Los resultados de la prueba de Bartlett de esfericidad (0,000) junto con la medida KMO de adecuación muestral (0,890), concluyen que el análisis factorial es una herramienta adecuada para examinar la percepción del seguidor con relación al liderazgo ejercido en las franquicias y cadenas de restaurantes de 5 y 4 tenedores ubicados en el DMQ. Por lo tanto, se puede concluir que la técnica de análisis factorial es adecuada para el estudio.

Tabla 21

Prueba KMO de liderazgo en restaurantes de lujo y primera

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,89
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	490,728
	GI	36
	Sig.	0

El análisis factorial reveló una estructura de dos dimensiones que representan el 77.15% de la varianza total. La primera dimensión está compuesta por el 58,91% de la varianza total y se constituye por las dimensiones de Recompensa contingente, Motivación inspiracional, y Estimulación intelectual. Mientras que, el segundo componente está integrado por las dimensiones relacionadas con la conducta pasivo-evitativa.

Tabla 22

Matriz de componentes de liderazgo en restaurantes de marca

Estilo de Liderazgo	Dimensión	Componente	
		1	2
Transaccional	Recompensa contingente (RC)	,900	-,221
Transformacional	Motivación inspiracional (MI)	,895	-,175
Transformacional	Influencia idealizada atribuida (IIA)	,887	-,049
Transformacional	Influencia idealizada conductual (IIC)	,876	-,028
Transformacional	Consideración individualizada (CI)	,875	-,100
Transaccional	Dirección por excepción activa (DEA)	,838	-,021

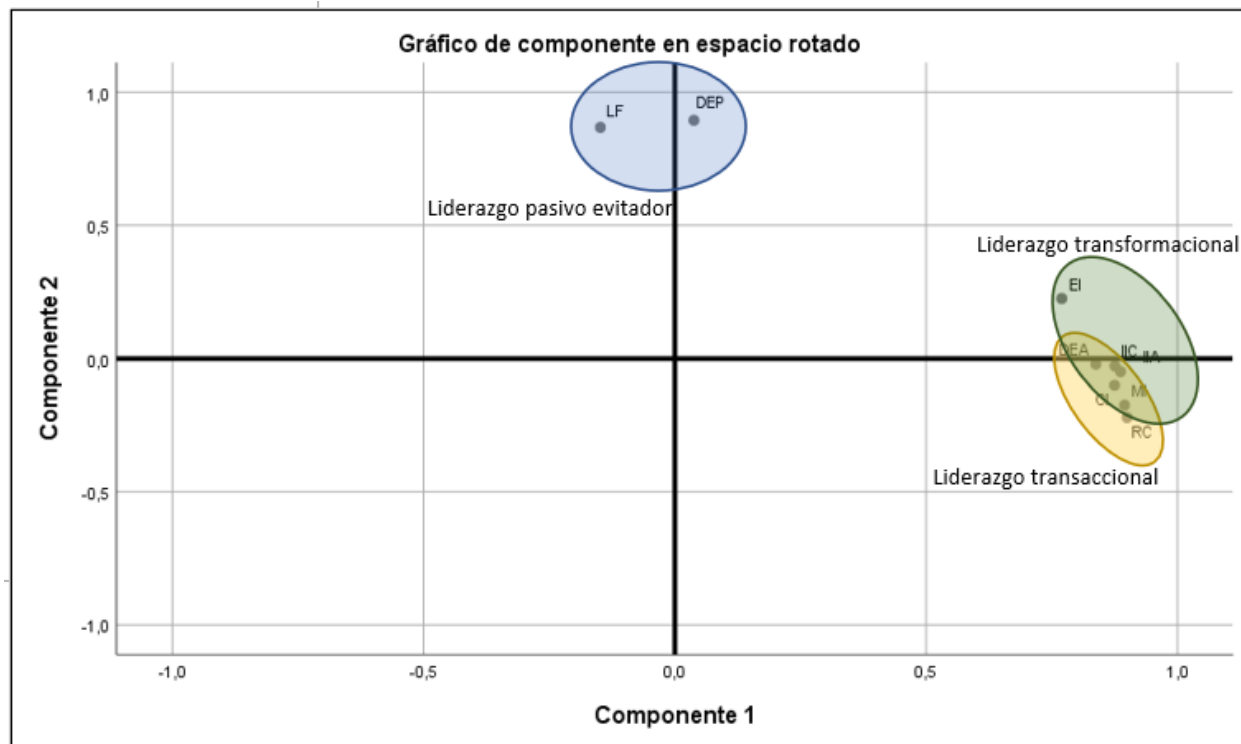
Transformacional	Estimulación intelectual (EI)	,770	,226
Pasivo evitador	Dirección por excepción pasiva (DEP)	,038	,894
Pasivo evitador	Laissez Faire (LF)	-,148	,868

A pesar de que el primer componente engloba dimensiones tanto transformacionales como transaccionales, los resultados revelan que los seguidores perciben predominantemente un estilo de liderazgo transaccional. Esto se evidencia en la mayor carga factorial de la dimensión de Recompensa contingente, lo cual indica que los líderes de restaurantes de marca otorgan recompensas en función del cumplimiento de objetivos y metas. Estos hallazgos contrastan con los resultados obtenidos de los seguidores que calificaron a los líderes de restaurantes independientes como transformacionales.

Según el gráfico de componente en espacio rotado, se puede observar una relación cercana entre las dimensiones de Influencia idealizada conductual e Influencia idealizada atribuida.

Figura 54

Componente en espacio rotado en restaurantes de marca



Las dimensiones mencionadas forman parte del liderazgo transformador y tienen rasgos similares, como la percepción de los líderes como ejemplos a seguir. Esto conlleva a que sean admirados y respetados por sus seguidores, lo que fortalece su influencia y liderazgo. Cabe recalcar que también en este componente se añaden dimensiones transaccionales por lo que se tiene un liderazgo efectivo.

Por otro lado, se aprecia una clara oposición entre las dimensiones transformacionales y transaccionales en contraposición al liderazgo pasivo-evitador. Los líderes que aplican el liderazgo transformacional y transaccional tienen un impacto positivo en la motivación y desempeño de sus seguidores. Sus prácticas inspiradoras, de recompensa y reconocimiento, generan un ambiente propicio para el crecimiento y desarrollo personal y profesional de los seguidores.

Primera conclusión parcial

Visto desde la óptica de los líderes de los establecimientos estudiados, se observa que el liderazgo transformador se presenta como la estrategia preponderante, aunque también se recurre a prácticas transaccionales para incentivar a los empleados mediante recompensas. En el caso de los restaurantes independientes, se nota que el liderazgo transformador destaca en casi todas las dimensiones exceptuando la Consideración individual.

Sin embargo, desde la perspectiva de los seguidores, se percibe que el liderazgo transaccional es el estilo predominante en los restaurantes de 5 y 4 tenedores, específicamente en la dimensión de Recompensa Contingente, seguido de otras dimensiones transformacionales. Es interesante destacar que, en los restaurantes independientes, prevalece el liderazgo transformacional, mientras que en franquicias y cadenas el liderazgo transaccional es más común. Estos hallazgos difieren en cuanto a la percepción general del líder y coinciden en el estilo de liderazgo que ejercen en los restaurantes independientes y en las franquicias y cadenas.

En la tabla 23 se puede apreciar un cuadro comparativo entre las dimensiones del liderazgo desde la percepción de los líderes así como también de los seguidores.

Tabla 23

Percepción de liderazgo

Percepción de los líderes		Percepción de los seguidores	
IIC	Ética, valores, creencias y principios	RC	Reconocimiento cuando se cumplen los objetivos
MI	Proporciona significado al trabajo	IIA	Carismático, obtiene respeto, admiración y confianza de la gente
IIA	Carismático, obtiene respeto, admiración y confianza de la gente	CI	Presta atención a las necesidades de logro y crecimiento
RC	Reconocimiento cuando se cumplen los objetivos	MI	Proporciona significado al trabajo

EI	Estimulación a la innovación, creatividad y desarrollo de habilidades	IIC	Ética, valores, creencias y principios
CI	Presta atención a las necesidades de logro y crecimiento	EI	Estimulación a la innovación, creatividad y desarrollo de habilidades

En conclusión, se acepta parcialmente la hipótesis uno de la investigación, la cual postula que en los restaurantes de lujo y primera categoría prevalece el liderazgo transformacional. Además, estos resultados están en consonancia con la teoría de que el liderazgo transformador se ve como una progresión y un nivel más elevado en contraste con el liderazgo transaccional.

Análisis de la satisfacción de los seguidores respecto al liderazgo

En los restaurantes de lujo y primera categoría, un porcentaje general del 86,15% de los empleados informa estar satisfecho con la aplicación de métodos de liderazgo efectivos y la capacidad de trabajar de manera satisfactoria con sus líderes. Esto indica que la mayoría de los empleados en estos establecimientos se sienten satisfechos con la forma en que sus líderes los guían y dirigen. No obstante, es importante señalar que el porcentaje no alcanza el nivel de excelencia o de alta satisfacción. Por lo tanto, se requiere seguir un plan de acción con el objetivo de elevar este porcentaje hacia la perfección.

Tabla 24

Grado de satisfacción

	Grado de satisfacción				
	0	1	2	3	4
	Muy malo	Malo	Regular	Muy bueno	Excelente
	Min – 20%	20% - 49%	50% - 79%	80% - 90%	91% - Max
Restaurantes en general				86,15%	

Además, la Tabla 25 proporciona información adicional sobre el nivel de satisfacción de los seguidores en restaurantes independientes y de marca. En el caso de los restaurantes independientes, el porcentaje del seguidor es del 87,50%. Esto significa que los empleados de los restaurantes independientes de 5 y 4 tenedores también muestran altos niveles de satisfacción con sus líderes y la forma en que trabajan juntos.

Por otro lado, los restaurantes de franquicia y cadena también presentan altos niveles de satisfacción del seguidor, con un porcentaje del 87,16%. Esto sugiere que, tanto en los restaurantes independientes como en los de franquicia y cadena, los empleados tienen una experiencia positiva en términos de liderazgo y colaboración con sus superiores.

Tabla 25

Grado de satisfacción

	Grado de satisfacción				
	0	1	2	3	4
	Muy malo	Malo	Regular	Muy bueno	Excelente
	Min – 20%	20% - 49%	50% - 79%	80% - 90%	91% - Max
Independientes				87,50%	
Franquicia y cadena				87,16%	

Segunda conclusión parcial

En los restaurantes de lujo y primera categoría, se observó que el 86,15% de los empleados encuestados informó estar satisfecho con el liderazgo ejercido en su lugar de trabajo. Específicamente, se encontró que, en los restaurantes independientes de lujo y primera categoría, la satisfacción de los empleados alcanzó un porcentaje del 87,50%, mientras que en las franquicias y cadenas fue del 87,16%.

En conclusión, se rechaza la hipótesis 4 de la investigación, la cual afirmaba que el 90% de los clientes internos se sienten satisfechos con el estilo de liderazgo predominante en su

organización. Sin embargo, la mayoría de los empleados en los restaurantes de lujo y primera categoría demostraron estar satisfechos con el liderazgo ejercido en sus lugares de trabajo, lo cual concuerda con las acciones de liderazgo propuestas por Bass y Avolio (2006). Estos líderes han logrado generar gratificación en el grupo de trabajo, lo que se traduce en un clima organizacional favorable para el adecuado desarrollo de las actividades en el entorno laboral.

Evaluación a la calidad del servicio recibido en restaurantes de lujo y primera, desde la perspectiva de los consumidores

Con el fin de demostrar la viabilidad y relevancia del análisis factorial para el cuestionario aplicado a los consumidores de los restaurantes de alta categoría, se realizó el análisis de la muestra de KMO y Bartlett. Los resultados obtenidos a través de la prueba de Bartlett (0,000) indican que la matriz identidad difiere de la de correlación, lo cual sugiere que el análisis factorial es conveniente para el estudio. Por otro lado, la medida Kaiser-Meyer-Olkin (0,869) demuestra una buena adecuación muestral.

Tabla 26

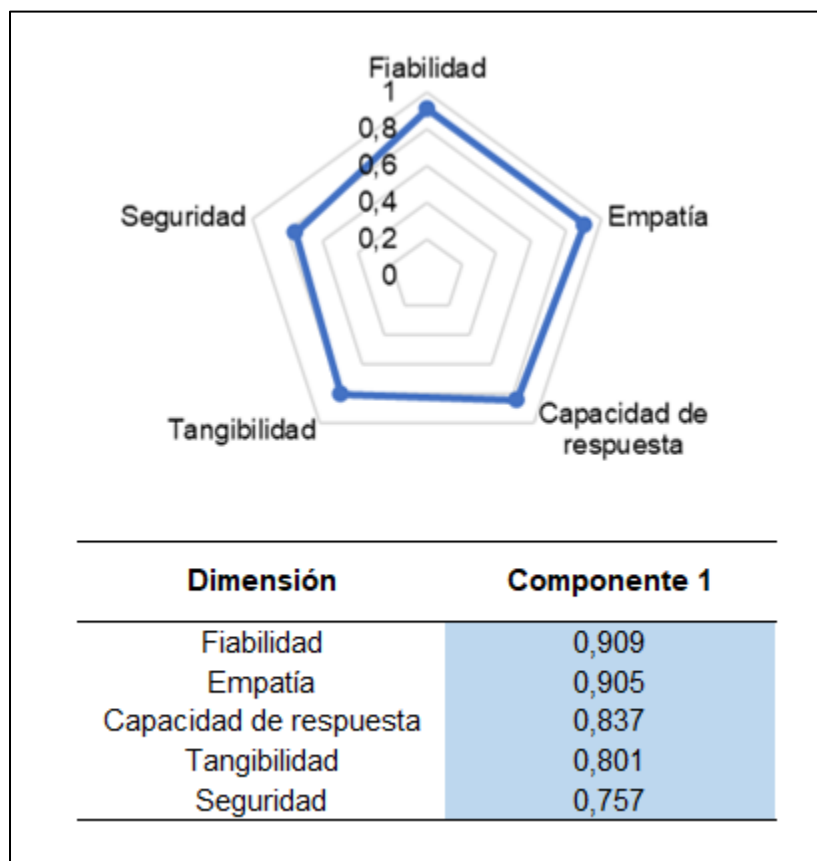
Prueba KMO de calidad de servicio recibido en restaurantes de lujo y primera

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,869
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1976,106
	GI	10
	Sig.	0

Los resultados del análisis factorial presentados en la Figura 55, revelan que los consumidores otorgan una jerarquía específica a cada una de las dimensiones de la calidad del servicio en su elección de visitar restaurantes de alta categoría.

Figura 55

Matriz de componente de calidad de servicio en restaurantes de lujo y primera



De acuerdo a los resultados, la fiabilidad emerge como el elemento más apreciado por los clientes en relación al servicio que han experimentado. Esto indica que los restaurantes han logrado proporcionar consistencia y confiabilidad en sus servicios a los consumidores. Esta fiabilidad también se evidencia en aspectos tales como la precisión en la toma de pedidos, la puntualidad en la entrega de los platos y el mantenimiento constante de su calidad.

La empatía es altamente valorada por los consumidores, siendo la segunda dimensión más destacada. Esta dimensión implica la habilidad de comprender y responder a las necesidades emocionales de los clientes, mostrando un auténtico interés por ellos y brindando un trato amable y atento. Esto demuestra que el restaurante ha logrado comprender y

satisfacer de manera efectiva las necesidades emocionales de sus clientes. Es relevante señalar que la carga factorial de la fiabilidad y la empatía es muy similar, lo que sugiere una fuerte asociación y una importante contribución en la formación del componente principal.

Por otra parte, se destaca que la capacidad de respuesta es altamente apreciada por los consumidores, lo cual sugiere que los restaurantes fueron capaces de atender de manera ágil y oportuna cualquier problema o solicitud de los clientes. Esto indica que hubo eficiencia en la entrega de pedidos y en la provisión de soluciones. No obstante, es importante mencionar que la capacidad de respuesta muestra una carga factorial menor en comparación con las dimensiones de fiabilidad y empatía.

En relación a la tangibilidad, aunque sigue siendo relevante, los consumidores le dan menos importancia en comparación con otras dimensiones. Esto implica que, si bien la tangibilidad tiene cierta relevancia en el análisis factorial, no es la dimensión más destacada en este caso específico. Esto indica que, en términos de los aspectos físicos y materiales del entorno del restaurante, como el ambiente, la decoración y la apariencia de los utensilios y mobiliario, los restaurantes evaluados lograron ofrecer una experiencia tangible satisfactoria para los clientes, pero su importancia relativa es menor en comparación con la fiabilidad, empatía y capacidad de respuesta.

Por último, en relación a la dimensión de seguridad, se sugiere que los restaurantes estudiados tomaron en cuenta aspectos como la limpieza, la higiene y la protección del consumidor durante su experiencia en el restaurante. Aunque no fue la dimensión más destacada en este análisis factorial, la seguridad aún tiene importancia en la percepción global de la calidad del servicio. Los resultados indican que la fiabilidad y la empatía influyen más en la formación del componente principal, pero la seguridad juega un papel significativo. Esto demuestra que los restaurantes evaluados ofrecieron un nivel aceptable de seguridad y protección para sus clientes, lo cual es fundamental en la evaluación de la calidad del servicio.

Además, es relevante destacar que estos factores en conjunto explican el 71,224% de la varianza total de los datos recopilados. Esta observación enfatiza el papel que juega la calidad del servicio en el proceso de toma de decisiones de los consumidores cuando optan por cenar en un restaurante de lujo.

Restaurantes independientes

Se llevó a cabo la prueba de KMO y esfericidad de Bartlett con la finalidad de establecer si el análisis factorial es apropiado para medir la calidad del servicio brindado en restaurantes independientes. Los resultados obtenidos indican que la medida Kaiser-Meyer-Olkin (0,871) demuestra una buena adecuación muestral, mientras que la prueba de Bartlett (0,000) sugiere que la matriz identidad difiere de la matriz de correlación. Por lo tanto, sí es pertinente realizar análisis factorial.

Tabla 27

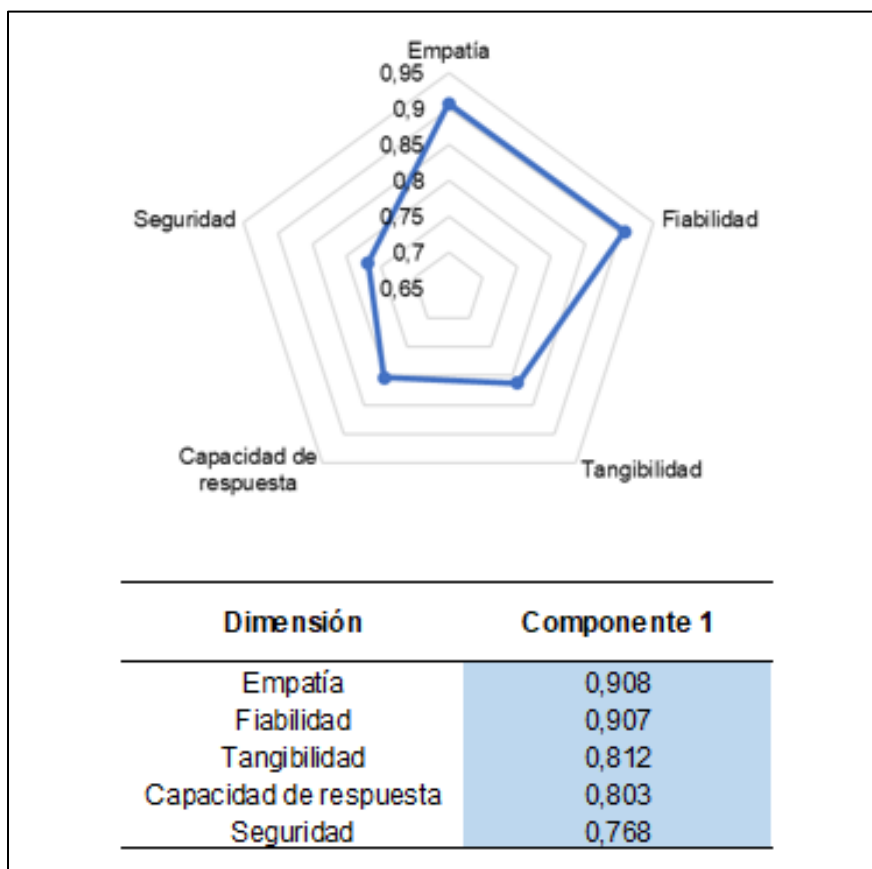
Prueba de KMO de calidad de servicio recibido en restaurantes independientes

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,871
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1310,011
	GI	10
	Sig.	0,000

Se pudo identificar que el 70,82% de la varianza se puede explicar a través de los factores identificados. Según la figura 56, el orden de los factores fue el siguiente: en primer lugar, se encontró la empatía, seguida de la fiabilidad, tangibilidad, capacidad de respuesta y por último la seguridad. Cada uno de estos factores mencionados desempeña un papel fundamental en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio que han recibido en restaurantes independientes.

Figura 56

Matriz de componente de calidad de servicio recibido en restaurantes independientes



Los resultados del análisis factorial revelan las dimensiones fundamentales que influyen en la evaluación de los consumidores sobre la calidad del servicio en los restaurantes independientes. Al igual que en la matriz general, se destaca la importancia de la empatía y la fiabilidad para los consumidores. Sin embargo, en este análisis específico de los restaurantes independientes, se observa que la empatía tiene un mayor peso en comparación con la fiabilidad. Esto indica que los restaurantes independientes lograron comprender de manera significativa las necesidades emocionales de los clientes, demostrando un genuino interés con amabilidad y comprensión, y siendo receptivos a sus deseos y necesidades. Además, también

fueron capaces de ofrecer un servicio confiable y consistente, lo que contribuye a la percepción positiva de la calidad del servicio.

En los restaurantes independientes, los consumidores valoraron más la tangibilidad que la capacidad de respuesta. Esto significa que apreciaron más los aspectos físicos y materiales del restaurante, como la decoración y el ambiente, en lugar de la prontitud en el manejo de problemas o solicitudes. Sin embargo, esto no significa que la capacidad de respuesta haya sido completamente descuidada. De hecho, los restaurantes independientes demostraron agilidad y prontitud al atender cualquier problema o solicitud durante la visita, mostrando disposición y habilidad para brindar un servicio rápido y efectivo a los clientes de manera eficiente.

En cuanto a la seguridad, se observa que en los restaurantes independientes se le otorgó una importancia similar a la encontrada en el análisis general de restaurantes de lujo y primera categoría. Esto indica que los consumidores consideraron que esta dimensión recibió menos atención por parte de los restaurantes, especialmente en aspectos como la limpieza, la higiene y la sensación de estar protegidos en las instalaciones. Aunque su contribución es menor en comparación con las otras dimensiones, sigue desempeñando un papel en la percepción general de la calidad del servicio. Los restaurantes independientes lograron ofrecer un nivel aceptable de seguridad y protección a sus clientes, generando confianza en su experiencia gastronómica.

Restaurantes de franquicia y cadena (marca)

El valor de KMO obtenido es de 0,832, lo que sugiere que la muestra utilizada para el análisis factorial es adecuada. Además, la prueba de Bartlett, que arrojó un valor de 0,000, indica que existen relaciones significativas entre las variables.

Tabla 28

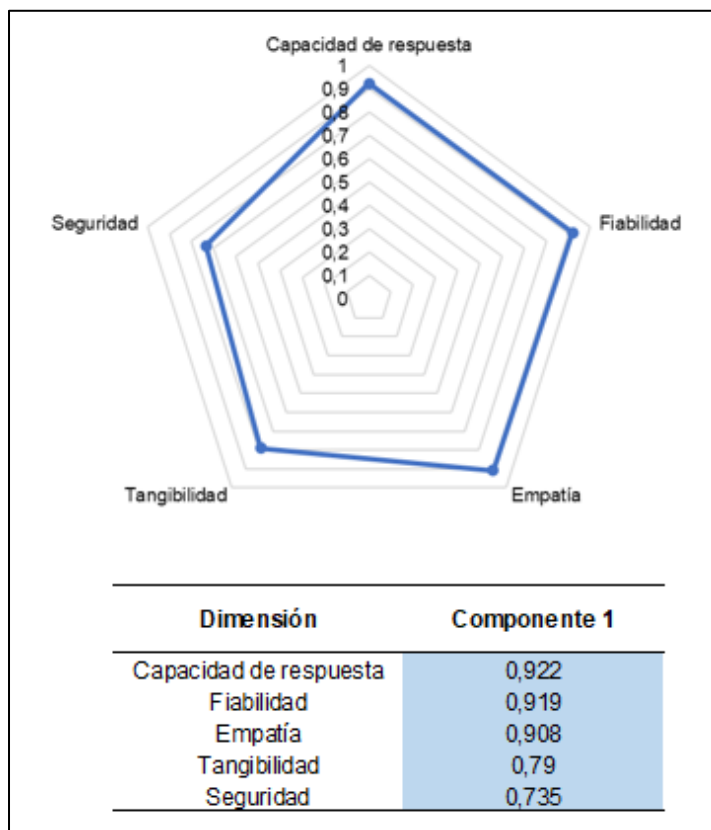
Prueba KMO de calidad de servicio recibido en restaurantes de marca

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,832
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	796,115
	Gl	10
	Sig.	0

Después de realizar el análisis factorial, se obtuvo una matriz de componentes principales que logró representar el 73,669% de la varianza de los datos. Los datos proporcionados en la Figura 57 representan las puntuaciones de carga factorial otorgadas a cada una de las dimensiones.

Figura 57

Matriz de componente de calidad de servicio recibido en restaurantes de marca



Los restaurantes de franquicias y cadenas, los consumidores han otorgado las puntuaciones más altas a la capacidad de respuesta y la fiabilidad, ocupando los primeros lugares. Esto indica que estos restaurantes han logrado atender de manera ágil y efectiva los problemas y solicitudes de los clientes, ofreciendo un servicio confiable y consistente. Además, la empatía, aunque se encuentra en tercer lugar, sigue siendo altamente valorada, lo que sugiere que los restaurantes han sido capaces de comprender y responder a las necesidades de los clientes con amabilidad y personalización. Esta dimensión al igual que en restaurantes independientes se mantiene como una dimensión importante, aunque con una puntuación ligeramente más baja que la capacidad de respuesta y la fiabilidad.

En el análisis factorial de los restaurantes de marca, se evidencia que la tangibilidad y la seguridad obtienen puntuaciones inferiores en comparación con las dimensiones de capacidad de respuesta, fiabilidad y empatía. Esto sugiere que, en los restaurantes examinados, los aspectos físicos, mobiliario, áreas y materiales del entorno, así como la limpieza, la higiene y los sistemas de protección, pueden no ser percibidos como destacados por los consumidores. No obstante, es importante destacar que estas dimensiones aún son importantes en la evaluación general de la calidad del servicio debido a su significativa carga factorial.

Las diferencias en la jerarquía de las dimensiones de la calidad del servicio en los diferentes tipos de establecimientos se deben a las características y expectativas específicas de los consumidores. Los restaurantes independientes, al ser más cercanos y menos complejos, se destacan por su enfoque personalizado y atención meticulosa a los detalles, lo que explica la alta valoración de la empatía. Por otro lado, las franquicias y cadenas, con sus procesos estandarizados, priorizan la eficiencia operativa y la consistencia, lo que se refleja en la importancia dada a la capacidad de respuesta y la fiabilidad. Estas diferencias reflejan la adaptación de los establecimientos a las necesidades y preferencias de sus respectivos clientes.

Análisis a la Calidad del servicio deseado

Tabla 29

Prueba KMO de calidad de servicio deseado en restaurantes de lujo y primera

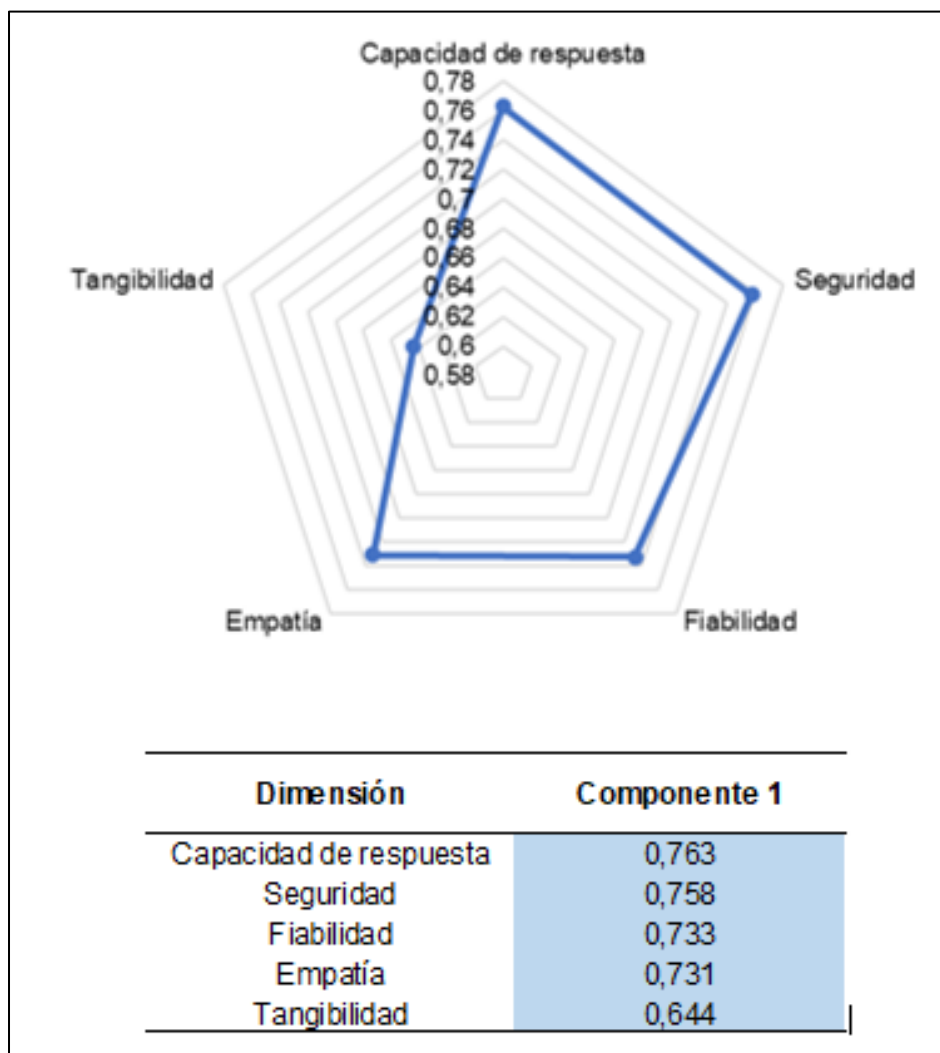
Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,788
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	785,706
	GI	10
	Sig.	0

Con el valor arrojado de la medida, se interpreta que se puede realizar el análisis factorial. Por otra parte, la prueba de esfericidad de Bartlett resultó un valor de 0,000, con esto se ratifica que se puede seguir con el análisis factorial.

La matriz de componente representa el 52,87% de la varianza total. Al analizar los valores de carga factorial, se observa que la dimensión de capacidad de respuesta tuvo el valor más alto con 0,763, mientras que la dimensión de tangibilidad obtuvo un coeficiente más bajo con un valor de 0,644. En la Figura 58 se puede apreciar que todas las variables están interrelacionadas, pero la capacidad de respuesta tiene una influencia predominante.

Figura 58

Matriz de componente de calidad de servicio deseado en restaurantes de lujo y primera



Los clientes de estos restaurantes de lujo expresan un deseo general de que el personal del restaurante muestre mayor disposición y habilidad para proporcionar un servicio oportuno y efectivo, brindando información precisa, resolviendo problemas y atendiendo rápidamente sus necesidades. Además, la dimensión de seguridad ocupa un segundo lugar en importancia, lo que indica que los clientes esperan que los restaurantes brinden un ambiente donde se sientan protegidos al interactuar con el servicio, evitando riesgos mediante prácticas de higiene y seguridad adecuadas en la preparación de alimentos.

Posteriormente, los clientes consideran que la fiabilidad es una dimensión igualmente importante al seleccionar un restaurante, ya que valoran aspectos como la calidad de las comidas, la confiabilidad en el servicio, el cumplimiento de las promesas en cuanto al tiempo de espera y la exactitud de los pedidos. Estos factores son clave para tener una experiencia satisfactoria del servicio. Asimismo, los clientes otorgan una carga factorial significativa a la dimensión de empatía. Reconocen que la atención individualizada y personalizada que ofrecen los restaurantes es fundamental para una experiencia de calidad. Aprecian que el personal sea capaz de entender sus necesidades emocionales, mostrando un interés genuino haciéndolos sentir valorados.

Por último, es relevante considerar la dimensión de la tangibilidad en la percepción general de los clientes de restaurantes de lujo. Según el análisis factorial, los clientes de estos restaurantes consideran que la tangibilidad es la dimensión menos importante en el servicio deseado. Esto se debe a que valoran más la experiencia en sí misma, enfocándose en aspectos como la calidad de los platos, la creatividad culinaria y la presentación de los alimentos. Buscan una experiencia exclusiva y de alto estatus, dándole prioridad a la reputación del restaurante y a la atención personalizada. Además, aprecian la estimulación de sus sentidos, como el sabor y la textura de los alimentos, más que la apariencia física del lugar.

Restaurantes independientes

En resumen, los resultados obtenidos respaldan la viabilidad del uso del análisis factorial.

Tabla 30

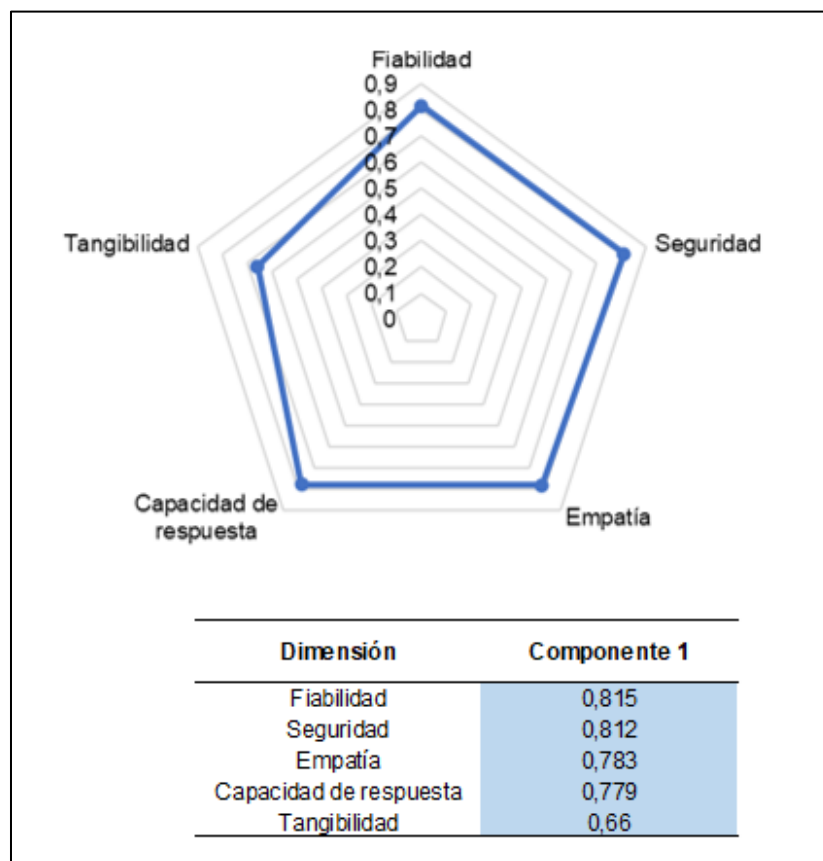
Prueba KMO de calidad de servicio deseado en restaurantes independientes

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,761
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	868,922
	Gl	10
	Sig.	,000

Según la Figura 59, los cinco atributos están estrechamente relacionados, con cargas factoriales que oscilan entre 0.815 y 0.660. Estos valores demuestran la importancia conjunta de todos los atributos en la percepción de los consumidores de restaurantes independientes.

Figura 59

Matriz de componente de calidad de servicio deseado en restaurantes independientes



La fiabilidad se destaca como el factor dominante en las evaluaciones de los consumidores en los restaurantes independientes. Esto implica que los clientes tienen altas expectativas en cuanto a la consistencia y confiabilidad del servicio. Esperan que el personal sea preciso en la toma de pedidos, puntual en la entrega de alimentos y mantenga una calidad constante en los platos ofrecidos. Estos resultados reflejan la importancia que los clientes otorgan a la capacidad del restaurante para cumplir con sus promesas y garantizar la precisión en los pedidos y las expectativas.

La seguridad ha sido identificada como una dimensión de gran relevancia en las evaluaciones de los clientes. Los clientes valoran la tranquilidad y confianza que les brinda un

entorno seguro, permitiéndoles disfrutar de su experiencia gastronómica sin preocupaciones. Además, consideran fundamental que el restaurante cumpla con los estándares de higiene y seguridad para garantizar su bienestar durante su visita.

Sobre la empatía, se nota una valoración significativa, lo que refleja la importancia que los clientes dan a la capacidad del personal para saber ponerse en su lugar. Los clientes valoran que el personal muestre un interés genuino, haciéndolos sentir valorados y atendidos de manera personalizada. En los restaurantes independientes, se espera que los colaboradores establezcan conexiones emocionales con los clientes, creando así una experiencia satisfactoria y memorable.

La capacidad de respuesta se destacó como un aspecto clave en la evaluación de los clientes. Esto implica que esperan que el personal del restaurante esté disponible y sea receptivo para brindar un servicio oportuno y efectivo. Además, valoran que se les proporcione información precisa y se atiendan sus necesidades de manera rápida y eficiente. Por otro lado, aunque menos relevante, la tangibilidad aún obtuvo una calificación considerable. Esto sugiere que los clientes de los restaurantes independientes consideran que la apariencia física del entorno es un aspecto menos prioritario en comparación con las otras dimensiones evaluadas. Estos resultados coinciden con la evaluación general del análisis factorial del nivel de servicio deseado por parte de los clientes en restaurantes en general.

En resumen, los clientes de restaurantes independientes de lujo valoran la fiabilidad, la seguridad, la empatía y la capacidad de respuesta como dimensiones clave en el nivel deseado de servicio. Estas dimensiones reflejan la importancia de cumplir con las promesas, garantizar la seguridad y confianza, brindar una atención personalizada y responder de manera eficiente a las necesidades de los clientes. Aunque la tangibilidad también es considerada, se posiciona como una dimensión menos relevante en comparación con las demás.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que los demás atributos también desempeñan un papel relevante en la experiencia del cliente, y abordarlos de manera integral puede contribuir a una mayor satisfacción general.

Restaurantes de franquicia y cadena (marca)

Los hallazgos indican que la medida de Kaiser-Meyer-Olkin para la adecuación muestral es de 0,814, lo que sugiere que los datos tienen una adecuación moderada para el análisis factorial. Además, la prueba de Bartlett produjo un valor de significancia de 0,000, lo que implica que los datos no tienen una distribución esférica y que el análisis factorial podría ser una técnica adecuada. En conclusión, los valores obtenidos sugieren que existe una adecuación moderada para el análisis factorial y que son adecuados para el análisis.

Tabla 31

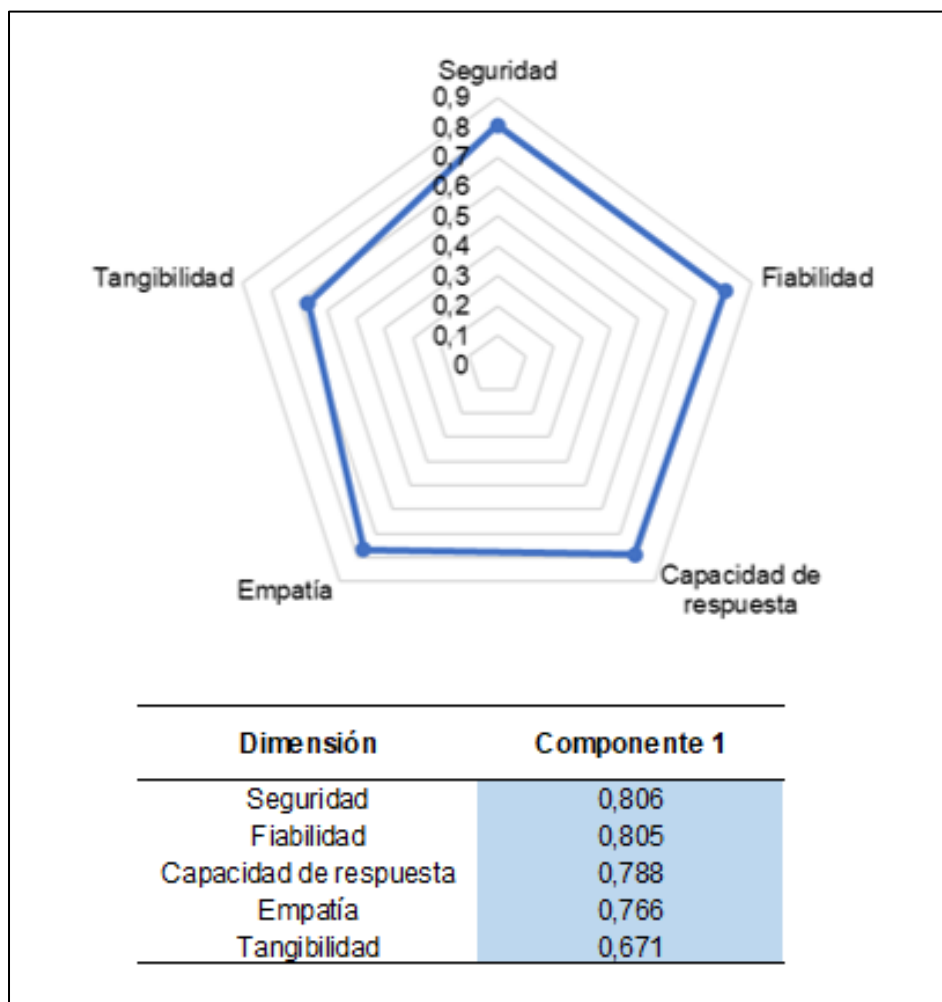
Prueba KMO de calidad de servicio deseado en restaurantes de marca

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,814
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	751,446
	GI	10
	Sig.	0

Se realizó un análisis factorial de cinco atributos de calidad del servicio deseado por los consumidores de restaurantes de franquicias y cadenas, utilizando la técnica de componentes principales con rotación Varimax. La matriz de componente en espacio rotado reveló la existencia de dos componentes principales que en conjunto explican el 59,08% de la varianza total. Al analizar la Figura 60, se destaca la contribución de cada dimensión a la calidad del servicio deseado en los restaurantes de marca.

Figura 60

Matriz de componente de calidad de servicio deseado en restaurantes de marca



En este caso, tanto la seguridad como la fiabilidad presentan la misma carga factorial, lo que indica que son las dimensiones más influyentes en la evaluación de la calidad del servicio deseado por parte de los consumidores. Esto pone de manifiesto la gran importancia que los clientes otorgan a sentirse seguros durante su experiencia en el restaurante y confiar en la fiabilidad de los servicios proporcionados. Estos aspectos son fundamentales para crear una experiencia satisfactoria y generar confianza en los clientes, contribuyendo a su fidelidad y satisfacción general.

La capacidad de respuesta se refiere a la prontitud y eficiencia con la que el personal del restaurante atiende las necesidades y solicitudes de los clientes. En el análisis factorial del servicio deseado en los restaurantes de marca, se puede afirmar que la capacidad de respuesta es igualmente valorada por los clientes, al igual que la seguridad y la fiabilidad. Esto implica que los clientes esperan que el personal del restaurante esté disponible y sea receptivo para brindar un servicio oportuno y efectivo. La alta valoración de la capacidad de respuesta demuestra el deseo de los clientes de que sus necesidades y solicitudes sean atendidas de manera rápida y eficiente, con información precisa y resolución efectiva de problemas.

La empatía, aunque sigue siendo valorada, su carga factorial ligeramente inferior sugiere que los clientes pueden considerarla un aspecto importante pero no tan crucial como la seguridad y la fiabilidad. Los clientes pueden esperar que el personal sea atento y muestre interés genuino en sus necesidades, pero la seguridad, consistencia y rapidez en el servicio pueden ser factores más decisivos en su evaluación general.

Por último, la tangibilidad que se refiere a todos los aspectos físicos de los restaurantes de marca. Aunque obtuvo una carga factorial más baja, sigue siendo considerada en el análisis factorial del servicio deseado. Esto indica que los clientes de los restaurantes de marca aún valoran la presentación visual del lugar, pero es posible que le asignen una importancia relativamente menor en comparación con otras dimensiones como la seguridad y la fiabilidad.

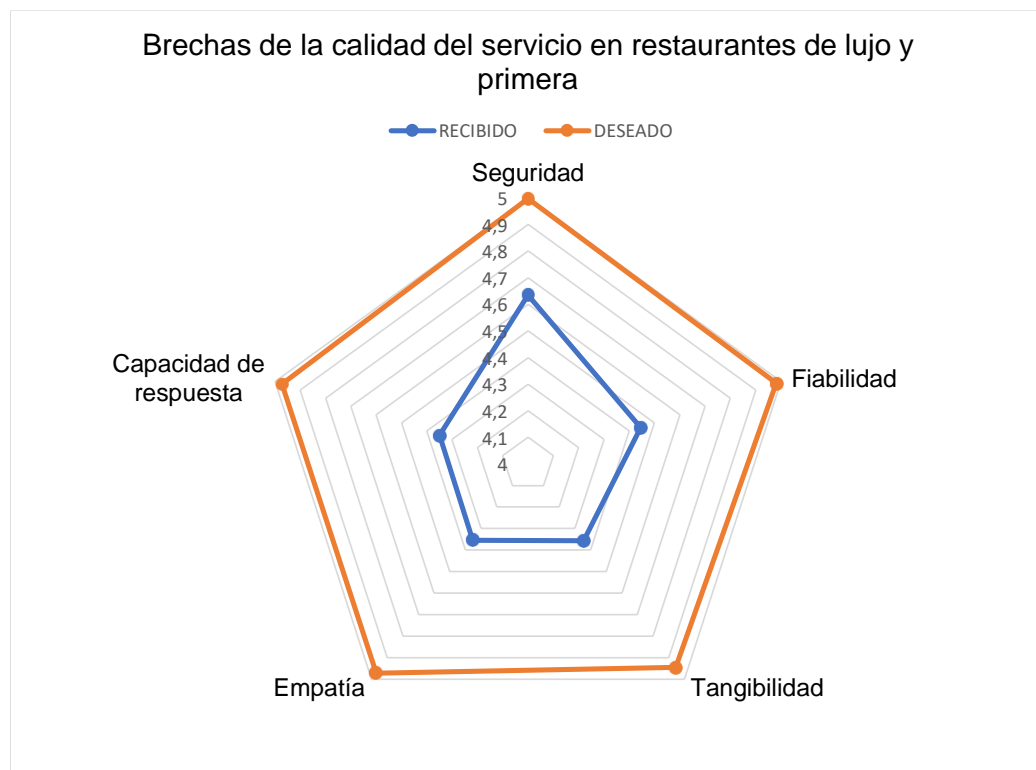
En resumen, en el análisis factorial del servicio deseado en los restaurantes de marca, la fiabilidad se destaca junto con la seguridad y la capacidad de respuesta como dimensiones clave. Es decir, los clientes valoran la capacidad del personal para ser receptivo y brindar un servicio ágil y eficiente, al igual que la importancia que otorgan a sentirse seguros y confiar en la calidad y consistencia de los servicios proporcionados.

Brechas en la calidad del servicio: Identificación y análisis en restaurantes de lujo y primera categoría

La Figura 61 ilustra las brechas existentes entre la calidad del servicio recibido y la calidad del servicio deseado por parte de los consumidores en los restaurantes de lujo y primera categoría del DMQ.

Figura 61

Brechas en la calidad del servicio



Dimensión	Recibido	Deseado	Brecha
Capacidad de respuesta	4,349	4,972	-0,623
Empatía	4,353	4,971	-0,618
Tangibilidad	4,356	4,945	-0,589
Fiabilidad	4,445	4,982	-0,537
Seguridad	4,635	4,997	-0,362

Se observa que estas discrepancias son negativas en las cinco dimensiones de la calidad del servicio analizadas. Es importante destacar que la dimensión de la capacidad de respuesta presenta la mayor brecha, con un valor de -0.623 lo que significa que los clientes consideran que la capacidad de respuesta del personal del restaurante ante las solicitudes y necesidades es significativamente menor de lo que desean. Esto indica que los clientes consideran que el personal del restaurante no cumple con sus expectativas en términos de respuesta a sus solicitudes y necesidades. Los clientes desean una atención más eficiente al realizar pedidos y un servicio más ágil y oportuno. Además, esperan un mayor esfuerzo por parte del personal para atender sus peticiones especiales.

A continuación, se observa una brecha en la dimensión de empatía, con un valor de -0.618 , lo que indica que los clientes tenían expectativas más altas en cuanto a la capacidad del personal para comprender y atender sus necesidades de manera personalizada, mostrando interés en sus emociones y tratándolos con amabilidad. En resumen, los clientes esperaban sentirse más valorados y comprendidos para disfrutar de una experiencia de servicio superior. Además, se identifica una brecha en la dimensión de tangibilidad, con un valor de -0.589 . Esto significa que los clientes perciben un nivel de calidad más bajo de los elementos físicos del restaurante, como las áreas externas, internas, mobiliario, manteles y menaje, en comparación con lo que desearían. Esta brecha sugiere que los clientes esperan una experiencia más lujosa y atractiva en términos de los aspectos físicos del restaurante.

En cuanto a la fiabilidad presenta una brecha de -0.537 , lo que indica que los clientes consideran que la consistencia y confiabilidad del servicio recibido es significativamente menor que la calidad deseada. Esto se refiere a aspectos como la precisión de los pedidos, el cumplimiento de las promesas, la consistencia y la puntualidad. Por otro lado, la dimensión con la menor brecha es la seguridad con -0.362 , ya que los clientes perciben un nivel ligeramente inferior al deseado. Esto implica que los consumidores sintieron que el servicio podría mejorar

en términos de seguridad alimentaria, higiene y seguridad del entorno, para cumplir plenamente con sus expectativas.

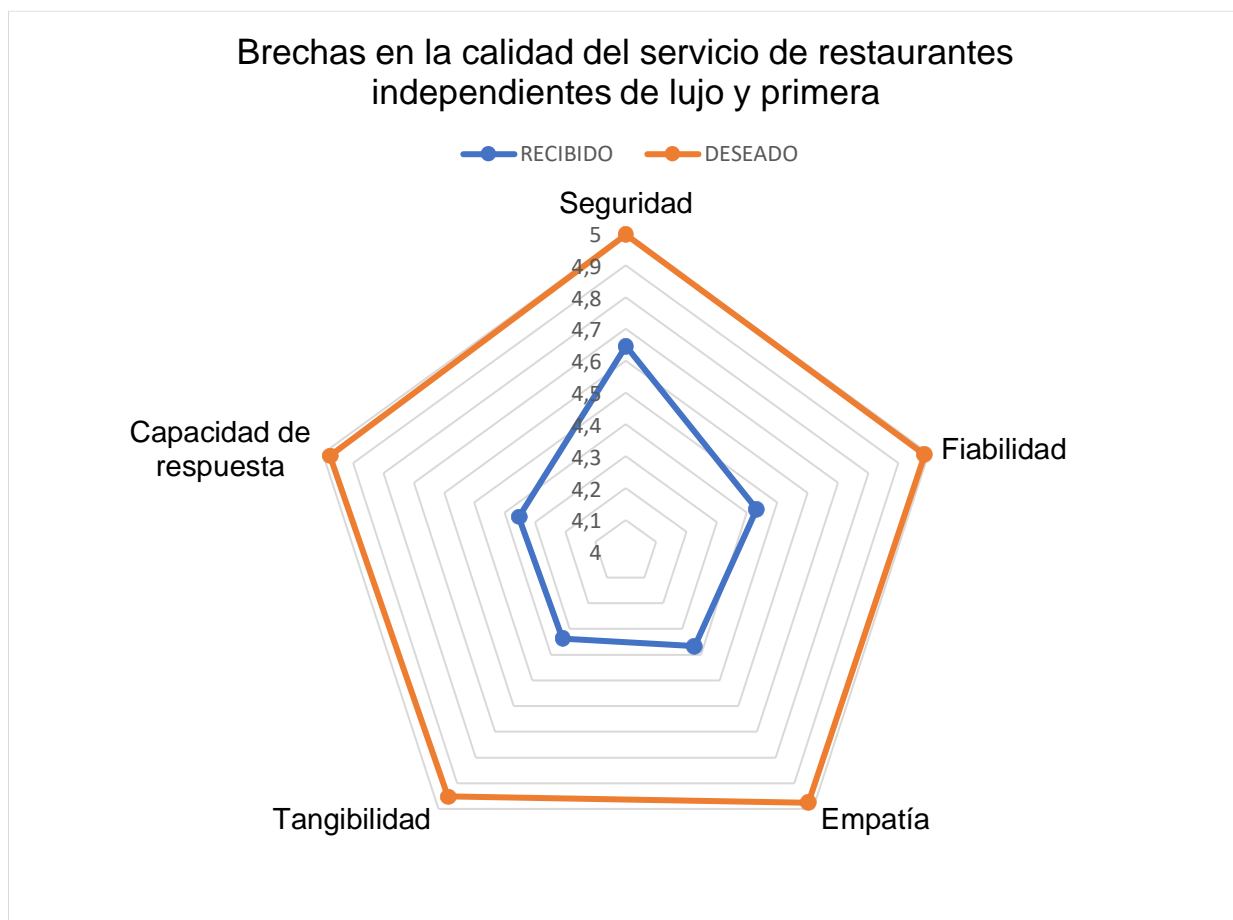
En general, los resultados muestran que hay brechas negativas en todas las dimensiones de calidad del servicio evaluadas. Estas brechas indican áreas de mejora en los restaurantes de lujo y primera de Quito para alcanzar y superar las expectativas de los clientes en términos de las dimensiones analizadas. Al abordar estas brechas, los restaurantes pueden mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Restaurantes independientes

En todas las dimensiones evaluadas de los restaurantes independientes en la Figura 62, se observa una brecha negativa, lo que indica que los clientes no están recibiendo el nivel de servicio deseado en esas áreas.

Figura 62

Brechas de calidad en restaurantes independientes



Dimensión	Recibido	Deseado	Brecha
Capacidad de respuesta	4,353	4,976	-0,623
Tangibilidad	4,337	4,951	-0,613
Empatía	4,367	4,975	-0,608
Fiabilidad	4,431	4,986	-0,554
Seguridad	4,645	4,997	-0,351

La mayor brecha se encuentra en la capacidad de respuesta, con un valor de -0.623, lo que implica que el personal no está siendo ágil ni eficiente al atender las necesidades de los clientes, lo que puede resultar en demoras en la toma de pedidos y la entrega.

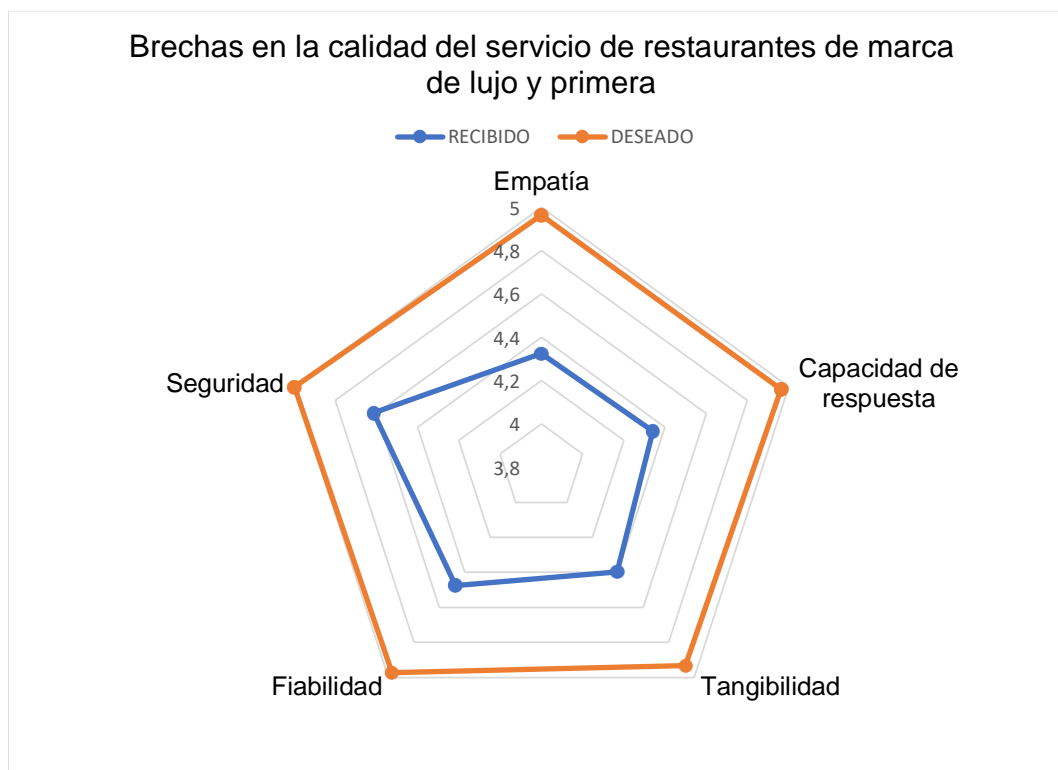
La brecha de la tangibilidad es casi igual de significativa, con un valor de -0.613, lo que significa que los aspectos físicos y visuales del restaurante, como la decoración, el mobiliario y los utensilios, no cumplen con las expectativas de los clientes en términos de calidad. En cuanto a la empatía, la brecha es de -0.608, lo que indica que los clientes desean una atención más personalizada y una conexión emocional con el personal, buscando amabilidad, escucha activa y esfuerzo adicional para proporcionar una experiencia satisfactoria.

Mientras que la brecha de fiabilidad es de -0.554, lo que implica que los clientes no están satisfechos con el cumplimiento, la consistencia y la confiabilidad en la entrega de los pedidos, lo que puede resultar en errores e inconsistencias. Por último, la brecha de seguridad es mínima, con un valor de -0.351, lo que sugiere que los clientes perciben que solo se necesitan pequeños ajustes en la seguridad alimentaria, la higiene y el entorno para tener una experiencia positiva.

En resumen, los restaurantes independientes de lujo y primera categoría del DMQ deben enfocarse en mejorar la capacidad de respuesta, la tangibilidad, la empatía y la fiabilidad para brindar un servicio de mayor calidad. Además, deben mantener su enfoque en la seguridad para garantizar la integridad y la satisfacción de los clientes. Al abordar estas áreas, los restaurantes podrán mejorar la calidad del servicio y brindar una experiencia más cercana a las expectativas de los consumidores.

Restaurantes de franquicia y cadena (marca)

En cuanto a la calidad del servicio proporcionado por los restaurantes de marca, es evidente, según se muestra en la Figura 63 que en todas las dimensiones evaluadas se presenta una brecha negativa.

Figura 63*Brecha en calidad de restaurantes de marca*

Dimensión	Recibido	Deseado	Brecha
Empatía	4,324	4,963	-0,639
Capacidad de respuesta	4,341	4,963	-0,623
Tangibilidad	4,397	4,933	-0,537
Fiabilidad	4,474	4,973	-0,498
Seguridad	4,613	4,998	-0,385

Los establecimientos no están logrando cumplir con las expectativas de los consumidores. La dimensión que presenta la mayor brecha en los restaurantes de franquicia y cadena es la empatía, con un valor de -0.639. Esto pone de manifiesto que los clientes anhelan una experiencia más personalizada, en la que el personal muestre un auténtico interés por sus emociones y los trate con amabilidad y dedicación. Los consumidores buscan un trato especial que refleje una conexión genuina con sus necesidades y deseos.

Por otro lado, la capacidad de respuesta también muestra una brecha significativa, con un valor de -0.623. Esto sugiere que los clientes perciben que el personal no está siendo lo suficientemente ágil y eficiente al atender sus necesidades y solicitudes, lo cual puede ocasionar demoras en la toma de pedidos y en la entrega del servicio. En cuanto a la tangibilidad, la brecha es de -0.537, lo que significa que los aspectos físicos y visuales del restaurante, como la decoración, el mobiliario y los utensilios, no cumplen con las expectativas de los clientes en términos de calidad y estética. Es necesario realizar mejoras para crear un ambiente más agradable y atractivo visualmente.

La brecha en fiabilidad es de -0.498, lo que implica que los clientes no están completamente satisfechos con el grado de cumplimiento, consistencia y confiabilidad en la entrega de los pedidos. Existen preocupaciones en cuanto a posibles errores o inconsistencias que deben ser abordados para ganar la confianza de los clientes. Por último, la brecha en seguridad es mínima, con un valor de -0.385. Esto indica que los clientes perciben que solo se requieren pequeñas mejoras en la seguridad alimentaria, la higiene y el entorno para tener una experiencia positiva y sentirse más seguros en el restaurante.

En resumen, los restaurantes de marca de lujo y primera categoría en el DMQ deben enfocarse en mejorar la empatía, la capacidad de respuesta y tangibilidad para ofrecer un servicio de mayor calidad. Además, es importante mantener los esfuerzos en garantizar la seguridad para asegurar la integridad y la satisfacción de los clientes. Al abordar estas áreas, los restaurantes podrán cerrar la brecha existente entre el nivel de servicio recibido y el nivel deseado, lo que resultará en una experiencia más satisfactoria para sus clientes.

Calidad del servicio: Análisis comparativo entre restaurantes independientes y restaurantes de marca

Una vez realizado el análisis de brechas en las dimensiones en un sentido global, se llega a concluir que los restaurantes independientes presentan una brecha negativa mayor, con

un valor de -2.749. Esto sugiere que la calidad del servicio proporcionado por los restaurantes independientes se encuentra más distante de las expectativas de los consumidores. En contraste, los restaurantes de marca (franquicias y cadenas) presentan una brecha negativa general menor, con un valor de -2,681, lo que sugiere que ofrecen una mayor calidad de servicio en comparación con los restaurantes independientes.

En cuanto a las dimensiones específicas, los restaurantes de marca se destacan por tener menor brecha en las dimensiones de tangibilidad y fiabilidad. Por otro lado, los restaurantes independientes tienen fortalezas en las dimensiones de seguridad y empatía. En cuanto a la dimensión de capacidad de respuesta existe una similitud en los resultados de las brechas para ambos tipos de restaurantes.

Es relevante tener presente que estas puntuaciones representan una medida general de la satisfacción con la calidad del servicio, y que cada negocio en particular puede tener fortalezas únicas en estas categorías. En consecuencia, se sugiere utilizar estos resultados como una guía y no como una evaluación exhaustiva. Esta información se encuentra ilustrada en la Figura 64.

Figura 64

Comparación

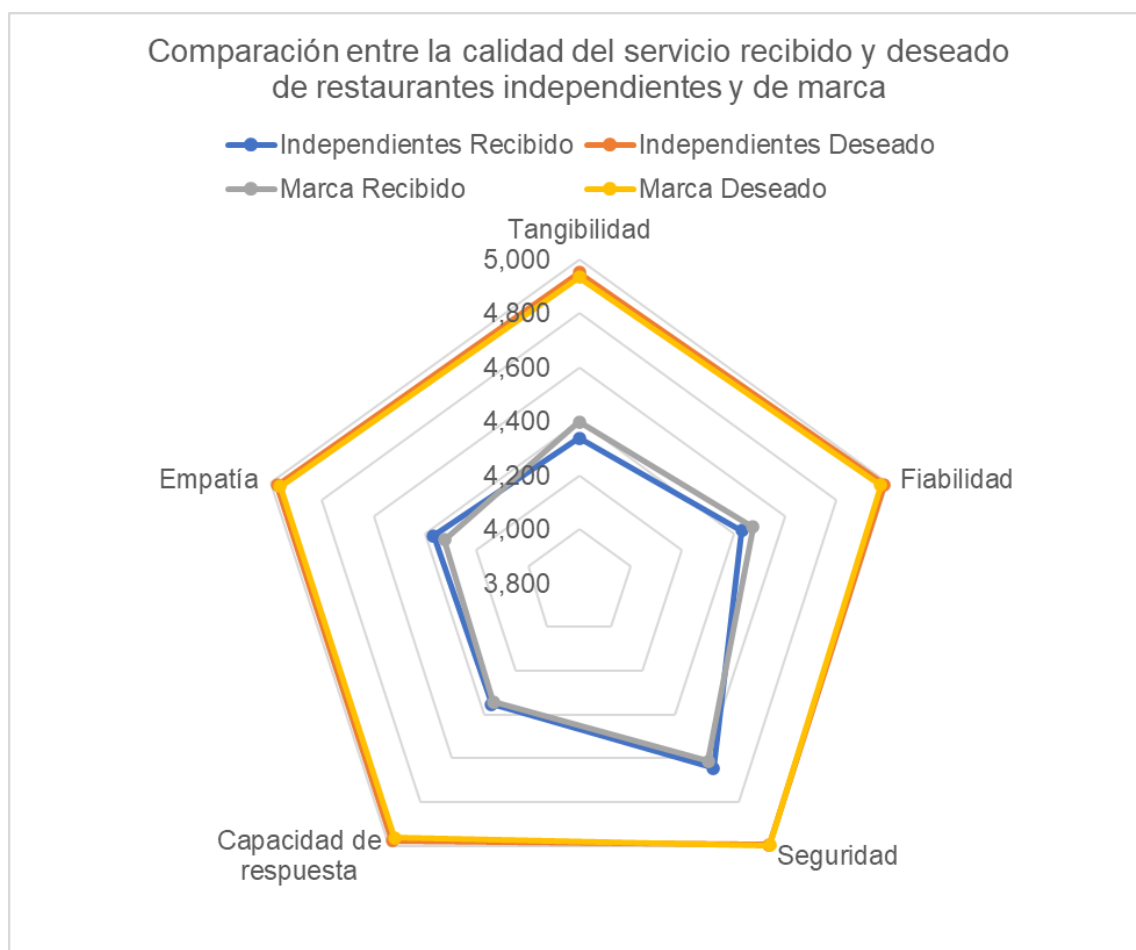


Tabla 32

Brechas en restaurantes independientes y marca

Dimensión	Independientes		Marca		Brecha independientes	Brecha marca
	Recibido	Deseado	Recibido	Deseado		
Tangibilidad	4,337	4,951	4,397	4,933	-0,613	-0,537
Fiabilidad	4,431	4,986	4,474	4,973	-0,554	-0,498
Seguridad	4,645	4,997	4,613	4,998	-0,351	-0,385
Capacidad de respuesta	4,353	4,976	4,341	4,963	-0,6229	-0,6225
Empatía	4,367	4,975	4,324	4,963	-0,608	-0,639
∑ de las brechas					-2,749	-2,681

Tercera conclusión parcial

Los consumidores asignan una jerarquía específica a la calidad del servicio recibido, encabezada por la fiabilidad. Le siguen en orden de importancia la empatía, la capacidad de respuesta, la tangibilidad y la seguridad. Por otro lado, el orden de prelación de la calidad del servicio deseado es la capacidad de respuesta, seguida de la seguridad, la fiabilidad, la empatía y, por último, la tangibilidad.

En los restaurantes independientes, según la percepción de los clientes, la dimensión más importante es la empatía, seguida de la fiabilidad, tangibilidad, capacidad de respuesta y, finalmente, la seguridad. En cuanto al orden de servicio deseado, la fiabilidad ocupa el primer lugar, seguida de la seguridad, empatía, capacidad de respuesta y, por último, la tangibilidad.

Por otro lado, en los restaurantes de franquicias y cadenas, los clientes consideran que la capacidad de respuesta es la característica más relevante, seguida de la fiabilidad, empatía, tangibilidad y, finalmente, la seguridad. En cuanto al orden de prelación de las dimensiones deseadas, el primer lugar lo ocupa la seguridad, seguida de la fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y, por último, la tangibilidad. En base a los hallazgos obtenidos, se rechaza la hipótesis dos planteada en la investigación, la cual afirmaba que para los clientes el orden de prelación de las dimensiones de la calidad era: capacidad de respuesta, empatía, tangibilidad, confiabilidad y seguridad. Los resultados no respaldan este orden de prelación propuesto inicialmente en la hipótesis.

Análisis de la satisfacción de los consumidores en restaurantes de lujo y primera

Para construir los resultados de este apartado, se tomaron en cuenta las respuestas a la pregunta 37, que evaluó la satisfacción general de los 630 consumidores encuestados con respecto a la calidad del servicio proporcionado por los restaurantes de lujo y primera. En primer lugar, se calculó el promedio del nivel deseado (4,9857), que sirvió como base del 100%. Luego, se utilizó la regla de tres para determinar el porcentaje correspondiente al nivel

de servicio recibido (4,4286). Como resultado, se encontró que el nivel del servicio recibido por los consumidores alcanza el 88,83%, lo cual equivale a la categoría 4 de la escala de Likert, Este resultado indica que el servicio proporcionado por los 63 restaurantes analizados fue muy bueno en general. Esta información se muestra de manera clara en la Tabla 33.

Tabla 33

Grado de satisfacción en restaurantes de lujo y primera

Grado de satisfacción				
1	2	3	4	5
Muy malo	Malo	Regular	Muy bueno	Excelente
Min – 20%	20% - 49%	50% - 79%	80% - 90%	91% - Max
Restaurantes en general			88,83%	

En la Tabla 34 se puede visualizar el nivel de satisfacción de los restaurantes independientes y de marca.

Tabla 34

Grado de satisfacción en restaurantes independientes y de marca

Grado de satisfacción				
1	2	3	4	5
Muy malo	Malo	Regular	Muy bueno	Excelente
Min – 20%	20% - 49%	50% - 79%	80% - 90%	91% - Max
Independientes			89,08%	
Franquicia y cadena			88,77%	

Se puede determinar que los restaurantes independientes presentan un mayor nivel de satisfacción en comparación con los restaurantes de marca. Sin embargo, ambos tipos de restaurantes obtuvieron una calificación de “Muy bueno” en cuanto al nivel de satisfacción del servicio que ofrecen, lo que indica que, aunque cumplen satisfactoriamente con las expectativas de los consumidores aún existen ciertos puntos por mejorar en cuanto al servicio en general.

Cuarta conclusión parcial

Según los resultados obtenidos, se evidencia que la satisfacción de los consumidores con el servicio proporcionado por los restaurantes se sitúa en un nivel del 88,83%, lo cual indica que es considerado como muy bueno, aunque no llega a alcanzar la excelencia. Al analizar con mayor detalle, se observa que los restaurantes independientes logran una satisfacción del 89,08%, mientras que las franquicias y cadenas alcanzan un nivel ligeramente inferior, con una satisfacción del 88,77%.

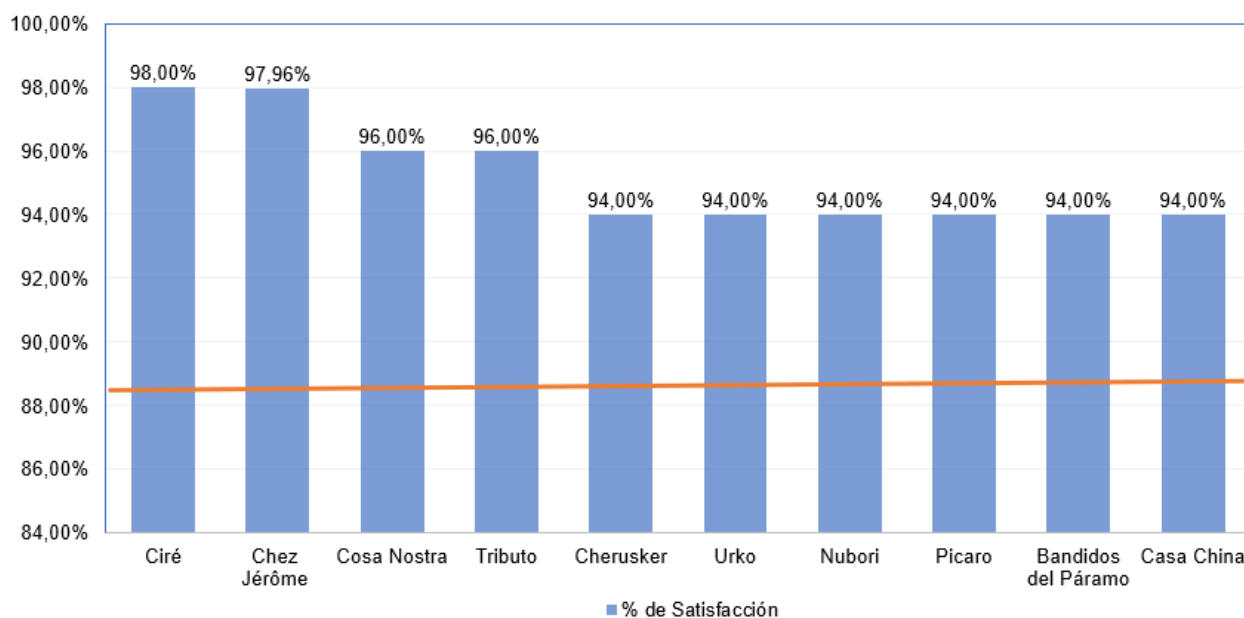
En conclusión, se acepta la hipótesis tres planteada en la investigación, la cual afirmaba que el 80% de los consumidores se encuentran satisfechos con la calidad del servicio prestada por los restaurantes del DMQ. Los resultados indican que la satisfacción de los consumidores es alta en general, superando la expectativa establecida en la hipótesis.

Ranking de los 10 mejores restaurantes de las categorías de lujo y primera del DMQ.

El ranking que se muestra en la Figura se obtuvo a partir de la calificación que los consumidores dieron al servicio general en 63 restaurantes que formaron parte del tamaño muestral. Es importante destacar que todos estos restaurantes tienen una satisfacción por encima de la media del 88,83%.

Figura 65

Porcentaje de satisfacción en los mejores restaurantes encuestados



Esta información se compara con la lista de establecimientos nacionales recomendados por la Revista Ekos (2022), la cual se elabora a partir de los establecimientos configurados por la organización “The World’s 50 Best Restaurants”. Esta organización recopila las críticas de 1700 miembros de distintas academias de gastronomía, entre los que se incluyen periodistas gastronómicos, críticos, chefs, restauradores y otros expertos. Entre los restaurantes recomendados por la revista se encuentran Ciré, Chez Jérôme y Urko. Cabe mencionar que la revista también menciona otros establecimientos, pero estos no formaron parte del presente estudio.

Influencia del Liderazgo Transformacional en la Calidad del servicio.

Con el fin de explorar la relación entre el Liderazgo Transformacional y la Calidad del Servicio en los restaurantes de alta categoría en la ciudad de DMQ, se llevó a cabo un análisis exploratorio. En un principio, se empleó un análisis de correlación para examinar la conexión entre los indicadores de Liderazgo y la Calidad del Servicio experimentada. Con el objetivo de

comparar adecuadamente estas métricas, se procedió a normalizar las variables para garantizar que compartieran una escala de medida coherente.

Posteriormente, se utilizó un análisis de regresión para examinar en mayor profundidad la posible influencia del Liderazgo Transformacional en la Calidad del Servicio. Los resultados indican que, al mantener constantes otras variables relevantes, un crecimiento en la medida de Liderazgo Transformacional guarda una correspondiente subida en la dimensión de Calidad del Servicio. Estos resultados respaldan conjuntamente una conexión significativa y positiva entre las variables analizadas.

Es notable que los resultados presentados en la Tabla 35 refuerzan aún más estas observaciones. El valor de p , siendo menor a 0,05, resalta la correlación altamente significativa entre el Liderazgo Transformacional y la Calidad del Servicio. Además, el coeficiente de correlación de 0,96 confirma una sólida y positiva relación entre el Liderazgo Transformacional y la Calidad del Servicio, reforzando la evidencia de su interdependencia.

Tabla 35

Prueba de correlación

			Liderazgo Transformacional	Calidad del servicio	
Correlación	Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	1,000	0,960	
				0,000	
			N	223	223
		Calidad del servicio	0,960	1,000	
			Sig (bilateral)	0,000	
			N	223	223

Tabla 36*Prueba de regresión*

		ANOVA ^a					
Regresión		Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Lineal	1	Regresión	35,181	1	35,181	323,900	0,000 ^b
		Residuo	24,004	221	0,109		
		Total	59,186	222			

a. Variable dependiente: Calidad del servicio

b. Predictores (Constante): Liderazgo Transformacional

Quinta conclusión parcial

La existencia de una correlación muy fuerte entre el liderazgo transformacional y la calidad del servicio implica que esta relación es altamente significativa y positiva, lo cual confirma la hipótesis cinco planteada en la investigación. De esta forma se entiende que el liderazgo transformacional implica un enfoque que inspira y transforma a los miembros del equipo. Estos líderes promueven el crecimiento personal y de trabajo de los empleados, fomentando una visión y propósito compartidos. La sólida relación entre el liderazgo transformacional y la calidad de servicio sugiere que cómo los líderes orienten a su equipo impacta en la prestación de un servicio de calidad.

En definitiva, cuando este tipo de liderazgo se aplica en el contexto de la calidad del servicio, se observa que existe una influencia directa en la forma en que los empleados interactúan con los clientes y brindan un servicio excepcional.

Finalmente, bajo el liderazgo transformacional, los empleados suelen sentirse más comprometidos, motivados e inspirados en el desarrollo de su trabajo. Esto se traduce en un mayor esfuerzo por superar las expectativas del cliente, ofrecer soluciones innovadoras y adaptarse a las necesidades cambiantes. La comunicación efectiva, la confianza y el

empoderamiento son elementos clave en este tipo de liderazgo, lo que a su vez se refleja en una mayor calidad del servicio.

Capítulo V

Plan de Acción y mejora

En el presente apartado se describe dos propuestas de mejora aplicadas a las variables de liderazgo transformacional y calidad del servicio en base a los resultados obtenidos.

La primera propuesta está destinada a que los restaurantes analizados adapten a su organización el liderazgo transformacional para obtener un personal altamente motivado y comprometido. Este enfoque de liderazgo busca maximizar el rendimiento de los empleados al mismo tiempo que se comprenden y atienden sus necesidades personales y emocionales. A través del liderazgo transformacional, los colaboradores son guiados hacia un compromiso y desempeño excepcionales, lo cual contribuye a brindar una experiencia positiva y satisfactoria a los clientes de los restaurantes de lujo y primera categoría.

Es importante destacar que la propuesta está dirigida tanto a restaurantes independientes como a franquicias y cadenas, pero su aplicación puede variar según el tipo de negocio. Cada establecimiento debe evaluar las acciones pertinentes teniendo en cuenta su propia naturaleza y modelo de operación para asegurar la coherencia y efectividad de la propuesta.

En los resultados obtenidos en la Capítulo III de la presente investigación, se identificó el liderazgo predominante en los restaurantes de lujo y primera categoría como transaccional; según la perspectiva de los seguidores. Este hallazgo se basa en el análisis factorial, en el que se encontró que la dimensión con la carga factorial más alta es la Recompensa contingente. Esto implica que los líderes guían a sus seguidores hacia metas y objetivos a través de promesas de recompensas por su desempeño. Sin embargo, este enfoque descuida la promoción del sentido de pertenencia y compromiso con una visión compartida, aspectos fundamentales para el trabajo en equipo y resultados a largo plazo.

Además, es importante destacar que la segunda propuesta se subdivide en dos iniciativas específicas que buscan potenciar la calidad del servicio en cada tipo de establecimiento, ya sean restaurantes independientes o franquicias y cadenas. Estas propuestas están diseñadas considerando las tres primeras dimensiones que el consumidor desea en cada tipo de negocio, las cuales fueron determinadas a través del análisis factorial.

En base a los resultados obtenidos en el Capítulo III, específicamente en la sección que aborda la Calidad del servicio deseado, se pudo identificar que las expectativas de los consumidores varían según el tipo de restaurante en Quito. Para los restaurantes independientes, se destacó que las dimensiones más importantes son la fiabilidad, seguida de la seguridad y la empatía. Por otro lado, en el caso de los restaurantes de franquicias y cadenas en Quito, la dimensión sobresaliente es la seguridad, seguida de la fiabilidad y la capacidad de respuesta. Adicionalmente, al realizar un análisis de las brechas presentes en el mencionado capítulo, se pudo evidenciar que los restaurantes no están logrando cumplir con las expectativas demandadas. Por consiguiente, se hace necesario implementar estrategias que contribuyan a mejorar significativamente la satisfacción del consumidor.

Metodología

Para abordar la problemática del liderazgo y la calidad del servicio en los restaurantes de lujo y primera categoría de Quito, se propone utilizar el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Esta metodología se convierte en una herramienta fundamental para fortalecer tanto el liderazgo transformacional como la calidad del servicio en los establecimientos analizados en el presente estudio.

Durante la etapa de Planificar, se establecen objetivos claros para la implementación del liderazgo transformacional y la mejora de la calidad del servicio en las dimensiones de fiabilidad, seguridad, empatía y capacidad de respuesta. Lo cual conlleva definir estrategias

efectivas, identificar las expectativas de los clientes y determinar los recursos necesarios para lograr el cambio deseado.

En la etapa de Hacer, se implementan acciones planificadas para fortalecer el liderazgo transformacional y mejorar la calidad del servicio en las dimensiones de fiabilidad, seguridad, empatía y capacidad de respuesta. Lo que supone establecer una visión inspiradora, fomentar la participación y el empoderamiento del personal, y promover la innovación y el trabajo en equipo. Además, se realizan cambios en los procesos de liderazgo y gestión que contribuyan a garantizar la consistencia en la entrega del servicio y cumplir con las expectativas establecidas. Al mismo tiempo, se brinda formación en habilidades clave como la atención al cliente, comunicación efectiva y resolución de problemas. El objetivo es lograr una experiencia satisfactoria en todas las dimensiones mencionadas.

Durante la etapa de Verificar, se realiza una evaluación exhaustiva de los resultados obtenidos en cuanto al liderazgo transformacional y la calidad del servicio. Se recopilan datos y se analizan para identificar áreas de mejora, ajustes necesarios y evaluar el impacto de las acciones implementadas. Se busca garantizar que el liderazgo transformacional esté generando un impacto positivo.

En la etapa de Actuar, se toman medidas correctivas y se implementan acciones basadas en los resultados y aprendizajes obtenidos en el liderazgo transformacional y las dimensiones. Se promueve el aprendizaje organizacional, la adaptación constante y la implementación de mejoras tanto en el liderazgo como en la calidad del servicio. Se establecen políticas y procedimientos efectivos que respalden el liderazgo transformacional y se fomenta una cultura organizacional centrada en la satisfacción del cliente.

Planificar

En la etapa de planificación del ciclo PHVA para implementar el liderazgo transformacional y mejorar la calidad del servicio en los restaurantes de lujo y primera categoría de Quito, resulta esencial emplear la metodología 5W+2H. Esta metodología brinda un enfoque estructurado que aborda de manera efectiva las cuestiones fundamentales de la planificación, como qué acciones se deben realizar, por qué son necesarias, dónde se llevarán a cabo, cuándo se implementarán, quiénes estarán involucrados, cómo se llevarán a cabo y cuánto costarán. Al aplicar la metodología 5W+2H, se establecen objetivos claros y se definen las estrategias y acciones necesarias para lograr la transformación del liderazgo y la mejora de la calidad del servicio en los restaurantes. Se identifican los cambios y mejoras específicas en las prácticas de liderazgo y calidad existentes.

En esta etapa de planificación, se asignan los responsables del proceso y se consideran los recursos humanos y financieros necesarios para llevar a cabo la implementación. Esto implica proporcionar capacitación en liderazgo transformacional, y en algunos casos, contratar servicios de consultoría externa para brindar apoyo especializado. También se pueden identificar y desarrollar líderes potenciales dentro de la organización, implementar programas de formación y capacitación en habilidades de liderazgo, y crear oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados.

Además, se establecen sistemas de retroalimentación y reconocimiento que fomentan y refuerzan los comportamientos de liderazgo. Esto puede incluir la implementación de programas de reconocimiento, la creación de espacios para la participación y colaboración, y la promoción de comunicación efectiva.

En cuanto a la calidad del servicio, durante esta etapa se determinan los responsables de llevar a cabo las estrategias que garantizarán un mejor cumplimiento de las expectativas de los clientes en las dimensiones preferidas. Se establecen protocolos de seguridad alimentaria,

se optimizan los procesos para una entrega confiable de platos y servicios, se implementan mecanismos de respuesta ágil a las necesidades de los clientes, y se fomenta una cultura de empatía y trato personalizado.

El resultado de esta etapa de planificación es un plan de acción sólido y estructurado que aborda todos los aspectos necesarios para la implementación exitosa del liderazgo transformacional en los restaurantes de lujo y primera categoría de Quito. Se prioriza la adaptación de las prácticas de liderazgo transformacional a las necesidades y dinámicas organizativas de cada restaurante, considerando factores como el tamaño, el equipo de trabajo y las particularidades del mercado local. Esto permite personalizar las acciones y estrategias para lograr el máximo impacto.

En resumen, a través de una planificación cuidadosa y la aplicación de la metodología 5W+2H, se sientan las bases para un cambio exitoso y una mejora continua en el liderazgo y la calidad del servicio de los restaurantes de lujo en Quito. Esta etapa es fundamental para garantizar una implementación efectiva y el logro de los objetivos propuestos en términos de liderazgo transformacional y excelencia en el servicio al cliente.

Tabla 37*Planificación de la propuesta*

Qué	Dónde	Quién	Cuando	Por qué	Cómo	Cuánto
Implementar el Liderazgo Transformacional reemplazando la predominancia actual del liderazgo transaccional	Restaurantes de lujo y primera categoría del DMQ	Líderes, supervisores y seguidores de los restaurantes de lujo y primera	Inicio: Enero Fin: Diciembre	Para mejorar la calidad del liderazgo en los restaurantes y promover un cambio significativo en la cultura organizacional, lo que puede resultar en una mejor calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los gerentes, supervisores y trabajadores en habilidades de liderazgo transformacional. • Fomentar un ambiente de aprendizaje continuo, inspirar y motivar a los colaboradores y facilitar la comunicación abierta. • Implementar un programa de retroalimentación y reconocimiento individualizado 	Puede variar según diversos factores, como el tamaño de los restaurantes, la cantidad de líderes y empleados involucrados, y los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas.

para los
clientes

- Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes
 - Promover la transparencia y comunicación efectiva, en la que los líderes compartan sus experiencias y lecciones
 - Desarrollar un programa de mentores
-

<p>Elevar la calidad del servicio y satisfacer las expectativas de los clientes en las dimensiones prioritarias según sus preferencias</p>	<p>Restaurantes de lujo y primera categoría del DMQ</p> <p>Líderes, supervisores y seguidores de los restaurantes de lujo y primera</p>	<p>Inicio: Enero</p> <p>Fin: Diciembre</p>	<p>Para mejorar la calidad del servicio y satisfacer las expectativas en las dimensiones preferidas por los clientes, con el objetivo de lograr una mayor satisfacción, fidelidad, diferenciación en el mercado, generación de experiencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la formación del personal de cocina y servicio • Reforzar las medidas de seguridad alimentaria y sanitaria • Mejorar la seguridad física del restaurante • Implementar programas de pago sin contacto • Desarrollar un enfoque centrado en el cliente y fomentar la personalización en el servicio • Mejorar la fiabilidad en la calidad y precisión del servicio • Fomentar una cultura de atención al cliente proactiva
--	---	--	---	---

excepcionales, • Mejorar la capacidad de
retención y respuesta del servicio y
atracción de atención al cliente
nuevos
clientes.

Hacer

En la Tabla 38 se presentan estrategias, metas y acciones para mejorar diversas dimensiones del liderazgo transformacional en el contexto de los restaurantes. El liderazgo transformacional se centra en inspirar y motivar a los colaboradores, promover un entorno de aprendizaje continuo y fomentar su desarrollo personal y profesional. Cada estrategia se enfoca en una dimensión específica de las ya detalladas con anterioridad.

En base a la comparativa presentada en la introducción de este capítulo, se presentan dos propuestas de mejora que tienen como objetivo satisfacer las expectativas de los consumidores de dos segmentos distintos. Por un lado, la Tabla 39 expone las estrategias dirigidas a la mejora continua en tres dimensiones del servicio de restaurantes independientes. Por otro lado, la Tabla 40 se enfoca de manera similar en tres dimensiones de restaurantes de franquicias y cadenas. Cada dimensión va acompañada de una estrategia detallada, una meta a corto plazo y una meta a mediano plazo. Además, se enumeran las acciones específicas que se pueden tomar para implementar cada estrategia y alcanzar las metas establecidas.

El propósito de estas tablas es establecer un marco claro y estructurado para potenciar el liderazgo transformacional y la calidad del servicio en los restaurantes analizados. Esto se logra al fomentar un ambiente de trabajo positivo, desarrollar al equipo y alcanzar resultados excepcionales. La implementación de estas estrategias y acciones tiene como objetivo fortalecer las habilidades de liderazgo, incrementar la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes, mejorar su experiencia y lograr resultados financieros sólidos.

Tabla 38

Plan de acción para implementar el Liderazgo Transformacional

Dimensión	Estrategia	Meta	Acciones	Acción preventiva	Acción de mejora	Acción correctiva	Prioridad
Estimulación intelectual	*Capacitar a los gerentes, supervisores y trabajadores en habilidades de liderazgo transformacional, fomentar un ambiente de aprendizaje continuo, inspirar y motivar a los colaboradores y facilitar la comunicación abierta.	Meta a corto plazo: Capacitar al 80% de los líderes y trabajadores. Meta a mediano plazo: Organizar al menos dos talleres de desarrollo profesional cada trimestre.	Organizar talleres prácticos para desarrollar habilidades específicas de liderazgo, como la comunicación efectiva, la solución de problemas y toma de decisiones.		X		1
			Proporcionar acceso a recursos de aprendizaje como libros, cursos en línea y material educativo relevante.		X		
			Establecer un programa de intercambio de conocimientos donde los trabajadores compartan sus experiencias y conocimientos en áreas específicas, estimulando el pensamiento crítico y la creatividad.		X		

Consideración individualizada	Implementar un programa de retroalimentación y reconocimiento individualizado donde los líderes brinden apoyo y orientación personalizada a cada miembro del equipo	<p>Meta a corto plazo: Aumentar la satisfacción de los trabajadores al 95% en relación con el apoyo y la atención recibida por parte de los líderes.</p>	Realizar reuniones individuales para discutir metas y desafíos personales y profesionales.	X			
		<p>Meta a mediano plazo: Realizar evaluaciones de desarrollo individual para identificar las necesidades de crecimiento de cada trabajador y proporcionar oportunidades de desarrollo personalizado</p>	Proporcionar cierta flexibilidad en los horarios de trabajo para acomodar las necesidades personales y profesionales de los empleados		X		
			Conceder oportunidades de desarrollo personalizado y asignar tareas que aprovechen las fortalezas individuales.		X		
Motivación inspiracional	Establecer líneas de comunicación abiertas y transparentes. Esto se puede lograr mediante la realización de sesiones periódicas de comunicación abierta con los empleados, brindándoles la oportunidad de comprender y adoptar plenamente los objetivos de la organización. Al hacerlo, les permite desbloquear su máximo potencial.	<p>Meta a corto plazo: Realizar reuniones mensuales de equipo para compartir historias inspiradoras y logros destacados.</p>	Establecer reuniones periódicas de equipo con el propósito de abordar asuntos importantes, compartir actualizaciones y valorar el significado del trabajo realizado. Durante estas reuniones, se destacará el progreso alcanzado en la consecución de la visión compartida, así como el impacto positivo que el trabajo en equipo tiene en la experiencia del cliente.	X			4
		<p>Meta a mediano plazo: Incrementar la participación y compromiso de los empleados en un 20%.</p>	Facilitar oportunidades de participación en la toma de decisiones y la generación de ideas, promoviendo el empoderamiento.	X			

			Identificar y abordar cualquier falta de motivación o desgaste en los colaboradores, a través de actividades de team building, programas de bienestar y acciones correctivas específicas para restablecer la motivación y el compromiso.			X	
Influencia idealizada atribuida	Promover la transparencia y comunicación efectiva, en la que los líderes compartan sus experiencias y lecciones aprendidas con el equipo.	Meta a corto plazo: Establecer un sistema de retroalimentación 360°, donde los empleados puedan evaluar a los líderes en relación con sus habilidades de liderazgo	Organizar sesiones regulares de preguntas y respuestas con los líderes para fomentar un ambiente de confianza y respeto mutuo.	X			2
			Fomentar la transparencia y comunicación abierta.	X			
		Meta a mediano plazo: Mejorar la percepción de los empleados sobre la credibilidad y confianza en los líderes en un 15% en los próximos 6 meses	Los líderes deben compartir sus experiencias y lecciones aprendidas con el equipo, demostrando su compromiso con los valores organizacionales.		X		
Influencia idealizada conductual	Desarrollar un programa de mentores que genere líderes inspiradores y ejemplares.	Meta a corto plazo: Asignar un mentor a los líderes sean modelos a seguir y que inspiren a su equipo para desarrollar líderes que alcancen su máximo potencial	Fomentar que los líderes de cada restaurante busquen modelos a seguir en internet para mejorar su influencia idealizada conductual y convertirse en líderes inspiradores y ejemplares		X		5
			Identificar líderes existentes con un alto potencial para influir positivamente en los demás y proporcionarles oportunidades de crecimiento y desarrollo adicionales.		X		
		Meta a mediano plazo: identificación y conexión emocional entre los líderes y trabajadores generando confianza y respeto mutuo.	Identificar y abordar cualquier desviación o incumplimiento de los comportamientos			X	

esperados, brindando apoyo adicional, coaching y desarrollo para los líderes que necesiten mejorar su influencia idealizada conductual.

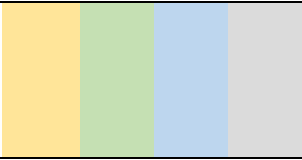


Tabla 39

Plan de acción de calidad para Restaurantes independientes

Dimensión	Estrategia	Meta	Acciones	Acción preventiva	Acción de mejora	Acción correctiva	Prioridad
Fiabilidad	Mejorar la formación del personal de cocina y servicio	<p>Meta a corto plazo: Implementar un programa de formación intensivo para el personal de cocina y servicio, centrándose en la preparación de alimentos y servicio al cliente.</p>	<p>Implementar un programa de inducción y capacitación para todos los nuevos empleados de cocina y servicio, antes de que comiencen a desempeñar sus funciones regulares</p>	x			1
		<p>Meta a mediano plazo: evaluar periódicamente el desempeño del personal de cocina y servicio, identificando oportunidades de</p>	<p>Establecer sesiones de entrenamiento regulares y continuas para el personal de cocina y servicio, con el fin de mejorar sus habilidades y conocimientos</p>		x		

		mejora y ofreciendo capacitación continua.	Implementar evaluaciones mensuales y retroalimentación del desempeño del personal de cocina y servicio			X	
Seguridad	Reforzar las medidas de seguridad alimentaria y sanitaria	<p>A corto plazo: Actualizar y comunicar de manera efectiva los protocolos de seguridad alimentaria a todo el personal.</p> <p>A mediano plazo: Implementar un programa integral de monitoreo y seguimiento de seguridad alimentaria con pruebas, inspecciones y capacitación del personal</p>	Involucrar y capacitar al personal de cocina y servicio en programas de capacitaciones dictadas por los organismos reguladores de turismo. Realizar inspecciones regulares y mantener registros	X			2

	Mejorar la seguridad física del restaurante	<p>A corto plazo: Evaluar las áreas del restaurante y determinar las necesidades de mejora.</p>	<p>Instalación de cámaras de seguridad, cerraduras, alarmas, iluminación adecuada.</p> <p>Establecer monitoreo en tiempo real.</p> <p>Respaldo y almacenamiento de datos.</p> <p>Realizar simulacros regulares de situaciones de emergencia para que el personal este preparado.</p> <p>Fortalecer la seguridad mediante la colaboración con autoridades locales y restaurantes cercanos.</p>	X	X		
	Implementar programas de pago sin contacto	<p>A corto plazo: Configurar y probar una pasarela de pago sin contacto en el restaurante en un plazo de 2 meses.</p> <p>A mediano plazo: Promover activamente el uso de métodos de pago sin contacto y aumentar su adopción en un 30% en un plazo de 6 meses</p>	<p>Promover activamente el uso de métodos de pago sin contacto, como tarjetas de crédito o débito, aplicación de pago móvil o pagos en línea mediante pasarelas de pago autorizadas que garanticen la seguridad de las transacciones</p>	X	X		
Empatía	Desarrollar un enfoque centrado en el cliente y fomentar la personalización en el servicio	<p>A corto plazo: Implementar un sistema de recopilación de información personalizada de los clientes, como preferencias alimentarias,</p>	<p>Establecer pautas claras de servicio al cliente que enfatizen la importancia de la empatía en todas las interacciones.</p>	X			3

<p>alergias, celebraciones especiales, entre otros.</p> <p>A mediano plazo:</p> <p>Diseñar y lanzar un programa de fidelización que permita a los clientes recibir beneficios y ofertas personalizadas en función de su historial de visitas y preferencias registradas en el sistema.</p>	<p>Implementar un programa de personalización del servicio y la creación de experiencias memorables para los clientes.</p>		X	
	<p>Establecer un sistema de retroalimentación de los clientes, como encuestas o comentarios para evaluar regularmente el nivel de empatía.</p>			X
	<p>Reconocer y agradecer a los clientes por su confianza en el restaurante, ya sea a través de programas de puntos, tarjetas de membresía o gestos de gratitud personalizados.</p>		X	
	<p>Capacitar al personal en habilidades de escucha activa y comprensión de las necesidades y deseos de los clientes, utilizando recursos en línea gratuitos para facilitar el proceso de aprendizaje.</p>	X		

Tabla 40

Plan de acción de calidad para Franquicias y Cadenas

Dimensión	Estrategia	Meta	Acciones	Acción preventiva	Acción de mejora	Acción correctiva	Prioridad
Seguridad	Mejorar la seguridad física de los establecimientos	A corto plazo: Fortalecer la seguridad física de los establecimientos A mediano plazo: Establecer protocolos de seguridad y respuestas a emergencias.	Realizar una evaluación exhaustiva de los riesgos de seguridad en cada restaurante y desarrollar un plan de seguridad personalizado			X	1
			Instalar elementos disuasorios visibles como la instalación de cámaras de seguridad, botones de pánico, señalización de seguridad, sistemas de iluminación adecuadas y monitoreo en tiempo real.	X			
			Contratar servicios de guardianía privada en coordinación con empresas de seguridad confiables.	X			
			Establecer protocolos de respuesta a emergencias, incluyendo acciones a seguir en caso de incendios, robos u otros eventos adversos	X			
	Mejorar la seguridad alimentaria	A corto plazo: Implementar medidas para garantizar la seguridad alimentaria.	Sustituir equipos que hayan superado su vida útil por equipos modernos para mejorar la seguridad alimentaria (equipos de		X		

<p>A mediano plazo: Mantener y mejorar los estándares de seguridad alimentaria.</p>			refrigeración y congelación, freidoras, cocina, etc)				
			Implementar un sistema de retroalimentación para que los clientes puedan informar cualquier problema relacionado con la seguridad alimentaria			X	
			Colaborar con proveedores de alimentos confiables y certificados, asegurando que los ingredientes utilizados cumplan con los estándares de calidad y seguridad.	X			
			Establecer canales de comunicación abiertos con los clientes para proporcionar información clara sobre los ingredientes utilizados		X		
			Desarrollar lista de verificación física para cada empleado o en software libre para cumplir con las BPM		X		
			Estar al tanto de las regulaciones y normativas relacionadas con la seguridad alimentaria y garantizar el cumplimiento de los requisitos legales en los restaurantes.			X	
Fiabilidad	Mejorar la fiabilidad en la calidad y precisión del servicio	<p>A corto plazo: Capacitar al personal en habilidades de resolución de problemas</p>	Realizar un análisis exhaustivo para identificar las principales causas de errores en la entrega de comidas y bebidas, como problemas de coordinación en la cocina o falta de comunicación con los clientes.			X	2

	<p>A mediano plazo: Promover una actitud proactiva y orientada al cliente en todo el personal</p>	<p>Establecer estándares claros de calidad y precisión en la entrega de comidas y bebidas, asegurándose de que los platos sean preparados y servidos exactamente como fueron ordenados. Definir procedimientos de preparación detallados, incluyendo recetas, tiempos de cocción y técnicas específicas para garantizar la consistencia en la presentación y sabor de los platos.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>		
		<p>Utilizar tecnología de monitoreo en tiempo real para registrar y analizar el tiempo de preparación y entregar los platos en el tiempo prometido.</p>		<p>X</p>		
		<p>Brindar capacitación a los miembros del personal en diversas áreas. Esto incluye equiparlos con las habilidades necesarias en servicio al cliente, así como técnicas y estrategias de resolución de problemas para manejar situaciones desafiantes.</p>	<p>X</p>			
	<p>Fomentar una cultura de atención al cliente proactiva</p>	<p>Implementar sesiones de práctica para desarrollar habilidades de comunicación efectiva y resolución de problemas</p>	<p>X</p>			
		<p>Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes para que los empleados puedan abordar rápidamente cualquier problema o requerimiento de los clientes.</p>		<p>X</p>		
		<p>Establecer un plan de compensaciones para retener clientes que han presentado inconformidades.</p>		<p>X</p>	<p>X</p>	

Capacidad de respuesta	Incrementar la velocidad del servicio y atención	<p>A corto plazo: Mejorar la velocidad de respuesta del servicio en un 20%.</p> <p>A mediano plazo: Mejorar la capacidad</p>	Optimizar el layout de las estaciones de trabajo y las áreas de servicio para minimizar el tiempo de desplazamiento del personal y agilizar la entrega de los pedidos.	X			3
			Establecer un protocolo de respuesta inmediata para las solicitudes y necesidades de los clientes, asegurando que sean atendidas rápidamente y de manera satisfactoria.			X	
			Realizar reuniones regulares de retroalimentación con el personal de atención al cliente, identificando las áreas de mejora en términos de velocidad y eficiencia del servicio.		X		
			Implementar tecnologías adecuadas, como sistemas de pedidos electrónicos o terminales móviles para el personal, que permitan agilizar la toma de pedidos y el servicio en general.		X		
			Establecer un sistema de comunicación efectivo entre el personal de atención al cliente y el personal de cocina, asegurando una transmisión fluida y precisa de las solicitudes y verificando que se entreguen de manera oportuna.	X			

Tabla 41

Variable y presupuesto

Variable	Dimensión	Detalle	Presupuesto Independientes	Presupuesto Marca
Liderazgo	Estimulación intelectual	Inversión en capacitación para líderes (Posteriormente los líderes pueden compartir sus conocimientos con el resto del equipo)	\$126 por líder	\$126 por líder
		Bono para acceso a libros físicos o ebooks	\$90	\$100
	Motivación inspiracional	Reconocimientos y premios simbólicos mensuales como certificados de reconocimiento para líderes y miembros del equipo destacados.	\$180	\$300
		Consideración individualizada	Dos días de actividades al aire libre (Team building) Conceder oportunidades de desarrollo personalizado reconociendo a la persona que más se destacó en su ámbito estudiantil	\$240 \$450
Calidad del servicio	Seguridad	Instalación de cámaras de seguridad, cerraduras, señalización de seguridad, alarmas, iluminación adecuada, monitoreo en tiempo real, respaldo y almacenamiento de datos.	\$800	\$1300
		Contratación de servicio de seguridad	-	\$8400
		Alquiler de equipo Datafast	\$250	\$250

**Sustituir equipos que hayan superado su vida útil por equipos para mejorar la seguridad alimentaria

		\$9600	
	*Personalización del servicio y creación de experiencias memorables para los clientes	2% de los ingresos de las ventas	-
*Empatía		\$2400	
	*Reconocimiento a clientes por confianza en el restaurante y por compensación.	0,5% de los ingresos en ventas	-
	Tecnología de monitoreo en tiempo real para toma, preparación y entrega de pedidos de forma precisa.	-	\$800
Fiabilidad	Sesiones de capacitación que se centren en mejorar las habilidades de servicio al cliente, las técnicas de resolución de problemas y la capacidad de navegar de manera efectiva en situaciones desafiantes.	-	\$212,80 por persona
	*Establecer un plan de compensaciones para retener clientes que han presentado inconformidades.	-	\$4.800 1% de las ventas
	Otras (Materiales de oficina, refrigerios, etc)	\$360	\$600
	TOTAL	\$14.496,00	\$16.528,80

Nota. Los presupuestos presentados se rigen para organizaciones con un líder y seis colaboradores, con ingresos aproximados a los \$480.000 al año, por lo que se recomienda acoplar los valores para cada organización según su necesidad y/o tamaño. *El valor real depende del volumen de ventas de cada establecimiento y el producto vendido. **El valor depende del tipo de organización y la forma en que maneje contablemente sus equipos .

Verificar

Esta etapa tiene el objetivo de evaluar el progreso, recopilar retroalimentación, analizar los datos, tomar decisiones basadas en la evidencia, comunicar los resultados y aprender para continuar mejorando el liderazgo transformacional en los restaurantes de lujo y primera categoría.

1. Recopilar información: Se debe obtener retroalimentación de diversas fuentes, como encuestas de satisfacción de empleados y clientes, sesiones de retroalimentación individual y grupal, y análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Estas fuentes de retroalimentación ayudarán a comprender la percepción y el impacto del liderazgo transformacional en el entorno laboral y la calidad del servicio.
2. Análisis de datos: Se analizan y sintetizan los datos recopilados para identificar patrones, tendencias y áreas de mejoras específicas. Se comparan los resultados actuales con los datos de referencia para evaluar el progreso y determinar si se está logrando el objetivo.
3. Evaluar el progreso: La evaluación del progreso en la implementación del liderazgo transformacional y la mejora de la calidad del servicio se realiza a través de evaluaciones periódicas. Es fundamental utilizar indicadores clave de rendimiento, incluida la satisfacción del equipo, la retención de empleados, la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y los resultados financieros, para medir la eficacia de estos esfuerzos.

En la tabla 42 se puede identificar indicadores de desempeño con sus respectivo KPIs y fórmulas de cálculo.

Tabla 42

Indicador de desempeño

Indicador de desempeño	KPIs	Fórmula
Satisfacción del equipo	Porcentaje de empleados que informan estar satisfechos con el estilo de liderazgo y cultura organizacional	$(\text{Suma de las calificaciones de satisfacción de los trabajadores} / \text{Total de trabajadores}) \times 100$
	Porcentaje de trabajadores que sienten oportunidades de desarrollo	$(\text{Número de trabajadores que sienten oportunidades de desarrollo} / \text{Total de trabajadores}) \times 100$
	Porcentaje de empleados que expresan sentirse valorados y reconocidos por su trabajo	$(\text{Número de empleados que expresan sentirse valorados y reconocidos} / \text{Total de empleados}) \times 100$
Participación del personal	Porcentaje de trabajadores que participan en programas de desarrollo y capacitación	$(\text{Número de trabajadores que participan en programas de desarrollo y capacitación} / \text{Total de empleados}) \times 100$
	Porcentaje de ideas o sugerencias de los trabajadores implementadas	$(\text{Número de ideas o sugerencias de los trabajadores implementadas} / \text{Total de ideas o sugerencias}) \times 100$
Retención de empleados	Tasa de rotación del personal	$(\text{Número de empleados que dejaron la organización} / \text{Promedio del número total de empleados}) \times 100$
Satisfacción del cliente	Porcentaje de retención de clientes insatisfechos que han recibido compensaciones.	$(\text{Número de clientes insatisfechos retenidos} / \text{Total de clientes insatisfechos que recibieron compensaciones}) \times 100$
	Índice de satisfacción del cliente basado en encuestas y comentarios de los clientes	$((\text{Total de puntuaciones obtenidas} / \text{Total de puntuaciones posibles}) \times 100) + (\text{Porcentaje de comentarios positivos})$
	Porcentaje de quejas o reclamaciones de los clientes	$((\text{Número de quejas} / \text{Número de transacciones}) \times 100)$
	Porcentajes de quejas o reclamaciones de los clientes recibidas y resueltas satisfactoriamente	$(\text{Número de quejas o reclamaciones de los clientes resueltas satisfactoriamente} / \text{Total de quejas o reclamaciones de los clientes recibidas}) \times 100$
	Porcentaje de clientes recurrentes o leales	$(\text{Número de clientes recurrentes o leales} / \text{Total de clientes}) \times 100$

Tiempo promedio de espera	$(\text{Tiempo total de espera de todos los clientes}) / (\text{Número total de clientes atendidos})$
Porcentaje de deserción	$((\text{Número de clientes que dejaron de visitar el restaurante}) / (\text{Número total de clientes al inicio})) \times 100$
Índice de recompra	$((\text{Número de clientes que realizaron compras repetidas}) / (\text{Número total de clientes})) \times 100$

4. Toma de decisiones basadas en evidencias: Los resultados de la evaluación y la retroalimentación se utilizan para tomar decisiones informadas sobre las acciones a seguir. Se deben realizar evaluaciones exhaustivas para identificar áreas de fortaleza que requieran refuerzo y áreas de mejora que necesiten atención adicional.
5. Comunicación de los resultados: Con el objetivo de mantener la transparencia y el compromiso en los restaurantes de lujo y primera del DQM, se comparten los resultados de la evaluación y se brinda retroalimentación a los líderes. Esta etapa es crucial para garantizar que todos los miembros de la organización estén informados sobre los avances, logros y desafíos relacionados con la transición hacia un liderazgo transformacional y las mejoras en la calidad del servicio. Es fundamental que se establezca una comunicación clara y abierta, donde se compartan los resultados de manera transparente y se fomente la participación de todos los miembros del equipo en el proceso de mejora continua.

Actuar

La etapa de Actuar es una fase fundamental en el ciclo PHVA, ya que implica la implementación de acciones correctivas y mejoras continuas en base a los resultados obtenidos y la retroalimentación recopilada durante la etapa de Verificar. Durante esta fase, se adoptan resoluciones y se implementan las modificaciones requeridas con el propósito de

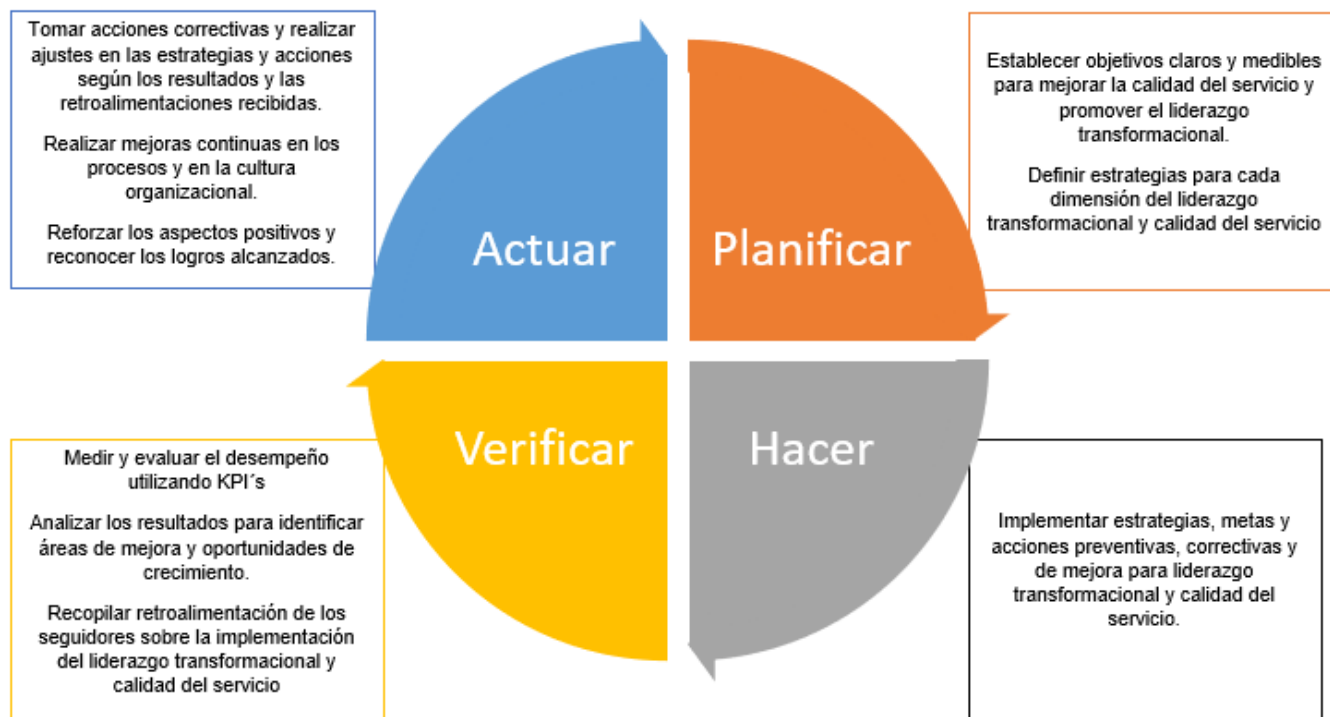
reforzar la función de liderazgo transformacional y mejorar de forma continua en la calidad del servicio en los restaurantes de lujo y primera del DMQ.

A continuación, se presenta una ampliación de la etapa de Actuar, incluyendo diferentes aspectos y acciones que se pueden considerar:

1. **Análisis de resultados:** En la etapa de Actuar, se realiza una evaluación exhaustiva de los indicadores de desempeño (KPIs) para determinar si se han alcanzado las metas establecidas. Se analizan tanto los resultados cualitativos como cuantitativos para identificar patrones, tendencias y áreas de mejora específicas. Se compara el progreso actual con los datos anteriores para evaluar el avance logrado.
2. **Identificación de oportunidades de mejora:** Durante esta etapa, se identifican las áreas o aspectos del liderazgo transformacional y calidad del servicio que requieren mejoras o ajustes. Se analizan los comentarios y la retroalimentación de los empleados y los clientes para identificar oportunidades de crecimiento y cambios necesarios. Se evalúan también los desafíos y obstáculos encontrados durante la implementación, buscando soluciones efectivas.
3. **Planificación de acciones correctivas:** Un aspecto clave en la etapa de Actuar es el diseño de un plan de acción detallado que aborde las áreas de mejora identificadas. Se establecen metas claras y alcanzables para cada acción correctiva y se asignan las responsabilidades y recursos necesarios para llevar a cabo dichas acciones. Es fundamental contar con un plan bien estructurado que oriente el proceso de mejora.
4. **Ejecución de mejoras:** Una vez diseñado el plan de acción, se procede a la implementación de las acciones correctivas. Se comunica de manera efectiva a los líderes y empleados sobre los cambios y mejoras propuestas. Se asegura que se realicen las modificaciones necesarias en los procesos, sistemas y estructuras organizativas para respaldar las mejoras implementadas.

5. Seguimiento y monitoreo: La etapa de Actuar implica establecer mecanismos de seguimiento para evaluar el progreso de las acciones correctivas. Se monitorean regularmente los indicadores de desempeño para medir el impacto de las mejoras implementadas tanto en los clientes internos como externos de los restaurantes analizados. Además, se recopila y analiza nueva retroalimentación para evaluar la eficacia de las acciones correctivas y realizar ajustes en caso de ser necesario.
6. Mejora continua: Se enfatiza la promoción de una cultura que priorice la mejora continua tanto en el liderazgo transformacional como en la calidad del servicio. Se alienta activamente a los líderes y empleados a participar en la identificación de nuevas oportunidades de mejora. Además, se establecen mecanismos para facilitar el intercambio de lecciones aprendidas y mejores prácticas entre los distintos restaurantes de lujo de Quito, para impulsar un proceso de mejora constante y sostenible.

Figura 66

Proceso

Capítulo VI

Conclusiones

En este apartado, se analizarán los resultados y las conclusiones fundamentales relacionadas con cada sección del estudio llevado a cabo. Se examinarán los objetivos establecidos y su conexión con las hipótesis planteadas inicialmente al comienzo de la investigación.

Sobre las teorías de soporte del Liderazgo Transformacional y la Calidad del servicio

El primer objetivo específico de la presente investigación fue: “*Establecer la relación teórica entre las variables de estudio y las teorías de soporte*”. En el capítulo I se realizó un recorrido documental, en el que se describen las teorías que dieron paso al Liderazgo Transformacional y a la Calidad del servicio.

En lo que concierne al liderazgo transformador, inicialmente fue propuesto en la teoría como un conjunto de características diferenciadoras que distinguen a los líderes de aquellos que carecen de ellas. Posteriormente, se ha considerado el enfoque del liderazgo como un comportamiento, basado en investigaciones realizadas por reconocidas universidades como Iowa, Ohio, Michigan y Texas. Estas investigaciones han identificado patrones de comportamiento característicos de los líderes orientado a las tareas y a las personas. Adicionalmente, se ha examinado el concepto de enfoque de contingencia, el cual argumenta que el líder adapta su estilo de liderazgo en función de la situación. Por último, como resultado de todas estas contribuciones previas, se ha establecido el enfoque del liderazgo transformacional, que se basa en investigaciones realizadas por expertos como Bass y Avolio, Conger y Kanungo, así como House y Burns.

Al finalizar el análisis de fuentes relacionadas con las teorías de liderazgo transformacional, se derivan las siguientes conclusiones.

1. Durante las etapas iniciales de la teoría del liderazgo transformacional, se propuso que los líderes poseen características únicas que los distinguen de los no líderes. Estas características pueden incluir ser carismático, inspirador, motivador y tener la competencia para ejercer influencia sobre los demás.
2. Basado en investigaciones realizadas por prestigiosas universidades como Iowa, Ohio, Michigan y Texas, el enfoque Liderazgo como comportamiento enfatiza que los líderes exhiben distintos patrones de comportamiento. Esto sugiere que el liderazgo no está limitado únicamente por cualidades inherentes, sino que también puede adquirirse y perfeccionarse mediante la práctica de comportamientos particulares.
3. Según la teoría de la contingencia, la forma en que un líder lidera está sujeta a cambios según la situación actual. Esto sugiere que los líderes transformacionales no dependen de un estilo de liderazgo fijo, sino que tienen la capacidad de adaptarse a diversas circunstancias y utilizar una variedad de enfoques según la necesidad.
4. El enfoque del Liderazgo Transformacional integra todos los aportes anteriores y se basa en las investigaciones realizadas por académicos como Bass y Avolio, Conger y Kanungo, House y Burns. Estas investigaciones han reconocido atributos y acciones particulares que caracterizan a los líderes transformadores. Este enfoque resalta la aptitud de los líderes para inspirar y alentar a sus seguidores, promoviendo un cambio beneficioso y perdurable en las empresas.

En cuanto a la segunda variable, se inicia con el control estadístico de la calidad, que cuenta con importantes figuras como Walter Shewhart, Edwards Deming y Joseph Juran, quienes establecieron principios de calidad y los incorporaron en la gestión empresarial. Por otro lado, se abren paso a investigadores como Feigenbaum, Crosby y Kaoru Ishikawa,

quienes fortalecieron los conceptos de calidad y cero defectos al incorporar la ingeniería de procesos y una comunicación efectiva en todos los niveles, con el objetivo de evitar la producción de bienes defectuosos. Como parte de esta evolución, se introduce el concepto de Kaizen, también conocido como mejora continua, y el justo a tiempo, los cuales buscan medir las variaciones mediante el ciclo PHVA y aplicar planes y políticas de acción. Para respaldar esta variable, también se mencionan otras teorías relacionadas con el comportamiento del consumidor. Autores como Lancaster sostienen que la satisfacción se genera a partir de las características intrínsecas del producto. Becker, por su parte, incorpora dos variables, el tiempo y la influencia de la unidad familiar, con el fin de obtener una mayor cantidad de activos. Kotler, desde otra perspectiva, establece que las características sociales, culturales, personales y psicológicas influyen de diversas maneras en el proceso de compra. Por último, Carrasco indica que los productos deben mantener siempre su atractivo para evitar decepcionar las expectativas del consumidor.

Al culminar la investigación documental respecto a las teorías de la Calidad se obtienen las siguientes conclusiones:

1. El control estadístico de la calidad, establecido por figuras destacadas como Walter Shewhart, Edwards Deming y Joseph Juran, ha sido fundamental para incorporar principios de calidad en la gestión empresarial. Estos principios se centran en la mejora continua, la prevención de defectos y la búsqueda de la excelencia en la calidad de los productos.
2. La inclusión de la ingeniería de procesos y una comunicación efectiva en todos los niveles, propuesta por investigadores como Feigenbaum, Crosby y Kaoru Ishikawa, ha contribuido a fortalecer los conceptos de calidad y cero defectos. Estas prácticas han ayudado a evitar la producción de bienes defectuosos y a fomentar la mejora continua en las organizaciones.

3. El concepto de Kaizen o mejora continua, junto con el enfoque del justo a tiempo, han surgido como estrategias complementarias en la búsqueda de la excelencia en la calidad. Estos enfoques se basan en el ciclo PHVA de Deming, que proporciona un marco sistemático para la mejora continua de la calidad. La implementación del ciclo PHVA permite medir las variaciones en los procesos, identificar áreas de mejora y aplicar planes y políticas de acción de manera efectiva. A través de la aplicación del ciclo PHVA en conjunto con la filosofía de mejora continua y el enfoque del justo a tiempo, las organizaciones pueden lograr una mejora continua en sus procesos, optimizar la calidad de los productos y servicios, y mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante evolución.
4. Diversas teorías relacionadas con el comportamiento del consumidor respaldan la importancia de la calidad en la satisfacción del cliente. Autores como Lancaster enfatizan que la satisfacción se genera a partir de las características intrínsecas del producto. Becker destaca la relevancia del tiempo y la influencia de la unidad familiar como variables que influyen en la obtención de activos. Kotler, desde una perspectiva más amplia, señala que factores sociales, culturales, personales y psicológicos inciden en el proceso de compra. Además, Carrasco subraya la importancia de mantener el atractivo de los productos para cumplir con las expectativas del consumidor y evitar su decepción.

Sobre el Estilo de Liderazgo

El segundo objetivo específico de la investigación hace referencia a *“Identificar que estilo de liderazgo predomina en los restaurantes de lujo y primera del DMQ”*

Con base en el Capítulo IV, se llevó a cabo un diagnóstico del estilo de liderazgo empleado por los líderes de los restaurantes de lujo y primera categoría en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ). Para ello, se utilizaron dos enfoques: uno desde la perspectiva

de los líderes y otro desde la percepción de los seguidores. Asimismo, se realizó un análisis tanto de forma general como específica para los diferentes tipos de restaurantes, que incluyen tanto establecimientos independientes como aquellos pertenecientes a marcas (franquicias y cadenas).

Sobre este objetivo de formularon dos hipótesis. La primera es: *“En los restaurantes de lujo y primera predomina el Liderazgo Transformacional”*

A tal fin en el capítulo IV, se aplicó análisis factorial para determinar cuál es el estilo predominante en los restaurantes. Así se puede concluir que la hipótesis queda confirmada parcialmente.

1. Según la perspectiva de los líderes de restaurantes de alta categoría, el liderazgo transformacional es la práctica predominante. Este enfoque se caracteriza por dimensiones como la Influencia Idealizada Conductual, la Motivación Inspiracional, la Influencia Idealizada Atribuida. Estas dimensiones buscan inspirar y motivar a los subordinados para lograr un alto rendimiento y alcanzar los estándares de excelencia. Además del liderazgo transformacional, se emplean conductas transaccionales, especialmente para motivar a los subordinados mediante recompensas. Estas conductas transaccionales se centran en el intercambio de recompensas y beneficios a cambio de un rendimiento deseado.
2. Según la visión de los seguidores, se observa que el estilo de liderazgo más destacado es el transaccional, especialmente en la faceta de Recompensa Condicionada. No obstante, también se identifica la aplicación del liderazgo transformacional. Esta discrepancia puede deberse a diferentes percepciones y experiencias individuales de los seguidores.
3. De acuerdo a las perspectivas de las dos partes analizadas, se observa una diferencia en el estilo de liderazgo entre restaurantes independientes y aquellos que forman parte

de franquicias y cadenas. En los restaurantes independientes, el liderazgo transformacional es más común, mientras que, en las franquicias y cadenas, el liderazgo transaccional, especialmente en la dimensión de Recompensa Contingente, es más prevalente. Esto puede deberse a las estructuras organizativas y los sistemas de gestión específicos de cada tipo de restaurante.

La segunda hipótesis planteada es: *“El 90% de los clientes internos se sienten satisfechos con el tipo de liderazgo que predomina en su organización”*.

1. En cuanto a la satisfacción general, el 86,15% de los empleados encuestados manifestó estar satisfecho con el liderazgo en los restaurantes de lujo y primera categoría. Este alto porcentaje sugiere que los líderes de estos establecimientos están logrando generar un ambiente laboral positivo y satisfactorio para sus empleados
2. En lo que respecta a la satisfacción en restaurantes independientes y franquicias/cadenas, los resultados indican que, tanto en los restaurantes independientes como en las franquicias y cadenas, los empleados muestran altos niveles de satisfacción con el liderazgo. En los restaurantes independientes de lujo y primera categoría, la satisfacción alcanzó el 87,50%, mientras que en las franquicias y cadenas fue del 87,16%.

Por consiguiente, la hipótesis planteada debe ser rechazada, ya que los resultados revelan un porcentaje por debajo del 90%. Esto implica que todavía hay aspectos que se pueden mejorar con el fin de lograr una mayor satisfacción entre los clientes internos.

En cuanto a la variable dependiente:

El objetivo que se estableció fue: *“Aplicar el modelo SERVQUAL para determinar la Calidad de Servicio en restaurantes de lujo y primera de Quito”*. Se realizó el diagnóstico a

esta variable, desde dos perspectivas: Recibida y deseada. Asimismo, se realizó un análisis de forma general como específica para los dos tipos de restaurantes. Se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los resultados revelan que en general, la calidad del servicio ofrecido en los restaurantes de lujo y primera categoría estuvo por debajo de las expectativas de los consumidores. La presencia de brechas negativas en todas las dimensiones indica que los clientes percibieron que el servicio no cumplió completamente con sus expectativas en términos de empatía, capacidad de respuesta, tangibilidad, fiabilidad y seguridad.
2. Se determinó que los restaurantes independientes obtuvieron una menor brecha en las dimensiones de seguridad y empatía en comparación con los restaurantes de marca. Esto sugiere que los restaurantes independientes tuvieron un mejor desempeño en estas dimensiones en relación con las expectativas de los clientes. Por otro lado, los restaurantes de marca se destacaron en las dimensiones de tangibilidad, fiabilidad y capacidad de respuesta, lo que indica que lograron cumplir en mayor medida las expectativas de los clientes en estos aspectos.

A su vez se establecieron dos hipótesis. La primera hipótesis menciona que *“Para los clientes el orden de prelación de las dimensiones de la calidad es: capacidad de respuesta, empatía, tangibilidad, confiabilidad y seguridad”*.

La capacidad de respuesta se destaca como la dimensión más importante en términos de la calidad del servicio, seguida por la seguridad, la fiabilidad, la empatía y la tangibilidad, en orden descendente de importancia. Estos hallazgos evidencian que los clientes consideran que una respuesta rápida y eficiente a sus necesidades es fundamental para su satisfacción con el servicio. En consecuencia, se rechaza la hipótesis inicial planteada, ya que el orden de

prioridades encontrado en los resultados difiere, lo que indica que los clientes tienen expectativas diversas.

En cuanto a la segunda hipótesis se planteó que *“El 80% de los consumidores están satisfechos con la calidad del servicio prestado por los restaurantes del DMQ”*.

Se concluye que la satisfacción de los consumidores con el servicio proporcionado por los restaurantes, tanto independientes como pertenecientes a franquicias y cadenas, es muy alta, alcanzando un promedio del 88,83%. Si bien esta satisfacción es considerada como muy buena, es importante destacar que no alcanza el nivel de excelencia esperado en el sector privado, que generalmente se sitúa por encima del 90%. Esto indica que aún existen áreas de mejora en el servicio ofrecido por los restaurantes para lograr una satisfacción excepcional por parte de los clientes. Es válido mencionar que se acepta la hipótesis planteada, ya que el nivel de satisfacción se encuentra por encima del 80%.

Sobre la Influencia del Liderazgo Transformacional

El objetivo estructurado fue: *“Determinar la Influencia entre Liderazgo Transformacional y Calidad del servicio”*. Asimismo, la hipótesis planteada afirmó que: *“El Liderazgo Transformacional influye de manera directa, positiva y significativa en la Calidad del servicio”*.

Basándose en los resultados, es posible concluir que el liderazgo transformacional efectivamente tiene un impacto directo, positivo y significativo en la calidad del servicio. El análisis estadístico de correlación de Spearman respaldó la hipótesis planteada, con un p valor menor a 0,05 ($p=0,000$), lo que indica una significancia estadística en la relación entre el liderazgo transformacional y la calidad del servicio. Además, el coeficiente de correlación de 0,96 revela una relación positiva y de gran intensidad entre las variables de estudio. Estos resultados, sugieren que al desarrollar líderes transformacionales en las organizaciones por su enfoque inspirador, motivador y centrado en el desarrollo de los empleados contribuye a

mejorar la calidad del servicio. Este impacto positivo se ve respaldado aún más por el análisis de regresión lineal, el cual confirma que a medida que aumenta el liderazgo transformacional, la calidad del servicio también experimenta mejoras significativas.

Sobre la propuesta de mejora

El quinto objetivo de la investigación es: *“Realizar una propuesta de Plan de acción y mejora”*.

El objetivo planteado en el capítulo V de la presente investigación se abordó mediante una estrategia de cambio organizacional basada en el ciclo PHVA. Esta metodología, enfocada en la mejora continua, permitió estructurar de manera sistemática el proceso de cambio, centrándose en fortalecer el liderazgo transformacional y mejorar la calidad del servicio. A través de las etapas de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, se logró identificar áreas de mejora, implementar acciones específicas, monitorear y evaluar los resultados, y realizar ajustes para optimizar el impacto del liderazgo transformacional en la calidad del servicio de los restaurantes analizados. Este enfoque estratégico brinda una estructura efectiva para impulsar el cambio positivo y sostenible en las organizaciones, fomentando un liderazgo inspirador y una mejora continua en la calidad del servicio ofrecido.

Futuras Líneas de investigación

Un aporte significativo realizado por la presente investigación es el conocimiento adquirido sobre el liderazgo transformacional y la calidad del servicio en el contexto de los restaurantes de lujo y primera categoría en el DMQ. Esto constituye un avance importante en el campo de la gestión y la calidad del servicio, ya que se han analizado variables clave y se ha establecido una relación entre el liderazgo transformacional y la calidad del servicio en estos establecimientos.

Los resultados de la investigación proporcionan información valiosa sobre los diferentes estilos de liderazgo presentes en los restaurantes de lujo y primera categoría, así como sobre

la percepción de los líderes y seguidores respecto a estos estilos. Además, se ha identificado que el liderazgo transformacional y transaccional son los enfoques predominantes en estos restaurantes. Estos hallazgos pueden ser utilizados por los directivos y líderes de los restaurantes para mejorar sus prácticas de liderazgo y promover una mayor calidad del servicio.

Asimismo, se ha determinado que la calidad del servicio ofrecido en los restaurantes de lujo y primera categoría está por debajo de las expectativas de los consumidores. Esto sugiere la necesidad de implementar estrategias de mejora continua en estos establecimientos para cerrar la brecha entre las expectativas de los clientes y la calidad del servicio proporcionado.

A partir de estos hallazgos, se pueden proponer diferentes áreas de investigación para futuros estudios. Una de ellas podría ser ¿Cómo pueden las dimensiones de Motivación inspiracional e Influencia idealizada atribuida pueden impactar positivamente en la calidad del servicio en las dimensiones de empatía, fiabilidad y seguridad cuando se exploran en mayor profundidad? Otra línea de investigación interesante sería analizar ¿Cómo el liderazgo transformacional influye en la cultura organizacional u otras variables en los restaurantes de lujo y primera categoría? incluyendo aspectos como la colaboración, la innovación y el compromiso de los empleados. Comprender estas relaciones ayudaría a los restaurantes a desarrollar estrategias efectivas para promover una cultura organizacional que respalde la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Una futura línea de investigación relevante sería ¿Cómo el entorno competitivo y tendencias de la industria influyen en la efectividad del liderazgo transformacional y calidad del servicio en restaurantes de lujo? Estudiar estos factores proporcionaría información para adaptar prácticas de liderazgo y gestión a las cambiantes condiciones del entorno y entregar un servicio de calidad que satisfaga demandas del mercado.

Finalmente, otra línea de investigación interesante sería ¿Pueden los resultados de esta investigación ser aplicados a otras industrias y en otras ciudades de Latinoamérica? Lo que podría contribuir a un mayor entendimiento de la relación entre el liderazgo y la calidad del servicio en diversos contextos empresariales y geográficos.

En conjunto, estos caminos de investigación prometen enriquecer aún más el entendimiento sobre el liderazgo y la calidad del servicio, así como su impacto en el éxito de las organizaciones en el sector de restaurantes de lujo y primera categoría.

Bibliografía

- Agudelo, G., Aignerren, M., & Ruiz, J. (2008). *Diseño de investigación experimental y no experimental*.
- Albornoz, L. (2014). *Propuesta de un Manual de operaciones para restaurantes de segunda categoría del Sector Norte de la Ciudad de Quito*.
- Alfaro, W. (2020). *Liderazgo y su influencia en la Calidad del servicio prestado a los usuarios de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, región Ucayali 2020*.
<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/6597#:~:text=La%20muestra%20fue%20de%2026,Unidad%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa%20Local>.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la Metodología Científica* (Quinta Edición).
- Avolio, B., & Bass, B. (2002). Developing potential across a full range of leadership [Desarrollar el potencial a través de una gama completa de liderazgo. In *Lawrence Erlbaum Associates*.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.
- Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations [Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas]. *New York: Free Press*.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership [Manual de Liderazgo de Bass & Stogdill]*.
<https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=KxLizZ3aYmUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=bass+1990+handbook+of+leadership+pdf&ots=FP37mNRps2&sig=Xn8zIMXaARVQCKthMx0bBe17kvk#v=onepage&q&f=false>

- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership [Mejora de la eficacia de la organización a través del liderazgo transformacional.]*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B., & Avolio, B. (2006). Manual for the multifactor leadership questionnaire [Manual para el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo]. In *Consulting Psychologist Press.: Vol. a*.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology*, 45(1), 5–34.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Berry, L., Parasuraman, A., & Valarie, Z. (1993). *Calidad total en la gestión de servicio*. Editorial Díaz de Santos .
- Blake, R. R., Mouton, J. S., & McCanse, A. A. (1991). *La Estrategia para el Cambio Organizacional (Change by Design)*. USA: Addison-Wesley Iberoamericana.(Original book published USA: Addison
- Bracho, O., García, J., & Jiménez, E. (2012). Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del Estado de Zulia. *Coceptum*.
<http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/1672/1613>
- Burns, J. (1978). Leadership [Liderazgo]. In *New York: Harper y Row*.

- Calahorrano, F. R. (2015). *Diseño e implementación de un proyecto de mejora en la calidad del servicio: caso aplicado a restaurante-cafetería "Tayta Lola" de la ciudad de Quito-Ecuador*. Quito, 2016.
- Castro Silva, J. R. (2015). Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la institución educativa privada Federico Villarreal de la provincia de Talara. *Universidad de Piura*. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2294>
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness [Liderazgo carismático: el factor elusivo en la efectividad organizacional] . In *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Contreras, N. A., & Ramírez, M. L. (2020). Problemas de liderazgo en la alta dirección de instituciones de salud. *Cirugía y Cirujanos*, 88(4), 526–532.
- Crosby, P. (1979). *Quality is free - If you understand it [La calidad es gratis, si la entiendes]*. <http://tashfeen.pbworks.com/f/Quality%20-%20Crosby.pdf>
- Daft, R. (2006a). *La experiencia del liderazgo*. Cengage Learning.
- Daft, R. (2006b). *La experiencia del liderazgo*. 3ra. Edición. México: Edit. Thomson.
- Dagnino, J. (2014). *Regresión lineal*. <https://revistachilenadeanestesia.cl/PII/revchilanestv43n02.14.pdf>
- De, F., Médicas, C., & Cabrera, E. (2009). Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana (ISCM-H). *Rev Haban Cienc Méd La Habana*, VIII(2).
- de la Fuente Fernández, S. (2011). *Análisis Factorial Santiago de la Fuente Fernández*.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productiviidad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.

- Espinoza Freire Eudaldo. (2018). *Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Parte I*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000500039
- Feigenbaum, A. V. (Armand V. (1986). *Total quality control*. 851.
https://books.google.com/books/about/Total_Quality_Control.html?id=S1A_PgAACAAJ
- Fiedler, F. E. (1967). *A THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS. MCGRAW-HILL SERIES IN MANAGEMENT*.
- García, J. (2019). *Influencia del Liderazgo en la Cultura organizacional. Estudio comparativo en pequeñas y medianas empresas de Pichincha (Ecuador) [Tesis Doctoral, Universidad Nacional de La Plata]*. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/121987>
- García, M., Quispe, C., & Paéz, L. (2003). Mejora continúa de la calidad de los procesos. *Redalyc*, 6, 89–94. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>
- Giorgi, G., Leon-Perez, J. M., Cupelli, V., Mucci, N., & Arcangeli, G. (2014). Do I just look stressed or am I stressed? Work-related stress in a sample of Italian employees. *Industrial Health*, 52(1), 43–53.
- Goleman, D. (2004). Best of HBR: What makes a leader. *Harvard Business Review*, 82(1), 82–91.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf
- Hoffmeyer-Zlotnik, J. H. P., & Warner, U. (2018). *Sociodemographic Questionnaire Modules for Comparative Social Surveys*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-90209-8>

House, R. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness [Una teoría de camino-meta de la efectividad del líder]. *Administrative Science Quarterly*, 16(3).

House, R. (1977). Theory of charismatic leadership [Teoría del liderazgo carismático].
Leadership: The Cutting Edge.

Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success* [Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success]. McGraw- Hill.

INEC. (2022a). *Caracterización de grupos específicos de población*.

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Abril-2022/2022-05-26%20Caracterizacio%CC%81n%20Poblaciones.pdf>

INEC. (2022b). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo-ENEMDU Indicadores laborales*.

Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control [Qué es el control de la calidad total]*. Prentice Hall.

Jiménez, D. (2012, August 9). *Historia del restaurante*.

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133.

<https://doi.org/10.1177/1558689806298224>

Jurado, G. (2014). *Calidad de la gestión en el servicio y atención al cliente para el mejoramiento de las operaciones internas en restaurantes de lujo en el centro histórico de la ciudad de Quito*.

Jurado, G. D. (2014). *Calidad de la gestión en el servicio y atención al cliente para el mejoramiento de las operaciones internas en restaurantes de lujo en el Centro Histórico de la ciudad de Quito*. Quito/PUCE/2014.

- Juran, J. (1996). *Juran y la Calidad por el Diseño*. Díaz de Santos.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: do traits matter? [Liderazgo: ¿importan los rasgos?]. *Academy of Management Perspectives*.
- Lane, H., & Dupré, D. (1997). *Hospitality world! An introduction* (1st ed.). Wiley.
- Leithwood, K., & Mascal, B. (2009). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the ego out of the system. In *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 241–270). Routledge.
- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed Leadership According to the Evidence [Liderazgo distribuido según la evidencia]*.
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry*, 1(3/4), 292. <https://doi.org/10.2307/2785585>
- López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*.
- Lord, R., de Vader, C., & Allinger, G. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. [Un metanálisis de la relación entre los rasgos de personalidad y las percepciones de liderazgo: una aplicación de procedimientos de generalización de validez.]. *American Psychological Association*.
- Lozano Cortijo, L. (1998). ¿Qué es calidad total? In *Rev Med Hered* (Vol. 9, Issue 1).
- Lupano, L., & Solano, A. (2007). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación 1*.
- Mancheno, J. (2022). *Análisis de las principales implicaciones del servicio al cliente en la cadena de restaurantes “la tradición” de la ciudad de Quito, cantón Quito, sector Centro Histórico en el primer semestre del año 2021*.

- Maquieira, S. (2016). *El Liderazgo transformador en la gestión de la calidad: Un estudio basado en el Modelo EFQM [Tesis Doctoral]*. Universidad de Alicante.
- Martínez, M. (2004). *Orientación de mercado. Consulta S.A de C.V.*
- Martínez, M. (2013). *Diseño de investigación. Principios teórico metodológicos y prácticos para su concreción.*
- Martínez Quezada, A., Rodríguez Álvarez, H., Espejo Vergara, D., & Núñez Vega, C. (2017). Identificación del estilo de liderazgo a hotel en ciudad de Panamá, aplicando el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ-5X. In *PERSPECTIVA* (Vol. 30, Issue 3).
- Mejías-Acosta, A. A., & Manrique-Chirkova, S. (2011). *Calidad: Dimensiones de la satisfacción de clientes bancarios universitarios: una aproximación mediante el análisis de factores.*
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006a). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. <http://som.binghamton.edu/faculty/index.htm>.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006b). *Vista de El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas.*
<https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588/3539>
- Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, Pub. L. No. 053 (2018).
- Ministerio de Turismo. (2018). *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas reconoce siete categorías – Ministerio de Turismo*. <https://www.turismo.gob.ec/reglamento-turistico-de-alimentos-y-bebidas-reconoce-siete-categorias/>
- Ministerio de Turismo. (2022). *Catastro Turístico Nacional*.
<https://servicios.turismo.gob.ec/Portfolio/Catastro-Turistico-Nacional>.

- Mora, C. (2011). La Calidad del servicio y la Satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*. <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747525008.pdf>
- Mullen, J., Kelloway, E. K., & Teed, M. (2017). Employer safety obligations, transformational leadership and their interactive effects on employee safety performance. *Safety Science*, 91, 405–412.
- Northouse, P. G. (2010). Authentic leadership. *Leadership Theory and Practice*, 205–239.
- Oviedo, H. C., & Campo, A. (2005). *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality [Procesos de Comunicación y Control en la Entrega de la Calidad del Servicio]. *Https://Doi.Org/10.1177/002224298805200203*, 52(2), 35–48.
<https://doi.org/10.1177/002224298805200203>
- Pedroza, H., Dicovskyi, L., (IICA), I. I. de C. para la A., & Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, M. (Nicaragua) (INTA). (2007). Sistema de análisis estadísticos con SPSS. *Instituto Interamericano de Cooperación Para La Agricultura Agropecuaria, Instituto Nicaragüense de Tecnología*. <https://repositorio.iica.int/handle/11324/4106>
- Pesantez, G. (2019). *El Liderazgo transformacional -transaccional y su relación con las variables: Autoevaluaciones centrales, satisfacción, esfuerzo extra y efectividad*.
<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2019/3.04.pdf>
- Pichimata, D., & Cicua, N. (2016). *Poder e influencia en el liderazgo transformacional*.
https://doi.org/https://doi.org/10.48713/10336_11764
- Pizarro, K., & Martínez Omar. (2020). *Análisis factorial exploratorio mediante el uso de las medidas de adecuación muestral kmo y esfericidad de bartlett para determinar factores*

- principales*. Journal of Science and Research.
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/1046>
- Quito Turismo. (2022). *Quito en cifras, estadísticas de turismo*. <https://www.Quito-Turismo.Gob.Ec/Estadisticas/>.
- Ramírez, A. (2013). Calidad del Servicio en los Restaurantes de Comida Rápida en Puerto Ordaz, Venezuela. Caso: Makumba Pizza- Café. *Strategos*.
<https://biblat.unam.mx/es/revista/strategos/articulo/calidad-del-servicio-en-los-restaurantes-de-comida-rapida-en-puerto-ordaz-venezuela-caso-makumba-pizza-cafe>
- Rebollo, P., & Ábalos, E. (2022). *Metodología de la investigación/Recopilación*.
- Reinoso, B. A. (2021). *Análisis de la restauración en Quito-Ecuador tras el impacto de la COVID-19*. Quito: Universidad de Los Hemisferios 2021.
- Rendón, M., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). Estadística descriptiva. *Rev Alerg Mex*, 63(4), 397–407. <http://www.revistaalergia.mx>
- Sampín, S. D. V., Soria, O. S. C., & Bejarano, M. A. G. (2018). El liderazgo y su relación con la satisfacción de los clientes: un enfoque teórico. *INNOVA Research Journal*, 3(11), 29–34.
- Samuel, M., & Stanescu, C. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. *Revista Científica Compendium*, 18(35).
- Sánchez, E., Andrés, S.-B., & Fernández, R. (2010). *40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión 40 Years of the situational leadership theory: a review*.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica: planeación y gestión - teoría y metodología*. 3R Editores. <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/46578/Gerencia-Estrat%2b%c2%aegica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Silvana, B. V. (2016). *Análisis de calidad del servicio y atención al cliente en Azuca Beach, Azuca Bistro y Q Restaurant, y sugerencias de mejora*. PUCE.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305–318.
- Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D., & Solano, M. C. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. *Editorial Paidós*.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with Leadership [Factores personales asociados al liderazgo]. *The Journal of Psychology*.
- Su, F., Cheng, D., & Wen, S. (2019). Multilevel impacts of transformational leadership on service quality: Evidence from China [Impactos multinivel del liderazgo transformacional en la calidad del servicio: Evidencia de China]. *Frontiers in Psychology*, 10(MAY).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01252>
- Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Esic Editorial.
- van Eeden, R., Cilliers, F., & van Deventer, V. (2008). Leadership Styles and Associated Personality Traits: Support for the Conceptualisation of Transactional and Transformational Leadership [Estilos de Liderazgo y Rasgos de Personalidad Asociados: Apoyo a la Conceptualización del Liderazgo Transaccional y Transformacional]. *South African Journal of Psychology*, 38.
- Vásquez, E. (2016). Liderazgo transformacional y Calidad de Servicio de los colaboradores del Laboratorio Clínico R, sede Lima, 2016. In *Universidad César Vallejo*.
- Velásquez, R. (2018). *El Liderazgo transformacional y Calidad de servicios en la Municipalidad provincial de Páchitea - Huánuco*. <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/1986>

Villalba, C. (2013). La calidad del servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades. *Punto de Vista*, 4(7).

<https://doi.org/10.15765/PDV.V4I7.445>

Walker, J. (2001). Introduction to Hospitality [Introducción a la hospitalidad]. In *Prentice Hill*.

Woffort, J. (1982). An Integrative Theory of Leadership [Una teoría integradora del liderazgo].

Sage Journals.

Zaccaro, S., Kemp, C., & Bader, P. (2004). *The nature of Organizational Leadership* (J.

Antonakis, Ed.; 1st ed.). Organizational Frontier Series.

Zeithaml, V. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 67–85.

Apéndices