

*Serie novedades y mejores prácticas para el sector profesional*

## ¿Es el "liderazgo responsable" una vía para mejorar el rendimiento de los micro y pequeños restaurantes con culturas organizativas innovadoras o burocráticas?

---

CC: Cátedra de Gestión Turística, Empleo y Desarrollo (Universidad de Granada).

**Autores:**

José Alberto Castañeda García y Zakaria Elkhwesky

**Citar como:**

Castañeda, J.A.; Elkhwesky, Z. (2023). ¿Es el "liderazgo responsable" una vía para mejorar el rendimiento de los micro y pequeños restaurantes con culturas organizativas innovadoras o burocráticas? Cátedra de Gestión Turística, Empleo y Desarrollo (Universidad de Granada).

Disponible en: <https://catedraturismo.ugr.es/>

<https://digibug.ugr.es/handle/10481/80541>



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA



CÁTEDRA  
*Andalucía*  
GESTIÓN TURÍSTICA, EMPLEO Y DESARROLLO  
— Granada —

## ¿Es el "liderazgo responsable" una vía para mejorar el rendimiento de los micro y pequeños restaurantes con culturas organizativas innovadoras o burocráticas?

### Introducción

Uno de los estilos de liderazgo menos investigados es el Liderazgo Responsable (LR) (Elkhwesky et al., 2022a). El LR puede caracterizarse como un fenómeno social-relacional que se manifiesta en la interacción entre el líder y múltiples stakeholders internos y externos, sobre la base de una visión, una ética y unos valores compartidos (Maak y Pless, 2006).

El liderazgo es importante para la satisfacción del cliente (Mattila y Hanks, 2012), la innovación (Hassi, 2019) y el rendimiento organizativo en general (Pamfilie et al., 2012). Sin embargo, existe una necesidad específica de demostrar cómo las prácticas de LR están vinculadas al desempeño de las tareas (He et al., 2019) en el contexto relevante para el presente estudio: la industria de la restauración. Esto se debe a que las empresas de hostelería se han visto particularmente afectadas por múltiples impactos a gran escala en los últimos años, incluida la demanda de adoptar una orientación hacia la sostenibilidad, el aumento vertiginoso de los costes energéticos y la pandemia sin precedentes de COVID-19, todo lo cual ha afectado a la estabilidad de las empresas (Zhang et al., 2020).

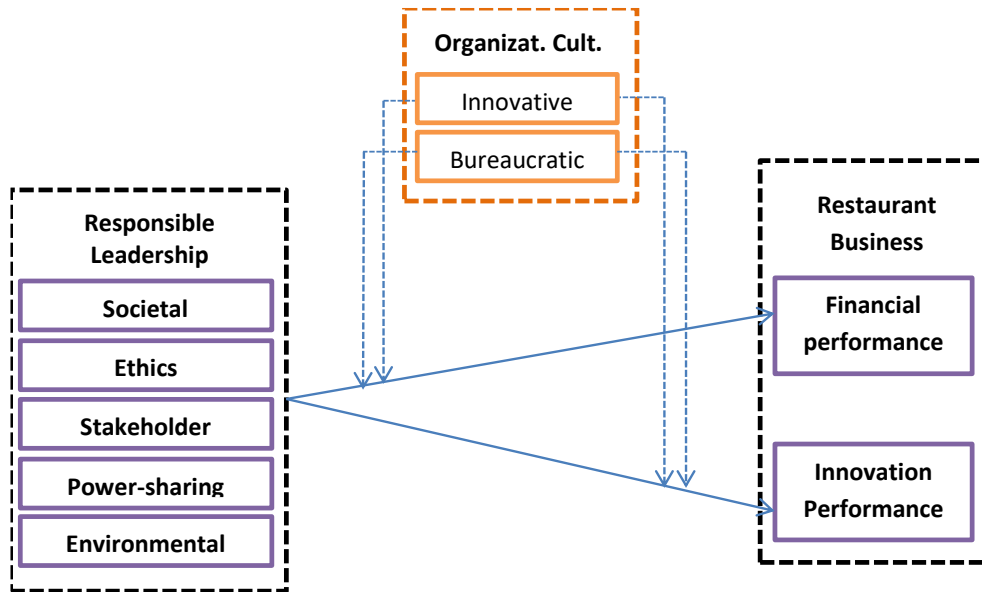
En el contexto de los restaurantes de las pequeñas y medianas empresas (PYME), el estudio exploratorio de Castañeda et al. (2022) constató que las prácticas de LR, que incluyen "orientación social, ética, participación de las partes interesadas, reparto de poder y la orientación medioambiental" tienen un efecto positivo en los resultados financieros y de innovación.

El efecto de las prácticas de LR en los resultados empresariales está moderado por la cultura organizativa (CO), como probaron Nguyen y Mohamed (2011) en el caso de las PYME. Es decir, la cultura organizativa puede ser relevante para lograr unos resultados empresariales sólidos, pero también puede constituir un obstáculo para la implementación de nuevas estrategias y, por tanto, para la evolución de la empresa, la evolución de la empresa (Ovidiu-Iliuta, 2014).

En este estudio, investigamos el efecto de las prácticas de LR ("orientación societal social, ética, participación de los stakeholders, reparto de poder y orientación ambiental") sobre los resultados empresariales (resultados financieros y resultados innovación) de las pequeñas y medianas empresas de restauración en España, a través del papel moderador de la CO (cultura innovadora y cultura burocrática).

## ¿Es el "liderazgo responsable" una vía para mejorar el rendimiento de los micro y pequeños restaurantes con culturas organizativas innovadoras o burocráticas?

**Figura 1. Marco conceptual**



### Metodología

El estudio se realiza sobre una muestra de 141 restaurantes PYME de zonas turísticas de España, siendo el informante clave el propietario o director general. Se formularon algunas preguntas generales sobre el proceso de innovación en el restaurante y, a continuación, las preguntas principales del estudio relativas a las prácticas de LR, la CO y los resultados empresariales. La encuesta se cerraba con algunas preguntas de clasificación.

**Tabla 1. Características de la muestra**

Características	Porcentaje N=141
<b>Número total de empleados</b>	
Menos de 10 (microempresa)	59.57
10-49 (pequeña empresa)	40.43
<b>Categoría profesional del encuestado</b>	
Propietario	21.99
Gerente	18.44
Propietario-gerente	59.57

## ¿Es el "liderazgo responsable" una vía para mejorar el rendimiento de los micro y pequeños restaurantes con culturas organizativas innovadoras o burocráticas?

### Resultados

En cuanto a los efectos directos, nuestros resultados indicaron que el LR tuvo un impacto significativo y positivo tanto en el rendimiento financiero ( $\beta = 0,23$ ,  $p \leq 0,05$ ) como en el rendimiento de la innovación ( $\beta = 0,52$ ,  $p \leq 0,01$ ).

Realizamos un análisis para determinar si la influencia del LR en los resultados de innovación era mayor que en los resultados financieros. La comparación de los resultados de nuestro modelo con otro en el que los dos coeficientes estaban restringidos y eran iguales arrojó una diferencia significativa (Chi-cuadrado = 3,69,  $p = 0,05$ ), lo que significa que existe una diferencia significativa entre el coeficiente de la relación LR  $\rightarrow$  rendimiento financiero y el de LR  $\rightarrow$  rendimiento de innovación. LR contribuyó en mayor medida a los resultados de innovación de los restaurantes.

Respecto al efecto moderador de la cultura innovadora y la cultura burocrática el término de interacción (LR  $\times$  cultura innovadora) tuvo un impacto significativo en los resultados financieros ( $\beta = 0,18$ ,  $p \leq 0,05$ ) y un efecto cuasi significativo en los resultados de innovación ( $\beta = 0,14$ ,  $p \leq 0,1$ ). Además, se observó que el efecto de interacción del LR y la cultura burocrática no era significativo tanto en los resultados financieros ( $\beta = -0,08$ ,  $p = 0,24$ ) como en los resultados de innovación ( $\beta = -0,11$ ,  $p = 0,14$ ).

### Conclusión

Los resultados muestran que las prácticas de LR contribuyen a la mejora de los resultados financieros y de innovación de estas empresas. Este efecto es aún mayor cuando el restaurante desarrolla una cultura organizativa innovadora. Estos resultados demuestran que las prácticas de LR no sólo son beneficiosas para la sociedad, sino que también repercuten directamente en los resultados empresariales.

Este estudio responde a los recientes llamamientos para examinar la asociación entre el LR y los resultados empresariales (Elkhwesky et al., 2022a; Haque et al., 2019), y específicamente en el caso de los resultados financieros y de innovación de los restaurantes PYME (Castañeda et al., 2022).

Los resultados confirmaron la importancia del LR para los resultados financieros y de innovación de los restaurantes PYME. Por lo tanto, a los propietarios y responsables de estos restaurantes se les recomienda implementar prácticas de LR tales como: adoptar medidas activas para ofrecer un menú saludable; donación de sobras; lanzamiento de campañas de sensibilización en las instituciones educativas para enseñarles a comer sano; motivar un comportamiento respetuoso con el medio ambiente; capacitar a los empleados en cuestiones ambientales, etc.

También es aconsejable que los propietarios o gerentes de los restaurantes de las PYME apliquen prácticas responsables relacionadas con la sostenibilidad como: compra de productos orgánicos; uso de envases ecológicos; instalación de dispositivos y tecnologías de ahorro de agua y energía, etc.

## ¿Es el "liderazgo responsable" una vía para mejorar el rendimiento de los micro y pequeños restaurantes con culturas organizativas innovadoras o burocráticas?

Además, los presentes resultados apuntan a la necesidad de adoptar o potenciar una cultura innovadora en el lugar de trabajo. Algunos de los principales valores de esta cultura son la creatividad, la actitud de asumir riesgos, un entorno laboral estimulante y la libertad y flexibilidad en las condiciones de trabajo.

### Referencias bibliográficas

- Castañeda, J.A., Rey Pino, J.M., Elkhwesky, Z. & Salem, I.E. (2022). Identifying core "responsible leadership" practices for SME restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1194>.
- Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Ramkissoon, H., & Castañeda-García, J. A. (2022a). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: a roadmap and a call for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1925-1958.
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, 156, 759-774.
- Hassi, A. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context: The mediating role of climate for creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1785-1800.
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2019). Improving millennial employee well-being and task performance in the hospitality industry: The interactive effects of HRM and responsible leadership. *Sustainability*, 11(16), 4410.
- Liao, Z. & Zhang, M. (2020). The influence of responsible leadership on environmental innovation and environmental performance: The moderating role of managerial discretion. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99-115.
- Mattila, A. S. & Hanks, L. (2012). Antecedents to participation in corporate social responsibility programs. *Journal of Service Management*, 23(5), 664-676.
- Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206-221.
- Ovidiu-Iliuta, D. (2014). The link between organizational culture and performance management practices: A Case of it companies from Romania. *The Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 23, 1156-1163.
- Pamfilie, R., Petcu, A. J., & Draghici, M. (2012). The importance of leadership in driving a strategic Lean Six Sigma management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 187-196.