



## La estrategia organizacional en cuanto a la gestión de los empleados en restauración

09-04-2018

**Hace unos meses publicamos un artículo sobre la importancia de los roles de equipo en la restauración, a raíz de un trabajo que se está realizando en la Universidad Autónoma de Barcelona sobre el bienestar laboral. Hoy os dejamos una segunda parte, centrada en la importancia del estilo de liderazgo y los diferentes tipos.**

En el departamento de Psicología Social y de las Organizaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona se ha iniciado una línea de investigación, dentro del programa de doctorado, sobre el bienestar laboral en el sector de la restauración colectiva. En el primer artículo publicado sobre dicho trabajo hablábamos sobre la importancia de los roles de equipo en la restauración y mostrábamos que es esencial llevar a cabo una adecuada implementación de los equipos de trabajo, ya que solo así se logran beneficios tanto para la organización como para los trabajadores. Sin embargo, el estudio de los equipos de trabajo se focaliza, cada vez más, en la figura del líder, debido a la influencia que tiene en la efectividad del equipo y en el entorno de trabajo. Un líder se describe como una persona de referencia, empática, que debe compartir el conocimiento con sus trabajadores, darles retroalimentación y promover la confianza en el equipo.

Según la teoría de Bass existen dos estilos de liderazgo complementarios: el transformacional y el transaccional. El líder transformacional es aquel que entiende las necesidades de su equipo y contribuye a la motivación y al empoderamiento del mismo. Este estilo de liderazgo (según diferentes estudios) es el más efectivo y el que mayor satisfacción provoca en los trabajadores. En contraposición, el liderazgo transaccional es aquel que promueve una relación en la que se produce únicamente una transacción con sus empleados. El liderazgo transaccional es efectivo en función del contexto en el que se desarrolle. Por otro lado, Bass también describe la falta de liderazgo o *laissez-faire*, que corresponde al líder que evita afrontar los conflictos y tomar decisiones.

### ¿Qué estilo de liderazgo predomina en cocina y en sala?

En el sector de la restauración, es primordial plantear un estilo de liderazgo adecuado para lograr un buen funcionamiento del equipo, a la vez que promueva el bienestar de los trabajadores/as, ya que las características inherentes a este sector son más complejas (debido a su tipología de horarios, turnos, requerimientos físicos, etc.) que en otros sectores. Es por ello que el objetivo

principal del estudio ha sido el de analizar cómo se gestionan los equipos de trabajo en la restauración, en aras de identificar el estilo de liderazgo más predominante. Para ello, se han analizado dos equipos (cocina y sala) compuestos por 25 personas entre los dos equipos, de las cuales el 28% eran mujeres y el 72% hombres de edades comprendidas entre los 20 y los 40 años.

Para poder determinar qué estilo de liderazgo predomina en cocina y en sala, cada empleado/a evaluó a su líder más directo mediante el cuestionario MLQ-5X. El cuestionario se conforma de 45 ítems que miden los tres estilos de liderazgo mencionados (transformacional, transaccional y *laissez-faire*) así como otras variables como la satisfacción con el líder, la motivación y la efectividad del liderazgo. De este modo, el equipo de cocina evaluó al jefe de cocina; el equipo de sala al jefe de sala; y el jefe de cocina y el jefe de sala evaluaron a su superior común. Para saber si la percepción de los subordinados y la de los propios líderes respecto a su estilo de liderazgo coincidían, los líderes, además de ser evaluados por sus trabajadores, también se autoevaluaron. Finalmente, también se obtuvo información sobre el estilo de liderazgo del chef mediante una entrevista semi-estructurada a uno de sus subordinados. Esta entrevista duró 90 minutos aproximadamente y sirvió para obtener más información respecto al contexto de la organización y para contrastar la información resultante de los cuestionarios.

Los resultados muestran que, en general, el estilo de liderazgo transformacional es el que más predomina en este entorno, seguido del transaccional y del *laissez-faire*. Esto se traduce en que los equipos tienen cierta autonomía y hay una delegación de funciones por parte de los líderes. Si nos fijamos en los resultados individuales de los líderes, el jefe de cocina es el que obtiene una puntuación más elevada en liderazgo transformacional, seguido del responsable superior y del jefe de sala; siendo, este último, el que puntúa más elevado en liderazgo transaccional. Considerando las otras variables, el equipo de cocina es el que está más satisfecho con su líder (jefe de cocina), aunque la diferencia con el equipo de sala es mínima. Sin embargo, el que obtiene una puntuación menos elevada es el responsable superior. Teniendo en cuenta la variable de motivación y efectividad, el equipo de cocina también obtiene puntuaciones más elevadas respecto al de sala. En relación con la autopercepción de los líderes, no se producen muchas diferencias entre la percepción de los empleados y la de los líderes.

Los resultados obtenidos mediante la entrevista dejan a la luz que en el sector hay una falta de estrategia organizacional en cuanto a la gestión de los empleados, es decir, no hay un plan estratégico realizado para conseguir el bienestar de los trabajadores/as. Es un aspecto que se debería considerar, ya que se trata de un sector que, debido a sus condiciones, en sí mismo ya es un potenciador de riesgos psicosociales como el estrés. Por este motivo se torna tan importante la atención a ciertas variables como el estilo de liderazgo o la composición de los roles, ya que pueden contribuir a reducir estos riesgos psicosociales generados por las propias características del sector. Así mismo, y a modo de breve conclusión, podemos decir que el estilo de liderazgo que más predomina es el transformacional, siendo en este contexto el más adecuado ya que de este modo se puede reducir la sobrecarga de roles (como habíamos comentado en el artículo anterior) y promover la satisfacción de los trabajadores.

## Noticias Relacionadas

- El jefe/a de área en colectividades, clave para el engranaje perfecto entre empresa y cliente
- ¿Qué es el trabajo en equipo? Importancia de los roles de equipo en la restauración
- Colectividades, un sector feminizado que debe seguir trabajando por la igualdad de género
- Estudio sobre los riesgos laborales psicosociales en una cocina central



**Marta Méndez**, doctoranda en la UAB, investiga los factores psicosociales en la rest. colectiva. Colabora en la gestión de RRSS de [www.restauracioncolectiva.com](http://www.restauracioncolectiva.com) así como en la sección de bolsa de empleo. @: [mmendez@restauracioncolectiva.com](mailto:mmendez@restauracioncolectiva.com). **Clara Selva** es doctora en Psicología Social y vicedecana de Prácticas y Relaciones Institucionales de la facultad de Psicología de la UAB. @: [clara.selva@uab.cat](mailto:clara.selva@uab.cat).