

Comunicação e liderança na cultura organizacional de empresas de restaurantes: uma abordagem conceitual

Comunicación y liderazgo en la cultura organizacional de las empresas restauranteras: una aproximación conceptual

Communication and leadership in the organizational culture of restaurant companies: a conceptual approach



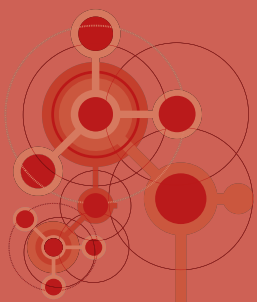
María Dolores Lozano Gutiérrez

- Doctora en Investigación de la Comunicación, con Mención Honorífica, programa adscrito al Sistema Nacional de Posgrados CONACYT (antes PNP) de la Universidad Anáhuac México;
- Investigadora académica, miembro de la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de Comunicación Organizacional (AMIPCO);
- Profesora de Tiempo Completo de la Universidad Politécnica Metropolitana de Puebla;
- Candidata al Sistema Nacional de Investigadores (SNI);
- Líneas de investigación: comunicación organizacional, liderazgo, metodologías de investigación, empresas de servicio.
- E-mail: María.lozano@metropoli.edu.mx



Patricia Duran Bravo

- Doctora en Comunicación Aplicada por la Universidad Anáhuac del Norte;
- Docente investigador del cuerpo académico Comunicación en las Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP);
- Cultiva la línea de investigación en comunicación estratégica.
- E-mail: patricia.duran@correo.buap.mx



RESUMO

O setor de restaurantes exige uma operação centrada em experiências acolhedoras e interações humanas. A partir de uma perspectiva dialética/construtivista, propõe-se um modelo conceitual que integra os componentes estratégicos da comunicação e da liderança para fortalecer a cultura organizacional baseada no trabalho em equipe, incluindo três dimensões: 1) Estrutural, com foco em informações e treinamento para gerar segurança; 2) Relacional, com base na motivação, na escuta e no diálogo para criar confiança; e 3) Integrativa, com base na visão compartilhada.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • CULTURA ORGANIZACIONAL • LIDERANÇA • EMPRESAS DE SERVIÇOS • RESTAURANTES

RESUMEN

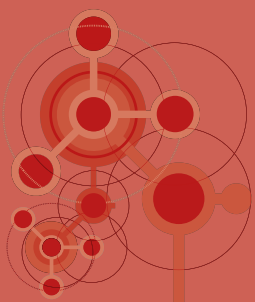
La industria restaurantera requiere una operación centrada en experiencias de acogida y en interacciones humanas. Desde una perspectiva dialecto-constructivista se propone un modelo conceptual que integra los componentes estratégicos de la comunicación y el liderazgo para fortalecer la cultura organizacional basada en el trabajo en equipo, y que incluye tres dimensiones: 1) Estructural centrada en la información y formación para generar seguridad; 2) Relacional basada en la motivación, escucha y diálogo para forjar confianza; y 3) Integradora sustentada en la visión compartida.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • CULTURA ORGANIZACIONAL • LIDERAZGO • EMPRESAS DE SERVICIOS • RESTAURANTES

ABSTRACT

The restaurant industry requires an operation focused on welcoming experiences and human interactions. From a dialect/constructivist perspective, a conceptual model that integrates the strategic components of communication and leadership to strengthen the organizational culture based on teamwork is proposed, includes three dimensions: 1) Structural focused on information and training to generate security, 2) Relational based on motivation, listening and dialogue to build trust and 3) Integrative based on a shared vision.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL CULTURE • LEADERSHIP • SERVICE COMPANIES • RESTAURANTS



INTRODUCCIÓN

La industria restaurantera perteneciente al sector de la hospitalidad destaca por la importancia de las interacciones entre el personal de servicio y los consumidores para ofrecer una experiencia de acogida, por lo que se requiere de una cultura organizacional centrada en la calidez de la atención y la voluntad de sus colaboradores (Derrida; Dufourmantelle, 1997). Esto representa un desafío, considerando que esta industria se caracteriza por: (i) una gestión altamente burocrática que prioriza el trabajo sobre la persona; (ii) estilos de dirección rígidos enfocados al estricto cumplimiento de normas y reglamentos específicos; y (iii) liderazgos autoritarios y relaciones jerárquicas en el lugar de trabajo (Koutroumanis; Alexakis, 2009; Smucker, 2001; Ottenbacher; Harrington, 2007; Lane, 2014).

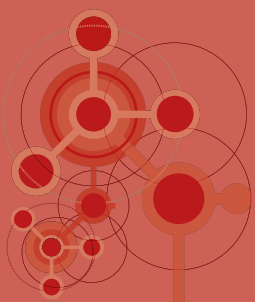
Adicionalmente, las condiciones de trabajo en el sector restaurantero, como mano de obra poco calificada, puestos de bajo estatus, bajos salarios, condiciones laborales precarias y explotación de los empleados (Hinkin; Tracey, 2010; Rubio, 2001; Baum, 2008; Bloisi; Hoel, 2008; Burrow *et al.*, 2015), influyen en una alta tasa de rotación de personal en comparación con otros sectores industriales (Abdelhakim; Agwa, 2022; Inegi, 2019; U.S. Bureau of Labor Statistics, 2020) y representan un obstáculo para brindar una buena experiencia de servicio. En este panorama la influencia de las acciones de los empleados en la industria es significativa dado el alto nivel de interacción existente entre los prestadores de servicio y los consumidores (Davidson, 2003; Seidman, 2001) de ahí la pertinencia de estudiar a la comunicación organizacional, el liderazgo y la cultura organizacional como elementos inherentes a las personas y constitutivos de la dinámica organizacional de los restaurantes. Considerando lo anterior, los objetivos principales de este estudio son:

1. Analizar la literatura para identificar los componentes mediadores de la comunicación y el liderazgo en la cultura organizacional de los restaurantes.
2. Proponer un modelo conceptual integrado que muestre los componentes sinérgicos de la comunicación y el liderazgo en la cultura organizacional de los restaurantes.

METODOLOGÍA

Desde la perspectiva de la lógica dialéctico-construccionista, la explicación de los fenómenos se alcanza cuando se han logrado describir las propiedades más significativas y conexiones, y su método es la modelización. Su potencia heurística radica en la construcción de relaciones, que permiten la sistematización en el estudio de los fenómenos sociales, y se desarrolla con las siguientes fases: (i) apropiación de los conceptos; (ii) identificación de las relaciones; (iii) desarrollo de la descripción interpretativa; y (iv) diseño del modelo que muestre el funcionamiento y las relaciones del fenómeno de estudio (Willer; Leal, 2001).

En este estudio se realizó la apropiación de los conceptos: (i) comunicación organizacional y liderazgo en restaurantes, (ii) cultura organizacional y liderazgo en restaurantes, (iii) comunicación, cultura organizacional y liderazgo en restaurantes, a través de una búsqueda bibliográfica en las bases de datos de Google Scholar, Proquest y Scopus en los últimos quince años. Adicionalmente, se profundizó en los conceptos de autores referentes en los temas antes mencionados que aparecían en los artículos de 2008 a 2023. A partir de este análisis documental exploratorio, se desarrolló la fase de descripción interpretativa que fundamentó la propuesta del modelo conceptual ERI, en el que se muestran las relaciones más significativas identificadas en el *corpus* teórico.



COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Todo proceso de administración en las organizaciones involucra a la comunicación en todas sus fases: planificar, organizar, dirigir y controlar (Davis, 1953). La comunicación propicia, facilita y posibilita la generación, implementación y control de procesos de convivencia organizacional y social (Lozano-Gutiérrez, 2020). El rol estratégico de la comunicación radica en ser un proceso que permite capitalizar el mundo perceptual y material en las organizaciones para alcanzar sus propósitos con mayor eficiencia (Durán; Cisneros, 2022). La comunicación es la raíz y sostén de una comunidad en participación (Lozano-Gutiérrez, 2019). En las organizaciones, a través de la comunicación, se otorga sentido a las acciones; se crea comprensión de lo que los colaboradores tienen que hacer, por qué tienen que hacerlo y en qué medida están logrando los objetivos; por lo que la comunicación ayuda a la consecución de procesos, resolución de problemas y toma de decisiones; de esta manera, se fomenta la escucha y el entendimiento que, a su vez, favorece las relaciones entre los compañeros de trabajo (Meha; Zeqiri, 2021). Además, las habilidades de comunicación de los miembros de la organización regulan el comportamiento y crean motivación entre las personas (Meha; Zeqiri, 2021), lo que resulta en un mejor desempeño y cooperación (Fussell; Kreuz, 2014). En suma, la comunicación organizacional apoya la interacción, colaboración y coordinación entre los individuos de una organización, en cuanto, asegura el intercambio efectivo de información, mejora las relaciones interpersonales y orienta las acciones colectivas hacia el logro de los objetivos organizacionales (Meha; Zeqiri, 2021). En este contexto, para gestionar con éxito la red de comunicación se requiere de información oportuna, el manejo adecuado de las habilidades de comunicación de los líderes y colaboradores, y el uso eficiente de los canales de comunicación existentes, entre otros (Lozano-Gutiérrez, 2022, Nosnik, 2012). La carencia o debilidad en alguno de los componentes mencionados implican costos organizacionales, suscitan conflictos y pueden ser causa de dejar pasar oportunidades de éxito (Meha; Zeqiri, 2021).

En los restaurantes, la comunicación organizacional es fundamental debido a que las operaciones se basan en el trabajo en equipo y en la exactitud de la ejecución para crear la experiencia gastronómica perfecta (Kuonen, 2020; Lozano-Gutiérrez, 2022; Koutroumanis; Alexakis, 2009). Para lograr lo anterior, los empleados de los restaurantes señalan la necesidad de sentirse seguros, inspirados y desafiados (Kuonen, 2020; Wellton; Lainpelto, 2021). Es por ello que, en la industria restaurantera, la comunicación organizacional es un factor crítico para mantener un diálogo abierto entre los actores organizacionales. Esta capacidad dialógica contribuye a configurar una cultura organizacional que incida positivamente en el compromiso de los empleados, en la cooperación y coordinación del equipo y, como consecuencia, en la reducción de la rotación de personal y en la mejora de los resultados de la organización (Kuonen, 2020; Lozano-Gutiérrez, 2022; Meha; Zeqiri, 2022; Arévalo; Pérez, 2017; Raineri, 2011). En este sentido, en la Figura 1, se muestra el aporte estratégico de la comunicación a diversos procesos críticos de las empresas restauranteras.

Respecto a la relación comunicación-liderazgo, diferentes autores señalan que la comunicación es un prerrequisito del liderazgo efectivo (Priola, 2016; Shrivastava, 2012), ya que se define como la cualidad número uno del *management* para crear equipos de trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales (Bell; Roebuck, 2015), y, en el sector restaurantera el liderazgo y la comunicación, son competencias esenciales de los gerentes (Butler, 2006). La literatura reporta que la comunicación organizacional afecta positiva y significativamente al liderazgo (Ramos-Maçães; Román-Portas, 2022), ya que apoya la responsabilidad gerencial de transformar los recursos organizacionales: materiales y humanos, de tiempo y conocimiento, de gestión y de aplicación (Nosnik, 2001), en activos intangibles utilizando el capital simbólico, relacional y social de la organización (Durán *et al.*, 2021). En el ámbito de las empresas de servicios, el estilo de liderazgo tiene influencia significativa sobre la calidad del servicio, la satisfacción del consumidor y la lealtad de los empleados (Babakus *et al.*, 2003; Walker, 2013).

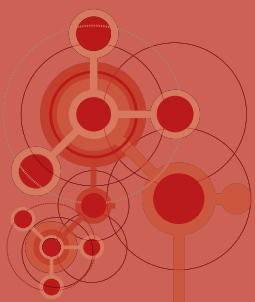


Figura 1 – Aportes estratégicos de la comunicación organizacional en los restaurantes



Fuente: elaboración propia

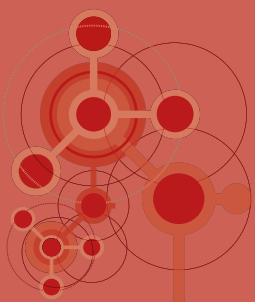
En este sentido, el líder se convierte en un facilitador para la optimización de procesos, productos, servicios y resultados (Carter; Baghurst, 2014; Liden *et al.*, 2014; Tang *et al.*, 2015; Walker, 2013). Así mismo, es un agente de cambio que orienta las actitudes y comportamientos de los empleados hacia los objetivos corporativos, lo que permite acceder a competencias distintivas y estratégicas (Ramos-Maçães; Román-Portas, 2022). En el ámbito de los restaurantes, el liderazgo se relaciona con una asignación justa y equitativa del trabajo (Karatepe, 2013; Lozano-Gutiérrez, 2022), así como, con un trato digno (Brown; Mitchell, 2010; Lozano-Gutiérrez, 2022). Por lo que un liderazgo pobre en el sector restaurantero puede generar que los empleados decidan abandonar sus trabajos (Kounzes; Posner, 2014; Longenecker; Fink, 2013; Pérez, 2010).

Según el modelo de crédito de idiosincrasia de Hollander (1958) y la teoría de aprendizaje social de Bandura (1977), el buen ejemplo de los líderes los convierte en un modelo de compromiso y desempeño del servicio para los empleados (Lozano-Gutiérrez, 2022; Quiu *et al.*, 2019; Zheng *et al.*, 2020). En consecuencia, el gerente requiere predicar con el ejemplo (MARÍN, 2010) en términos de conocimiento, dominio y desempeño laboral, así como en su actitud de servicio y en los valores que inspira a través de su comportamiento (Yukl, 2010; Lozano-Gutiérrez, 2022). De ahí que las habilidades de comunicación de los líderes son elementos estratégicos que permiten el flujo de información, la puesta en común y la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo e, consecuentemente, impactan en la cultura organizacional de los restaurantes.

CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

La cultura es un sistema con tres elementos universales: inercia sistémica, historia y reacciones inconscientes o automáticas de las personas (Nosnik, 2005). La cultura organizacional es el resultado de los aprendizajes emocionales, conductuales y cognitivos del grupo, a lo largo del tiempo, para incorporarse a un ambiente interno y sobrevivir en un ambiente externo (Schein, 1990), esto incluye los valores, expectativas, supuestos y memorias colectivas presentes en la organización (Koutromanis; Alexakis, 2009). La cultura organizacional configura un sentido de identidad, brinda pautas de comportamiento y mejora la estabilidad del sistema social al que pertenecen (Cameron; Quinn, 1999; Obenchain, 2002), ya que el patrón de supuestos básicos que comparte un grupo apoya en la solución de problemas de adaptación al entorno (Schein, 1984).

Por otra parte, las prácticas organizacionales en la industria restaurantera consisten en la ejecución de tareas específicas y normas de trabajo detalladas, que implican un esfuerzo de capacitación en los empleados (Tracey; Hinkin, 1994). En ese sentido, la cultura organizacional puede jugar un papel clave para resaltar el valor de ser entrenado y enfatizar el vínculo entre el entrenamiento, el aprendizaje y la transferencia de la formación (Brown; Mccracken, 2009; Chiaburu; Lindsay, 2008).



Diversos estudios apoyan la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento de líder (House, 2004; Nosnik, 2001) y, además, sugieren que los líderes contribuyen intensamente a la formación de la cultura de la empresa (Palmer *etal.*, 2001; Russell, 2001; Sarros *etal.*, 2008) e incluso estudios como los de Sarros, Copper y Santora (2002) establecen que la influencia del liderazgo en la cultura es más fuerte que la cultura para el liderazgo. Una perspectiva adicional establece que, en un primer momento, el líder moldea la cultura, sin embargo, si se trata de una cultura organizacional estable, la cultura influye en el líder (Molero, 2002; Schein, 2010).

Miller y Beyer (1993) proponen la existencia de cuatro tipos de liderazgo cultural: el liderazgo que crea culturas, el liderazgo que cambia culturas, el liderazgo que encarna o personifica la cultura y el liderazgo que integra diferentes culturas. Adicionalmente, cabe destacar que en Latinoamérica existe una prevalencia a que el restaurante sea un negocio familiar, por lo que la cultura organizacional emana del fundador, es decir, el líder que personifica la cultura organizacional (Da Silva Barreto *etal.*, 2013).

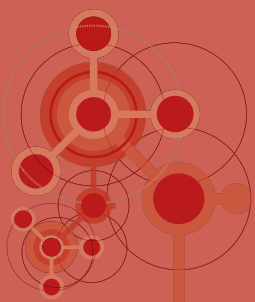
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Mostafa (2019), el liderazgo es un factor mediador en la construcción de capital sociocultural en las organizaciones y, para ello, considera tres dimensiones: estructural, relacional y cognitiva (Leana; Pil, 2006; Nahapiet; Ghosal, 1998). Para el diseño del modelo conceptual ERI, desde la perspectiva comunicacional, se retomarán la estructural y relacional, y la cognitiva se denominará dimensión integradora. La dimensión estructural se relaciona con la capacidad del líder para transmitir información y generar conexiones entre los miembros de la organización, ambas acciones facilitan la ejecución coordinada de tareas, el aprendizaje individual y la responsabilidad mutua en el ámbito de los restaurantes. En términos de desempeño, la dimensión estructural también alude a que los colaboradores cuenten con una correcta formación que les permita hacer un uso adecuado de la información en sus tareas diarias (Lozano-Gutiérrez, 2022; Mostafa, 2019).

Respecto a la dimensión relacional, el líder debe ser capaz de fortalecer las relaciones con los colaboradores a través de la interacción (Nahapiet; Ghosal, 1998) y de la confianza entre los integrantes de la organización (Leana; van Buren, 1999). En el ámbito de los restaurantes, la confianza existente entre el líder y los colaboradores es resultado de la motivación, la escucha y el diálogo que propicie el líder (Lozano-Gutiérrez, 2022).

Finalmente, la dimensión integradora que se traduce en un esfuerzo de articulación, de todos y cada uno de los esfuerzos individuales y grupales, y que configuran la visión compartida de la organización y las metas comunes, que se desarrollan cuando los miembros de la organización interactúan y generan un sentido de responsabilidad común y acción colectiva (Jung; Avolio, 2000; Mostafa, 2019); esto contribuye a la armonización y articulación de los elementos del sistema a un propósito común en beneficio de todas las partes (Nosnik, 2012). En este contexto, la cultura organizacional que enfatiza el aprendizaje compartido y el trabajo colectivo es esencial para la creación y el mantenimiento del capital social (Leana; van Buren, 1999). Para Pettigrew (1979), la cultura organizacional es un sistema de significados aceptados por un grupo para enfrentar los problemas de integración, control y compromiso de cualquier organización. La cultura organizacional incluye símbolos, lenguajes, creencias e ideologías, por tanto, como señalan Fernández y Galguera "se construye comunicativamente con prácticas organizacionales y es un elemento diferenciador" (2009, p.69).

Así, la comunicación organizacional en los restaurantes deberá proporcionar la información y formación necesaria para el correcto desempeño de sus colaboradores, así como establecer las condiciones que favorezcan el diálogo, la interacción, colaboración y coordinación entre los integrantes del sistema (Meha; Zeqiri, 2021; Kuonen, 2020; Lozano-Gutiérrez, 2022; Nosnik, 2012).



En este sentido, se puede concluir que la sinergia entre la comunicación organizacional, el liderazgo y la cultura organizacional es necesaria para fortalecer el trabajo en equipo que es la célula de operación en el área restaurantera. Para ello, es importante desarrollar en los empleados la seguridad a través del dominio de su puesto de trabajo, así como la confianza, resultado de una relación de retroalimentación entre sus superiores y sus pares (Lozano-Gutiérrez, 2022), para mejorar el desempeño a nivel individual y grupal, y articularlos con los propósitos organizacionales, tal como se propone en el modelo conceptual integrado ERI que se muestra en la Figura 2.

Figura 2 – Modelo conceptual integrado ERI

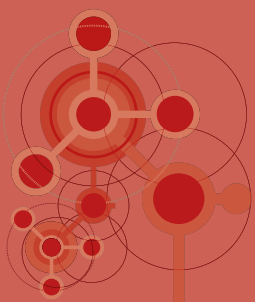


Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

En respuesta al primer objetivo de este estudio, los componentes mediadores de la comunicación y el liderazgo en la cultura organizacional de los restaurantes identificados en la literatura son el rol estratégico del líder en los restaurantes al ser responsable de la gestión de los recursos organizacionales (Liden *et al.*, 2014; Nosnik, 2012; Tang *et al.*, 2015) incluyendo los empleados, así como la comunicación de los procesos, productos y servicios para ofrecer un servicio de calidad que permita tener consumidores satisfechos. Adicionalmente, el líder requiere ser para los empleados un modelo de rol creíble por su actuar, brindarles un trato digno, justo, equitativo y congruente (Brown; Mitchell, 2010; Karatepe, 2013; Lozano-Gutiérrez, 2002; Marín, 2010). Esta valoración del líder se da en términos de lo que comunica con su diario desempeño, así como en el contexto organizacional en el que se sitúa, es decir, en términos de la cultura organizacional que prevalece en el restaurante.

En cuanto a la cultura organizacional es el elemento guía que aporta las directrices a los miembros del sistema, por lo que en el ámbito de los restaurantes dado el alto nivel de rotación de personal resulta fundamental como elemento que favorece la adaptación de las personas al sistema organizacional (Schein, 1984), así mismo brinda identidad y estructura al sistema social (Cameron; Quinn, 1999). Para la cultura organizacional, el estudio de la variable liderazgo es necesario para comprender los supuestos, valores y bases emanados de la influencia de los dueños, mientras que en el caso de la variable comunicación, por un lado, la cultura organizacional ofrece las pautas respecto a comunicación, conducta, comportamiento y símbolos



y, por otro lado, es necesaria la comunicación para que la cultura organizacional permee en la organización. La relevancia de la cultura organizacional en el sector restauranero radica en que este elemento es interiorizado colectivamente por las personas que laboran en el restaurante, por lo que su permanencia a lo largo del tiempo es mayor a la comunicación emanada de un líder dado el nivel de rotación existente en este sector. En suma, la comunicación organizacional, la cultura organizacional y el liderazgo en un restaurante requieren estar alineados para dar identidad, sentido y orientación a sus miembros en un ambiente de apoyo y de estabilidad estructural.

Las empresas restauraneras presentan una naturaleza paradójica, por un lado, son un centro de producción de alimentos con prácticas operativas y rutinarias, que demandan una estructura y normativa jerárquica rígida; y, por otro lado, son un espacio de experiencias de acogida que demandan un alto nivel de contacto entre los prestadores del servicio y los comensales. En este ambiente laboral es necesario dotar a los miembros de la organización de un andamiaje estructural, relacional e integrador para cumplir cabalmente con los procesos operativos, adaptativos y diferenciales que demanda este tipo de organizaciones.

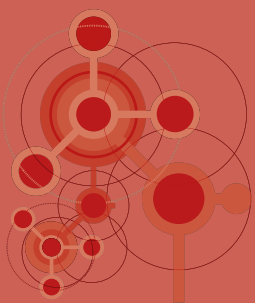
El modelo ERI considera la dimensión estructural, que incluye las condiciones para una correcta operación de la organización, que desde una perspectiva funcional de la comunicación incluye: la información y la formación (Nosnik 2001, 2005, 2012; Lozano-Gutiérrez, 2022). En este proceso el líder proporciona a las personas los conocimientos y elementos necesarios para tener la seguridad de funcionar dentro del sistema.

Por su parte, la dimensión relacional identifica la necesidad de fortalecer la interacción de los elementos sociales del sistema (Nahapiet; Ghosal, 1998) y la retroalimentación no solo en términos correctivos, sino constructivos y productivos (Nosnik, 2001, 2005, 2012). Forjar relaciones constructivas requiere de una visión comunitaria y colectiva, una visión de *nosotros*, considerar la vulnerabilidad del intercambio, la interpretación del sentido y la asimilación del otro. En este proceso de adaptación al sistema, el líder proporciona a las personas los elementos necesarios para que tengan la confianza profesional y personal.

Finalmente, la dimensión integradora destaca el aspecto sumativo de cada persona dentro de la organización. Esta dimensión contempla la generación de sentido, de identidad, de colectividad y de comunidad; es la interiorización de la organización por parte de las personas; es la inclusión de las personas en su totalidad para trascender y transformar la organización. Esta dimensión demanda del líder la capacidad comunicacional de armonizar, articular e integrar de manera holística todos los recursos organizacionales. Por lo tanto, desde una perspectiva estratégica se concibe a la comunicación como fuente de trascendencia y transformación de la organización a partir de las personas que la integran.

Para lograrlo es necesario que se comprenda el proceso comunicacional como un esfuerzo de interpretación de la producción simbólica del sistema social, en el que el líder logre descubrir las motivaciones individuales, los componentes de cohesión del equipo y los elementos culturales; además deberá armonizar los componentes simbólicos del equipo de trabajo con los propósitos organizacionales, de tal manera que se configure una red de valor compartido (Duran *et al.*, 2019). De esta manera, el sistema comunicacional se convierte en una interfaz entre la imaginación de los colaboradores, la voluntad del líder y la acción organizacional (Duran; Cisneros, 2022), por lo que resulta interesante reflexionar sobre la capacidad comunicacional del líder para ejecutar procesos de armonización entre el potencial del trabajo en equipo y el patrimonio simbólico que emana de la cultura organizacional, para orientar las prácticas cotidianas a los propósitos organizacionales.

La esencia del modelo ERI es la sinergia de la comunicación y el liderazgo, que fortalece el trabajo en equipo, lo que posibilita la configuración de una cultura organizacional fuerte orientada al servicio, en la que cada uno de los integrantes del sistema organizacional desarrolla su potencial a nivel individual y colectivo. Esto resulta en la mejora del desempeño personal y organizacional teniendo como fin último ofrecer un servicio de calidad y lograr consumidores satisfechos. De esta manera, se coloca a la persona en un papel protagónico con mayores posibilidades de crearse, fortalecerse y diferenciarse.



Como se ha señalado, la comunicación organizacional, la cultura organizacional y el liderazgo en los restaurantes requieren estar alineados para dar orientación, sentido e identidad a sus miembros en un ambiente de estabilidad estructural, de capacidad dialógica y de posibilidad de sincronía entre los miembros del sistema.

Como futuras líneas de investigación se sugiere validar cualitativa y cuantitativamente el modelo conceptual ERI propuesto en este artículo, para determinar el factor mediador de las buenas prácticas en el ámbito de la comunicación organizacional, cultura organizacional y liderazgo en la generación de seguridad, confianza, comunidad y trabajo en equipo entre los integrantes de las organizaciones. Además, se propone estudiar las categorías del modelo ERI en los diversos diseños organizacionales, tales como: restaurantes de cadenas nacionales e internacionales y en restaurantes independientes, así como en condiciones de operación en contextos regionales, nacionales e iberoamericanos. También se sugiere evaluar el impacto de los valores personales tanto de los líderes como de los empleados, así como los valores institucionales como variables mediadoras de la comunicación, liderazgo y cultura organizacional. Finalmente, es necesario acotar que el modelo ERI se sustenta en una perspectiva comunicacional, por lo tanto, el estudio de las variables desde otras disciplinas como la administración, psicología o la mercadotecnia resultan pertinentes para tener un enfoque integral.

REFERENCIAS

ABDELHAKIM, Safi Ayman; AGWA, Youssef Ibrahim. The Effect of Corporate Social Responsibility on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in Fast-Food Restaurants in Egypt. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, Luxor, v.5, n.1, p.321-340, 2022.

ARÉVALO, Rebeca Illiana Arévalo; PÉREZ, Carlos Gaspar Pérez. La comunicación interna y el desarrollo humano en el sector restaurantero regional en Yucatán, México. *Organicom*, São Paulo, v.14, n.27, p.99-110, 2017. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2017.144112

BABAKUS, Emin; YAVAS, Ugur; KARATEPE, Osman; AVCI, Turgay. The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Berlin, v.31, n.3, p.272-286, 2003. DOI: 10.1177/0092070303031003005

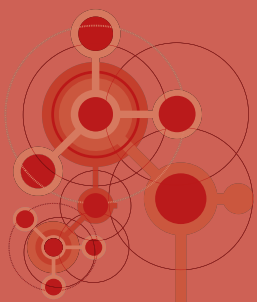
BANDURA, Albert. *Theory of Social Learning*. New Jersey: Prentice Hall, 1977.

BAUM, Tom. Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Leeds, v.20, n.7, p.720-729, 2008. DOI: 10.1108/09596110810897574

BELL, Reginal; ROEBUCK, Deborah. An Increasing Usefulness for Managerial Communication Research on the Main Topics of Management. *Journal of Management Policy and Practice*, [s.l.], v.16, n.2, p.71-108, 2015. doi:10.2139/ssrn.2552340

BLOISI, Wendy; HOEL, Helge. Abusive work practices and bullying among chefs: A review of the literature. *International Journal of Hospitality Management*, [s.l.], v.27, n.4, p.649-656, 2008. DOI: 10.1016/j.ijhm.2007.09.001

BROWN, Michael; MITCHELL, Marrie. Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, Cambridge, v.20, n.4, p.583-616, 2010. DOI: 10.5840/beq201020439



BROWN, Travor C.; MCCracken, Martin. Building a bridge of understanding: How barriers to training participation become barriers to training transfer. *Journal of European Industrial Training*, Leeds, v.33, n.6, p.492-512, 2009.

BURROW, Robin; SMITH, Chef John; YAKINTHOU, Christalla. 'Yes Chef': life at the vanguard of culinary excellence. *Work, Employment and Society*, London, v.29, n.4, p.673-681, 2015. DOI: 10.1177/0950017014563103

BUTLER, Belinda. *A pilot study of essential competencies as perceived by multi-unit operations and human resources leaders in the restaurant industry*. Oklahoma City: Oklahoma State University, 2006.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Competing Values Framework*. Reading: Addison Wesley, 1999.

CARTER, Danon; BAGHURST, Timothy. The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee. *Journal Business Ethics*, Berlin, v.124, p.453-464, 2014. Disponible en :<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1882-0>. Acceso en: 24 nov. 2023.

CHIABURU, Dan S.; LINDSAY, Douglas R. Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer. *Human Resource Development International*, [s.l.], v.11, n.2, p.199-206, 2008. DOI: 10.1080/13678860801933004

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, 2013. DOI: 10.5700/rausp1072

DAVIDSON, Michel C. Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Leeds, v.15, n.14, p.206-213, 2003. DOI: 10.1108/09596110310475658

DAVIS, Keith. Management communication and the grapevine. *Business Review*, Boston, v.31, p.43-49, 1953.

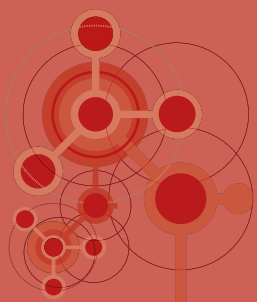
DERRIDA, Jacques; DUFOURMANTELLE, Anne. *De l'hospitalité*. Paris: Calmann Lévy, 1997

DURÁN BRAVO, Patricia; MELÉNDEZ RODRÍGUEZ, Víctor; CID QUIROZ, Rafael. La comunicación estratégica como articulador de los intangibles organizacionales. *Revista Iberoamericana De Las Ciencias Sociales Y Humanísticas*, Zapopan, v.10, n.20, p.90-116, 2021. DOI: 10.23913/ricsh.v10i20.253

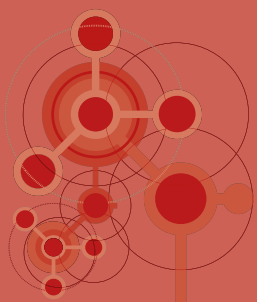
DURÁN BRAVO, Patricia; CISNEROS MARTÍNEZ, Nancy G. Abordagem conceitual para habilidades de comunicação nas organizações para a Agenda Global 2030. *Organicom*, São Paulo, v.19, n.39, p.48-59, 2022a. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.196935

DURÁN BRAVO, Patricia; CISNEROS MARTÍNEZ, Nancy G. Competencias del comunicólogo para enfrentar las problemáticas organizacionales. *Sintaxis*, Anáhuac, v.8, p.48-57, 2022b. DOI: 10.36105/stx.2022n8.03

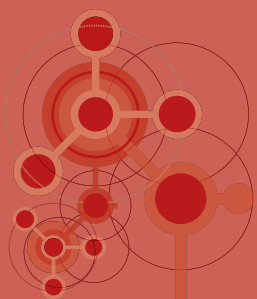
DURÁN BRAVO, Patricia; CISNEROS, Nancy G.; MELÉNDEZ RODRÍGUEZ, Victor; CID QUIROZ, Rafael. Comunicación Estratégica: Modelo de gestión comunicacional. *Anuario De Investigación De La Comunicación*, n.26, p.70-80, 2019. <https://doi.org/10.38056/2019aiccXXVI76>



- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; GALGUERA GARCÍA, Laura. El grupo y la organización. *In: FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; GALGUERA GARCÍA, Laura. Teorías de la Comunicación.* Ciudad de Mexico: McGraw-Hill, 2009. p.59-76.
- FUSSELL, Susan; KREUZ, Roger. *Social and Cognitive Approaches to Interpersonal Communication.* Oxfordshire: Psychology Press, 2014.
- HINKIN, Timoth; TRACEY, John Bruce. What makes it so great? An analysis of human resources practices among Fortune's best companies to work for. *Cornell Hospitality Quarterly*, London, v.51, n.2, p.158-170, 2010.
- HOLLANDER, Edwin P. Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, Washington, D.C., v.65, p.117-127, 1958.
- HOUSE, Robert J.; JAVIDAN, Mansour; DORFMAN, Peter. W.; GUPTA, Vipin; DORFMAN, Peter. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies.* Thousand Oaks: Sage, 2004.
- JUNG, Dong I.; AVOLIO, Bruce J. Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, Washington, D.C., v.21, n.8, p.949-964, 2000.
- KARATEPE, Osman M. Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Leeds, v.25, n.1, p.82-104, 2013. DOI: 10.1108/09596111311290237
- KOUTROUMANIS, Dean A.; ALEXAKIS, G. Organizational culture in the restaurant industry: Implications for change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, [s.l.], v.13, n.2, p.45-55, 2009.
- KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. *The leadership challenge.* 4. ed. New Jersey: Jossey-Bass, 2007.
- KUONEN, Charles Benjamin. *Transformational Leadership: An Analysis of the Effect in Quick-Service Restaurants.* 2020. Tese (Doutorado em Economia) – Northcentral University, California, 2020.
- LANE, Christel. *The cultivation of taste: Chefs and the organization of fine dining.* Oxford: Oxford University Press, 2014.
- LEANA, Carrie R.; PIL, Frits K. Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, Catonsville, v.17, n.3, p.353-366, 2006. DOI: 10.1287/orsc.1060.0191
- LIDEN, Robert; WAYNE, Sandy; LIAO, Chenwei; MEUSER, Jeremy. Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, v.57, n.5, p.1434-1452, 2014. DOI: 10.1108/09596110310475667
- LONGENECKER, Clinton O.; FINK, Lawrence. Creating effective performance appraisals. *Industrial Management*, [s.l.], v.55, n.3, p.10-15, 2013.
- LOZANO-GUTIÉRREZ, María Dolores. Comunicación, elemento humanizante en las pymes de servicio en México. *Sintaxis*, Huixquilucan, v.2, p.149-164, 2019. DOI: 10.36105/stx.2019n2



- LOZANO-GUTIÉRREZ, María Dolores. Comunicación lineal, dinámica y productiva en restaurantes: análisis de noticias antes y durante la COVID-19 en México y España. *Sintaxis*, Huixquilucan, p.226-248, 2020. DOI: 10.36105/stx.2020edespcovid-19
- LOZANO-GUTIÉRREZ, María Dolores. *Comunicación productiva, estilos de liderazgo y compromiso en el servicio. Una investigación mixta sobre la pertenencia, el trabajo en equipo y la orientación al consumidor en restaurantes de gastronomía mexicana en Puebla*. 2022. Tese (Doutorado) – Estado de México, Anáhuac, Universidad Anáhuac México, 2022.
- MARÍN, Carlos William. Un estado del arte del liderazgo servidor. *UNACIENCIA Revista de Estudios e Investigaciones*, [s.l.], p.12-21, 2010.
- MEHA, Arbresha; ZEQRIRI, Flamur. Managing Organizational Communication in Tourism Industry. The Case of Kosovo. *Journal of Environmental Management & Tourism*, Craiova, v.12, n.4, p.1111-1119, 2021. DOI: 10.14505/jemt.v12.4(52).23
- MOLERO, Fernando. Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, [s.l.], v.76, n.2, p.53-75, 2002.
- MOSTAFA, Ahmed Mohammed Sayed. Transformational leadership and restaurant employees customer-oriented behaviours: The mediating role of organizational social capital and work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Leeds, v.3, n.13, p.1166-1182, 2019. DOI: 10.1108/IJCHM-02-2018-0123
- NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, New York, v.23, n.2, p.242-266, 1998. DOI: 10.5465/amr.1998.533225
- NOSNIK, Abraham. *Comunicadores y Organizadores*. Planeación y gestión efectiva de su desempeño. México, DF: Universidad Anáhuac México, 2001.
- NOSNIK, Abraham. *Culturas Organizacionales: Su origen, consolidación y desarrollo*. La Coruña: Netbibl, 2005.
- NOSNIK, Abraham. *Teoría de la Comunicación Productiva*. Rosario: HomosSapiens, 2012.
- OBENCHAIN, A. *Organization culture and organizational innovation in not-for-profit, private and public institutions of higher education*. 2002. Tese (Doutorado) – Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, 2002.
- OTTENBACHER, Michael; HARRINGTON, Robert J. The culinary innovation process. *Journal of Culinary Science & Technology*, [s.l.], v.54, n.9, p.9-35, 2007. DOI: 10.1300/J385v05n04_02
- PALMER, Benjamin; WALLS, Melissa; BURGESS, Zena; STOUGH, Con. Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Washington, D.C., v.22, n.1, p.5-10, 2001. DOI: 10.1108/01437730110380174
- PÉREZ, Joe R. MIRABELLA, Jim. The Relationship Between Leadership Practices and Restaurant Employee Turnover. 2010. Tese (Doutorado) – Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, 2010.
- PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, London, v.24, n.4, p.570-581, 1979. DOI: 10.2307/2392363



PRIOLA, Edward. *Managerial Communication Competencies That Enhance Employee Performance: A Systematic Review*. 2016. Tese (Doutorado) – Maryland: University of Maryland, 2016.

QUIU, Shaoping; ALIZADEH, Amin; DOOLEY, Larry M.; ZHANG, Ruijuan. The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, [s.l.], v.40, p.77-87, 2019. DOI: 10.1016/j.jhtm.2019.06.004.

RAINERI, Andrés. Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, Amsterdam, v.64, n.3, p.266-272, 2011. DOI: 10.1016/j.jbusres.2009.11.011

RAMOS-MAÇÃES, Manuel Alberto; ROMÁN-PORTAS, Mercedes. The effects of organizational communication, leadership, and employee commitment in organizational change in the hospitality sector. *Communication & Society*, Navarra, v.35, n.2, p.89-106, 2022. DOI: 10.15581/003.35.2.89-106

RUBIO, Ángeles. *Los Recursos Humanos en el Sector Turístico Español: Organización del Trabajo*. [s.l.]: Ariel, 2001.

RUSSELL, Robert F. The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, [s.l.], v.22, n.2, p.76-84, 2001.

SARROS, James C.; COOPER, Brian K.; SANTORA, Joseph C. Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, [s.l.], v.15, n.2, p.145-158, 2008.

SCHEIN, Edgar. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Boston, v.25, n.2, p.3-16, 1984.

SCHEIN, Edgar. Organizational culture. *American Psychologist*, Washington, D.C., v.45, n.2, p.109-119, 1990.

SCHEIN, Edgar. Organizational culture and leadership. 4. ed. New Jersey: Jossey-Bass, 2010.

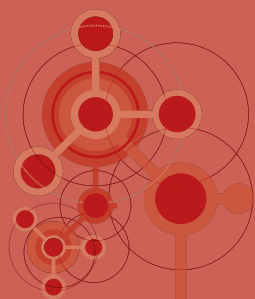
SEIDMAN, Alan. *An investigation of employee behavior on customer satisfaction in the quick service restaurant industry*. UMI: Unpublished dissertation. Fort Lauderdale: Nova Southeastern University, 2001.

SHRIVASTAVA, Sanjay. Identifying the major components of business communication and their relevance: A conceptual framework. *The IUP Journal of Soft Skills*, [s.l.], v.6, n.4, p.51-56, 2012.

SMUCKER, J. *Employee empowerment and self-direction in a family dining restaurant chain: A case study*. 2001. Tese (Doutorado) – Minneapolis, Walden University, 2001.

TANG, Guiyao; CAI, Zhenyao; LIU, Zhiqiang; ZHU, Hong; YANG, Xi; LI, Jin. The Importance of Ethical Leadership in Employees' Value Congruence and Turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, Washington, D.C., v.56, n.4, p.397-410, 2015. DOI:10.1177/1938965514563159

U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS. *Table 16. Annual total separations rates by industry and region, not seasonally adjusted*. Washington, D.C., March 8, 2023. Disponível em: <https://www.bls.gov/news.release/jolts.t16.htm>. Acesso em: 27 nov.2023.



WALKER, Carlota. *Effective Leadership Behaviors Of Single-Unit Quick-Service Restauarant Managers: A Phenomenological Study*. 2013. Tese (Doutorado) – Michigan, Baker College, 2013.

WELLTON, Lotte; LAINPELTO, Jack. The intertwinement of professional knowledge culture, leadership practices and sustainability in the restaurant industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, New York, v.21, n.5, p.550-566, 2021. DOI: 10.1080/15022250.2021.1977177

WILLER, David. *La Sociología Científica: Teoría y Método*. Buenos Aires: Amorrortu, 2001.

YUKL, Garry A. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 2010.

ZHENG, Yuyan; GRAHAM, Les; EPITROPAKI, Olga; SNAPE, Ed. Service Leadership, Work Engagement, and Service Performance: The Moderating Role of Leader Skills. *Group & Organization Management*, [s.l.], v.45, n.1, p.43-74, 2020.

Artigo recebido em 25.07.2023 e aprovado em 10.10.2023