

# ESTUDIO DE IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN UN HOTEL

## IDENTIFICATION STUDY OF THE LEADERSHIP STYLE IN A HOTEL

Hugo Rodríguez-Álvarez<sup>1,\*</sup>, Alberto Martínez-Quezada<sup>2</sup>, Alejandro Díaz-Ayala<sup>3</sup>

### RESUMEN

Debido a las escasas investigaciones sobre los estilos de liderazgo predominante en los líderes de los hoteles en Brasil, el presente artículo tiene como objetivo identificar el estilo de liderazgo predominante en el hotel PortaBay Rio Internacional, ubicado en la ciudad de Rio de Janeiro, Brasil, para esto se aplicó el cuestionario multifactorial de liderazgo. El estudio logró identificar que, en el análisis cuantitativo, el liderazgo ejercido por el líder de esta organización es transformacional y el análisis cualitativo a través de la entrevista abierta con el líder y seguidores de la organización, arrojó que en la reagrupación de frases es posible indicar que se visualiza también un liderazgo transformacional, el cual es reforzado con variables como la efectividad y satisfacción evaluada por los clasificadores.

**Palabras clave:** Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Laissez Faire, Análisis Cualitativo, Turismo, Rio de Janeiro.

### ABSTRACT

Due to scarce research on the dominant leadership styles of hotel leaders in Brazil, this article aims to identify the predominant leadership style at the PortaBay Rio Internacional hotel, located in the city of Rio de Janeiro, Brazil, for this the multifactor leadership questionnaire was applied. The study was able to identify that in the quantitative analysis the leadership exercised by the leader of this organization is transformational and the qualitative analysis through the open interview with the leader and followers of the organization, showed that in the regrouping of phrases it is possible to indicate that a transformational leadership is also visualized, which is reinforced with variables such as the effectiveness and satisfaction evaluated by the classifiers.

**Keywords:** Transformational Leadership, Transactional Leadership, Laissez Faire, Qualitative Analysis, Tourism, Rio de Janeiro.

---

<sup>1</sup>Profesor Departamento Ingeniería Civil Industrial. Universidad Arturo Prat. Iquique-Chile. [hrodrigu@unap.cl](mailto:hrodrigu@unap.cl). [orcid.org/0000-0002-8426-1480](https://orcid.org/0000-0002-8426-1480).

<sup>2</sup>Profesor Departamento Ingeniería Civil Industrial, Facultad de Ingeniería y Arquitectura. Universidad Arturo Prat. Iquique-Chile. [Alberto.martinez@unap.cl](mailto:Alberto.martinez@unap.cl). [orcid.org/0000-0003-3472-9556](https://orcid.org/0000-0003-3472-9556).

<sup>3</sup>Departamento Ingeniería Civil Industrial. Universidad Arturo Prat. Iquique-Chile. [Jano.diazayala@gmail.com](mailto:Jano.diazayala@gmail.com). [orcid.org/0000-0002-3694-7584](https://orcid.org/0000-0002-3694-7584).

\*Autor para correspondencia: [hrodrigu@unap.cl](mailto:hrodrigu@unap.cl)

Recibido: 05.11.2018 Aceptado:03.05.2019

## INTRODUCCIÓN

La identificación del estilo de liderazgo es fundamental para establecer las bases de una organización, teniendo una meta en común que es trabajar por objetivos y siempre poder avanzar, donde su principal misión es que los demás busquen alcanzar este estilo liderazgo y si es posible superarlo. (Lopez & Martinez, 2014) (Aguilar *et al.*, 2018) (Marquez, 2005). Un líder no tiene miedo a su competencia, un líder trata de mejorar constantemente, es por ello, que las organizaciones requieren cada vez más líderes, quienes se pongan la camiseta e impulsen al equipo de trabajo a tener una misma visión, que los lleve a los objetivos. (De Souza, 2017)

En el rubro del turismo, un líder sabe gestionar, convoca a sus seguidores, conoce como trabajan, los motiva e impulsa conseguir un objetivo que los beneficie de forma igualitaria a la organización, la cual refleja a los clientes la comodidad de trabajo y una buena atención. (Ascanio, 2017).

Esta industria turística mundialmente está creciendo con fuerza, un 7% en 2017 a nivel mundial, donde el 2017 hubo una cantidad de 1322 millones de turistas de todas partes del mundo, que suponen un crecimiento anual del 7% sobre el 2016. Este crecimiento es superior al experimentado en los últimos años, que venía siendo en torno al 4%. Esto según los resultados del turismo mundial en 2017 en el avance del World Tourism Barometer (OMT, 2017).

Brasil no queda ajeno de esta realidad, es uno de los puntos turísticos más solicitados alrededor del mundo, siendo el primer destino del mercado turístico internacional en América del Sur y el segundo en América Latina después de México, con 6306 millones de turistas el año 2015 (OMT, 2016)

Esta imagen turística de Brasil se ha desarrollado debido a la puesta en práctica de la intensificación de esta actividad, siendo considerado un mercado significativo y prometedor, posee la industria del turismo más diversificada de América del Sur, contando con una población con culturas diversas y únicas, la selva amazónica como principal atractivo natural del mundo, miles de kilómetros de playas vírgenes o grandes superficies de humedales (Santana, 2000).

En particular, Río de Janeiro es el destino turístico más visitado de América del Sur en 2017. En términos de ranking en el continente, el resultado fue el décimo lugar, el mismo del año pasado. El total de visitantes internacionales es de 2253 millones, Río sigue integrando la lista de los 100 destinos más buscados del planeta, siendo la única ciudad brasileña (Euromonitor, 2017). Al ser Río de Janeiro un destino solicitado por los turistas, debe disponer de un sistema hotelero altamente eficaz y eficiente para mantener esta situación privilegiada en la actividad turística.

La industria hotelera actual es el producto de la evolución social y cultural de muchos siglos, intervenidos por los cambios de la sociedad. El avance de los medios de transporte y las comunicaciones, a partir de la segunda mitad del siglo XX, causó el incremento ininterrumpido de los flujos turísticos internacionales y un aumento de la demanda hotelera a nivel mundial (D' Meza *et al.*, 2016).

El sector hotelero comenzó a desarrollarse en Brasil a partir de la llegada de la familia Real en 1808 (Goeldner *et al.*, 2002). En el siglo XIX al Sudeste del país los primeros establecimientos hoteleros buscando satisfacer la necesidad local de hospedaje para los viajeros. Posteriormente el mercado hotelero asumió un rol destacado en la economía nacional, alcanzando en 2011 el 36,5% de lucro operativo bruto (GOP), acompañado

del crecimiento de la industria de hospedaje que se mostró significativamente superior al presentado por la economía brasileña en general (JLLH, 2012).

El liderazgo es un tema de crucial importancia para la industria hotelera, donde el rubro ha abierto al comercio global y las organizaciones permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas. Si se le pregunta a cualquier grupo de profesionales ¿Qué hacen los mejores líderes?, es muy probable que la respuesta sea unánime: “La principal misión del líder, es conseguir resultados exitosos y positivos para la organización”, por lo que el estilo de liderazgo asumido por los gerentes de los hoteles un pilar fundamental, y motor guía para alcanzar objetivos y metas (Herrera & Angulo, 2006).

Los resultados para alcanzar los objetivos y metas de las organizaciones se realizan con un buen estilo de liderazgo (Gómez, 2005). En la literatura, existen estudios para identificar los estilos de liderazgos en la industria hotelera que han utilizado el cuestionario de liderazgo multifactor MLQ (5X-Versión Corta) (Zopiatis & Constanti, 2012; Kolesnikova, 2012; Boonyachai, 2011),

El presente estudio tiene como objetivo poder identificar el estilo de liderazgo ejercido en un hotel ubicado en la Ciudad de Río de Janeiro. Para la identificación del estilo de liderazgo ejercido en el hotel bajo estudio, perteneciente a la industria hotelera de Brasil, se aplicó de forma presencial la adaptación al español del instrumento de medición “Multifactor leadership Questionnaire” El MLQ ha sido formulado a diferentes evaluaciones psicométricas (Ochoa & Pérez, 1998; Vega, & Zavala, 2004), que han demostrado la autenticidad y confiabilidad del instrumento, sin embargo Avolio & Bass (2004), han desarrollado la última versión del MLQ (5X-Versión Corta) fruto de las revisiones y modificaciones que ha experimentado desde su elaboración.

## **Definición de Liderazgo**

Existen diferentes definiciones acerca de la palabra Liderazgo, una primera definición afirma que el liderazgo es la capacidad existente de intervenir a un grupo hacia el logro de objetivos conjunto, donde su importancia clave es el estilo de liderazgo general del grupo. (Robbins & Judge, 2003). El liderazgo es considerado una influencia de las relaciones humanas donde contiene modelos y estilos de liderazgo según (Tannenbaum *et al.*, 2013). Otra teoría más antigua, define el liderazgo como un tipo de relación en la cual se puede aplicar distintos estilos de liderazgo, para hacer que las personas trabajen juntas hacia el logro de un solo objetivo (Fiedler, 1967). Por otro lado, podemos apreciar que según (Bartol *et al.*, 2003), el liderazgo es un proceso por el cual se debe influir a los demás para llegar las metas en periodo extenso de la organización definiendo un modelo liderazgo y sus estilos.

Dadas estas definiciones se encuentran los estilos de liderazgo y sus modelos, donde estos siempre van a variar dependiendo del entorno en que se encuentren medidas, uno de estos modelos del liderazgo es el Modelo de Liderazgo de Rango Total.

## **Estilos de Liderazgo dentro del Modelo de Liderazgo de Rango Total.**

El modelo de Liderazgo de Rango Total establecido por Bernard Bass y Bruce Avolio, permite satisfacer las necesidades, tanto de los individuos de la organización como las del grupo (Mendoza & Ortiz, 2006). Este modelo que se ha venido estudiando en las últimas décadas, ha sido empleado en muchas organizaciones, ya que ha sido considerado como un factor de éxito dentro de estas (Westerlaken & Woods, 2013).

El liderazgo transformacional al igual que el transaccional, parten de la base del respeto, confianza y deseo por lograr un objetivo en conjunto (Avolio *et al.*, 2004). El modelo asume que en el momento en que una persona ejerce su estilo de liderazgo, combina elementos del liderazgo transaccional y transformacional; no solamente uno en específico en sí (Bass,

1999).

Dentro del Modelo de Liderazgo de Rango Total se encuentra tres estilos de liderazgos que ve la relación Líder-Seguidor.

Por un lado, se encuentra el Liderazgo Transformacional que es un proceso que se basa en una relación del Líder de la organización con sus seguidores, la cual se caracteriza por el carisma que ejerce ante ellos, por lo cual los seguidores se identifican con esto y desean emular al líder sus actos. Líderes que son intelectualmente estimulantes, expandiendo las habilidades de los seguidos; los inspira, mediante desafíos interesantes y por la persuasión, entregándoles entendimiento (Bass & Avolio, 1994). Este tipo de liderazgo le da respuesta a la necesidad de encontrar una forma de coordinación y dirección de recursos para enfrentar un mundo en constante cambio, y donde día a día se viven procesos de globalización e internacionalización cada vez más rigurosos. Así mismo, responde a situaciones donde se necesita de la experiencia de personas que vean el mundo de otra manera, que se desenvuelvan en cualquier tipo de ambiente, que causen un efecto positivo en sus seguidores y generen resultados a través de las herramientas que estén a su disposición. (Urosario, 2012).

Las cuatro características del Liderazgo Transformacional son:

**Influencia Idealizada atribuida y conductual:** Es la ausencia del liderazgo, donde líder evade tomar decisiones y no hace uso de su autoridad que posee dentro de la organización (Bodla & Nawaz, 2010).

**Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional:** Crea un panorama de futuro interesante para los seguidores y los estimula a progresar para conseguir las metas planteadas, dándole sentido a las labores asignadas (Judge & Piccolo, 2004).

**Consideración Individualizada:** En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales (Bass & Avolio, 1994).

**Estimulación Intelectual:** Crea estimulación de los líderes a los seguidores, les provoca que sean creativos y que busquen por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse (Molero *et al.*, 2010).

Por otro lado, está el **Liderazgo Transaccional** que se considera como la forma de liderazgo más tradicional. Lo que se pretende a través de este estilo de liderazgo es motivar a los seguidores a través de recompensas para su motivación. Adicionalmente, está enfocado en las acciones correctivas donde el líder interviene en caso en que ocurra algo malo (Van Knippenberg & Sitkin, 2013).

Los líderes transaccionales reconocen las necesidades de sus seguidores y analizan la manera cómo van a satisfacerlas (Avolio & Bass, 2004). Sin embargo, una debilidad de este estilo es que puede estar asociado con la mediocridad, ya que los líderes se enfocan solamente en instaurar amenazas o castigos disciplinarios para lograr el rendimiento esperado del grupo (Bass, 1990).

Las cuatro conductas del Liderazgo Transaccional son:

**Dirección por Excepción Pasiva:** El líder tiende hacia el no liderazgo, pero es activo cuando se presentan dificultades o errores para su intervención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son de carácter importante (Bass & Avolio, 1994).

**Dirección por Excepción Activa:** El líder de la organización pone atención a los problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran las alertas. (Bass, 1994).

**Recompensa Contingente:** Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consigue el objetivo (Molero *et al.*, 2010).

Por último, está la **Conducta Laissez-Faire o no liderazgo**, que se centra en el líder laissez faire o también conocido como liberal, el cual es una persona inactiva con sus seguidores, que evita tomar decisiones y evita la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros (Martínez, 2004).

## Turismo

Las organizaciones turísticas están siendo organizaciones que implementan el liderazgo dentro de sus labores; la competitividad de éstas dependerá de la creación del mismo, de la capacidad de aprendizaje, del compromiso de los líderes para proporcionar su conocimiento y sus competencias genéricas a la organización

Es por ello que dentro de los liderazgos atractivos se encuentra la industria turística, donde el turismo contiene todas las funciones económicas que satisfacen la demanda del turista. Consiste en actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, la cual puede ser por diferentes motivos, tales como las de recreación, descanso, cultura o salud, en el que no ejercen ninguna actividad de carácter remunerador, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural. Sus interacciones humanas, como transportes, hospedaje, servicios, diversiones, enseñanza, son derivados de los desplazamientos transitorios, temporales o de transeúntes de fuertes núcleos de población con propósitos tan diversos como son múltiples los deseos humanos.

Este fenómeno, genera tanto directa como indirectamente un aumento de la actividad económica en los lugares visitados, fundamentalmente debido a la demanda de bienes y servicios que deben producirse y prestarse. El impacto económico que genera el turismo que encapsula los efectos directos, indirectos e inducidos del turismo, debe ser estimado mediante la aplicación de modelos.

En los últimos tiempos, el turismo ha sido una de las actividades con mayor crecimiento en el mundo, pues no existen fronteras frente a las nuevas preferencias de los viajeros (Carvajal, 2014). Los datos de (OMT, 2017) muestra los 1322 millones de turistas internacionales, lo equivale prácticamente la séptima parte de la población mundial, donde cada año más personas alrededor del mundo se animan a viajar a distintos lugares turísticos del orbe, por lo cual se hace necesario que estos destinos tengan la capacidad de recibir la demanda turística, donde el fuerte de esta demanda se concentra en la capacidad y calidad hotelera.

## Importancia de la industria hotelera en el turismo

Esta capacidad y calidad hotelera cobra gran importancia dentro de la actividad turística, donde históricamente el hombre tuvo que trasladarse para el intercambio y la búsqueda de nuevos horizontes. Esto provocó la necesidad de dormir fuera de su hogar, con lo cual surgen así los servicios de alojamiento, que fueron evolucionando desde cuevas, tiendas de campaña y posadas, hasta los hoteles de lujos y resorts de la era moderna. Como actividad económica, la industria hotelera ha progresado en sus inicios de constituir una modalidad individual y familiar, hasta convertirse en empresarial, con la introducción de los servicios adicionales, incorporando los avances tecnológicos según las épocas y propósitos de los viajes en las diferentes etapas del desarrollo del turismo. Este dejó de ser un privilegio de unas pocas personas, para dar paso al turismo de masas, ayudados por el progreso de la conectividad entre los seres humanos, expresada en los avances tecnológicos de los medios

de transporte y las comunicaciones, que han hecho uno de los rubros más importante del mundo.

Las personas cuando salen de su entorno habitual y se animan a viajar al destino estimado, se preocupan de donde y como hospedarse, en la cual existen diferentes formas de hospedaje para un turista, algunos de los más habituales es la casa de un familiar, la casa de algún amigo cercano, cabañas, hostales y por supuesto los demandados y apetecidos hoteles.

Según (STR, 2017) existen 184299 hoteles en el mundo, el cual suma un 16966280 de habitaciones, que observa un incremento del 17,7% en los últimos diez años, donde el número de habitaciones ha crecido en torno al medio millón cada dos años en la última década.

Debido a estas cifras, los líderes de los hoteles alrededor del mundo, se enfrentan al desafío de persuadir al consumidor y generarle una experiencia positiva en su actividad de turismo. Cruz & Anjos (2010) Las nuevas tecnologías y la socialización de la información, permiten el surgimiento de consumidores más exigentes, nuevos competidores, mercados emergentes y aumento de la competencia.

El sector Turístico es responsable por más de 500 mil puestos de trabajo en Brasil y moviliza todos los sectores de la economía nacional (Embratur, 2019).

## METODOLOGÍA

La investigación se sustentó bajo el objetivo principal de identificar el estilo de liderazgo que se ejerce en el Hotel PortoBay Rio Internacional ubicado en Rio de Janeiro, Brasil.

Esta investigación realizada es de carácter mixta, tiene una parte cualitativa, en la cual se realizó una entrevista presencial con la gerente del Hotel y los cuatro trabajadores de la organización, que tenían directa relación con la Líder.

La otra parte es de carácter cuantitativa, donde se realizó el levantamiento de información de manera física mediante la herramienta Multifactorial Leadership Questionnaire" (MLQ-5X Versión Corta, versión en español) diseñada por Avolio & Bass (2004) en la versión de 45 preguntas, recomendada por su fácil aplicación. (Retamal, 2009). De las preguntas, 36 son relativas a las variables constituidas como factores de liderazgo y 9 restantes miden las variables de resultado organizacional, constituidas como efectos de liderazgo.

La investigación realizada posee tres tipos de estudio fundamentales:

Estudio tipo transversal: investigación observacional analizó datos de variables recopiladas en un determinado momento de tiempo sobre la líder de la organización y sus seguidores.

Estudio no experimental: se realizó sin manipular deliberadamente las variables, basada el estudio de las respuestas del cuestionario y como se dieron en su contexto natural para examinarlos posteriormente.

Estudio de carácter descriptivo: se describió el comportamiento del líder a través de las dimensiones de la teoría del liderazgo de Rango Total.

### Técnicas de análisis

En cuanto a la escala aplicada del cuestionario Multifactorial Leadership Questionnaire forma corta (5X), se definió la siguiente ponderación y asignación.

- 0: definitivamente no
- 1: de vez en cuando
- 2: algunas veces
- 3: a menudo
- 4: frecuentemente o casi siempre.

Luego se determinó el puntaje ideal, correspondiente a la puntuación máxima posible a obtener, permitiendo poder realizar el análisis planteado y determinar el estilo de liderazgo que predomina.

El análisis de las respuestas se obtuvo desde la creación de una matriz operativa, que dentro de sus filas contempla los estilos de liderazgos considerados para el estudio, junto con los factores pertenecientes a cada componente. En cuanto a las columnas, se fijó el número de preguntas por cada factor, las respuestas de cada participante, el puntaje óptimo de cada pregunta y el porcentaje con respecto al óptimo, que luego en los resultados, permitió concluir qué estilo de liderazgo predominaba.

En el análisis cualitativo, realizada a través de una entrevista abierta en las dependencias de la organización junto a la líder y sus seguidores, el enfoque central fue en la reagrupación de frases y palabras claves de la entrevista, donde se buscaba que los individuos pudieran comunicar las distintas visiones que tienen ellos dentro de la organización, centrándose en la forma como el líder de la organización va actuando entorno a las problemáticas y quehaceres diarios en el trabajo, también los rasgos característicos y el perfil de la líder de la organización.

## RESULTADOS Y DISCUSIONES

A continuación, se muestran tablas 1 y 2 correspondientes a los resultados obtenidos. En el anexo 1 se encuentra el cuestionario con las preguntas de la perspectiva del líder y el anexo 2 con la perspectiva para cada seguidor.

Se observa en la tabla 1, las visiones que tiene el líder con respecto a sí mismo y a los seguidores respecto al líder. En la visión que tiene el líder a su propia persona tiene los resultados indican que:

- Se demuestra que éste se evalúa mayoritariamente transformacional, alcanzando un 85% del puntaje máximo, con un puntaje de 68 de un 80 de puntaje óptimo, destacando las dimensiones de influencia idealizada conductual y motivación inspiracional
- El líder también se identifica medianamente transaccional con un 65% del puntaje máximo, con un puntaje de 31 de un 48 de puntaje óptimo, siendo la Recompensa Contingente la dimensión con mayor puntaje.
- El líder se considera Laissez-Faire con un bajo porcentaje, obteniendo un 6% del puntaje máximo, con un puntaje de 1 de un 16 de puntaje óptimo.

Por otro lado, siguiendo en la tabla 1, se sumaron los puntajes de los 3 seguidores y se analizó la visión que tienen los seguidores con respecto al líder:

- Los seguidores perciben al líder con un estilo más transformacional en comparación con el porcentaje que tiene éste sobre sí mismo, consiguiendo una evaluación de un 88% del puntaje máximo, con un puntaje de 210 de un 240 de puntaje óptimo, resaltando las dimensiones de influencia idealizada atribuida, la influencia idealizada

conductual y la motivación inspiracional.

- También evalúan al líder con un 60% en los ítems enfocados al liderazgo transaccional, con un puntaje de 87 de un 144 de puntaje óptimo, donde destaca como principal factor, la Recompensa contingente.
- Los ítems dirigidos a determinar el estilo de liderazgo Laissez-Faire según el seguidor, indica que el líder posee una muy baja frecuencia respecto a este estilo de liderazgo con un 6%, con un puntaje de 3 de un 48 de puntaje óptimo.

Los resultados realizando la suma de los puntajes óptimos de las cuatro personas entrevistadas para los distintos estilos de Liderazgo y luego comparándolos con la suma de los puntajes obtenidos de estas cuatro personas se obtienen los siguientes porcentajes: Liderazgo Transformacional con 87%, Liderazgo Transaccional con 63% Liderazgo Laissez-Faire con 6%.

Con estos porcentajes de los cuatro individuos se indica que el estilo de Liderazgo que predomina en el Líder del **Hotel PortoBay Rio Internacional**, es Transformacional.

**Tabla 1.** Porcentaje alcanzado según perspectiva del Líder y Seguidores.

Estilos de Liderazgo	Factores	Preguntas (n°)	Líder			Seguidores		
			Puntaje Óptimo	Puntaje	Porcentaje (%)	Puntaje Optimo	Puntaje	Porcentaje (%)
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada	10-18-21-25	16	9	56	48	42	88
	Influencia Conductual	6-14-23-34	16	16	100	48	45	94
	Motivación Inspiracional	9-13-26-36	16	16	100	48	45	94
	Estimulación Intelectual	2-8-30-32	16	13	81	48	36	75
	Consideración Individualizada	15-19-29-31	16	14	88	48	42	88
	Sumatoria		80	68		240	210	
	Porcentaje total (%)				85			88
	Liderazgo Transaccional	Recompensas Contingentes	1-11-16-35	16	14	88	48	39
Dirección por Excepción Activa		4-22-24-27	16	13	81	48	36	75
Dirección por Excepción Pasiva		3-12-17-20	16	4	25	48	12	25
Sumatoria			48	31		144	87	
Porcentaje total					65			60
Laissez-Faire	Laissez-Faire	5-7-28-33	16	1		48	3	
Porcentaje total (%)				6			6	



En la tabla 2 se puede observar los efectos del liderazgo según la perspectiva de líder y seguidores:

- El líder según su perspectiva tuvo un porcentaje del 92%, con un puntaje de 33 de un 36 de puntaje óptimo, donde se puede resaltar el esfuerzo extra tiene el 100% de puntaje.
- Los seguidores según sus perspectivas sumadas cumplen exactamente el mismo porcentaje que la perspectiva del líder con un 92%, cumpliendo también así en los 3 ítems el mismo porcentaje, efectividad un 88%, satisfacción un 88% y esfuerzo extra un 100%.

El análisis cualitativo a través de la entrevista abierta, se enfocó en la reagrupación de frases y palabras comunes, las cuales se clasificaron en transformacional y transaccional. Esta reagrupación determinó que no existen frases alusivas al estilo Laissez-Faire. Del estilo transformacional, se expresaron las siguientes frases:

- “Me siento satisfecho en mi trabajo”
- “El jefe nos anima diariamente”
- “Realizo un esfuerzo más a lo que debo realizar”
- “Me felicitan por mi trabajo”
- “Estoy muy cómodo en mi puesto”
- “Diariamente nos aconsejan”
- “Existe una buena comunicación empleador-empleado”
- “Nuestro jefe nos genera confianza”
- “Existe un buen ambiente laboral”.

Por otro lado, en las frases de carácter transaccionales se encuentran las siguientes:

- “Existe en el trabajo un bono por desempeño y motivación”
- “Los trabajadores tenemos comisiones dependiendo de la clientela”
- “Si existe buen desempeño laboral se pueden conseguir días libres”.

**Tabla 2.** Porcentaje de Efectos del Liderazgo según perspectiva del Líder y Seguidor

	Factores	Preguntas (n°)	Líder			Seguidores		
			Puntaje Óptimo	Puntaje	Porcentaje (%)	Puntaje Óptimo	Puntaje	Porcentaje (%)
Efectos del Liderazgo	Efectividad	37-40-43-45	16	14	88	48	42	88
	Satisfacción	38-41	8	7	88	24	21	88
	Esfuerzo extra	39-42-44	12	12	100	36	36	100
	<b>Sumatoria</b>		<b>36</b>	<b>33</b>		<b>108</b>	<b>99</b>	
	<b>Porcentaje total (%)</b>				<b>92</b>			<b>92</b>

Este análisis cualitativo permite determinar que el estilo de liderazgo predominante en la organización es Transformacional y en menor grado Transaccional.

Al contrastar los resultados obtenidos, se concluye que el liderazgo transformacional es más capaz para proveer contextos organizacionales efectivos y superior desarrollo individual, gracias a esto se puede observar que gran parte de la efectividad o éxito que posee la organización en cuestión se debe a la combinación o complementación del estilo de liderazgo transformacional y transaccional coincidiendo mayoritariamente con los planteado por los autores.

El análisis cuantitativo que nos indica que transformacional es complementado mayoritariamente con elementos característicos del liderazgo transaccional, como el seguimiento de patrones estructurados, mantención de reglas y otros.

En la misma dirección este estilo de liderazgo también es encontrado por Martínez *et al.*, (2017), donde el liderazgo transformacional es el liderazgo predominante en el líder de la organización, la sumatoria de los porcentajes totales fueron: Liderazgo Transformacional con 84%, Liderazgo Transaccional con 64% y Liderazgo Laissez-Faire con 27%. Con respecto a este resultado, Bass (1999) dice que tiene un impacto en la autoestima, la afiliación y la seguridad de los seguidores, el cual incrementa el rendimiento de los trabajadores. Tiene buen impacto en las reacciones psicológicas y emocionales de los seguidores, por lo que su desempeño en el trabajo también es mayor y son capaces de adaptarse a lo que la organización les requiere, aumentando su eficiencia y su eficacia, promoviendo la cooperación y responsabilidad.

Como factor de mayor predominancia, se encontró la dimensión Motivación Inspiracional, en donde el Líder alcanzó un nivel de respuesta según su percepción de un 100% y sus Calificadores lo percibieron en un 96%. Por otro lado, el factor con una mayor brecha que entre líder y seguidor fue la Dirección por Excepción Pasiva con un 6%, versus el 58% percibido por los seguidores. En cuanto a los efectos del liderazgo, según la percepción de Líder y Calificadores, las dimensiones Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción alcanzan un 63%, donde sobresale la Efectividad.

## CONCLUSIONES

El presente estudio identificó el estilo de liderazgo predominante en la gerente del Hotel PortoBay Rio Internacional, un hotel de lujo categoría cuatro estrellas.

Este estudio representa un paso importante de una tendencia investigativa que debe seguir siendo profundizada, los líderes de estas organizaciones deben ser capaces de dirigir y liderar al capital humano hacia el logro de metas diarias, para generar un impacto el cuál pueda ser beneficioso para los seguidores.

Esta investigación ocasiona una oportunidad donde se puede ir tomando decisiones con respecto a si el estilo de liderazgo abordado en la organización es el adecuado y eficaz para el rumbo de ellas. Se requiere en una organización de alta contingencia, que los líderes sean capaces de motivar e inspirar a los trabajadores para el logro de los objetivos organizacionales. Los resultados del estudio enmarcan un estilo de liderazgo para este Hotel y muestran las tendencias de la industria.

## REFERENCIAS

AGUILAR, E., REYES, K., ORDONEZ, O y CALLE, M. (2018). Uso y valoración de los recursos naturales y su incidencia en el desarrollo turístico: Caso Casacay, cantón Pasaje, El Oro-Ecuador. *Rev. interam. ambient. tur.* [en línea]. 14(1), 80-88. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2018000100080>.

ASCANIO, A. La globalización del turismo y la concentración de su riqueza (2007). *Gestión Turística* [en línea]. 7, 91-102. [consulta 25 abril 2018] Disponible en: <https://doi.org/10.4206/gest.tur.2007.n7-06>.

AVOLIO, B y BASS, B. *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sample set*. 3<sup>a</sup> ed. Nueva York: Editorial Mind Garden, 2004.

AVOLIO, B J., ZHU, W, KOH, W y BHATIA, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior* [en línea]. 25(8), 951-968. [consulta 21 febrero 2018]. Disponible en: 10.1002/job.283.

BARTOL, K., MARTIN, DAVID C. y KROMKOWSKI, J. (2003). Leadership and the Glass Ceiling: Gender and Ethnic Group Influences on Leader Behaviors at Middle and Executive Managerial Levels. *Journal of Leadership & Organizational Studies* [en línea]. 9(3), 8-19. [consulta 19 enero 2018]. Disponible en: 10.1177/107179190300900303.

BASS, B. y AVOLIO, B. *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. 1<sup>a</sup> Ed. Binghamton: Editorial SAGE Publications, 1994. ISBN: 9780803952355.

BASS, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [en línea]. 8 (1), 9-32. [consulta: 29 marzo 2018]. Disponible en: 10.1080/135943299398410.

BASS, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* [en línea]. 18(3), 19-31. [consulta 5 enero 2018]. Disponible en: 10.1016/0090-2616(90)90061-s.

BODLA, M. y NAWAZ, M. (2010). Comparative study of full range leadership model among faculty members in public and private sector higher education institutes and universities. *International Journal of Business and Management* [en línea]. 5(4), 208-214. [consulta 29 enero 2018]. Disponible en: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n4p208>.

BOONYACHAI, Y. An investigation of the leadership styles of middle managers in the Thai hotel industry using the MLQ (5X-Short Form) and Hofstede's Cultural Dimensions. Tesis Doctoral, Southern Cross University, Lismore, 2011.

CARVAJAL, L. Análisis de la gestión de competitividad en Colombia como destino turístico. *Rev. esc. adm. neg* [online]. 2014. 76,78-91. [consulta 22 mayo 2018] Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602014000100006&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602014000100006&lng=es&nrm=iso).

CRUZ, D. y ANJOS, S. As ferramentas de inteligência competitiva utilizadas pelas redes hoteleiras da região sudeste do Brasil como suporte à tomada de decisão. En: *Seminário da associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*. [en línea]. pp. 1-15. São Paulo: ANPTUR, 2010, Disponible en: <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/7/35.pdf>.

DE SOUZA, E. (2017). O turismo como integrador regional em cidades trigêmeas: Foz do Iguaçu (Brasil), Ciudad del Este (Paraguay) e Puerto Iguazú (Argentina). *Cuad. Geogr. Rev. Colomb. Geogr.* [en línea]. 26, (2), 355-371. [consulta 29 de abril]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.154467rcdg.v26n2.56843>.

D' MEZA, G., ZALDIVAR, M. y FERNANDEZ, R. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. *Econ. y Desarrollo* [en línea]. 157(2), 23-38. [consulta 15 febrero 2018]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842016000200002&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200002&lng=es&nrm=iso).

EMBRATUR. Instituto Brasileiro de Turismo. O novo momento do turismo brasileiro [en línea] [fecha de consulta: 25 marzo 2019] Disponible en: [http://www.embratur.gov.br/piembraturnew/opencms/salalmprensa/artigos/arquivos/O\\_novo\\_momento\\_do\\_turismo\\_brasileiro.html](http://www.embratur.gov.br/piembraturnew/opencms/salalmprensa/artigos/arquivos/O_novo_momento_do_turismo_brasileiro.html)

EUROMONITOR. Top 100 City Destinations Ranking [en línea] [consulta: 8 diciembre 2017]. Disponible en: <https://blog.euromonitor.com/2017/11/top-100-cities-wtm-london-2017.html>.

FIELDER, F. A theory of leadership effectiveness. Nueva York: McGrawHil, 1967. <https://doi.org/10.1177/000276428102400503>

GOELDNER, C., RITCHIE, J. y MCINTOSH, R. Turismo: principios, prácticas e filosofías. 8<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Editorial Bookman, 2002. ISBN: 857307937.

GÓMEZ, J. (2005). Modelo turístico, cambio y liderazgo. *Economía exterior: revista Política Exterior sobre la internacionalización de la economía español* [en línea].33, 30-36.

HERRERA, S. y ANGULO, B. Estilos de liderazgo asumido por gerentes de hoteles 5 y 4 estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias. Tesis Monográfica. Universidad Del Norte, Barranquilla, 2006.

JLLH - Jones Lang Lasalle Hotels. Hotelaria em números – Brasil 2012 [en línea] [consulta 8 de marzo 2018]. Disponible en: [http://www.fohb.com.br/pdf/hotelaria\\_em\\_numeros\\_2012.pdf](http://www.fohb.com.br/pdf/hotelaria_em_numeros_2012.pdf).

JUDGE, T. y PICCOLO, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology* [en línea]. 89(5), 755-768. [consulta: 25 abril 2018]. Disponible en: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.

KOLESNIKOVA, Y. Máster en Estudios Turísticos. Tesis de máster en gestión hotelera y turística internacional inédita, Universidad de Stavanger, Noruega, 2012.

LOPEZ, R y MARTINEZ, A. (2014). Inteligencia emocional y La ventana del líder en los directivos turísticos. *Ing. Ind.* [en línea]. 35(2), 229-239. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000200010&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200010&lng=es&nrm=iso).

MARQUES, V. (2005). Escola de homens de ciências: a Academia Científica do Rio de Janeiro. *Educ. rev.* [en línea]. 25, 39-57. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.365>.

MARTÍNEZ, A., RODRÍGUEZ, H., ESPEJO, D. y NUÑEZ, C. (2017). Identificación del estilo de liderazgo a hotel en ciudad de Panamá, aplicando el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ-5X. *Perspectiva* [en línea]. 18(3), 261-263. [consulta: 11 marzo 2018] Disponible en: <http://revistas.upagu.edu.pe/index.php/PE/article/view/543/485>

MARTÍNEZ, M. Orientación de mercado. 1ª. Ed. Ciudad de México: Editorial Mercadotecnia, 2004. ISBN: 9707280034.

MENDOZA, M. y ORTÍZ, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* [en línea].14(1), 118-134 [consulta 29 enero 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>>.

MOLERO, F., RECIO, P. y CUADRADO, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema* [en línea]. 22(3),495-501. [consulta 22 de abril de 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714400022>.

OCHOA, S. y PÉREZ A. Estudio psicométrico de validez convergente y divergente de la versión abreviada (forma 5x) del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bernard M. Bass. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela, 1998.

OMT- Organización Mundial del Turismo. Regional Results: Americas» UNWTO Tourism Highlights 2016 [en línea] [fecha de consulta: 3 febrero 2018]. Disponible en: <http://www2.unwto.org/es/node/50872>.

OMT- Organización Mundial del Turismo. World Tourism Barometer, resultados del turismo mundial en 2017. [en línea] [fecha de consulta: 3 febrero 2018]. Disponible en: <http://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos>.

RETAMAL, M. Propuesta de implementación de un modelo de liderazgo en una compañía minera global. Tesis (Magister en gestión para la globalización). Universidad de Chile, Santiago de Chile, 2009.

ROBBINS, S y JUDGE, T. Comportamiento Organizacional. 13ª Ed. Ciudad de México: Editorial Pearson Education, 2003. ISBN: 013600717-1.

SANTANA, G. (2000). An overview of contemporary tourism development in Brazil. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* [en línea]. 12(7), 424-430 [consulta 2 enero 2018]. Disponible en: 10.1108/09596110010347310.

STR – Smith Travel Research. Evolución anual del número de habitaciones de hotel en el mundo de 2010 a 2017 (en millones de habitaciones) [en línea] [consulta 5 febrero 2018]. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/664560/>

TANNENBAUM, R., WESCHLER, I. y MASSARIK, F. Leadership and organization. Editorial

Routledge, 2013.

UROSARIO (UNIVERSIDAD DEL ROSARIO). Facultad de Administración. Documento descriptivo de las líneas de investigación gerencia, liderazgo, realidad y estrategia. Dirección de Investigaciones, 2012, Bogotá

VANKNIPPENBERG, D., y SITKIN, S. (2013). A critical assessment of Charismatic Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*. 7(1), 1-60. [consulta 22 marzo 2018]. Disponible en: 10.5465/19416520.2013.759433.

VEGA, C. y ZAVALA, G. Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ, Forma 5x Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Tesis de Grado no publicada. Universidad de Chile. Santiago, Chile, 2004.

WESTERLAKEN, K. y WOODS, P. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences* [en línea]. 54(1), 41-46. [consulta 19 enero 2018]. Disponible en: 10.1016/j.paid.2012.08.026.

ZOPIATIS, A. y CONSTANTINI, P. (2012). Extraversion, openness and conscientiousness. *Leadership & Organization Development Journal* [en línea]. 33, (1), 86-104. [consulta 17 Abril 2018]. Disponible en: 10.1108/01437731211193133.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO Forma Líder (5X) Corta

Nombre:		Fecha:	
Organización:		Cargo:	

Se presentan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra "demás" puede significar sus pares, clientes, informantes directos, supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, **Seleccionando en la casilla vacía, el número de la escala correspondiente.**

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4
1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.				
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.				
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelvan serios.				

4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.	
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	

23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.					
25. Me muestro confiable y seguro.					
26. Construyo una visión motivante del futuro.					
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.					
28. Suele costarme tomar decisiones.					
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.					
<b>Nunca</b>	<b>Rara Vez</b>	<b>A Veces</b>	<b>A Menudo</b>	<b>Frecuentemente, sino Siempre</b>	
0	1	2	3	4	
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.					
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.					
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.					
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.					
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.					
36. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.					
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.					
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.					
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.					
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.					
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.					
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.					



43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	
44. Motivo a los demás a trabajar más duro.	
45. Dirijo un grupo que es efectivo.	

## Anexo 2

### CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO Forma del Seguidor (5X) Corta

Nombre:		Fecha:	
Organización:		Cargo:	

Se presentan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, **Seleccionando en la casilla vacía, el número de la escala correspondiente.**

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

La persona que estoy calificando:

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.				
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.				
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelvan serios.				
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.				
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.				
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.				
<b>Nunca</b>	<b>Rara Vez</b>	<b>A Veces</b>	<b>A Menudo</b>	<b>Frecuentemente, sino Siempre</b>
0	1	2	3	4
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.				
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de forma distintas.				

9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.					
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.					
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.					
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.					
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.					
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.					
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.					
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.					
21. Actúa de modo que se gana mi respeto					
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.					
25. Se muestra confiable y seguro.					
26. Construye una visión motivante del futuro.					
<b>Nunca</b>	<b>Rara Vez</b>	<b>A Veces</b>	<b>A Menudo</b>	<b>Frecuentemente, sino Siempre</b>	
0	1	2	3	4	
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.					
28. Le cuesta tomar decisiones.					

29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgente.	
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	
35. Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.	
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades	
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	
44. Me motiva a trabajar más duro.	
45. El grupo que lidera es efectivo.	