

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALENCIA

“SAN VICENTE MÁRTIR”



*NUEVOS RETOS PARA LA HOTELERÍA VACACIONAL
ESPAÑOLA: LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN,
SATISFACCIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES*

TESIS DOCTORAL

PRESENTADA POR:

D. Asier Baquero Pérez de Onraita

DIRIGIDA POR:

Dr. D. Juan Sapena Bolufer

Dra. Dña. Beatriz Delgado Domenech

Valencia, 2019

Dr.D. Juan Sapena Bolufer, director de tesis, Universidad Católica de Valencia “San Vicente Mártir”.

Dra.Dª Beatriz Delgado Domenech, directora de tesis, Universidad de Alicante.

CERTIFICAN:

Que la presente tesis doctoral titulada *Nuevos retos para la hotelería vacacional española: liderazgo de la dirección, satisfacción laboral y satisfacción de clientes* ha sido realizada por D. Asier Baquero Pérez de Onraita bajo nuestra dirección, en el Programa de Doctorado “Los retos de las ciencias sociales y humanas en la sociedad del siglo XXI” para la obtención del título de Doctor por la Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir.

Para que así conste a los efectos legales oportunos, se presenta esta tesis doctoral y se extiende la presente certificación en Valencia a día de 2019.

Fdo.: Dr.D. Juan Sapena Bolufer

Fdo.: Dra.Dª Beatriz Delgado Domenech

*“Un negocio es simplemente una idea
para mejorar la vida de otras personas”*

Richard Branson

AGRADECIMIENTOS

Durante estos años de duro trabajo en la presente tesis doctoral, he recorrido un camino con momentos altos y bajos, momentos de entusiasmo y también de desesperación. He trabajado teniendo siempre en cuenta los valores humanos, con un enfoque en transferir el conocimiento a la sociedad para su aprovechamiento, y quisiera agradecer a todas aquellas personas que han vivido conmigo la realización del presente documento.

En primer lugar, quiero agradecer a mis directores por su tiempo y dedicación durante todo este proceso. A Juan Sapena, por dirigir mi Tesis de Máster y despertar mi interés en continuar estudios de Doctorado, guiarme y aconsejarme. A Beatriz Delgado por su dedicación, su exigencia, su capacidad de trabajo y su enorme profesionalidad.

Agradecer a Simón Pedro Barceló por facilitarme el acceso a información de la empresa Barceló Hotel Group.

A Don Luis de Lezama por compartir pasión por la docencia universitaria en turismo y hostelería.

A María José Aparicio de Les Roches Marbella por defender la libertad de cátedra.

A todos los profesores universitarios a los que he molestado repetidamente en mis momentos de investigación y dudas, destacando especialmente a Josep Ivars de la Universidad de Alicante, Carlos Martínez de la Universidad Central de las Villas, Cuba, Sergio Moreno de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y Bruce Tracey de la Universidad de Cornell, EE.UU.

A todos aquellos académicos que he conocido en actividades formativas de asistencia y participación en congresos científicos por aportarme sus puntos de vista sobre mi investigación y así poder mejorarla.

A mis compañeros doctorandos, en especial a Rafa Rivelles por compartir esos momentos de desesperación y también los momentos de entusiasmo.

A la Universidad Católica de Valencia y a todo el personal de la Escuela de Doctorado, secretariado etc. que me ayudaron a que este trabajo saliera adelante

A mis padres Miguel Ángel y María Asunción, profesores jubilados, por ser mis guías desde la infancia.

El más especial y eterno agradecimiento a mi esposa Raquel. Sin ella esta tesis doctoral no habría podido producirse. Agradecer su comprensión, apoyo y ánimo continuo para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales. Agradecer su paciencia y estar siempre a mi lado compartiendo mis alegrías y mis angustias. Esta tesis va dedicada a ella.

Índice

INTRODUCCIÓN GENERAL.....	37
REVISIÓN TEÓRICA	43
CAPÍTULO 1:.....	45
1.1. INTRODUCCIÓN	45
1.2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL	46
1.2.1. <i>El liderazgo empresarial a través de la historia.....</i>	46
1.2.2. <i>Concepto y definición de liderazgo empresarial.....</i>	50
1.3. EL PROTAGONISTA: EL LÍDER	55
1.4. TEORÍAS Y ESTILOS DE LIDERAZGO.....	59
1.4.1. <i>Teorías tradicionales.....</i>	60
LA FIGURA 7 EXPONE LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO.....	68
1.4.2. <i>Teorías modernas.....</i>	79
CAPÍTULO 2:	91
2.1. INTRODUCCIÓN	91
2.2. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	92
2.2.1. <i>Antecedentes.....</i>	92
2.2.2. <i>Concepto y teoría.....</i>	93
2.2.3. <i>Influencia del liderazgo transformacional.....</i>	95
2.2.4. <i>Críticas al liderazgo transformacional.....</i>	96
2.2.5. <i>Diferencias y puntos en común entre el liderazgo transformacional y otras teorías.....</i>	96
2.3. EL LIDERAZGO AUTÉNTICO	97
2.3.1. <i>Antecedentes.....</i>	97
2.3.2. <i>Concepto y teoría.....</i>	98
2.3.3. <i>Influencia del liderazgo auténtico.....</i>	100
2.3.4. <i>Críticas al liderazgo auténtico.....</i>	102
2.3.5. <i>Diferencias y puntos en común entre el liderazgo auténtico y otras teorías precedentes.....</i>	103
RESUMEN.....	105
CAPÍTULO 3:.....	109
3.1. INTRODUCCIÓN	109
3.2. APROXIMACIÓN AL SECTOR TURÍSTICO Y HOTELERO	110
3.3. EL LIDERAZGO EN LA HOTELERÍA	120
3.4. RELACIÓN CON VARIABLES DE ESTUDIO	122
3.4.1. <i>Liderazgo y satisfacción laboral.....</i>	122
3.4.2. <i>Liderazgo y satisfacción de clientes.....</i>	131
3.4.3. <i>Satisfacción laboral y satisfacción de clientes.....</i>	136
3.4.4. <i>Comparativa de liderazgo transformacional y auténtico.....</i>	139
RESUMEN.....	139
ESTUDIO EMPÍRICO.....	143
CAPÍTULO 4:.....	145
4.1. INTRODUCCIÓN GENERAL, JUSTIFICACIÓN Y APORTACIONES.....	145
4.2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS	147
4.3. MÉTODO.....	150
4.3.1. <i>Muestra.....</i>	150
4.3.2. <i>Variables e instrumentos.....</i>	167
4.3.3. <i>Procedimiento.....</i>	175

4.3.4. Diseño	177
4.3.5. Análisis de datos	178
CAPÍTULO 5:	181
5.1. INTRODUCCIÓN	181
5.2. LIDERAZGO (TRANSFORMACIONAL Y AUTÉNTICO) Y SATISFACCIÓN LABORAL	182
5.2.1. Satisfacción global del trabajador	182
5.2.2. Recepción	184
5.2.3. Bar-Restaurante	186
5.2.4. Animación	188
5.2.5. Cocina	191
5.2.6. Pisos	193
5.3. LIDERAZGO (TRANSFORMACIONAL Y AUTÉNTICO) Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES	202
5.3.1. Satisfacción general de clientes	202
5.3.2. Recepción	204
5.3.3. Bar- Restaurante	207
5.3.4. Animación	209
5.3.5. Cocina	212
5.3.6. Pisos	214
5.4. SATISFACCIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES	225
5.4.1. Satisfacción laboral global y satisfacción general de clientes	225
5.4.2. Recepción	226
5.4.3. Bar-Restaurante	228
5.4.4. Animación	229
5.4.5. Cocina	231
5.4.6. Pisos	233
CAPÍTULO 6:	241
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	241
6.1. DISCUSIÓN	241
6.2. CONCLUSIONES	267
6.3. LIMITACIONES	270
6.4. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN E IMPLICACIONES PRÁCTICAS	272
CAPÍTULO 7:	277
ESTUDIO CUALITATIVO	277
7.1. INTRODUCCIÓN	277
7.2. MÉTODO	278
7.3. RESULTADOS	281
7.3.1. Liderazgo Auténtico y Satisfacción Laboral	281
7.3.2. Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral	299
7.4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	315
REFERENCIAS	319

Índice Tablas

Tabla 1. Aportaciones al concepto de liderazgo empresarial a lo largo de la historia (elaboración propia con información de Cuevas, 2010; Estrada, 2007; Iturrioz, 2017; López, 2009a, 2009b, 2009c; Paradas, 2015).....	47
Tabla 2. Definiciones de liderazgo propuestas por diferentes autores (elaboración propia).....	51
Tabla 3. Estilos de liderazgo según Likert (1967).....	65
Tabla 4. Posibles resultados del modelo de Blake y Mounton (1964) (elaboración propia con información de Giraldo y Naranjo, 2014).....	67
Tabla 5. Posibles situaciones del modelo de liderazgo de Fiedler (1971) (elaboración propia con información de Salas, 2013)	72
Tabla 6. Teoría de la Trayectoria-Meta según House (1977) (elaboración propia con información de Salas, 2013)	73
Tabla 7. Resumen de los enfoques clásicos del liderazgo (elaboración propia)	76
Tabla 8. Resumen de los enfoques modernos del liderazgo (elaboración propia)	85
Tabla 9. Diferencias entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional (elaboración propia con información de Hermosilla et al., 2016)	96
Tabla 10. Dimensiones compartidas y diferenciadas entre el liderazgo transformacional y auténtico (elaboración propia con información obtenida de Mascaray, 2011)..	105
Tabla 11. Definiciones propuestas por diferentes autores sobre la satisfacción laboral (González, Sánchez y López, 2011; Moreno Jiménez, 2010)	124
Tabla 12. Teorías explicativas sobre la satisfacción laboral (González, 2011; Oliva y Molina, 2016)	125
Tabla 13. Recorrido del marco legal español en materia de turismo (elaboración propia con información de Temes-Córdovez, 2017)	157
Tabla 14. Llegadas de pasajeros de vuelos directos nacionales e internacionales en enero de 2017 (Información obtenida de Promotur, 2017)	160
Tabla 15. Aperturas de la cadena Barceló Hotel Group desde sus inicios (elaboración propia con información de Serrano, 2006)	162
Tabla 16. Frecuencia y porcentajes de participantes por hotel seleccionado	164
Tabla 17. Distribución de frecuencias (y porcentajes) en las muestras de los jefes de departamento y de los clientes por edad y sexo.....	167
Tabla 18. Subescalas de liderazgo transformacional del MLQ (elaboración propia con información de Portela, 2016)	168

Tabla 19. Subescalas de liderazgo transaccional y liberal del MLQ (elaboración propia)	169
Tabla 20. Subescalas del ALQ (elaboración propia con información de Moriano, Molero y Lèvy, 2011)	170
Tabla 21. Aspectos evaluados en el MSQ (elaboración propia con información de Monzani, 2011)	171
Tabla 22. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción laboral entre grupos de alto y bajo liderazgo	182
Tabla 23. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción laboral	184
Tabla 24. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción laboral en Recepción entre grupos de alto y bajo liderazgo	185
Tabla 25. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción laboral en Recepción	186
Tabla 26. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción laboral entre grupos de alto y bajo liderazgo en Bar-Restaurante	187
Tabla 27. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción laboral en Bar-Restaurante	188
Tabla 28. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción laboral entre grupos de alto y bajo liderazgo en Animación	189
Tabla 29. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción laboral en Animación	190
Tabla 30. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción laboral entre grupos de alto y bajo liderazgo en Cocina	191
Tabla 31. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción laboral en Cocina	192
Tabla 32. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción laboral entre grupos de alto y bajo liderazgo en Pisos	193
Tabla 33. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción laboral en Pisos	194
Tabla 34. Diferencias de medias y desviaciones típicas de la satisfacción general de clientes entre directores con alto y bajo liderazgo (transformacional y auténtico)	202

Tabla 35. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción general de clientes.....	204
Tabla 36. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes en Recepción entre grupos de alto y bajo liderazgo.....	205
Tabla 37. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes en Recepción.....	206
Tabla 38. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes en Bar-Restaurante entre grupos de alto y bajo liderazgo.....	207
Tabla 39. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes en Bar-Restaurante.....	209
Tabla 40. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes Animación entre grupos de alto y bajo liderazgo.....	210
Tabla 41. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes en Animación.....	211
Tabla 42. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes en Cocina entre grupos de alto y bajo liderazgo.....	212
Tabla 43. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes en Cocina.....	214
Tabla 44. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes en Pisos entre grupos de alto y bajo liderazgo.....	215
Tabla 45. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes en Pisos.....	216
Tabla 46. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes entre grupos de alta y baja satisfacción laboral.....	225
Tabla 47. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes a partir de la satisfacción laboral.....	226
Tabla 48. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes en Recepción en los grupos de alta y baja satisfacción laboral.....	227
Tabla 49. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes en Recepción a partir de la satisfacción laboral.....	228
Tabla 50. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes en Bar-Restaurante en los grupos de alta y baja satisfacción laboral.....	228

Tabla 51. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes en Bar-Restaurante a partir de la satisfacción laboral	229
Tabla 52. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes en Animación en los grupos de alta y baja satisfacción laboral	230
Tabla 53. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes en Animación a partir de la satisfacción laboral	231
Tabla 54. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes en Cocina en los grupos de alta y baja satisfacción laboral	231
Tabla 55. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes en Cocina a partir de la satisfacción laboral	232
Tabla 56. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes en Pisos entre los grupos de alta y baja satisfacción laboral	233
Tabla 57. Alfa de Cronbach de las subescalas del liderazgo auténtico y satisfacción laboral	283
Tabla 58. Análisis Factorial Exploratorio de las dimensiones Satisfacción Laboral ...	284
Tabla 59. Análisis Factorial Exploratorio de la dimensión liderazgo auténtico.....	285
Tabla 60. Análisis descriptivos de las dimensiones analizadas.....	286
Tabla 61. Descripción de los factores a analizar	287
Tabla 62. Calibración de los factores obtenidos en AFE	288
Tabla 63. Tabla de la verdad de la proposición compuesta por las subescalas del liderazgo auténtico y la satisfacción laboral.....	289
Tabla 64. fsQCA soluciones consolidadas	291
Tabla 65. fsQCA soluciones consolidadas. Solución intermedia (conjunto final reducido): se dirige a una satisfacción laboral alta de los empleados	292
Tabla 66. fsQCA solución consolidada. Solución intermedia (conjunto final reducido): se dirige a una satisfacción laboral baja de los empleados.....	295
Tabla 67. Analisis de necesidad de las subescalas del liderazgo auténtico.....	296
Tabla 68. fsQCA solución consolidada. Solución intermedia (conjunto final reducido): se dirige a una satisfacción laboral alta de los empleados en departamentos propios	298

Tabla 69. fsQCA solución consolidada. Solución intermedia (conjunto final reducido): se dirige a una satisfacción laboral alta de los empleados en departamentos externalizados	298
Tabla 70. Alfa de Cronbach de las dimensiones del liderazgo transformacional.....	299
Tabla 71. Análisis Factorial de la dimensión Satisfacción Laboral	300
Tabla 72. Análisis Factorial de las dimensiones del Liderazgo Transformacional	301
Tabla 73. Análisis descriptivo de las dimensiones analizadas	302
Tabla 74. Factores a analizar	302
Tabla 75. Conjuntos a analizar	303
Tabla 76. Tabla de la verdad, de la proposición compuesta por las subescalas del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral	305
Tabla 77. fsQCA soluciones consolidadas	307
Tabla 78. Conjunto final reducido: resultado satisfacción laboral alta	308
Tabla 79. fsQCA solución consolidada. Solución intermedia (conjunto final reducido): se dirige a una satisfacción laboral baja de los empleados.....	312
Tabla 80. Análisis de necesidad de las subescalas del liderazgo transformacional	313
Tabla 81. Conjunto final reducido: resultado satisfacción laboral alta para departamentos propios	314
Tabla 82. Conjunto final reducido: resultado satisfacción laboral alta para departamentos externalizados.....	314

Índice Figuras

Figura 1. Rasgos diferenciadores entre jefes y líderes (elaboración propia con información de Hughes et al., 2007).....	56
Figura 2. Rasgos diferenciadores entre subordinados y seguidores (elaboración propia con información de Hughes et al., 2007).....	57
Figura 3. Estructura de la clasificación de teorías del liderazgo (elaboración propia)...	60
Figura 4. Estilos de liderazgo según Lewin et al. (1939)	62
Figura 5. Condiciones para un liderazgo eficaz (elaboración propia con información de Bonifaz, 2012)	65
Figura 6. Teoría de la Malla Gerencial (información obtenida de Blake y Mounon, 1964).....	67
Figura 7. Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard (1969) (información obtenida de Vicente, 2014).....	69
Figura 8. Modelo de Liderazgo de Vroom y Yetton (1973) (información obtenida de Salas, 2013; Vergara, 2014)	74
Figura 9. Proceso Transaccional de Bass (elaboración propia con información de Bass, 1985; Flores, 2015).....	94
Figura 10. Mecanismos de influencia del liderazgo auténtico (elaboración propia con información obtenida de Edú, 2014)	100
Figura 11. Mecanismos de influencia del liderazgo auténtico (Exceltur, 2017)	112
Figura 12. Efectos de la inestabilidad geopolítica en el turismo español (Exceltur, 2018)	113
Figura 13. Llegada de turistas internacionales según país de residencia (INE, 2018) .	114
Figura 14. Número de turistas diarios en los 15 destinos urbanos españoles más importantes (Exceltur, 2017)	114
Figura 15. Contribución total de España al turismo (World Travel & Tourism Council, 2018).....	115
Figura 16. Empleo turístico total para diferentes destinos en España en 2017 (Exceltur, 2018).....	116
Figura 17. Comportamiento de la rentabilidad socioeconómico del turismo en España de 2013 a 2018 (Exceltur, 2018)	117
Figura 18. Distribución de las pernoctaciones para no residentes en España (INE, 2018)	118

Figura 19. Distribución de las pernoctaciones para residentes en España (INE, 2018)	118
Figura 20. Crecimiento trimestral del PIB turístico comparado con el PIB general de la economía española (2006-2019). Información obtenida de Exceltur (2019)	119
Figura 21. Estancia media de los turistas extranjeros en España durante enero-febrero 2014-2019 (Exceltur, 2019).....	120
Figura 22. Crecimiento trimestral del PIB turístico comparado con el PIB general de la economía española desde 2006 a 2017 (Exceltur, 2017).....	151
Figura 23. PIB turístico en millones de euros en Canarias desde 2010 a 2017 (IMPACTUR, 2017).....	152
Figura 24. Contribución de la actividad turística canaria al conjunto español en 2017 (INE, 2017).....	152
Figura 25. Evolución del empleo turístico en Canarias en miles de empleo de 2010 a 2017 (INE, 2017).....	153
Figura 26. Estructura del empleo turístico en Canarias por ramas de actividad en 2017 (IMPACTUR, 2017).....	154
Figura 27. Consumo turístico de extranjeros en millones de euros en Canarias de 2010 a 2017 (IMPACTUR, 2017).....	154
Figura 28. Consumo turístico en millones de euros de españoles no residentes en España de 2010 a 2017 (IMPACTUR, 2017)	155
Figura 29. Consumo turístico en 2017 en Canarias por mercados emisores (IMPACTUR, 2017).....	155
Figura 30. Ranking de Comunidad Autónoma por número de pernoctaciones en alojamiento reglado en enero-febrero de 2019 (Exceltur, 2019).....	156
Figura 31. Viajeros y pernoctaciones por comunidades autónomas y provincias desde 1999 a 2017 (información obtenida de http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2	159
Figura 32. Ocupación hotelera de visitantes extranjeros en 2017 (información obtenida de http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2074)	160
Figura 33. Prevalencias de participantes por hotel seleccionado	165
Figura 34. Distribución de sujetos por sexo	166
Figura 35. Distribución de sujetos por edad	166
Figura 36. Evolución de los índices de satisfacción por departamentos	174

Figura 37. Valores cuantitativos y cualitativos de satisfacción por departamentos 175

Figura 38. Procedimiento de recogida de información..... 177

Figura 39. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción general en los grupos de alto y bajo liderazgo 195

Figura 40. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción laboral 196

Figura 41. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción laboral en Recepción en los grupos de alto y bajo liderazgo..... 197

Figura 42. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción laboral en Recep..... 197

Figura 43. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción laboral en Bar-Restaurante en los grupos de alto y bajo liderazgo..... 198

Figura 44. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción laboral en Bar-Restaurante..... 198

Figura 45. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción laboral en Animación en los grupos de alto y bajo liderazgo..... 199

Figura 46. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción laboral en Animación..... 199

Figura 47. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción laboral en Cocina en los grupos de alto y bajo liderazgo 200

Figura 48. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción laboral en Cocina 200

Figura 49. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción laboral en Pisos en los grupos de alto y bajo liderazgo 201

Figura 50. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción laboral en Pisos 201

Figura 51. Puntuaciones medias estadísticamente significativas de satisfacción general de clientes en los grupos de alto y bajo liderazgo 217

Figura 52. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción general de clientes..... 217

Figura 53. Puntuaciones medias estadísticamente significativas de satisfacción de clientes en Recepción en los grupos de alto y bajo lide 218

Figura 54. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción de clientes en Recepción.....	218
Figura 55. Puntuaciones medias estadísticamente significativas de satisfacción de clientes en Bar-Restaurante en los grupos de alto y bajo liderazgo	219
Figura 56. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción de clientes en Bar-Restaurante.....	220
Figura 57. Puntuaciones medias estadísticamente significativas de satisfacción de clientes en Animación en los grupos de alto y bajo liderazgo.....	221
Figura 58. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción de clientes en Anima.....	221
Figura 59. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción de clientes en Cocina en los grupos de alto y bajo liderazgo	222
Figura 60. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción de clientes en Cocina	223
Figura 61. Puntuaciones medias estadísticamente significativas de satisfacción de clientes en Pisos en los grupos de alto y bajo liderazgo	224
Figura 62. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción de clientes en Pisos	224
Figura 63. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción general de clientes en los grupos de alta y baja satisfacción laboral.....	234
Figura 64. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir de la satisfacción laboral y la satisfacción general de clientes.....	235
Figura 65. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción de clientes en Recepción en los grupos de alta y baja satisfacción laboral extrínseca	236
Figura 66. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir de la satisfacción laboral y la satisfacción de clientes en Recepción.....	236
Figura 67. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción de clientes en Bar-Restaurante en los grupos de alta y baja satisfacción laboral.....	237
Figura 68. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir de la satisfacción laboral y la satisfacción de clientes en Bar-Restaurante.....	237
Figura 69. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción de clientes en Animación en los grupos de alta y baja satisfacción laboral.....	238

Figura 70. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos para la satisfacción de clientes en Animación a partir de la satisfacción laboral de trabajadores..... 238

Figura 71. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción de clientes en Cocina en los grupos de alta y baja satisfacción laboral 239

Figura 72. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos para la satisfacción de clientes en Cocina obtenidos a partir de la satisfacción laboral de trabajadores.. 239

Figura 73. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción de clientes en Pisos en los grupos de alta y baja satisfacción laboral 240

Figura 74. Gráfico de Satisfacción laboral y la solución de Procesamiento equilibrado y baja Transparencia y baja Moral internalizada..... 294

Figura 75. Gráfico de Satisfacción laboral y la solución de Procesamiento equilibrado y Transparencia y Moral internalizada y Conciencia de sí mismo..... 294

Figura 76. Gráfico de Satisfacción laboral y la solución global (las dos soluciones expresadas en las figuras 74 y 75) 295

Figura 77. Gráfico de Satisfacción laboral y Conciencia de sí mismo..... 297

Figura 78. Gráfico de Satisfacción laboral y la solución de Consideración individualizada y Estimulación intelectual e Influencia idealizada..... 310

Figura 79. Gráfico de Satisfacción laboral y la solución de Consideración individualizada y Motivación inspiradora e Influencia idealizada 310

Figura 80. Gráfico de Satisfacción laboral y la solución de Estimulación intelectual y Motivación inspiradora e Influencia idealizada..... 311

Figura 81. Gráfico de Satisfacción laboral y la solución global (la expresada en las figuras 78, 79 y 80)..... 311

Figura 82. Gráfico de satisfacción laboral e Influencia idealizada..... 313

Resumen

El liderazgo ha emergido en los últimos tiempos como un factor diferencial dentro del mundo empresarial, siendo la hotelería un sector que no ha sido ajeno a la influencia de los líderes. No obstante, a diferencia de otros sectores empresariales, su estudio no se ha desarrollado en profundidad, sobre todo en lo relacionado con la influencia en la satisfacción laboral y en la satisfacción de los huéspedes. Con la intención de dar respuesta a los citados aspectos, el objetivo del presente estudio fue analizar la relación del liderazgo (transformacional y auténtico) con la satisfacción laboral y satisfacción de clientes, así como la asociación entre la satisfacción laboral y la de clientes. Además, los resultados fueron analizados en base a modelos logísticos. Para ello, se seleccionó una muestra de 19043 sujetos (directores, jefes de departamento y clientes) de 8 hoteles de una marca hotelera española en las Islas Canarias, entre los años 2016 y 2017, a través del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-6s), el Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) y el programa Review Pro. Los resultados indicaron hallazgos diversos en base al binomio analizado. Así, en cuanto a la relación liderazgo-satisfacción laboral, la subescala auténtica de procesamiento equilibrado destacó como variable explicativa de la satisfacción laboral en casi la totalidad de los departamentos. No obstante, los resultados variaron en los departamentos de Animación y Pisos, cuya gestión es externa. Atendiendo al binomio liderazgo-satisfacción de clientes, la subescala transformacional de influencia idealizada, así como las auténticas de transparencia en las relaciones, moral internalizada y procesamiento equilibrado coincidieron como explicativas de la satisfacción de los clientes en los departamentos de Recepción, Bar-Restaurante y Cocina. Contrariamente, la satisfacción en los departamentos de Animación y Pisos se explicó por la alta consideración individualizada (liderazgo transformacional) y la moral internalizada (liderazgo auténtico). Por último, la relación satisfacción laboral-satisfacción de clientes fue alta en todos los departamentos, a excepción del de Animación y Pisos. Atendiendo a la disonancia de resultados entre los departamentos de gestión propia y los de gestión externalizada, se realizó un nuevo estudio seleccionando 58 sujetos de la muestra inicial, y realizando un nuevo análisis, en este caso cualitativo, medido a través del fsQCA. Los resultados determinaron que altos niveles de liderazgo auténtico en sus cuatro subescalas son suficientes para incrementar la satisfacción laboral y que no hay diferencias significativas entre trabajadores propios y externos, excepto en la importancia de la conciencia de sí mismo. En el caso del liderazgo transformacional se obtuvieron

k

combinaciones de tres de las cuatro subescalas en las que siempre estuvo presente la influencia idealizada y, de la misma forma, no se evidenciaron diferencias significativas entre trabajadores propios y externos salvo en la presencia de la consideración individualizada. La presente investigación resulta de gran trascendencia para el sector de la hotelería, puesto que aporta un posible modelo de gestión que garantice el éxito de los establecimientos. Y es que, es evidente que el liderazgo ha emergido como capital influyente dentro del mundo empresarial y de la hotelería en particular, porque se convierte en el vehículo de la satisfacción laboral que, a su vez, conduce a la satisfacción de clientes.

Palabras clave: liderazgo transformacional, liderazgo auténtico, satisfacción de clientes, satisfacción laboral, hotelería.

Abstract

Leadership has emerged in recent times as a differentiating factor in the business world, including in the hotel industry. However, unlike in other business sectors, the study of the role of leaders in the hotel industry is underdeveloped, especially in relation to the influence of leaders on job satisfaction and guest satisfaction. To address this research gap, this dissertation examines the relationship of leadership (transformational and authentic) with job satisfaction and customer satisfaction, while also exploring the association between job satisfaction and customer satisfaction. The results are based on logistic models. A sample of 19,043 subjects (directors, department heads, and customers) was selected from 8 hotels from a Spanish hotel chain in the Canary Islands. The data were collected for the period 2016 to 2017 using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-6s), the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) and the Review Pro program. The results provide diverse findings. Regarding the leadership-job satisfaction relationship, the authentic subscale of balanced processing is an explanatory variable of job satisfaction for most departments. However, the results vary for the Entertainment and Housekeeping departments, where management is outsourced. Regarding the relationship between leadership and customer satisfaction, the transformational subscale of idealized influence and the authentic subscales of transparency, internalized moral perspective, and balanced processing explain customer satisfaction in the Reception, Bar-Restaurant, and Kitchen departments. Conversely, satisfaction in the Entertainment and Housekeeping departments is explained by high individualized consideration (transformational leadership) and internalized moral perspective (authentic leadership). Lastly, the relationship between job satisfaction and customer satisfaction is strong in all departments, except Entertainment and Housekeeping. Given the discrepancy in the results for internally managed and outsourced departments, a further study of 58 subjects from the initial sample was conducted using fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA). The results indicate that high levels of authentic leadership (measured in terms of its four subscales) are sufficient to increase job satisfaction and that there are no significant differences between internal and outsourced workers, except regarding the importance of self-awareness. In the case of transformational leadership, the analysis reveals combinations containing three of the four subscales in which idealized influence is always present. Similarly, the results imply that there are no major differences between internal and outsourced workers, except regarding the presence of individualized

consideration. This study is valuable for the hospitality sector because it offers a management model proposal to guarantee hotel success. This research shows that leadership is an influential asset in the business world, particularly in the hotel industry, acting as a vehicle for job satisfaction, which in turn leads to customer satisfaction.

Keywords: transformational leadership, authentic leadership, customer satisfaction, job satisfaction, hospitality

Introducción General

Es popularmente conocido que el siglo XXI comenzó con el frenesí y expectativas de nuevos modelos de gestión que han sustituido a los tradicionales y que han hecho frente a las crecientes demandas de una sociedad global, así como a la incesante competitividad que invita a una innovación constante en las empresas. Dentro de esa necesidad de cambio y avance constante, destaca el liderazgo empresarial, entendido como el proceso en el que determinadas personas (líderes) ejercen su influencia sobre otras personas para el logro de objetivos (Bonifaz, 2012). Pero el liderazgo empresarial no es un concepto cuyos inicios se circunscriban al presente siglo, puesto que aparecen evidencias en todos los periodos de la historia: pensadores orientales del siglo VI a.C (Lao-Tsé o Confucio), clásicos de la Grecia y Roma antigua (Aristóteles, Platón, etc.), Renacimiento (Maquiavelo), Revolución Industrial, etc. (Mascaray, 2011). Sin embargo, el siglo XXI ha sido crucial para la evolución del estudio del liderazgo, puesto que han surgido nuevos estilos encaminados a hacer frente al contexto globalizado característico de la actualidad (López, 2014).

El líder es el protagonista de este proceso, y para ejercer su influencia necesita el desarrollo y puesta en marcha de ciertas habilidades como la comunicación, la motivación, el *coaching*, la inteligencia emocional y la proactividad. De la misma forma, debe retroalimentar, resolver conflictos y empoderar a sus seguidores (Bonifaz, 2012). En definitiva, su misión es motivar y conducir equipos. Atendiendo a ello, múltiples han sido las teorías que han aportado datos acerca de los atributos de personalidad que deben caracterizar al líder. Buena muestra de ello han sido las Teorías de Contingencia (Fiedler y Chemers, 1974; Likert, 1969), la Teoría de la Rejilla Gerencial (Blake y Mounton, 1964), la Teoría Situacional del Liderazgo (Hersey y Blanchard, 1969) y otras más actuales como los modelos de liderazgo Transaccional/Transformacional (Bass, 1999) o las derivadas de la relación entre liderazgo e inteligencia emocional (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002).

Especial mención merecen los modelos de liderazgo transformacional y liderazgo auténtico. Dada su gran aplicabilidad al sector empresarial, se han convertido en los mayores referentes en el estudio de liderazgo en los últimos años. En cuanto al primero, se fundamenta en la teoría desarrollada por Bass (1985), basándose en los estudios de Burns (1978) y en el liderazgo carismático (House, 1977). La importancia de este modelo radica en su contribución al incremento de la motivación intrínseca de los seguidores, potenciando el cumplimiento de la misión y visión establecidas (Molero y Morales,

2011). Por otra parte, el liderazgo auténtico ha surgido en los últimos años como una nueva forma de entender la relación entre el liderazgo, la ética y la conducta organizacional. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson (2008) lo definieron como un patrón de conducta del líder que promueve las capacidades psicológicas positivas de los seguidores. Los propios autores compararon los componentes del liderazgo auténtico y el transformacional, poniendo de manifiesto que aunque hay aspectos comunes, también existen otros que los hacen diferentes, constituyendo la unión de los dos una medida fiable y completa del liderazgo empresarial (Walumbwa et al., 2008).

Dentro de estos nuevos enfoques empresariales, el turismo, y concretamente la hotelería, no ha sido ajena a la fascinación que despierta este concepto, sobre todo teniendo en cuenta que la adaptación al cambio es un requisito imprescindible para la supervivencia de las economías de mercado (Williams, 2014). La hotelería se caracteriza por la venta de un producto que la define: el servicio. Y este depende, entre otras cosas, de los recursos humanos, la calidad de la prestación y de la actitud de las personas encargadas de ofrecer ese servicio, actitud que es motivada por factores relacionados con la manera de dirigir y que se generan a partir de los estilos de liderazgo de sus directivos (López, 2014).

Teniendo en cuenta que el producto esencial que venden las empresas hoteleras es el servicio, es evidente que el objetivo primordial de estas es la satisfacción del cliente acerca del producto vendido. La experiencia en el caso de un hotel se centra en la comprobación, por parte del consumidor, de si lo que buscaba (habitación de hotel e instalaciones) se corresponde con la experiencia vivida. En el caso de que exista una relación directa entre lo esperado y lo encontrado habrá un cliente satisfecho, pero si la experiencia es ambigua y es contraria a lo esperado, el resultado será un cliente insatisfecho. Atendiendo a ello, los estilos de liderazgo en la dirección de los establecimientos hoteleros han sido considerados como elementos orientados a la excelencia y facilitadores de la satisfacción final de los clientes (de Souza y dos Anjosi, 2014). Pero, ¿qué estilos de liderazgo son los promotores de una mayor satisfacción de clientes?, ¿y de la satisfacción laboral?, ¿es la satisfacción laboral un factor mediador de la satisfacción de los clientes? Estas y otras cuestiones serán objeto de análisis en esta Tesis Doctoral.

El presente estudio se estructura en tres partes claramente diferenciadas. La primera de ellas (Revisión Teórica) está formada por tres capítulos centrados en la conceptualización del fenómeno de liderazgo, las teorías, estilos, definiciones, así como el desarrollo pormenorizado del liderazgo transformacional y auténtico y su relación con las variables de estudio. La segunda sección (Estudio Empírico) consta de tres capítulos, relativos a los aspectos empíricos, los resultados, así como la discusión, conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación. Por último, aparece la sección final (Bibliografía), que recoge las referencias bibliográficas citadas en el estudio.

A continuación, se detallan los aspectos que serán desarrollados en cada uno de los capítulos de la presente Tesis Doctoral:

El Capítulo 1 incluye información detallada sobre el fenómeno de liderazgo. Inicialmente, se realiza una revisión sobre la conceptualización del liderazgo empresarial a lo largo de la historia, para terminar con las aportaciones más significativas con relación a su definición. Asimismo, se detiene la atención en los protagonistas implicados en el fenómeno, es decir, líder y seguidores, para finalizar con un breve recorrido por las teorías explicativas más relevantes en el estudio del liderazgo.

El Capítulo 2 trata de caracterizar de manera detallada la información más relevante acerca de los dos modelos de liderazgo que vertebran la presente investigación: liderazgo transformacional y liderazgo auténtico. Así, para ambos modelos, se exponen los antecedentes de cada uno de ellos, el concepto y teorías que los sustentan, para finalizar con las aportaciones de las que ha derivado su estudio y aplicación, las críticas vertidas por la comunidad científica, así como las diferencias y puntos en común con otros modelos de liderazgo existentes.

El Capítulo 3 se centra en las experiencias del liderazgo dentro del sector de la hotelería. Para ello, se realiza una breve panorámica de la aproximación al sector turístico y hotelero, para centrar la atención posteriormente a las evidencias más significativas que la literatura científica recoge acerca de la influencia del liderazgo en dicho sector. La segunda parte del capítulo se destina a exponer la relación entre los dos tipos de liderazgo seleccionados (transformacional y auténtico) y las variables de estudio, es decir, satisfacción laboral y satisfacción de clientes. Para cada una de las variables se ofrece una breve definición del concepto, así como los modelos explicativos de las teorías que sustentan a cada variable y las investigaciones previas existentes en relación con el liderazgo.

El Capítulo 4 corresponde al inicio del segundo bloque (Estudio Empírico) y detalla, por una parte, la justificación y novedad de la investigación, así como los objetivos e hipótesis de estudio. Además, ofrece una descripción del contexto de la

muestra de estudio, es decir, Islas Canarias, así como de la empresa hotelera Barceló Hotel Group, al ser la marca a la que pertenecen los hoteles seleccionados. Acto seguido, la atención se centra en el método utilizado, detallando la información relativa a la muestra, variables e instrumentos, el procedimiento realizado, el diseño y el análisis de datos elegido para el contraste de las hipótesis.

En el Capítulo 5 se analizan los resultados obtenidos en base a las relaciones establecidas entre el liderazgo (transformacional y auténtico) y la satisfacción laboral, el liderazgo (transformacional y auténtico) y la satisfacción de clientes, así como la asociación entre la satisfacción laboral y de clientes. Conviene destacar, que se analizan tanto las diferencias de medias, como modelos de regresión logística para cada una de las tres relaciones.

El Capítulo 6 centra su interés en la discusión a través de los resultados obtenidos y la información procedente de la literatura científica. Del mismo modo, se establecen las conclusiones finales, atendiendo a las hipótesis y objetivos de partida, y se especifican las limitaciones y las futuras líneas de investigación que quedan abiertas para próximos estudios. Por último, y coincidiendo con la sección final del documento, se recogen las referencias bibliográficas citadas en la presente Tesis.

El Capítulo 7 expone un estudio complementario partiendo de la muestra seleccionada, dando respuesta a los principales hallazgos evidenciados en la presente Tesis y utilizando la metodología cualitativa basada en el análisis de conjuntos difusos.

A modo de cierre introductorio y de inicio de capítulos, el presente trabajo pretende aportar información relevante al estudio del liderazgo en la hotelería. Un fenómeno que no ha recibido tanto interés en el sector hotelero y que en los últimos años está generando nuevos paradigmas de gestión centrados en la relación líder-seguidor, con resultados favorables para las empresas.

Revisión Teórica

Capítulo 1:

El liderazgo empresarial: historia, concepto y definición

1.1. Introducción

Tal y como apuntara Peter Drucker (1999), el liderazgo no se mide por el rango, ni por los privilegios, los títulos o el dinero. El liderazgo es responsabilidad y la excelencia de un líder se basa en la capacidad de transformar los problemas en oportunidades. Estas afirmaciones son un breve apunte de los múltiples existentes en la actualidad acerca de la influencia del liderazgo en el mundo de las organizaciones. Y es que, el siglo XXI es, sin duda, el siglo de los cambios y adaptaciones, donde las empresas que no evolucionan de manera paulatina se avocan a la extinción. Como alternativa emergente al cambio, han irrumpido los modelos de liderazgo, los cuales, han ido evolucionando a la par de la sociedad (Bonifaz, 2012). Pero para hablar de liderazgo es necesario realizar una aproximación al concepto, es por ello, que el presente capítulo estará destinado a aportar información acerca de los aspectos más trascendentes en torno a su conceptualización.

Inicialmente, se realizará un breve recorrido por los diferentes periodos de la historia a fin de crear conciencia de la existencia de líderes desde hace varios siglos. Posteriormente, se detallarán diversas aportaciones con relación a posibles definiciones para, acto seguido, centrar la atención en las características de la figura del líder.

La segunda parte del capítulo se destinará en su totalidad a las teorías explicativas del liderazgo, siendo estas divididas en teorías tradicionales y modernas.

1.2. Conceptualización del liderazgo empresarial.

1.2.1. El liderazgo empresarial a través de la historia

Con el paso de los años y la evolución de las civilizaciones, ha existido siempre la necesidad de saber cuál es la razón por la que ciertos individuos ejercen una influencia sobre otros, surgiendo ecos que testimonian la aparición de líderes y seguidores desde el pasado remoto (Cuevas, 2010). El liderazgo empresarial no es un concepto cuyos inicios se circunscriban al presente siglo, puesto que aparecen evidencias en todos los periodos de la historia. La Tabla 1 resume dichas aportaciones.

Tabla 1. Aportaciones al concepto de liderazgo empresarial a lo largo de la historia (elaboración propia con información de Cuevas, 2010; Estrada, 2007; Iturrizoz, 2017; López, 2009a, 2009b, 2009c; Paradas, 2015)

Evolución	
Civilización Sumeria	<ul style="list-style-type: none"> - Siglo V y XIX a.C.: existen pruebas sobre el liderazgo organizacional a través de la gestión que los sacerdotes hacían de los bienes
Egipto	<ul style="list-style-type: none"> - Siglo XX a.C.: Ptah-hopet escribió un libro para su hijo con instrucciones acerca del comportamiento del líder
Babilonia	<ul style="list-style-type: none"> - Siglos XX al XVII a.C.: las ciudades del valle de los ríos Tigres y Eufrates fueron obligadas a unirse para elaborar el Código de Hammurabi, representando el pensamiento administrativo de los babilonios
Civilizaciones antiguas	<ul style="list-style-type: none"> - Siglo XX a.C.: se escribió la constitución de Chow, con la estructura y responsabilidades de cada miembro del gobierno del emperador - Siglo VI a.C.: Confucio elaboró el manual de su gobierno y administración con las reglas, funciones y labores de cada miembro
Griegos	<ul style="list-style-type: none"> - Sócrates facilitó la visión holística de las organizaciones - Platón estableció el punto de vista democrático del gobierno

Evolución

- Aristóteles planteó la necesidad de separar el estado en los 3 poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial

Roma

- Catón definió el papel de cada individuo en el Imperio
- La liberación, de mano de Moisés, del pueblo israelita de los egipcios convirtió a los profetas, sacerdotes y reyes en modelos para su pueblo
- Cambios derivados del debilitamiento del Imperio Romano (siglo V), donde la autoridad pasó al terrateniente
- Caída del feudalismo (mediados del siglo XV) y crecimiento de negocios con contratación de ayudantes, desarrollándose el sistema de oficios
- Cambio en el manejo de la espiritualidad de los individuos por parte de los teólogos y clérigos (finales siglo XVI), entre ellos Martín Lutero, dando lugar al protestantismo

Edad Media

- Caracterizada por la división entre burguesía, terratenientes, pequeña burguesía y obreros

Revolución Industrial

- Aportaciones de Taylor (1911) acerca del problema de la falta de conocimientos de los dirigentes empresariales
- Interés centrado en las características el líder y de los seguidores. Perspectiva del líder como “Gran Hombre” aplicado, sobre todo, a entornos militares

- Entre 1950 y 1960 una serie de estudiosos elaboraron el concepto de “dirección”, fiel a las ideas de Mayo (1930). Argyris, profesor de Yale; Likert, de la universidad de Michigan y McGregor, profesor del MIT, elaboraron sus versiones sobre la dirección participativa de empresas

Evolución

Años '60- '70 del siglo XX.	- Interés centrado en los sistemas de gestión y en los procesos de liderazgo. Predominio del liderazgo situacional sometido a numerosas contingencias
Años '80 del siglo XX	- Inclinación hacia los posibles rasgos de personalidad de los líderes
Siglo XXI	- Enfoque centrado en la orientación al cliente, calidad en el servicio, valor del cliente, innovación, satisfacción, excelencia, trabajo en equipo, coaching ejecutivo, etc. Predominio del liderazgo reflexivo, relacional y renovador

Tal y como se observa, todas las sociedades han creado mitos a fin de justificar el dominio de los líderes y la sumisión de los subordinados. Todo ello, a su vez, ha cambiado de una época a otra, caracterizándose cada una de ellas por patrones de conducta distintos que han constituido las diversas sociedades, estando estas clasificadas en función del grado en el que determinados grupos tienen acceso dentro de una sociedad a los recursos, el prestigio o el poder (Cuevas, 2010).

1.2.2. Concepto y definición de liderazgo empresarial.

El liderazgo es un elemento esencial en las empresas de la actualidad. En la historia de toda empresa se han conocido y estudiado a personas que han logrado inspirar a otras y alcanzar los objetivos propuestos (Bonifaz, 2012). A lo largo de los años se ha intentado definir el liderazgo y muchos autores han realizado sus aportaciones, no obstante, no hay definición de liderazgo válida para todo el mundo, debido a la complejidad del término, puesto que se tienen en cuenta muchos aspectos de la personalidad del individuo (Portela, 2016). Atendiendo a la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2014), el liderazgo es definido como una situación de superioridad en la que se halla un producto, una empresa o un sector económico dentro de su ámbito.

A grandes rasgos, se puede afirmar que las definiciones aportadas por los diferentes autores a lo largo de los años, han estado centradas en los siguientes enfoques (Salas, 2013).

- Enfoque de la influencia de poder: inspirado en la cantidad de poder que posee un líder, la clase de poder y la forma de ejercerlo, analizado básicamente en la Teoría Contingente Estratégica (Brass, 1985).
- Enfoque del comportamiento: centrado en el comportamiento de los líderes en el trabajo y su relación con la efectividad. Mayoritariamente empleado en el análisis del rol de directivo.
- Enfoque de las características del líder: encaminado a estudiar la influencia de esas características en los colaboradores. Atendiendo a las aportaciones de Bass (2008), las habilidades necesarias son las técnicas, cognitivas e interpersonales.
- Enfoque situacional: destacan los factores contextuales como imprescindibles para la autoridad del líder, la naturaleza del trabajo, las características de los colaboradores y las especificaciones del contexto.

La Tabla 2 muestra de manera resumida las definiciones aportadas por diferentes autores con relación al concepto de liderazgo.

Tabla 2. Definiciones de liderazgo propuestas por diferentes autores (elaboración propia)

Autores	Aportaciones
Moore (1927)	Habilidad de inculcar la voluntad del líder en aquellos que son dirigidos y de inducir la obediencia, respeto, lealtad y cooperación
Catell y Stice (1954)	El líder es la persona que genera un cambio efectivo en el rendimiento del grupo
Hersey y Blanchar (1998)	Proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo para esforzarse hacia el logro de un objetivo en situaciones dadas
Katz y Kahn (1989)	La esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización
Bass (1990)	Proceso grupal que implica influencia de uno o de algunos individuos sobre otros, mediante el proceso de influencia entre líder y seguidores, sobre su comportamiento y las actividades del grupo. También se considera un proceso de convencimiento, debido a la relación de poder
Lord y Maher (1993)	El liderazgo es fundamentalmente un proceso atribuido, resultado de un proceso de percepción social
Yukl y Van Fleet (1995)	Es un proceso que interviene en la tarea y estrategias de un grupo u organización, influyendo en las personas y en la organización para implementar las estrategias y lograr los objetivos
Drücker (1996)	La única definición de líder es alguien que tiene seguidores

Autores	Aportaciones
Beer (1997)	Comportamiento fácil de aprender mediante técnicas de formación
Hersey, Blanchard y Johnson (1998)	El proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación
Maxwell (1998)	Liderazgo es influencia, ni más ni menos
Kinicki y Kreitner (2003)	Liderazgo es influir en los subordinados para que voluntariamente persigan los objetivos organizacionales
Serrano (2003)	Ejercicio de autoridad para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común
Daft (2006)	Relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten
Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006)	Uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos en el logro de objetivos difíciles
Lupano y Castro (2008)	Proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por otros
Hartog, Caley y Dewe (2007)	Proceso de influir en los seguidores para cumplir objetivos
Kouzes y Posner (2007)	Liderazgo es el arte de movilizar a los otros a querer luchar por objetivos compartidos
Gómez (2008)	Conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común

Autores	Aportaciones
Lussier y Achua (2008)	Proceso que se da entre un líder y sus seguidores por medio de la influencia, para el logro de los objetivos corporativos, inculcando el cambio
Chiavenato (2009)	Influencia de una persona a otra o a un grupo de acuerdo a una determinada situación y se aplica a través del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar objetivos específicos
Sánchez (2010)	Influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda a llevar a término un propósito
Yukl (2010)	Se trata de un proceso de influencia social en la que se ejerce influencia intencional sobre una persona (o grupo), así como sobre otras personas (o grupos) para estructurar actividades y relaciones en grupo u organización
García (2011)	Capacidad de influir sobre otros. Algunos líderes pueden influir sobre otros según su cargo, y otros pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores
Northouse (2012)	Proceso mediante el cual el individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común
Kruse (2013)	Proceso de influencia social que maximiza los esfuerzos de los demás hacia el logro de una meta
Gibbins-Klein (2015)	Tener una visión, compartirla e inspirar a los demás para que la apoyen mientras crea la suya propia simultáneamente
Nair y Choudhary (2016)	El liderazgo es un atributo importante que contribuye al desarrollo financiero de una empresa

Autores	Aportaciones
Párraga-Zambrano, Mendoza-Ponce y Andrade-Alcívar (2017)	El liderazgo ocurre cuando los seguidores sienten el influjo de hacer lo que es ético y beneficia a la organización, incluyéndolos a ellos mismos

1.3. El protagonista: el líder

Es evidente que la sociedad avanza a un ritmo vertiginoso y los modelos de negocio deben hacerlo a la par, debido a que el mundo se ha convertido en un lugar donde las fronteras se han abierto al comercio global y existe una lucha por ser cada vez más competitivo. En este entorno, únicamente alcanzan el éxito las organizaciones caracterizadas por tener líderes visionarios que aprovechan todo tipo de coyuntura (Sánchez, 2015). Ante este panorama, no existe una fórmula magistral que determine quién es líder y quién no, no obstante, diversos autores se han aventurado a postular las características que deben reunir estas personas para cumplir con su cometido.

En la década de los años 80 del pasado siglo, autores como Raven y Rubin (1983) afirmaron que el líder es aquel que ocupa una posición en el grupo y es capaz de influir en los otros miembros de acuerdo con las expectativas del rol. Una vez entrado el nuevo siglo y coincidiendo con la bienvenida del nuevo milenio, autores como Goleman, Boyatzis y McKee (2002) intentaron explicar el rol del líder a través de la inteligencia emocional, determinando que los líderes deben poseer un conjunto de habilidades para reconocer, comprender y usar la información emocional sobre uno mismo y sobre los otros, con el fin de guiar a un rendimiento eficaz o superior. Petrides y Furnham (2003) aportaron, por su parte, los principales rasgos que identifican a los líderes, estando estos agrupados en cuatro dimensiones:

- Conciencia de uno mismo: personas sinceras y auténticas, capaces de hablar y expresar sus emociones, reconociendo sus fortalezas y debilidades.
- Autogestión: poseen autocontrol que les proporciona la serenidad y lucidez necesaria para afrontar todo tipo de situaciones. Son flexibles y de rápida adaptación.
- Conciencia social: son empáticos y, por lo tanto, saben escuchar y comprender al resto. Son generadores de un clima social idóneo para establecer una buena relación con el cliente o consumidor, procurando su satisfacción.
- Gestión de relaciones: inspiran a otros miembros y movilizan a sus empleados.

Llegados a este punto, se hace preciso establecer diferencias entre las características propias de un líder y las de un jefe, creando así una serie de delimitaciones que dan identidad propia al proceso de liderazgo. Atendiendo a ello, Hughes, Ginnet y

Curphy (2007) aportaron una caracterización de cada perfil en función de los siguientes aspectos (véase Figura 1):

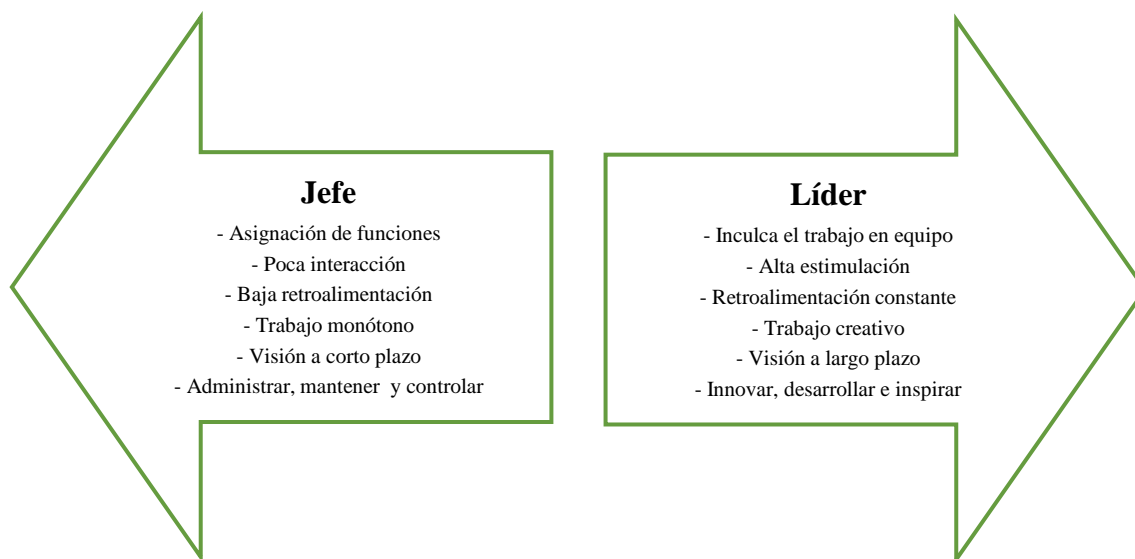


Figura 1. Rasgos diferenciadores entre jefes y líderes (elaboración propia con información de Hughes et al., 2007).

El concepto de líder va íntimamente ligado al concepto de seguidor y es que, no podría entenderse un concepto sin el otro. Se puede decir que un seguidor es toda aquella persona que empatiza con el líder, y gracias a que ambos comparten retroalimentación y estimulación, este desarrolla su trabajo de manera creativa, proactiva y eficiente (Hughes et al., 2007). Este concepto dista mucho del correspondiente a la figura de jefe, es decir, del subordinado. En este sentido, un subordinado, en contra de un seguidor, es toda persona de rango inferior al jefe, al que le asignan tareas. De manera gráfica y resumida, las diferencias entre subordinados y seguidores, serían las siguientes (véase Figura 2):

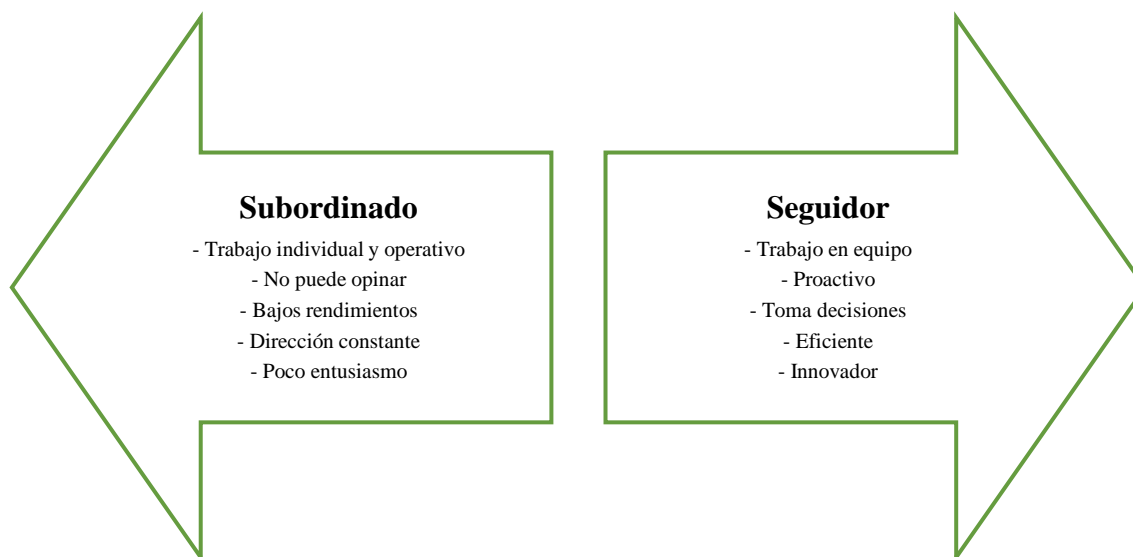


Figura 2. Rasgos diferenciadores entre subordinados y seguidores (elaboración propia con información de Hughes et al., 2007)

Gómez (2008) postuló que un líder es toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de seguidores, y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores. En la misma línea, Zenger, Folkman y Edinger (2010), tras realizar una evaluación a 30 000 líderes de distintas empresas estadounidenses, junto con un total de 300 000 empleados de dichos líderes, destacaron 16 competencias altamente correlacionadas con el éxito. A continuación se enumeran:

- Desarrollo de perspectiva estratégica.
- Conexión del grupo con el exterior.
- Exhibición de conocimiento técnico o profesional.
- Práctica de autodesarrollo.
- Establecimiento de objetivos claros.
- Colaboración y adopción de trabajo en equipo.
- Capacidad de resolución de problemas.
- Comunicación poderosa y sincera.
- Guiar en los cambios.

- Capacidad de innovar.
- Construcción de relaciones.
- Manifestación de honestidad e integridad.
- Orientación hacia los resultados.
- Contribución al desarrollo del compañero.
- Toma de iniciativa.
- Capacidad de inspirar y motivar al grupo.

Con el paso de los años, los modelos de liderazgo citados han dado paso a otros como respuesta al contexto actual caracterizado por una velocidad de cambio exponencial, disrupción continua de modelos de negocio, una tecnología que resuelve la práctica totalidad de problemas y una industria impregnada de conocimiento (Sánchez, 2015). Buena muestra de ello han sido las aportaciones centradas en los postulados de la Psicología Positiva. Así, Bonifaz (2012) puso de manifiesto que un líder necesita de técnicas o herramientas, tales como la comunicación, motivación, coaching, inteligencia emocional y proactividad. Además, un excelente líder utiliza la comunicación para retroalimentar, resolver conflictos y empoderar a sus seguidores. Sánchez (2015), por su parte, destacó las siguientes cualidades:

- Visión estratégica y de negocio: a fin de adaptar la visión de su compañía a la transformación global del entorno.
- Innovación: a través del fomento de la creatividad y la gestión del talento.
- Gestión de la información y formación: compartir la información en contextos digitales, así como la formación continua del líder y sus seguidores.
- Comunicación y colaboración: deben poseer altas competencias para saber comunicar y relacionarse, sobre todo en entornos digitales.
- Liderazgo en la red: debe ser también un líder en los entornos digitales.
- Orientación a las personas (clientes y empleados): entender e interactuar con consumidores, clientes y empleados.
- Construye relaciones, es íntegro y honesto: es capaz de crear una red global y de actuar de manera íntegra y honesta, siendo la transparencia la clave del éxito.

En la misma línea, Giles (2016) estableció, tras analizar a 195 líderes en 15 países, que los grandes líderes deben presentar los siguientes atributos: (a) ética y seguridad,

creando un ambiente seguro y de confianza; (b) impulsar la auto-organización, mostrando un rumbo claro aunque permitiendo que cada uno administre su tiempo y carga de trabajo; (c) conexión y pertenencia, centrado en sonreír y saludar a las personas, así como prestar atención a sus intereses; (d) aprendizaje efectivo, caracterizado por la flexibilidad para cambiar de opiniones, la apertura a nuevas ideas y enfoques, así como la creación de un ambiente en el que se pueda fallar; (e) impulso de crecimiento, basado en impulsar a los colaboradores a ser líderes y en la creación de un compromiso constante con el entrenamiento de nuevas aptitudes.

En definitiva, tal y como aportaron autores como Párraga-Zambrano et al. (2017), el líder es entendido como el o los individuos de un grupo que ejercen una mayor influencia en los demás.

1.4. Teorías y estilos de liderazgo

Las teorías de liderazgo son aportaciones realizadas a lo largo de los años por especialistas en el campo de estudio, que sirven para analizar, estudiar y predecir la conducta de líderes exitosos (Bonifaz, 2012). Existen una gran cantidad de teorías acerca del liderazgo, las cuales se centran en diferentes aspectos (Salas, 2013): estudiar la influencia del líder a través del poder, a través del comportamiento, según las características de los líderes o en función de los factores situacionales que influyen en el comportamiento. Cada una de las teorías ha dado lugar a diferentes corrientes o estilos de liderazgo que varían en función del modelo teórico que la sustenta. A continuación, se realiza un breve recorrido por las teorías más significativas en el estudio del liderazgo.

Tal y como se observa en la Figura 3, la clasificación teórica elegida será la propuesta por diferentes autores (Antonakis y House, 2002; Avolio, Reichard, Hannah, Wallumbwa y Chan, 2009; Edú, 2014; Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011), distinguiendo entre teorías tradicionales del liderazgo para referirse a aquellas que predominaron hasta la década de los años 70 del pasado siglo, y teorías modernas, con relación a los modelos surgidos a partir de los años 80 del siglo XX.

Teorías tradicionales

- Teoría del Gran Hombre
- Teoría de Rasgos
- Teoría del Campo Social
- Teorías Conductuales
- Teorías Humanistas (situacionales)
- Teorías Contingentes
- Teoría de la Trayectoria-Meta
- Modelo de liderazgo participativo

Teorías de liderazgo modernas

- Liderazgo transaccional
- Liderazgo carismático
- Liderazgo visionario
- Teorías emergentes: transformador, de servicio, espiritual, auténtico y ético.

Figura 3. Estructura de la clasificación de teorías del liderazgo (elaboración propia)

1.4.1. Teorías tradicionales

1.4.1.1. Teoría del Gran Hombre

Coincidiendo con el inicio del estudio del liderazgo, se sitúa la Teoría del Gran Hombre perteneciente a la transición entre el siglo XIX y el siglo XX. Esta teoría está enmarcada dentro del primer micro nivel de las teorías de liderazgo y se caracterizó por recalcar que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que los identificaban como líderes, con una capacidad innata de integrar un todo y ejercer una influencia sobre diferentes situaciones, logrando que otros se conviertan en seguidores (Giraldo y Naranjo, 2014). La figura del líder es considerada como una persona influyente y capaz de persuadir a otras personas, tal y como expusieron economistas como Stuart Mill (Mill y Rodríguez, 1977). Para Mill, estas personas se caracterizaban por ser más apasionadas, activas, estrictas, perfeccionistas y receptivas a placeres superiores, tales como la poesía, el arte, etc.

Los primeros estudios en materia de liderazgo se fundamentaron en el análisis de grandes líderes (solo hombres) que eran gobernantes o aristócratas y que alcanzaron dicho

rango a través de su primogenitura (Flores, 2015). Los partidarios de este enfoque asumen, por tanto, que los líderes nacen con ciertos atributos naturales que los diferencian de sus seguidores y que les predisponen a influir sobre ellos (Northouse, 2012).

1.4.1.2. Teoría de Rasgos

Una vez entrada la década de los años 20 del pasado siglo, se empezaron a desarrollar estudios sobre las principales características de los líderes, es decir, aspectos relacionados con los atributos físicos, sociales, de personalidad, así como otros matices sobre la forma de trabajar. Atendiendo a ello, los líderes deberían poseer altos niveles de energía, alta inteligencia, intuición y capacidad para prever y persuadir (Lupano y Castro, 2008). Bonifaz (2012), por su parte, realizó un resumen de los rasgos más importantes según las investigaciones de la época, destacando que los líderes eficientes, según esta teoría, deberían poseer los siguientes aspectos:

- Dominio. Son directivos y asumen responsabilidades, pero no intimidan a las personas que están bajo su mando.
- Energía. Son entusiastas y enfrentan las adversidades sin mostrar cansancio.
- Confianza en sí mismos. Son conscientes de que pueden resolver cualquier problema.
- Locus de control. No creen en la mala suerte y asumen la responsabilidad de lo que pueda suceder.
- Estabilidad. Conocen sus debilidades y fortalezas, a la vez que procuran el equilibrio emocional.
- Integridad. Presentan un coeficiente intelectual superior a la media y obtienen grados académicos.
- Flexibilidad. Gran capacidad de adaptación y siempre a la vanguardia de los acontecimientos mundiales.
- Sensibilidad. Se preocupan por lo que le sucede a las personas y por su crecimiento profesional, anteponiendo los intereses del resto a los suyos propios.

Aunque en la actualidad la Teoría de los Rasgos ha dejado de ser un referente para la investigación, ha permitido recopilar décadas de investigación, facilitando la comprensión de la relación entre el líder y el liderazgo (Northouse, 2010). Además, en

comparación con el periodo anterior, hubo una enorme cantidad de investigaciones en el contexto organizacional (Flores, 2015) y permitió determinar qué persona es la indicada para ocupar puestos, aunque sin poder asegurar el éxito del líder (Yukl, 2010). No obstante, ha realizado aportaciones a otras teorías posteriores y más complejas, tales como la Teoría Contingente, el Liderazgo Carismático y el Liderazgo Transformacional (Salas, 2013).

1.4.1.3. Teoría del Campo Social

Los estudios llevados a cabo por Lewin, Lippit y White (1939) sobre climas de grupo en relación con estilos de liderazgo, dieron lugar a minuciosos registros observacionales de los resultados y las consecuencias que tenía cada tipo de líder en los grupos. Todo ello, puso de manifiesto la existencia de tres estilos de liderazgo (véase Figura 4):

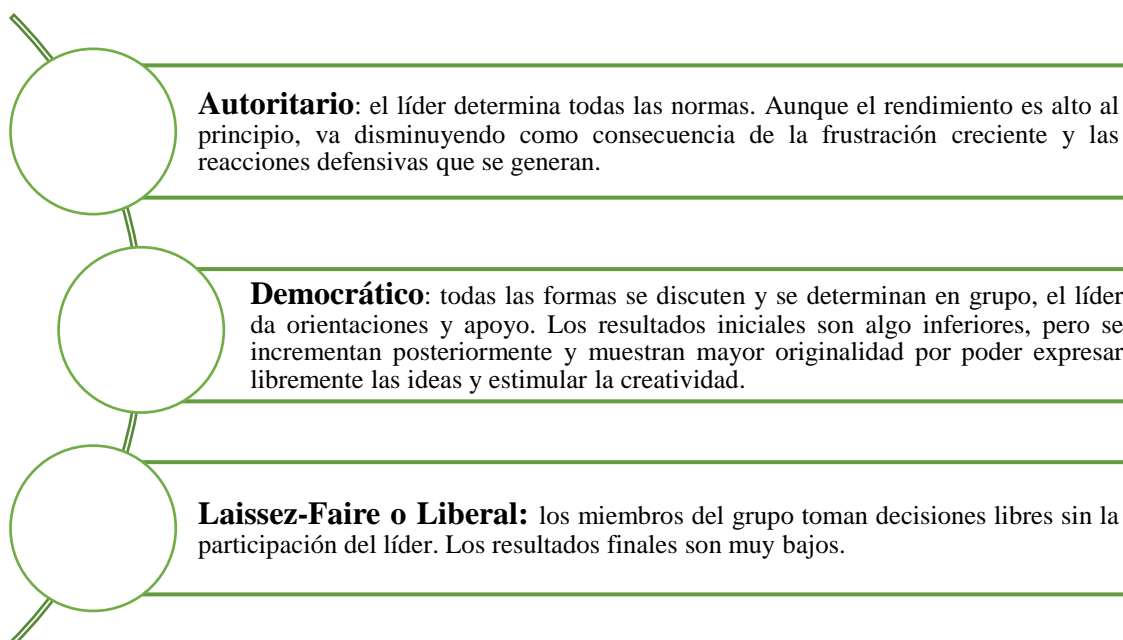


Figura 4. Estilos de liderazgo según Lewin et al. (1939)

Aunque inicialmente el estilo democrático ganó más apoyo, basado posiblemente en aquello que era deseable socialmente, pronto se demostró que no era así puesto que en situaciones en las que el factor tiempo era determinante, se restaba eficacia en los momentos destinados a llegar a consensos (Sánchez, 2010).

1.4.1.4. Teorías Conductuales.

A partir de 1945, aprovechando las experiencias obtenidas de la Segunda Guerra Mundial, se comenzó a analizar el fenómeno del liderazgo de manera mucho más global (Mascaray, 2011). En las décadas de 1950 y 1960 la investigación pasó de centrarse en las características del líder al estudio del comportamiento del líder (Salas, 2013), debido a que la Teoría de los Rasgos y posteriores daban resultados contradictorios. Por ello, los investigadores pasaron a centrar el interés en analizar los comportamientos que daban lugar a un liderazgo eficaz. Dentro de este grupo de aportaciones, destacan las derivadas de los estudios desarrollados en la Universidad de Ohio y los llevados a cabo por la Universidad de Michigan.

En cuanto a los de la **Universidad de Ohio**, hacen referencia a que la misión del líder es orientar a las personas, contribuyendo tal dirección al desarrollo efectivo del trabajo diario, además de tener en consideración la confianza, el respeto y la empatía (Bonifaz, 2012). Al respecto, Halpin y Winer (1952), determinaron la existencia de cuatro dimensiones del liderazgo (Mascaray, 2011):

- Consideración: relacionado con el interés del líder hacia el bienestar de sus colaboradores, escuchándolos, manteniendo un trato cercano y tratándolos de igual a igual.
- Estructura de inicio: basado en la asignación de tareas concretas intentando mantener estándares operativos y cumpliendo con los plazos previamente establecidos.
- Énfasis en la producción: conductas de liderazgo encaminadas a estimular y motivar una mayor actividad productiva, poniendo el énfasis en la misión a cumplir.
- Sensibilidad social: comportamiento del líder centrado en la sensibilidad y toma de conciencia del entorno social, en base a las relaciones y presiones sociales producidas dentro del grupo o a su alrededor.

Los experimentos llevados a cabo con posterioridad, establecieron una escasa relevancia de las dos últimas dimensiones, siendo las dos primeras las consideradas como dimensiones clásicas y fundamentales de la Universidad de Ohio. Por lo tanto, el modelo perfecto de líder sería aquel que obtuviera índices elevados en ambas dimensiones.

Asimismo, destaca el estudio dirigido por Shartle (1956), basado en la búsqueda de las principales variables independientes del comportamiento del líder, por medio de la creación del Cuestionario de Descripción del Comportamiento del Líder, a través del cual se identificaron dos dimensiones independientes del comportamiento del liderazgo:

- Consideración: conductas cuya finalidad es la mejora de las relaciones entre el líder y resto de miembros del grupo, destacando comportamientos de amistad, respeto, confianza y calidez, clima apropiado, etc.
- Iniciación de estructuras: conductas orientadas al logro de la tarea, incluyendo acciones como delimitar la relación entre el líder y los miembros del grupo o el establecimiento de patrones de organización y canales de comunicación.

Por otra parte, los estudios llevados a cabo por la **Universidad de Michigan** marcaron estilos centrados en la orientación. Autores como Morse y Reimer (1956) se situaron como protagonistas de esta concepción de liderazgo. Estas investigaciones dieron lugar a líderes centrados en el empleado, que consideraban las necesidades de los colaboradores y valoraban la relación interpersonal, y líderes centrados en la producción, que buscaban la consecución de objetivos (Salas, 2013).

Los resultados de las investigaciones de las Universidades de Ohio y Michigan, aunque con distinta terminología, se consideraron similares en cuanto a su contenido (Mascaray, 2011). Cartwright y Zander (1960), basándose en los estudios de ambas universidades, distribuyeron el liderazgo en roles, distinguiendo entre los siguientes:

- Funciones de mantenimiento del grupo: a través del establecimiento de relaciones interpersonales fluidas, procurando evitar los conflictos y solventarlos, ofreciendo apoyo y estimulando el trabajo en equipo.
- Funciones de logro de los objetivos: cerciorándose de que el grupo es consciente de los objetivos y se esfuerza por conseguirlos, así como la monitorización del proceso y la posterior evaluación de los resultados.

Paralelamente, McGregor (1960) desarrolló la Teoría X e Y, la cual estableció que existen líderes que consideran que el hombre por naturaleza rehúye de su trabajo, por lo que los métodos de motivación son la amenaza y la recompensa material (Teoría X). Por otra parte, otros líderes entienden que el ser humano es capaz de controlarse y automotivarse para lograr los objetivos y disfrutar de su trabajo (Teoría Y) (Mascaray, 2011).

En definitiva, se centró en clasificar a los líderes de acuerdo con su nivel de cooperación y compromiso (Bonifaz, 2012).

Posteriormente, Likert (1961) con el fin de ampliar los estudios llevados a cabo en la Universidad de Michigan, puso de manifiesto la existencia de cinco condiciones que deben cumplirse para conseguir un liderazgo eficaz (véase Figura 5).

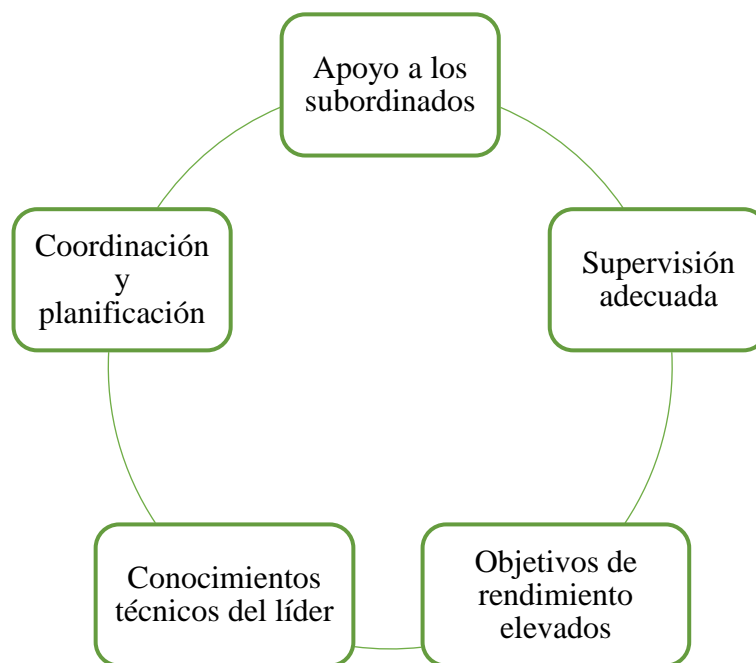


Figura 5. Condiciones para un liderazgo eficaz (elaboración propia con información de Bonifaz, 2012)

Años más tarde, Likert (1967), partiendo del modelo de los cuatro factores de Bowers y Seashore (1966), diferenció entre los siguientes estilos de liderazgo (véase Tabla 3).

Tabla 3. Estilos de liderazgo según Likert (1967)

Autoritario explotador	Autoritario benévolo	Consultivo	Participativo
El líder no confía en los subordinados	Líder y subordinado tienen fe y confianza condescendiente	Líder y subordinado tienen fe y confianza, pero no de manera completa	Líder y subordinados tienen fe y confianza en todas las materias

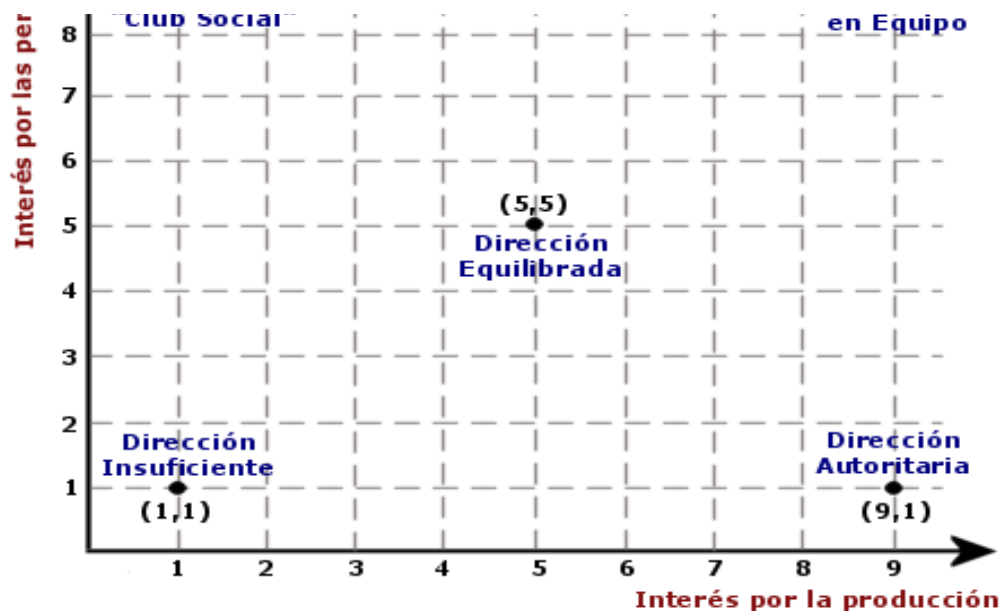
Autoritario explotador	Autoritario benévolo	Consultivo	Participativo
Los subordinados no gozan de libertad alguna para discutir acerca de los asuntos del trabajo	Los subordinados no sienten gran libertad para discutir sobre los asuntos del trabajo	Los subordinados tienen libertad para discutir sobre los asuntos del trabajo	Los subordinados se sienten en completa libertad para discutir sobre los asuntos del trabajo
Los subordinados no ofrecen opiniones en la resolución de problemas	En ocasiones, los subordinados aportan su opinión en la resolución de problemas	Frecuentemente, los subordinados aportan su opinión en la resolución de problemas	El líder recibe siempre ideas y opiniones y procura hacer un buen uso de ellas

1.4.1.5. Teorías Humanistas

El liderazgo desde el punto de vista humanista (también conocido como situacional o funcional) se centró en las personas, y entiende que la experiencia laboral favorece el desarrollo personal del ser humano, proporcionando un beneficio mutuo entre el líder y el colaborador (Salas, 2013).

De entre los mayores exponentes dentro de este paradigma, destaca el modelo propuesto por Blake y Mounton (1964). Los autores desarrollaron su “Managerial Grid” o “Malla Gerencial”, la cual combina en una matriz el enfoque en los procesos y el enfoque en las relaciones (Giraldo y Naranjo, 2014). El liderazgo, por lo tanto, se moverá a lo largo de dos dimensiones (véase Figura 6): el interés de las personas (puntuado con valores entre 1 y 9) y el interés por los objetivos (puntuado también de 1 a 9).

Figura 6. Teoría de la Malla Gerencial (información obtenida de Blake y Mounton, 1964)



Los mejores resultados se conseguirán en aquella posición en la que el líder se preocupe al máximo por la tarea y por las personas (Salas, 2013). La Tabla 4 expone la explicación de algunos de los posibles resultados:

Tabla 4. Posibles resultados del modelo de Blake y Mounton (1964) (elaboración propia con información de Giraldo y Naranjo, 2014)

Gerente (9,9)	Según el jefe
Alto en la tarea y alto en las relaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Los logros en el trabajo se deben a las personas involucradas en él. - La interdependencia por medio de un interés común en las metas de la organización da origen a las relaciones de confianza y respeto.
Gerente (1,9)	Según el líder
Alto en las relaciones y bajo en la tarea	<ul style="list-style-type: none"> - Da atención cuidadosa a las necesidades de las personas, produce relaciones satisfactorias. - Promueve una atmósfera amistosa en la organización y el ritmo de trabajo

Gerente (5,5)	Según el líder
Preocupación media por la producción y por el personal	Logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado altas y suelen tener una actitud benévolamente autocrática hacia las personas
Gerente (9,1)	Un líder en esta posición cree que:
Alto en la tarea y bajo en las relaciones	La eficiencia en la operación es el resultado de disponer las condiciones de trabajo de tal forma que los elementos humanos interfieran solo en un grado mínimo
Gerente (1,1)	Este es un líder conformista
Bajo en tarea y bajo en relaciones	Él cree que el ejercicio del mínimo esfuerzo para hacer que se efectúe el trabajo requerido es suficiente para conservar la membresía de la organización.

En la misma línea, destacan las aportaciones realizadas por Hersey y Blanchard (1969) que, de alguna forma, constituyen una continuación de los estudios de Blake y Mounton (1964) y que también ha sido considerada como una Teoría Situacional. En este caso, además del interés por la tarea y la relación, se suma un tercer factor, la situación, determinada por la madurez de los seguidores a la hora de asumir responsabilidades. La aplicación del modelo tiene básicamente seis fases (Vicente, 2014):

- Identificar las funciones y actividades necesarias para el desempeño eficiente del trabajo.
- Determinar los conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
- Evaluar el nivel de habilidad de cada miembro del grupo.
- Establecer el nivel de adecuación de las habilidades y la motivación necesarias para los requerimientos de cada puesto.
- Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

La Figura 7 expone la representación gráfica del modelo.

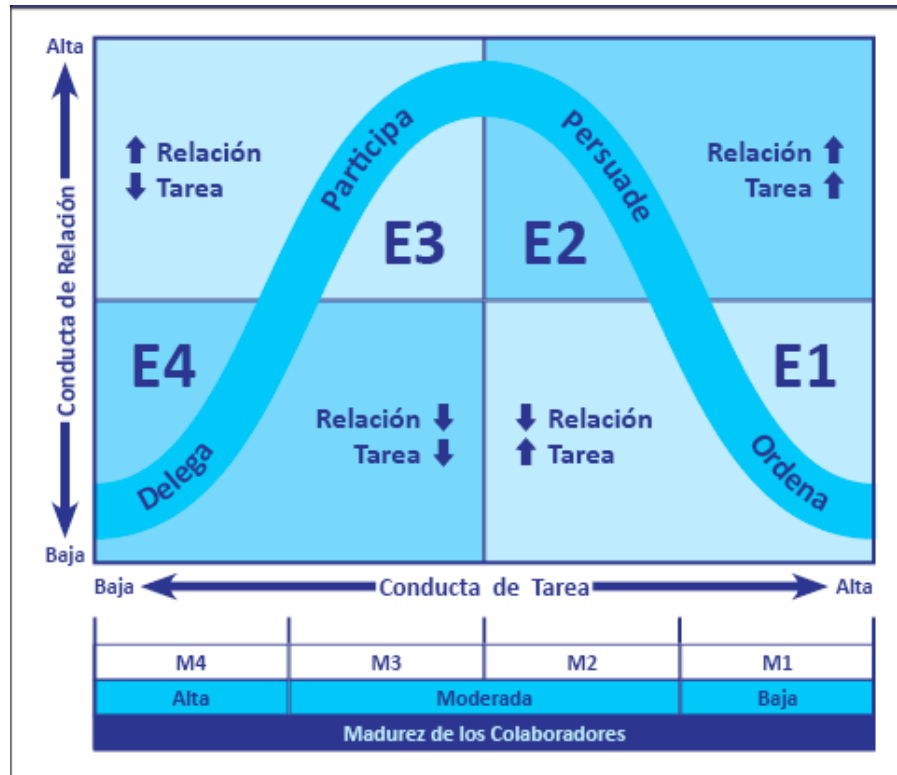


Figura 7. Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard (1969) (información obtenida de Vicente, 2014)

Atendiendo a ello, las fases de madurez en las que se encuentran los seguidores son las siguientes (Flores, 2015):

M1-Alta Tarea/Baja Relación:

- No desea asumir responsabilidades, no tiene seguridad en sí mismo.
- Se limita a dar órdenes, guiar y dirigir.
- Comunica a los seguidores qué, cómo, cuándo, dónde y con quién se va a realizar la tarea.
- Proporciona instrucciones, da soluciones y supervisa el desempeño.

M2-Alta Tarea/ Alta Relación:

- Explica decisiones y proporciona oportunidades para clarificar, dialogar y explicar el porqué.
- El estilo tiene que influir sobre los niveles bajos o moderados de madurez.
- El individuo se siente motivado y tiene voluntad de asumir la guía del líder.

M3- Baja Tarea/ Alta Relación:

- Los seguidores participan en la toma de decisiones, el líder comparte ideas y facilita y existen niveles de madurez moderados o altos.

M4- Baja Relación/ Baja Tarea:

- Se delega en el seguidor la administración de su propia actividad y la supervisión es general.
- El seguidor puede y quiere hacer la tarea ya que el líder tiene alta madurez.

Además, los estilos de liderazgo propuestos por el modelo situacional serían los siguientes (Mascaray, 2011):

- Directivo: estilo caracterizado por un elevado comportamiento directivo (tarea) y un bajo grado de comportamiento de apoyo (relación).
- Persuasivo: alto grado en ambos comportamientos (directivo y apoyo). Aunque los seguidores no presentan los conocimientos suficientes para la tarea autónoma, el líder apoya para que se incrementen los conocimientos.
- Participativo: bajo grado de comportamiento directivo y alto de apoyo. Los seguidores empiezan a asumir responsabilidades al haber adquirido cierto grado de competencias.
- Delegador: bajo grado de ambos comportamientos. El líder delega en los seguidores, puesto que estos ya son capaces de realizar el trabajo de manera autónoma.

1.4.1.6. Teorías de la Contingencia

La contingencia hace referencia a un riesgo, por lo que de acuerdo con estas teorías la conducta del líder depende de los seguidores, de las tareas y de las variables del grupo (Bonifaz, 2012). Además, y al igual que las teorías comportamentales, une las cualidades del líder con las relaciones de los seguidores, agregando la interacción que tienen estos con el entorno en el que se desarrollan (Giraldo y Naranjo, 2014). Esta teoría postula que cada uno de los estilos de liderazgo será eficaz en algunas situaciones pero no en otras. Además, establece que la relación entre el estilo de un líder y la efectividad, depende de las siguientes variables (Flores, 2015):

- Características de los empleados: factores como la experiencia, las necesidades de los subordinados, la satisfacción, la capacidad percibida, la voluntad de abandonar la organización, etc.

- Características del entorno: consistente en factores como la estructura de la tarea y la dinámica de equipo, ambas fuera del control de los subordinados.

Como mayor exponente destaca el modelo propuesto por Fiedler (1967, 1971), el cual incluyó la contribución de las teorías anteriores (sobre todo de la Teoría de Rasgos y de las Teorías Conductuales) e incluyó una nueva variable: la situación. Este autor definió el tipo de liderazgo como un sistema que trata de establecer relaciones interactivas entre el líder y los seguidores (Sánchez, 2010). Asimismo, desarrolló un instrumento (Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido; CMP, Fiedler, 1967), dirigido a medir si la persona está orientada al trabajo o a las relaciones interpersonales, y postuló que existen tres variables situacionales, en función de si el líder puede controlar e influir en los resultados de esfuerzo del grupo y que influyen en la eficacia del liderazgo (Flores, 2015; Salas, 2013):

- La calidad de la relación entre el líder y los colaboradores: referente al clima grupal y a las actitudes de los colaboradores hacia el líder. Si estos últimos muestran confianza y respeto hacia el líder, las relaciones entre ambos serán favorables.
- La estructura de la tarea: en relación con el grado de definición de las tareas llevadas a cabo por el grupo. La situación será más favorable para el líder cuando la tarea sea más estructurada.
- La posición de poder: relativo al grado en el que el líder tiene autoridad sobre los seguidores.

De la combinación de estas tres variables se establecen ocho situaciones para el liderazgo (véase Tabla 5). Para llevar a cabo el modelo de Fiedler (1971), por lo tanto, el líder debe decidir si su orientación se dirige hacia la tarea o a la relación con las personas, así como establecer un diagnóstico de la situación y determinar si el conjunto es favorable o no.

Tabla 5. Posibles situaciones del modelo de liderazgo de Fiedler (1971) (elaboración propia con información de Salas, 2013)

Situación	Relación líder-colaboradores	Estructura de la tarea	Posición de poder del líder	Lo favorable de la situación	Estilo de liderazgo recomendable
1	Buenas	Alta	Fuerte	Favorable	Orientado a la tarea
2	Buenas	Alta	Débil	Favorable	Orientado a la tarea
3	Buenas	Baja	Fuerte	Favorable	Orientado a la tarea
4	Buenas	Baja	Débil	Moderadamente favorable	Orientado a la relación
5	Moderadamente deficientes	Alta	Fuerte	Moderadamente favorable	Orientado a la relación
6	Moderadamente deficientes	Alta	Débil	Moderadamente favorable	Orientado a la relación
7	Moderadamente deficientes	Baja	Fuerte	Moderadamente favorable	Orientado a la tarea

El estilo motivado por las relaciones resulta ser el más apropiado cuando la situación está bajo un control moderado o intermedio. A su vez, el autor incluye un estilo intermedio de liderazgo denominado “liderazgo socioindependiente”, situado entre el estilo motivado por las relaciones y el motivado por la tarea (Flores, 2015).

1.4.1.7. Teoría de la Trayectoria-Meta (Phat-goal)

Propuesta por Evans (1970) y House (1971), estableció que el líder es el responsable de la motivación de los trabajadores para el logro de objetivos, de forma que se convierte en un guía y apoyo para ellos (Bonifaz, 2012). Es una teoría muy relacionada con la motivación y aporta un modelo práctico, ya que recuerda al líder que su papel fundamental es guiar y entrenar a sus colaboradores durante el camino a la consecución de sus objetivos (véase Tabla 6). No obstante, hay aspectos de esta teoría que pueden llevar a confusión, entre ellos, los relacionados con la viabilidad de sus postulados. Y es que, no resulta sencillo aplicar un estilo de liderazgo teniendo en cuenta variables

distractoras como pueden ser el grado de estructura de la tarea, la claridad de los objetivos, las habilidades de los seguidores y el grado de autoridad formal de la organización.

Tabla 6. Teoría de la Trayectoria-Meta según House (1977) (elaboración propia con información de Salas, 2013)

Comportamiento del líder	Características de los seguidores	Características de la tarea
Directivo: proporciona una guía y estructura psicológica	Dogmáticos, autoritarios	Ambigua y con normas poco definidas
De apoyo: aporta protección física y psicológica	Insatisfechos, necesitan integración y contacto humano	Repetitiva, poco desafiante y aburrida
Participativo: aporta implicación	Autónomos, necesitan control y claridad	Ambigua, poco clara y poco estructurada
Orientado al logro: aporta emoción y desafío	Tienen altas expectativas, necesitan sobresalir	Ambigua, desafiante y compleja

1.4.1.8. Modelo de liderazgo participativo

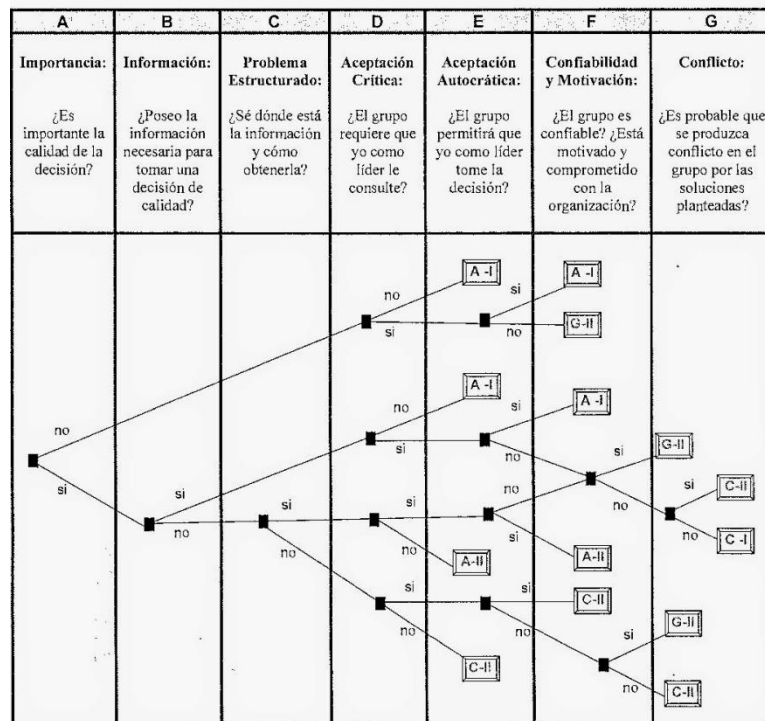
Ideado por Vroom y Yetton (1973), establecieron un enfoque relacionado con el grado de motivación y participación de los subordinados, en los distintos procedimientos de la organización (Flores, 2015). Atendiendo a lo aportado por Vroom y Jago (1988), la teoría puede ser formulada de la siguiente forma:

$$\mathbf{Fuerza = Valencia \times Expectativas}$$

En este caso, la fuerza hace referencia a la intensidad de la motivación del seguidor; la valencia es la intensidad de la preferencia del seguidor por los resultados; y las expectativas, se relacionan con la probabilidad de que cierta acción derive en el resultado deseado (Koontz y Weihrich, 2004).

Además, Vroom y Yetton (1973) relacionaron el comportamiento y participación del líder en la toma de decisiones, a través de un árbol de decisión constituido por siete preguntas (véase Figura 8) y haciendo posible elegir entre cinco estilos de liderazgo (Bonifaz, 2012):

1. Decisorio: relativo a los líderes que dan a conocer a sus seguidores las decisiones que toman.
2. Consulta individual: el líder transmite de manera individual los problemas a los seguidores, aceptando sugerencias.
3. Consulta al grupo: el líder comunica el problema de manera grupal, acepta sugerencias y, en base a ellas, toma una decisión.
4. Facilitador: el líder toma las decisiones bajo consenso, sin imponer su propio criterio.
5. Delegador: el grupo es quien toma la decisión. El líder responde preguntas y aporta los recursos necesarios.



AI: Autocrítico AII: Autocrítico II CI: Consultivo CII: Consultivo II GII: Grupo II

Figura 8. Modelo de Liderazgo de Vroom y Yetton (1973)
(información obtenida de Salas, 2013; Vergara, 2014)

Los enfoques clásicos de liderazgo, los cuales han sido cuestionados en la literatura científica dada su visión simplista y reduccionista, también han servido de inspiración para muchas de las teorías y modelos que han surgido con posterioridad. La Tabla 7 expone de manera resumida las principales aportaciones de cada una de ellas.

Tabla 7. Resumen de los enfoques clásicos del liderazgo (elaboración propia)

Tipo de liderazgo	Definición	Características
Teoría del Gran Hombre	“Los líderes nacen, no se hacen”	El líder se caracteriza por poseer características innatas que ejercen influencia en los seguidores
Teoría de los Rasgos	Los líderes deben presentar una serie de atributos físicos, sociales, de personalidad y en la forma de trabajar	El líder se caracteriza por presentar: <ul style="list-style-type: none"> - Dominio - Energía - Locus de control - Estabilidad - Integridad - Flexibilidad - Sensibilidad
Teoría del Campo Social	Prima el concepto de grupo en detrimento de las características del líder. El líder solo cobra sentido dentro de un grupo	Se establecen tres estilos de liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> - Autoritario - Democrático - Laissez-Faire o liberal
Teorías Conductuales		El líder es entendido en función de los siguientes estudios: <ul style="list-style-type: none"> - Universidad de Ohio y Michigan (hincapié en la función orientativa del líder)

Tipo de liderazgo	Definición	Características
	El liderazgo se entiende de manera más global, enfatizando en el estudio del comportamiento del líder	<ul style="list-style-type: none"> - Teoría X e Y de McGregor (clasificación según nivel de cooperación y compromiso del líder) - Estilos de liderazgo de Likert (explotador, benévolo, consultivo y participativo)
Teorías Humanistas (Situacionales)	Este tipo de liderazgo se centra en las personas, destacando que la experiencia laboral favorece el desarrollo personal, siendo recíproco el beneficio entre líderes y seguidores	<p>La figura del líder es entendida en función de los siguientes modelos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Malla gerencial de Blake y Mounton (combinación de enfoque de procesos y enfoque de relaciones) - Liderazgo situacional de Hersey-Blanchard (suman un tercer factor al modelo anterior, la situación)
Teorías de la Contingencia	El liderazgo es entendido por la combinación de las cualidades del líder, las relaciones con los seguidores y la interacción que tienen estos con el entorno en el que se desarrollan	<p>La efectividad del líder se mide en función de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La calidad de la relación entre este y los colaboradores - La estructura de la tarea - La posición de poder

Tipo de liderazgo	Definición	Características
Teorías de la Trayectoria-Meta	El liderazgo se relaciona estrechamente con la motivación de los trabajadores para el logro de objetivos	El líder es el responsable de esta motivación y su papel es guiar y entrenar a sus colaboradores
Teorías del Liderazgo Participativo	Liderazgo que relaciona el comportamiento y participación del líder con la toma de decisiones	Da lugar a cinco tipos de líderes: <ul style="list-style-type: none"> - Decisorio - De consulta individual - De consulta en grupo - Facilitador - Delegador

1.4.2. Teorías modernas

1.4.2.1. Liderazgo transaccional

Las teorías transaccionales (o teorías de gestión), se originaron como respuesta a las críticas vertidas a la simplicidad de los modelos anteriores. En base a ello, determinaron que el rol del líder está centrado en la supervisión del rendimiento de la organización, donde el desempeño de los seguidores se retribuye a través de la recompensa o la sanción, considerando que el líder ayuda a los seguidores para que logren los resultados esperados (Flores, 2015).

Bass (1990) definió el liderazgo transaccional como un proceso de intercambio de beneficios, transacciones y acuerdos, entre la empresa y sus trabajadores. Como características principales dentro de este tipo de liderazgo, se pueden destacar las siguientes (Portela, 2016):

- Liderazgo de competencias contingentes: referente a las transacciones constructivas con relación a comportamientos del líder destinados a clarificar los roles y tareas y proveer a los seguidores recursos materiales y psicológicos.
- Gerencia por la excepción activa: vigilancia permanente por parte del líder a fin de asegurar la consecución de los estándares establecidos.
- Gerencia por la excepción pasiva: intervención por parte del líder una vez que los errores ya han sido cometidos.

El liderazgo basado en el modelo transaccional está centrado en las metas establecidas y da lugar a altos niveles de esfuerzo y desempeño. Además, este tipo de líder es buen negociador y gestor, aunque autoritario (Cardona y Rey, 2008).

Jacobs (1971) fue el primero en abordar la naturaleza transaccional de los grupos desde la perspectiva de intercambio social, estableciendo la Teoría del Intercambio líder-miembro (LMX; Jacobs, 1971). El modelo sostuvo que dicha relación se produce cuando una persona se incorpora a una organización y queda compuesta por tres etapas (Flores, 2015):

- Asunción de roles: el recién incorporado a la organización es evaluado por el líder a fin de ofrecer oportunidades que le permitan demostrar su valía.
- Rol de decisiones: fase en la que se establece el tipo de relación con los subordinados.

- La rutina: relacionada con el cambio social permanente establecido entre el líder y el miembro, afianzándose valores como la confianza y el respeto.

1.4.2.2. Liderazgo carismático

Uno de los mayores exponentes dentro del estudio del carisma fue Max Weber (1970), el cual estableció en sus estudios sobre política tres tipos de liderazgo que actuaron como patrón base del posterior modelo de liderazgo carismático. Weber (1970) distinguió entre:

- Líder carismático: los propios seguidores caracterizan a este líder como alguien con poder, habilidades y condiciones superiores.
- Líder tradicional: aquel que alcanza el poder por herencia o linaje.
- Líder legal: aquella persona que asciende al poder a través de métodos fiscales, elecciones democráticas o por su calidad de experto en alguna materia.

Para House, Spangler y Woycke (1991) este tipo de liderazgo es recomendable para situaciones que requieran una implicación muy alta y activa del líder y sus seguidores en el logro de metas ideológicas. Avolio, Bass y Jung (1999), por su parte, pusieron de manifiesto que los seguidores desean identificarse con el líder, mientras que Yukl (1999) enfatizó que los cambios en las empresas únicamente pueden realizarse cuando los seguidores depositan su confianza en la experiencia del líder. En definitiva, este tipo de liderazgo puede ser entendido como aquel que se basa en una relación de influencia personal, en la que el empleado está comprometido personalmente con el líder para llevar a cabo una misión conjunta, compartiendo el líder el éxito con sus seguidores (Cardona y Rey, 2008).

Maxwell (2011) destacó que el carisma es una habilidad que inspira entusiasmo, interés y afecto a través de la influencia del encanto personal. Estos atributos son utilizados por los líderes para incrementar el desempeño de toda la organización, ya que da lugar a que los seguidores tengan una visión más amplia de las cosas, dejando a un lado los intereses personales para priorizar el bien del equipo y de la organización. Según Maxwell (2011), los seguidores carismáticos poseen las siguientes cualidades: (a) amor por la vida; (b) valoran a las personas; (c) dan esperanza; (d) comparten; (e) piensan en los demás; (f) estilo propio; (g) hacen el bien.

1.4.2.3. Liderazgo visionario.

Hartog et al. (2007) detectaron que la hora de seleccionar líderes para las empresas, estas diferenciaban las características que deben reunir los líderes de los niveles altos de aquellos otros que ocuparán puestos intermedios. El líder, por lo tanto, es definido como aquel que ejerce en sus seguidores una impresión positiva de los socios y dueños de la compañía y se relaciona positivamente con esfuerzos extra que persiguen el mejor desempeño de la organización (Portela, 2016).

1.4.2.4. Teorías emergentes

El interés mostrado por la comunidad científica en el estudio de la conducta organizacional, así como los avances paralelos en la investigación en el campo de la Psicología Positiva, dieron lugar a lo que se conoce como comportamiento organizacional positivo (Blanch, Gil, Antino y Rodríguez-Muñoz, 2016), siendo, por lo tanto, una extensión de los principios de la Psicología Positiva aplicados a la conducta organizacional (Quick, Cooper, Gibbs, Little y Nelson, 2010). Este nuevo prisma posibilitó la aparición de nuevos modelos de liderazgo positivo, cuyo énfasis se situó en el modo en el que los líderes estimulan y tratan de mantener unos óptimos niveles de rendimiento en sus seguidores a través de una serie de comportamientos virtuosos y eudemónicos (Cameron y Plews, 2012).

Avolio y Gardner (2005) identificaron los componentes en los que coinciden los modelos de liderazgo positivo: (1) perspectiva moral positiva; (2) autoconocimiento del líder; (3) modelado positivo de la conducta de los seguidores; (4) identificación personal y social de los seguidores con el líder y el grupo; (5) intercambios sociales positivos entre el líder y los seguidores. Los principales modelos son los siguientes:

- **Liderazgo transformacional:** las primeras aproximaciones fueron realizadas por Burns (1978), siendo esta forma de liderazgo una de las mayores precursoras de los modelos actuales. Como máximo exponente se sitúa Bass (1985), el cual elaboró la conocida Teoría Multifactorial del Liderazgo. Puesto que es una variable de estudio, será explicada de manera pormenorizada en el siguiente capítulo.

- **Liderazgo de servicio:** fue concebido e introducido en el contexto organizacional por Greenleaf (1977), el cual puso el énfasis en el concepto de servicio a los demás, así como en el reconocimiento de que la organización debe posibilitar la formación de individuos a fin de conseguir crear un entorno organizacional positivo. El líder sirviente se caracteriza, por lo tanto, por priorizar las necesidades, aspiraciones e intereses de los seguidores por encima de los suyos propios. A grandes rasgos, es un estilo de liderazgo fundamentado en la predisposición de ayuda y servicio al desarrollo de los seguidores, lo que implica la escucha activa, el desarrollo de la empatía, primar la persuasión en detrimento de la coerción y procurar la construcción del concepto de comunidad en el entorno laboral (Edú, 2014). Tal y como apuntaron Parris y Peachey (2013), esta concepción adquiere significado en el contexto actual puesto que, tanto profesionales como investigadores de diversos sectores, tratan de dar respuesta a la visión dominante establecida por los líderes corporativos, centrada en pautas de conducta poco acordes con planteamientos éticos elementales.
- **Liderazgo espiritual:** esta teoría aparece en un marco en el que el liderazgo tradicional parece no ser suficiente para satisfacer las demandas de las organizaciones. El concepto de espiritualidad se refiere al establecimiento de relaciones con el ser interior, facilitando el equilibrio interno y externo de los miembros de las organizaciones, estando los estudios iniciales centrados en el conocimiento de las características espirituales de los líderes efectivos. Fairholm (1996) identificó diversas cualidades encaminadas a este fin, a saber, presencia de objetivos vitales definidos, convicciones morales arraigadas, elevada capacidad intelectual, habilidades sociales y una orientación al desarrollo de valores en el resto. Fue el citado autor quien, en base a los postulados de Greenleaf (1997) acerca del liderazgo sirviente, ideó el primer modelo de liderazgo espiritual, haciendo hincapié en las capacidades, necesidades e intereses de líderes y seguidores, así como en los objetivos y metas de la organización. Atendiendo a ello, los líderes espirituales ayudan al resto en los aspectos relacionados con las áreas trascendentes de su vida, a la vez que desarrollan una visión y una misión inspiradoras que fomentan el espíritu de cooperación. En la misma línea, Fry (2003) postuló una teoría causal del liderazgo espiritual centrada en un modelo

motivacional y vertebrada con aspectos como la esperanza, fe, amor altruista y supervivencia espiritual. En definitiva, esta teoría concibe el liderazgo como un punto de unión que hace posible transformar una organización en una entidad intrínsecamente motivada y orientada al aprendizaje continuo.

- **Liderazgo auténtico:** Gardner, Avolio, Luthans, May y Walumbwa (2005) destacaron que los líderes auténticos son aquellos dotados de profundas convicciones morales, que se inspiran en los principios éticos para el beneficio común. Poseen una clara consciencia del contenido de sus pensamientos, emociones, habilidades y el modo en el que son percibidos por el resto. Puesto que es una variable de estudio, será explicada de manera pormenorizada en el siguiente capítulo.
- **Liderazgo ético:** Brown, Treviño y Harrison (2005) lo definieron como la demostración por parte de los líderes de conductas normativamente apropiadas, siendo su labor el fomento y refuerzo de dichas conductas en sus seguidores. Los líderes éticos se caracterizan por ser personas morales (relacionado con cualidades como la honradez, honestidad y la preocupación por el resto) (Edú, 2014), y directivos morales (caracterizados por modelos éticos de conducta que implementan en los procesos organizacionales) (Blanch et al., 2016). El modelo de liderazgo ético más elaborado corresponde a los planteamientos de Brown y Treviño (2006), el cual se centra en promover conductas normativamente apropiadas en los seguidores a través de las acciones personales y de las relaciones interpersonales, siempre en base a sistemas de recompensas y con transparencia en las relaciones. Aunque las dimensiones éticas están presentes en los modelos de liderazgo transformacional, sirviente y, especialmente, en el auténtico, todavía no se dispone de una definición precisa y universalmente aceptada (Frish y Huppenbauer, 2014).

De entre las aportaciones realizadas en las últimas décadas, posiblemente sean las relacionadas con el liderazgo transformacional y el liderazgo auténtico las que han despertado mayor interés científico. Por ello, y por ser las variables independientes del presente estudio, serán explicadas de manera pormenorizada en el siguiente capítulo.

Revisión Teórica

Los nuevos enfoques del liderazgo, los cuales guardan estrecha relación de manera conjunta y se sitúan como los mayores referentes en las últimas décadas a la hora de caracterizar a la figura del líder, quedan resumidos en la Tabla 8.

Tabla 8. Resumen de los enfoques modernos del liderazgo (elaboración propia)

Liderazgo	Definición	Características
Transaccional	Intercambio de beneficios a través de transacciones entre la empresa y sus trabajadores	El líder se caracteriza por emplear: <ul style="list-style-type: none"> - Recompensas contingentes - Gerencia por la excepción activa - Gerencia por la excepción pasiva
Carismático	Relación de influencia personal, donde el empleado se compromete con el líder para desarrollar una misión conjunta	El líder carismático se caracteriza por: <ul style="list-style-type: none"> - Los beneficios que sus seguidores atribuyen - Acciones y comportamientos manifiestos
Visionario	Fomenta en los seguidores una visión positiva de la organización y motiva los esfuerzos extras	El líder visionario se caracteriza por: <ul style="list-style-type: none"> - Orientación hacia las personas - Ser motivador
Transformador	Realiza acciones que dan poder a los seguidores, creando vínculos para lograr objetivos, adecuando su conducta en función de la situación	El líder transformacional se caracteriza por buscar en sus seguidores: <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Implicación - Lealtad

Liderazgo	Definición	Características
Servicio	<p>El énfasis se centra en el concepto de servicio al resto y en el papel de la organización a la hora de posibilitar un entorno positivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño El líder sirviente prioriza las necesidades, aspiraciones e intereses de sus seguidores por encima de los suyos
Espiritual	<p>El liderazgo es un vector que posibilita una transformación de la organización como entidad motivada y orientada al aprendizaje, a través del espíritu de cooperación, el apoyo mutuo y el compromiso con la organización</p>	<p>Los líderes deben presentar las siguientes cualidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos vitales definidos - Convicciones morales arraigadas - Elevada capacidad intelectual - Habilidades sociales - Orientación al desarrollo de los valores del resto
Auténtico	<p>Patrón de conducta del líder que inspira capacidades psicológicas positivas a través de diferentes acciones</p>	<p>El líder auténtico se caracteriza por los siguientes atributos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conciencia de sí mismo - Transparencia en las relaciones - Procesamiento equilibrado de la información - Moral internalizada

Liderazgo	Definición	Características
Ético	Demostración por parte de los líderes de conductas normativamente apropiadas, así como el fomento y refuerzo de tales conductas	Los líderes éticos se caracterizan por ser considerados personas morales y directivos morales

Resumen

A lo largo del tiempo, han ido apareciendo diversas teorías, corrientes o postulados de liderazgo con la finalidad máxima de dar respuesta a la problemática de la época correspondiente (Flores, 2015). Tal y como se apuntó al inicio del capítulo, el liderazgo ha existido desde el pasado remoto (Cuevas, 2010), concretamente, se destaca su presencia en determinadas épocas significativas de nuestra historia:

- Civilizaciones antiguas: desde la civilización Sumeria (s. V a.C.) hasta la antigua Roma, pasando por Egipto, Babilonia, China y los antiguos griegos.
- Edad Media: desde el debilitamiento del imperio romano hasta figuras como Martín Lutero.
- Revolución Industrial: división entre burguesía, terratenientes, obreros, etc.
- Siglo XX: desde sus inicios de la mano de Taylor (1911), pasando por autores emblemáticos en la década de los años 50, 60 y 70, hasta finales de siglo con la aparición de modelos centrados en rasgos de personalidad.
- Siglo XXI: enfoque de liderazgo empresarial centrado en el cliente, calidad de servicio, innovación, excelencia, etc.

Al igual que el liderazgo ha estado presente en todas las etapas que han conformado la historia, su definición se ha adaptado a las necesidades de cada sociedad, siendo definido en los últimos años como un proceso de influencia social que maximiza los esfuerzos de los demás hacia el logro de una meta (Kruse, 2013). Atendiendo a dicha definición, numerosos autores han centrado su interés en caracterizar a la figura del líder, diferenciando entre líder-jefe y seguidor-subordinado y atribuyendo al líderes características como (Bonifaz, 2012): (a) visión estratégica y de negocio; (b) innovación; (c) gestión de la información y formación; (d) orientación a las personas, entre otras.

Pero si algo ha trascendido dentro del estudio del liderazgo y que, a su vez, ha permitido su mayor acercamiento a la comunidad científica, han sido los postulados derivados de las distintas teorías o corrientes creadas. Las mismas, han sido clasificadas como enfoques clásicos y enfoques modernos y sus aportaciones pueden ser resumidas de la siguiente forma:

Enfoques clásicos

- Teoría del gran hombre: “los líderes nacen, no se hacen”.
- Teoría de los Rasgos: líder en función de la presencia de determinados atributos.
- Teoría del Campo Social: el líder cobra sentido si es dentro de un grupo.

- Teorías Conductuales: el líder se entiende en base a su conducta.
- Teorías Humanistas (situacionales): centrada en las personas y en la experiencia laboral.
- Teorías de la Contingencia: combinación de las cualidades del líder, la relación con los seguidores y la interacción con el entorno.
- Teorías de la Trayectoria- Meta: hincapié en la motivación de los trabajadores.
- Teorías de Liderazgo Participativo: significancia del comportamiento y toma de decisiones.

Enfoques modernos

- Liderazgo transaccional: intercambio de transacciones.
- Liderazgo carismático: compromiso entre líder y seguidores.
- Liderazgo visionario: motivación de esfuerzos extra y visión positiva.
- Teorías emergentes: como el Transformador, de Servicio, Espiritual, Auténtico y Ético.

Capítulo 2:

Liderazgo Transformacional y Liderazgo Auténtico

2.1. Introducción

En los últimos años, las empresas se han visto obligadas a experimentar cambios que, hasta la fecha, no habían sido realizados. La competición global, el rápido desarrollo tecnológico y la emergencia de nuevos mercados, han propiciado la generación de nuevas respuestas rápidas y precisas con la finalidad de garantizar su supervivencia (Blanch et al., 2016). Estas modificaciones han incorporado cambios sustanciales tanto en los valores y conductas de los individuos, como en las estructuras, estrategias y el sistema de las organizaciones para poder hacer frente a esta nueva realidad (Senge, 2014). En este contexto, es de gran importancia realizar un análisis de los tradicionales modelos de liderazgo basados en la autoridad y en el establecimiento de contratos o transacciones entre líderes y seguidores (Gil et al., 2011). Como respuesta a las limitaciones presentes en los modelos tradicionales, surgen los modelos de liderazgo positivo, convirtiéndose en la aproximación dominante en el estudio del liderazgo en las organizaciones.

Los modelos de liderazgo positivo ponen el énfasis en la motivación intrínseca y en el desarrollo positivo de los seguidores, es por ello que representan una visión más productiva y eficiente a la hora de gestionar los actuales modelos de negocio (Blanch et al., 2016). La literatura existente establece que el liderazgo positivo se halla vinculado, en mayor medida, al liderazgo transformacional (Bass, 1985) y al auténtico (Avolio y Gardner, 2005).

El primero, ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones (Heramosilla et al., 2016). No obstante, es posible que el segundo tenga mayor influjo de los modelos del liderazgo positivo, sobre todo teniendo en cuenta que surgió como respuesta a las críticas vertidas sobre algunas versiones emergentes del liderazgo transformacional (Edú, 2014). Dada su trascendencia y, teniendo en cuenta que ambos modelos (transformacional y auténtico) constituyen las variables independientes del presente estudio, se destinará el siguiente capítulo a su conceptualización.

El capítulo estará distribuido en dos grandes bloques, uno relacionado con el liderazgo transformacional y el siguiente con el auténtico. Para cada uno de ellos, se realizará una visión global de los antecedentes, de sus modelos teóricos, su conceptualización, la influencia dentro del mundo de las organizaciones, las críticas vertidas por la literatura científica, así como una relación de diferencias y puntos en común entre cada uno de ellos y otros modelos de liderazgo.

2.2. El Liderazgo Transformacional

2.2.1. Antecedentes

Dentro de las nuevas tendencias acerca del estudio del liderazgo surgidas a partir de la década de los años 70 del pasado siglo, cobra especial relevancia el modelo de Liderazgo Transformacional. Este surgió a partir de la Teoría del Liderazgo Carismático (House, 1977), basado a su vez en las ideas de Weber (1964) acerca del poder del carisma. El término carisma fue introducido en las ciencias sociales por Weber (1921), el cual lo tomó prestado del cristianismo primitivo (Espinoza, 2015) y lo usó para nombrar a uno de los tres tipos de dominación legítima que, según él, podía darse en la sociedad: la dominación Racional/Legal (Estado de Derecho); la Tradicional y la Carismática.

Tras el abandono por parte de la psicología científica de este tipo de liderazgo, se produjo un cambio de mentalidad que trajo consigo la redefinición del concepto carisma en dos aspectos: por una parte, pasó de concebirse un fenómeno excepcional producido solo en contadas ocasiones, a considerarse como un elemento habitual y susceptible de ser potenciado en las personas (Molero, 2011). En segundo lugar, se pasó de enfatizar los aspectos irracionales a hacer hincapié en la parte más racional del carisma, facilitando así su bienvenida dentro de la psicología empírica (Espinoza, 2015).

Posteriormente, Burns (1978) introdujo los conceptos de liderazgo transaccional y transformacional. Al respecto, conviene destacar que el primero está basado en las continuas interacciones entre el líder y subordinado y, siguiendo las palabras de Bass y Riggio (2006), los líderes transaccionales serían aquellos que intercambian una cosa por otra y distribuyen premios y castigos de acuerdo a la actitud y al rendimiento del empleado. Los líderes transformacionales, por el contrario, se encargan de estimular a sus seguidores con el fin de obtener un rendimiento que supere al esperado, desarrollando, a su vez, sus propias capacidades de liderazgo (Mascaray, 2011). Aunque tanto el liderazgo transaccional como el transformacional buscan que el seguidor priorice el interés de la organización en detrimento del suyo propio, el transformacional va más allá de la responsabilidad del líder porque motiva a sus seguidores y eleva los intereses de estos (Portela, 2016).

2.2.2. Concepto y teoría

Bass (1985) partió del modelo propuesto por Burns (1978) y la discusión del carisma en las organizaciones postulado por Weber (1964). Centró su interés en las necesidades de los colaboradores, en lugar de en la de los líderes (Salas, 2013) y propuso una teoría más detallada para describir los procesos transformacionales en las organizaciones, reconociendo que el mismo líder puede usar tanto los procesos transaccionales como los transformacionales en función de los momentos y situaciones (Espinoza, 2015). La gran mayoría de teorías del liderazgo anteriores centraron su interés en el proceso transaccional (transacción entre líder y seguidores por alcanzar acuerdos previos) y, aunque los líderes transaccionales reconocen que necesitan a sus seguidores, serán recompensados o no en función de su desempeño (Flores, 2015). Atendiendo a ello, Bass (1989) determinó que en el proceso transaccional se pueden identificar dos dimensiones (véase Figura 9):

- La primera que está orientada al reconocimiento de las tareas y funciones de los seguidores para alcanzar los logros establecidos.
- Una segunda dirigida a cubrir el reconocimiento de deseos y necesidades de los seguidores.

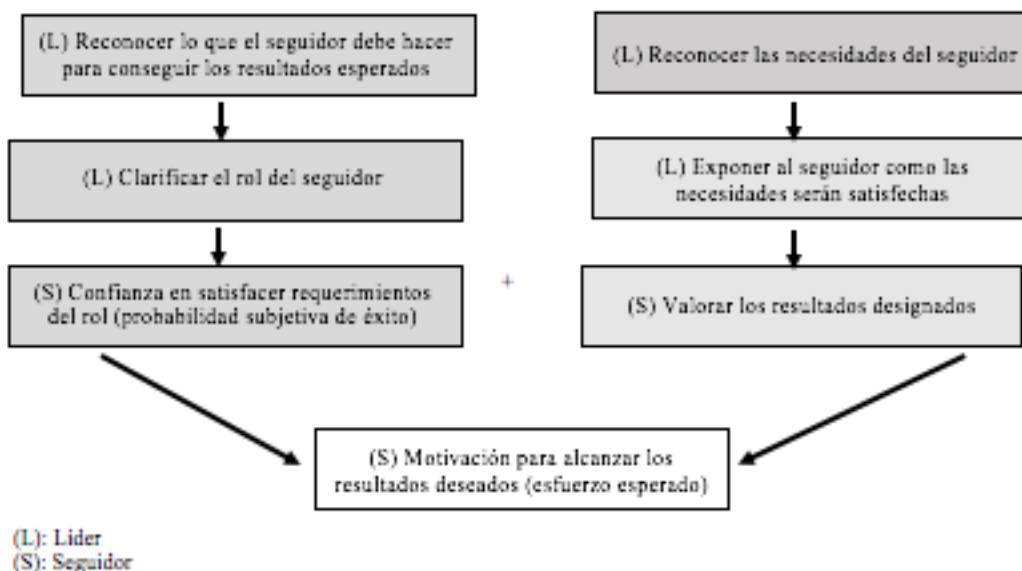


Figura 9. Proceso Transaccional de Bass (elaboración propia con información de Bass, 1985; Flores, 2015)

De manera adicional, Bass (1985) incorporó el perfil de líder transformacional, considerando las habilidades y los rasgos del líder para crear una visión en conjunto, con una comunicación líder-seguidor efectiva. Según Bass (1999) el líder transformacional es carismático y los colaboradores aspiran a parecerse a él, dando lugar a la inspiración de nuevos desafíos y a una estimulación constante.

El liderazgo transformacional se compone de los siguientes elementos (Mascaray, 2011):

- **Influencia idealizada:** el líder se convierte en referencia para sus seguidores, transmitiendo admiración, respeto y confianza. En este sentido, y teniendo en cuenta el deseo por parte de los seguidores de parecerse al líder, la influencia idealizada se compone del comportamiento del líder y de las atribuciones que los seguidores hacen a este.
- **Motivación inspiradora:** la función del líder consiste en proponer nuevos desafíos a sus seguidores. Para ello, se convierte en un transmisor de optimismo, influyendo sobre ellos a la hora de compartir los objetivos.
- **Estimulación intelectual:** implica que el líder haga que los colaboradores se replanteen el proceso de solución de problemas y los invita a ser innovadores y

creativos. Además, motiva la aportación de ideas, aunque sean discrepantes, de la misma forma que evita consecuencias negativas si hay equivocaciones.

- Consideración individualizada: el líder se responsabiliza del desarrollo profesional de los colaboradores. Es capaz de detectar las necesidades de cada componente y crea nuevas oportunidades de aprendizaje a través de un clima adecuado. La comunicación es bidireccional y delega en los colaboradores a medida que estos adquieren mayores destrezas y conocimientos.

Bass (1990) demostró que el liderazgo transformacional aumenta los efectos del transaccional. Este modelo expuso que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el apropiado o incorrecto, ya que el líder debe ser lo suficientemente hábil para desarrollar un estilo u otro, a fin de tomar las decisiones apropiadas al contexto (Flores, 2015).

2.2.3. Influencia del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional ha sido vinculado con la efectividad en equipos y organizaciones transformacionales (Wang et al., 2011). De la misma forma, se ha asociado con aspectos relacionados con el compromiso del empleado con la organización (Tyssen et al., 2014), la satisfacción en el trabajo y la satisfacción con el líder (Amankwaa y Anku-Tsede, 2015; Azanza, León y Alonso, 2013). Los líderes transformacionales transmiten una visión clara, inspiran el compromiso con esa visión y logran confianza y motivación en los seguidores (Hermosilla, 2016). En base a ello, los seguidores suelen actuar más allá de sus propias expectativas como consecuencia del fomento, por parte del líder, de la efectividad organizacional (Tyssen, Wald y Heidenreich, 2014; Wang, Oh, Courtright y Colbert, 2011). Moya (2017) encontró, en 247 militares españoles, que el liderazgo transformacional se relaciona con la potencia grupal, la identificación y la cohesión grupal.

Por su parte, Hermosilla (2016) halló, tras medir a 47 directivos y 107 subordinados en distintas organizaciones de España, que el liderazgo transformacional correlaciona positivamente con la eficacia percibida del directivo, el esfuerzo que señalan los subordinados que están dispuestos a realizar para cumplir con las tareas que sus directivos les solicitan y el grado de satisfacción con el mismo. Jauhari, Singh y Kumer (2016), por su parte, encontraron con una muestra de 225 trabajadores del sector servicios

en India que el compromiso afectivo y el empoderamiento psicológico mediaba la relación entre el liderazgo transformacional y el servicio proactivo.

Aghashahi, Davarpanah, Omar y Sarli (2013) pusieron de manifiesto, tras evaluar a 300 empleados de un “Contact Center” de Kuala Lumpur (Malasia), que el liderazgo transformacional correlaciona con el compromiso organizacional.

2.2.4. Críticas al liderazgo transformacional

Esta nueva forma de entender el liderazgo tampoco estuvo exenta de críticas, sobre todo por su relación con los altos directivos y políticos de principios del siglo XXI, los cuales mostraban características del líder transformacional. Estos líderes fueron llamados pseudotransformacionales (Luthans y Avolio, 2003) y se caracterizaron por usar la motivación inspiracional y carismática, para lograr únicamente el beneficio propio. Asimismo, algunos autores advirtieron que el liderazgo transformacional puede dar lugar al abuso de poder (Hall et al., 2002). Como respuesta a estas críticas, autores como Griffin (2003) señalaron que el verdadero significado del liderazgo transformacional lleva implícito una serie de condicionantes, entre ellos, la honestidad, lealtad, justicia, igualdad y respeto a los derechos humanos. Estas nuevas aportaciones dieron lugar a un nuevo concepto mejorado llamado auténtico líder transformacional.

2.2.5. Diferencias y puntos en común entre el liderazgo transformacional y otras teorías.

La Tabla 9 presenta las diferencias encontradas entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional

Tabla 9. Diferencias entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional (elaboración propia con información de Hermosilla et al., 2016)

	Líder transaccional	Líder transformacional
Trato líder-seguidores	Informa a los seguidores acerca de lo que espera de ellos y ayuda a los que, según él, se lo merecen	Hace conscientes a los seguidores de la importancia y el valor de

	Líder transaccional	Líder transformacional
		los objetivos establecidos y los ayuda a alcanzarlos
	Premia el esfuerzo	Prioriza el interés común de la organización en detrimento del interés individual.
Enfoque de los intereses		

2.3. El Liderazgo Auténtico

2.3.1. Antecedentes

El creciente interés demostrado por la comunidad científica acerca de la influencia del liderazgo en las organizaciones, sumado a las críticas vertidas sobre el liderazgo transformacional (a través de las versiones conocidas como líderes pseudotransformacionales), dio lugar a que se dirigiera la tendencia hacia la creación de modelos de liderazgo alternativos (Edú, 2014). Pero lo que realmente dio lugar a la aparición de esta nueva concepción de liderazgo, fueron las aportaciones de la Psicología Positiva. Con relación a ella, Seligman (1999) ya planteó que la psicología también debía centrarse en estudiar y desarrollar tanto la felicidad como el bienestar humano y dichas aportaciones fueron absorbidas rápidamente por la Psicología Organizacional y del Trabajo, dando lugar al Liderazgo Positivo. Aunque otros modelos de liderazgo estuvieron influenciados por esta nueva forma de entender la psicología, fue el liderazgo auténtico el que asumió, en mayor medida, los principios de la misma (Edú, 2014).

Con el auge de la Psicología Positiva en el sector organizacional, se reformuló la noción de autenticidad desde un prisma psicológico. Harter (2002) describió el concepto de autenticidad en base a la capacidad de sentirse dueño/a de los propios pensamientos, emociones, necesidades y creencias. Aunque el origen del liderazgo auténtico se puede rastrear hasta 1983, fueron realmente las aportaciones de George y Sims (2003) y Luthans y Avolio (2003) las que marcaron el punto de inicio en su investigación. Los primeros se centraron en enumerar y describir los rasgos individuales que hacen a un líder auténtico, mientras que Luthans y Avolio (2003) hicieron hincapié en generar una teoría científica

que delimitara los procesos subyacentes por los que la autenticidad en el líder afectaba positivamente en sus seguidores (Monzani, 2013).

Una vez llegado el año 2008, el liderazgo auténtico se dividió en dos conceptualizaciones. La primera de ellas fue derivada de las aportaciones de Bass y Steidlmeier (1999) con relación a que la autenticidad debe ser entendida como un estado psicológico del líder, afirmando que los estudios deberían enfocarse en los efectos sobre el bienestar del líder y sus seguidores. Por otra parte, entre los años 2005 y 2008 surgió una segunda conceptualización de la mano del Gallup Leadership Institute (GLI) en relación con las propuestas realizadas por Avolio y Gardner (2005). Las mismas, se centraron en priorizar el estudio de las conductas observables, tales como el auto-conocimiento o la auto-regulación del líder.

Como influencia en la conceptualización del liderazgo auténtico durante los años señalados, destacan las aportaciones realizadas por Kernis y Goldman (2006) con relación a las temáticas que podrían definir el liderazgo auténtico. Al respecto, señalaron que la autenticidad estaría basada en cuatro temáticas recurrentes, a saber, el creciente auto-entendimiento de la persona, la apertura para reconocer la propia realidad ontológica, el hecho de obrar y la calidad en las relaciones con los demás.

2.3.2. Concepto y teoría

Tal y como se citó con anterioridad, el desarrollo del modelo teórico del liderazgo auténtico se produjo entre los años 2004 y 2008. Entre esos años, varios fueron los autores que postularon posibles definiciones, entre ellos Avolio et al. (2004), los cuales lo consideraron como un proceso que surge de unas capacidades psicológicas positivas y un contexto desarrollado, siendo la autoconciencia y la conducta autorregulada los pilares principales para el beneficio de líderes y seguidores. Poco después, Kernis y Goldman (2006), haciendo referencia a sus postulados en relación con las temáticas implícitas en el concepto de autenticidad, destacaron que el ser auténtico implicaba una serie de procesos mentales y conductuales agrupados en cuatro componentes psicológicos. Así, diferenciaron entre: (1) un componente de naturaleza perceptiva; (2) un componente basado en el procesamiento de la información; (3) un componente de naturaleza conductual; y (4) un componente de naturaleza relacional.

Las citadas aportaciones dieron lugar, años más tarde, a la creación por parte de Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson (2008), del Authentic Leadership Questionnaire (ALQ; Walumbwa et al., 2008), siendo este el instrumento utilizado en

mayor medida para la medición del liderazgo auténtico. A su vez, aportaron una definición centrada en el fomento, por parte del líder hacia sus seguidores, de una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento equilibrado de la información y transparencia en las relaciones, constituyendo las dimensiones del liderazgo auténtico. En base a ello, cada una de las dimensiones quedarían definidas por los siguientes aspectos:

- **Consciencia de sí mismo:** entendido como el nivel de consciencia que el líder tiene de sí mismo y de su relación con su entorno, especialmente en el impacto que tiene en el resto las propias acciones (Monzani, 2013). Además, implica el ser conocedor de las propias fortalezas y debilidades, así como de buscar el feedback de los colaboradores para adquirir un mayor auto-conocimiento (Walumbwa et al., 2008). Por último, la consciencia de uno mismo se vería afectada por la consciencia de las propias emociones (inteligencia emocional) y debería facilitar el desarrollo y autonomía dando lugar al incremento de la efectividad laboral (Edú, 2014). Al respecto de esta dimensión, Gardner et al. (2005) la consideraron como el elemento básico del proceso de desarrollo del liderazgo auténtico.
- **Procesamiento equilibrado:** postula hasta qué punto el líder solicita suficientes opiniones y puntos de vista antes de tomar una decisión (Walumbwa et al., 2008). Los líderes que ofrecen un procesamiento equilibrado podrán interpretar de manera más precisa la retroalimentación de las tareas y estimar correctamente los niveles de competencia. Además, este tipo de procesamiento estaría en la base de la integridad personal, influyendo significativamente en las decisiones y acciones estratégicas que tome (Edú, 2014).
- **Perspectiva de moral internalizada:** tal y como indicaron Walumbwa et al. (2008), esta dimensión hace referencia a que los comportamientos del líder deben estar sustentados por fuertes estándares morales y éticos para hacer frente a las posibles presiones grupales, sociales u organizacionales. Asimismo, han de mostrar un alto grado de compromiso y actos de apoyo, siendo así referentes positivos para sus seguidores. En definitiva, y en palabras de Gardner et al. (2011), la perspectiva moral ha de ser positiva, y estar formada por un esquema cognitivo que rige la conducta en base a

una serie de valores positivos que han sido internalizados de manera progresiva, hasta el punto de formar parte de la propia identidad del líder.

- **Transparencia en las relaciones:** referente al grado en el que la persona se muestra tal y como es, relacionándose con el resto de manera abierta y expresando sus sentimientos, motivaciones e inclinaciones libremente. Los líderes auténticos, por lo tanto, se caracterizan por poseer un alto grado de transparencia en sus relaciones con el resto, potenciando así la creación de vínculos de confianza y proximidad (Monzani, 2013).

Atendiendo a lo anteriormente citado, los mecanismos de influencia del liderazgo auténtico serían los siguientes (véase Figura 10).

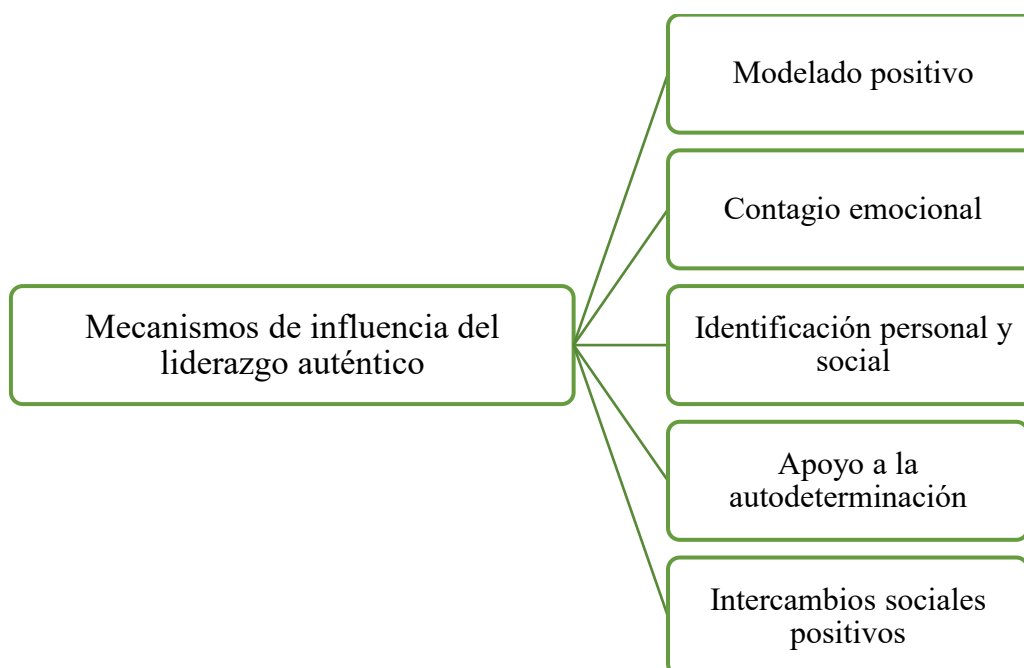


Figura 10. Mecanismos de influencia del liderazgo auténtico (elaboración propia con información obtenida de Edú, 2014)

2.3.3. Influencia del liderazgo auténtico

Los líderes auténticos favorecen un clima de trabajo con fácil acceso a la información, recursos y apoyo, proporcionando a los seguidores oportunidades de aprendizaje y desarrollo (Edú, 2014). Investigaciones previas han mostrado la existencia de relaciones positivas entre el liderazgo auténtico y la confianza de los empleados en los líderes (Hassan y Ahmed, 2011; Wong, Spence-Laschinger y Cumming, 2010; Zamahani,

Ghorbani y Rezaei, 2011), siendo estas evidencias una clara respuesta a las críticas vertidas a los modelos de liderazgo anteriores con relación a la falta de confianza en los líderes. De la misma forma, la citada relación entre el liderazgo auténtico y la confianza de los empleados, se ha visto mediada por la identificación de los seguidores con el líder (Wong et al., 2010) y el capital psicológico de los líderes (Peterson et al., 2012; Rego, Sousa, Marques, Pina y Cunha, 2012; Woolley, Caza y Levy, 2011; Zamahani, Ghorbani y Razaei, 2011).

Además, el liderazgo auténtico se relaciona de forma positiva con el compromiso de los colaboradores hacia la organización (Leroy, Palanski y Simons, 2012) y el *workengagement* (implicación en el trabajo) de los empleados (Giallonardo, Wong y Iwasiw, 2010; Walumbwa et al., 2010). Otros estudios también demostraron los efectos de este tipo de liderazgo en la reducción del *burnout* de los empleados (Laschinger, Wong y Grau, 2012), encontrándose que cuanto más auténticos eran percibidos los líderes, menores eran los niveles de cinismo y despersonalización experimentados por los trabajadores. Asimismo, los líderes auténticos se han asociado con la experimentación de emociones positivas (Peterson et al., 2012), satisfacción en el trabajo (Azanza et al., 2013) y sentimientos de *empowerment* (empoderamiento) por parte de los empleados (Emuwa, 2013; Walumbwa et al., 2010). Al respecto, Yagil y Medler-Liraz (2013) encontraron, con 380 empleados de servicio, que los líderes auténticos crean un ambiente de trabajo que permite a los empleados la auto-expresión sincera y auténtica, es decir, mostrarse de forma natural y como uno es y se siente, lo cual, a su vez, permitía que aquellos experimentasen más emociones positivas.

Por otra parte, se han comprobado mejoras en los niveles de creatividad individual (Müceldili, Turan y Erdil, 2013), así como una influencia positiva en el rendimiento de los equipos de trabajo y la predicción de virtuosismo, compromiso y potencia de equipos (Rego, Vitoria, Magalhaes y Ribeiro, 2013). Investigaciones desarrolladas en empresas canadienses del sector sanitario (Wong e tal., 2010) o del sector inmobiliario en Taiwan (Hsiung, 2012) mostraron que las conductas de liderazgo auténtico se relacionan positivamente con las conductas de los empleados de expresar voluntariamente sus opiniones y compartir sugerencias para mejorar el trabajo. Asimismo, Wang, Sui, Luthans, Wang y Wu (2014), en un estudio llevado a cabo en China con 794 empleados y 49 líderes de una empresa logística, hallaron asociaciones positivas entre el liderazgo auténtico y el rendimiento de los colaboradores evaluado por los supervisores.

Concretamente, cuanto mayor eran las percepciones de los empleados de autenticidad en sus supervisores, mayores eran las percepciones de los supervisores del rendimiento de sus empleados.

En la misma línea, Rahimnia y Sharifirad (2014) hallaron, con una muestra de 212 enfermeras de cinco hospitales del norte de Irán, que el liderazgo auténtico se relacionaba indirectamente con la inseguridad en el trabajo. A su vez, la inseguridad influía negativamente en la satisfacción laboral y positivamente con el estrés. Amunkete y Rothmaan (2015), por su parte, establecieron en 452 empleados de empresas del sector servicios en Namibia, que el liderazgo auténtico se asocia con mayor capital psicológico, es decir, con más experiencias de esperanza, optimismo, autoeficacia y resiliencia.

Por su parte, Choi y Ahn (2016), analizaron a 273 trabajadores de cinco hospitales universitarios de Korea de Sur. En sus resultados, pusieron de manifiesto la existencia de una correlación entre el liderazgo auténtico (medido a través del ALQ; Walumbwa et al., 2008) y el empoderamiento, compromiso organizacional y satisfacción laboral (medida a través del MSQ; Wais, Davis, England y Lofquist, 1967). En el sector de abastecimiento de gas, Olaniyan y Hystad (2016) establecieron que los empleados que perciben que su líder es auténtico reportaron más satisfacción laboral y menos inseguridad laboral e intenciones de abandonar su puesto de trabajo.

2.3.4. Críticas al liderazgo auténtico

Aunque hasta la fecha, no han sido halladas suficientes evidencias científicas que critiquen la efectividad del liderazgo auténtico, sí existen estudios que lo comparan con otros tipos de liderazgo estableciendo diferencias en cuanto a su efectividad. Buena muestra de ello es el estudio desarrollado por Banks, McCauley, Gardner y Guler (2016) en el que se demostró tras una revisión analítica, una menor prevalencia del liderazgo auténtico sobre el liderazgo transformacional para predecir la satisfacción de los seguidores en el trabajo. Resultados similares encontraron Kader Ali y Tang (2016), tras analizar a una muestra de 140 empleados de una empresa multinacional en Malasia. Tras los análisis, los autores establecieron que el liderazgo espiritual (SLT; Fry, Vitucci y Cedillo, 2005) tenía mayor implicación en la satisfacción laboral que el liderazgo transaccional (MLQ; Bass y Avolio, 1992) y el liderazgo auténtico (ALQ; Walumbwa et al., 2008).

2.3.5. Diferencias y puntos en común entre el liderazgo auténtico y otras teorías precedentes.

Estando demostrado que el liderazgo auténtico deriva de los postulados de la Psicología Positiva, es comprensible que coincida en diversos aspectos con otros modelos explicativos resultantes de esta corriente psicológica, no obstante, también existen diferencias sustanciales entre ellos.

Comenzando por el liderazgo transaccional, ambos enfoques coinciden en establecer libremente un contrato que debe tener un determinado nivel de legitimidad moral para que la relación sea duradera. Esto conlleva la utilización de incentivos y sanciones, aunque acompañados de conductas como la sinceridad, el cumplimiento de las promesas y la distribución del trabajo según cada rol, conductas características de un líder auténtico (Monzani, 2013). Al respecto, Podsakoff et al. (2010) encontraron que los líderes transaccionales consiguen aumentar el rendimiento, tanto de tarea como contextual, mediante el feedback positivo (recompensas) o incluso con la aplicación de castigos, pero siempre que estos se perciban como justos. El líder auténtico, por el contrario, consigue alcanzar los mismos resultados, pero lo hace a través del modelaje ejemplar, fomentando una identidad moral en sus seguidores a fin de generar estados emocionales positivos y brindar un sentido a la actividad diaria. Asimismo, comparten el ser justos y transparentes en las relaciones de intercambio con sus seguidores, aunque los líderes auténticos no buscan minimizar las desviaciones de las normas burocráticas, sino fomentar la creación de ambientes de trabajo innovadores (Monzani, 2013).

Centrando la atención en la comparación con el liderazgo carismático, Gardner et al. (2005) señalaron que ambos tipos de líderes, ya sea por el proceso de auto-conocimiento de los líderes auténticos o por el análisis ambiental de los carismáticos, identifican aspectos del contexto o de sus seguidores que requieren modificación. En este sentido, ambos modelos ensalzan la figura del líder como promotor de un estado final deseado con el que los seguidores se identifican, tanto personal como socialmente, siendo este proceso una fuente de inspiración que consigue transmitir una visión de un estado futuro deseado. No obstante, el liderazgo carismático no presenta las dimensiones de auto-conocimiento y auto-regulación, presentes en el liderazgo auténtico. Además, mientras que los carismáticos se sirven de la retórica para persuadir, influenciar y motivar a sus seguidores, los auténticos lo hacen mostrando las virtudes de su visión del mundo y transmiten a través del ejemplo (Edú, 2014).

En cuanto al liderazgo ético, existen diferencias con relación a que en los modelos auténticos, los líderes no hacen uso de la dirección moral para conseguir instaurar un comportamiento ético en sus seguidores (Morianio et al., 2011), por el contrario, utilizan otras estrategias como la conciencia de uno mismo, el procesamiento equilibrado o la transparencia en las relaciones, aspectos que superan al liderazgo ético.

En lo que respecta al liderazgo transformacional, Avolio y Gardner (2005) afirmaron que, aunque existe cierto solapamiento entre el liderazgo transformacional y el auténtico, solo ocurre de manera parcial y, por lo tanto, ser un líder auténtico no implica necesariamente ser un líder transformacional. Al respecto, Walumbwa et al. (2008) destacaron qué componentes de cada uno de los modelos de liderazgo son diferentes, habiéndose establecido una validación de los constructos y una relación positiva entre los componentes de los dos modelos. Así, ambas teorías comparten aspectos relacionados con la conciencia de uno mismo, propia del líder y una moral internalizada. De la misma forma, los líderes transformacionales han sido descritos como optimistas, esperanzados, orientados al desarrollo y con una serie de valores morales y éticos, cualidades que son inherentes al líder auténtico. Además, al igual que los líderes auténticos, los transformacionales tienden a anteponer los intereses de sus seguidores a los propios, así como mostrar devoción por una serie de ideales o principios (Edú, 2014).

En cuanto a las diferencias, se centran en los componentes relacionados con el procesamiento equilibrado de la información, la transparencia entre líder y los seguidores, la influencia idealizada, la motivación inspiracional, etc. Asimismo, mientras que el liderazgo transformacional busca activamente generar líderes a través de la estimulación intelectual y la consideración individualiza, el liderazgo auténtico no busca activamente transformar a sus seguidores en futuros líderes, sino que busca desarrollar la autenticidad en estos últimos (Monzani, 2013).

La Tabla 10 muestra de manera esquemática las dimensiones que comparte y en las que difieren ambos tipos de liderazgo.

Tabla 10. Dimensiones compartidas y diferenciadas entre el liderazgo transformacional y auténtico (elaboración propia con información obtenida de Mascaray, 2011)

	Liderazgo auténtico	Liderazgo transformacional
Liderazgo auténtico		
Conciencia de uno mismo	XXX	X
Transparencia entre el líder	XXX	XXX
Moral internalizada	XXX	XXX
Procesamiento equilibrado de la información	XXX	X
Liderazgo transformacional		
Influencia idealizada	X	XXX
Motivación inspiracional		XXX
Estimulación intelectual		XXX
Consideración individualizada		XXX

Resumen

Dando respuesta a las limitaciones de los enfoques de liderazgo existentes y como medida de refuerzo a los nuevos mercados globales, han surgido a lo largo de las últimas décadas nuevos modelos de liderazgo sustentados en la Psicología Positiva. Estos modelos ponen el énfasis en la motivación intrínseca y en el desarrollo positivo de los seguidores, representando así una visión más productiva y eficiente a la hora de gestionar los actuales modelos de negocio (Blanch et al., 2016). La literatura científica coincide que los modelos de liderazgo que guardan mayor relación con los postulados de la Psicología Positiva son los siguientes:

Liderazgo Transformacional

Desarrollado a partir del liderazgo carismático de House (1977) y basado a su vez en las ideas de Weber (1947), es propuesto por primera vez por Burns (1978). Tras varios estudios sobre la materia, Bass (1985) estableció una asociación entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, estando este último formado por cuatro componentes principales:

- Influencia idealizada: compuesta por el comportamiento del líder y las atribuciones que los seguidores hacen de este.
- Motivación inspiracional: el líder se esfuerza por proponer nuevos desafíos a los seguidores.
- Estimulación intelectual: motiva la aportación de ideas, la innovación y la creatividad.
- Consideración individualizada: basado en la comunicación bidireccional y en la delegación a medida que los seguidores adquieren destrezas.

Aunque cuenta con diversas críticas, derivadas de pseudoversiones creadas a posteriori (Luthans y Avolio, 2003) y guarda puntos en común y diferencias con el resto de enfoques de liderazgo, su efectividad e influencia positiva ha sido demostrada (Hermosilla, 2016; Moya, 2017; Tyssen et al., 2014).

Liderazgo Auténtico

Desarrollado entre los años 2004 y 2008 como fruto de numerosas aportaciones, Avolio et al. (2004) postularon el Liderazgo Auténtico como un proceso que surge de unas capacidades psicológicas positivas, siendo la autoconciencia y la conducta autorregulada los pilares principales. En base a ello, Walumbwa et al. (2008) crearon el Authentic Leadership Questionnaire definido por los siguientes aspectos:

- Conciencia de sí mismo: nivel de conciencia que el líder posee de sí mismo.
- Procesamiento equilibrado: solicitud de puntos de vista antes de tomar decisiones.
- Moral internalizada: los comportamientos del líder se sustentan en estándares morales y éticos.
- Transparencia en las relaciones: grado en que la persona se muestra tal y como es.

Este nuevo enfoque sobre el liderazgo, ha despertado el interés de la comunidad científica debido a la influencia positiva que ha demostrado en el contexto organizacional

(Peterson et al., 2012; Wang et al., 2014; Yagil y Medler-Liraz, 2013, entre otros). Asimismo, presenta numerosos puntos en común y diferencias con otros enfoques tales como el transaccional, carismático, ético, transformacional, etc. No obstante y a diferencia del Liderazgo Transformacional, hasta la fecha no se dispone de evidencias con relación a sus limitaciones o críticas, por lo que parece ser un modelo de liderazgo bastante respaldado y con una eficacia sólida.

Capítulo 3:

El liderazgo en la hotelería: aproximación y relación con variables de estudio

3.1. Introducción

Las transformaciones sociales, políticas y económicas derivadas del proceso de globalización también desembocaron en cambios en el sector turístico, ocasionando un significativo crecimiento, pasando la gestión en el sector del turismo a cumplir un rol fundamental en el desarrollo del mercado (de Souza y dos Anjosi, 2014). Dentro de este sector, la hotelería ha despuntado como la mayor generadora de empleo, puesto que con la llegada de redes hoteleras internacionales, aumentó más si cabe la competencia y la búsqueda de alternativas fue imprescindible para sobrevivir en este nuevo marco (Portela, 2016).

Por otra parte, y en estrecha relación con la necesidad de alternativas novedosas para hacer frente a un mercado cada vez más competitivo, destaca el papel del liderazgo. Su influencia ha despertado el interés científico dado el impacto que origina dentro del sector hotelero. Así, se ha demostrado su influencia en la satisfacción laboral de los empleados (Bodenhausen y Curtis, 2016; Huang, Li, Qiu, Yim y Wan, 2015), en la satisfacción de los clientes (González, 2013), en la mejora del clima organizacional y del rendimiento (Jin-Fen, Wu, Huei-Chung y Yu-Shuan, 2012), y en la reputación del hotel (Stavrinovdis y Chrysanthopoulou, 2015), entre otros.

Atendiendo a los citados aspectos, el presente capítulo se centrará en aportar evidencias al respecto de la influencia del liderazgo en el segmento hotelero, así como de la relación entre las variables de estudio. Para ello, se realizará inicialmente una aproximación al sector turístico y hotelero, destacándolo como uno de los impulsores del crecimiento económico español (Cuadrado y López, 2011). Acto seguido, se pondrá el énfasis en realizar una visión general sobre las aportaciones de la comunidad científica acerca de la influencia de los modelos de liderazgo en el sector hotelero para, finalmente, dedicar el resto del capítulo a la relación entre las variables de estudio. Este último apartado, estará estructurado en tres bloques, en función de las siguientes relaciones:

- Liderazgo (transformacional y auténtico) y satisfacción laboral.
- Liderazgo (transformacional y auténtico) y satisfacción de clientes.
- Satisfacción laboral y satisfacción de clientes.

Dentro de cada uno de ellos se dispondrá de una breve conceptualización, así como de las aportaciones previas existentes en cuanto a análisis de relación, correlación y regresiones logísticas.

3.2. Aproximación al sector turístico y hotelero

El siglo pasado se caracterizó por la aparición del automóvil y el avión como medios innovadores de transporte, aunque también lo hizo por la universalización del turismo (González, 2011). Aunque el origen de la hotelería se encuentra en Europa, destaca la infalibilidad de las fórmulas de gestión americanas, debido a la depresión sufrida en Europa tras la II Guerra Mundial, lo que originó que al finalizar la misma se produjera el desembarco de las grandes multinacionales americanas en territorios europeos. Todo ello generó cierta competencia, dando lugar a una mejora de los servicios y, sobre todo, a un cambio exponencial en la mentalidad empresarial centrada en la concentración, innovación en las técnicas y mejora de la calidad de los hoteles europeos (González y Talón, 2010). En lo que a España respecta, inicialmente se distinguían dos tipos de alojamiento. Por una parte, los de pequeña dimensión y bajas prestaciones de tipo familiar, destinados a las clases más humildes cuyos desplazamientos eran normalmente derivados por motivos de salud.

Por otra parte, se encontraban los de mayor nivel adquisitivo, de mayor categoría y tamaño, así como los destinados a las clases sociales altas.

Tradicionalmente, los modelos de negocio hoteleros en España han surgido de negocios familiares, en los que el propietario capitalista ha dirigido y gestionado la actividad de la empresa con gran acierto en muchos casos, tal y como lo demuestran muchas empresas hoteleras existentes en la actualidad (Meliá Hotels International, Barceló Hotel Group, Riu Hotels & Resorts, Iberostar o Palladium Hotel Group). Estas empresas pioneras experimentaron un desarrollo masivo en los años sesenta del pasado siglo, caracterizado por la construcción de alojamientos hoteleros en las zonas costeras del país y por la posterior expansión caótica de la oferta, la cual fue regulada posteriormente por la administración. Fue entonces cuando se instituyó un amplio marco legislativo que reguló concienzudamente el sector turístico (Torres, 2015). Cuadrado y López (2011) destacaron que el turismo ha sido, desde décadas pasadas, uno de los impulsores del crecimiento económico español, y no cabe duda de que lo sigue siendo.

Los cambios constantes de la demanda turística, la evolución de los gustos hacia exigencias de mayor calidad, la permanencia en un entorno de unidad monetaria y la aparición de nuevos destinos competidores frente a los que no cabe competir en precios, obligaron a que a mediados de los años 90 del pasado siglo el sector turístico español decidiera llevar a cabo un cambio estratégico y adoptara iniciativas que han permitido avanzar en la mejora de la calidad de los productos y servicios como factor competitivo en los mercados internacionales, tal y como reflejan las estadísticas (ICTE, 2016).

Los datos de la Alianza por la Excelencia Turística (Exceltur, 2017) revelaron que el turismo en España es el principal motor de la economía, con grandes porcentajes de PIB y creación de empleo (véase Figura 11).

En el año 2017, el PIB turístico alcanzó un 4.4%, triplicando la tasa del 0.9% que registró en 2013 y superando crecientemente el 3.8% obtenido en 2015. Como se observa, a pesar de las adversidades (atentados, huelga en aeropuertos, inestabilidad política en Cataluña, etc.) el PIB turístico siguió creciendo en 2017, superando el 3.1% de la tasa del conjunto de la economía española. Además, en 2016 España se situó como la 2º potencia mundial en ingresos por turismo (detrás de EEUU) y la 3º potencia en llegadas de extranjeros (detrás de Francia y EEUU) (Canalis, 2017). Esta posición se vio mejorada en 2017, llegando a ocupar el 2º puesto en el ranking mundial de llegadas de turistas (detrás de Francia) con 82 millones de visitas (El Economista, 2018).

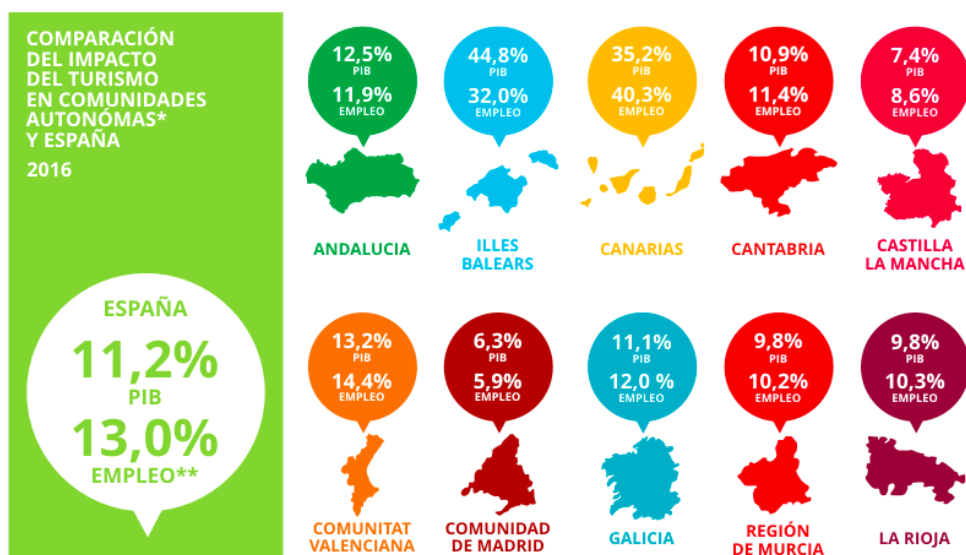


Figura 11. Mecanismos de influencia del liderazgo auténtico (Exceltur, 2017)

No obstante, España vio afectada su tendencia a la alza en el turismo en 2017 debido a los factores geopolíticos (Exceltur, 2018). Concretamente, estos favorecieron a los destinos españoles durante un tiempo, no obstante, esta tendencia cambió a mediados del 2017, de forma que los países competidores (Turquía, Egipto y Túnez) subieron 8.5 millones sus llegadas. Aunque a principios del 2017 la sucesión de nuevos ataques terroristas en destinos y ciudades europeas habría beneficiado como en años pasados a los destinos españoles, a partir del verano se percibió una notable recuperación en Egipto, Túnez y principalmente en Turquía (véase Figura 12).



Figura 12. Efectos de la inestabilidad geopolítica en el turismo español (Exceltur, 2018)

Aun teniendo en cuenta la citada coyuntura, durante el año 2017 visitaron España un total de 81.8 millones de turistas (INE, 2018). Los principales países de residencia de los turistas fueron Reino Unido, Alemania y Francia (véase Figura 13). En cuanto a la forma de entrada y tipo de alojamiento, 66.6 millones utilizaron la vía aérea, lo que supuso un aumento del 10.4% y por carretera llegaron 12.9 millones, un 0.7% menos. Tal y como expuso el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2018), el motivo mayoritario de los turistas fue el ocio, recreo y vacaciones. Por negocios llegaron 4.7 millones de turistas (0.6% más) y por otros motivos 6 millones (4.4% menos). La duración de la estancia mayoritaria fue de cuatro a seis noches, con 38 millones de turistas y un crecimiento del 8.8%. En lo referente a la forma de organización del viaje, 57.8 millones de turistas llegaron a España sin paquete turístico (un 10.5% más que en 2016) y 24 millones con paquete turístico (4.3% más).

Diciembre 2017	Datos mensuales		Datos acumulados	
	Valor absoluto	Variación anual	Valor absoluto	Variación anual
TOTAL	3.981.745	-0,2	81.786.364	8,6
Alemania	480.642	5,4	11.888.019	6,1
Bélgica	123.023	19,8	2.475.208	7,5
Francia	553.338	-9,0	11.250.278	-0,1
Irlanda	83.061	8,0	2.047.379	13,2
Italia	259.843	-1,1	4.223.895	6,4
Países Bajos	132.350	-5,7	3.670.240	9,4
Portugal	142.897	17,4	2.129.000	6,7
Reino Unido	813.422	-7,6	18.779.466	6,2
Suiza	94.845	3,4	2.062.411	21,1
Rusia	51.107	13,3	1.145.848	14,1
Países nórdicos	397.333	8,7	5.855.644	14,2
Resto de Europa	255.281	-9,9	5.523.246	9,9
Estados Unidos	128.127	10,3	2.650.068	32,4
Resto de América	191.804	12,9	3.235.718	25,8
Resto del mundo	274.669	2,0	4.849.945	12,7

(1) No incluye viajeros en tránsito ni visitantes de un solo día sin pernoctación (excursionistas).

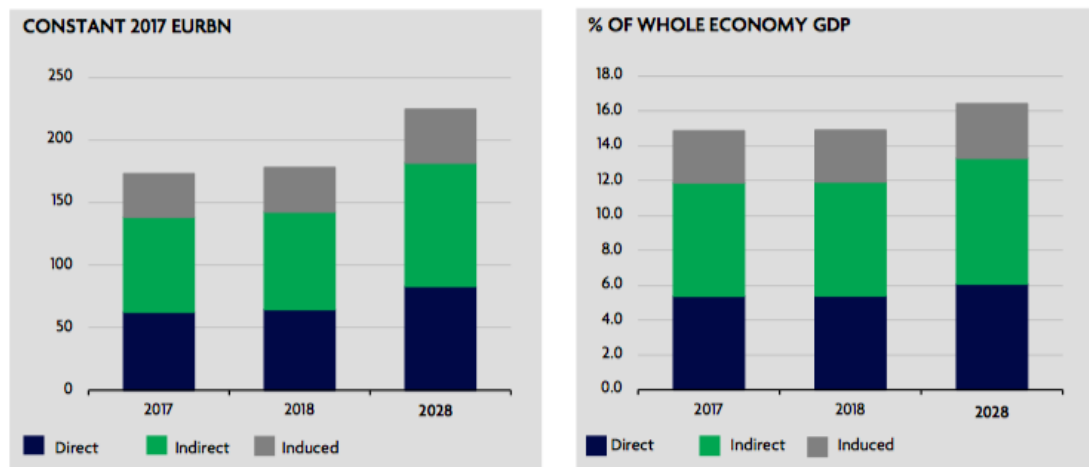
Figura 13. Llegada de turistas internacionales según país de residencia (INE, 2018)

Tal y como indicó Exceltur (2017), los cambios en los conceptos de alojamiento han marcado variaciones en la economía española. De hecho, el principal factor determinante del aumento de la presión turística en las ciudades españolas ha sido la conversión de viviendas en alojamientos turísticos. Concretamente, las ciudades donde se ha producido una mayor contestación social al turismo son aquellas con un porcentaje significativo de viviendas turísticas. Buena muestra de ello son destinos como Barcelona, San Sebastián o Palma de Mallorca, donde la presión en turistas alojados en viviendas supera el 50% del total del flujo turístico, mientras que el impacto de los cruceros fue limitado (véase Figura 14).



Figura 14. Número de turistas diarios en los 15 destinos urbanos españoles más importantes (Exceltur, 2017)

En cuanto a la creación de empleo, el World Travel & Tourism Council (2018) destacó que en 2017 España creó directamente 930.000 empleos en turismo (4.9% del empleo total). Además, las previsiones apuntan a que estas cifras aumenten en 2018 un 2% , pudiendo llegar a 1.154.000 empleos (5.8% del empleo total) en 2028. Asimismo, la contribución total de viajes y turismo al empleo, incluidos los empleos indirectamente respaldados por la industria, fueron del 15.1% del empleo total (2.838.500 empleos), cifras que se esperan aumentar en un 1.7% en 2018 (2.887.500 empleos) y en un 1.5% anual hasta 2028 (3.342.000; 16.9% del total) (véase Figura 15). Datos similares aportó Exceltur (2018), postulando que la Tasa de Variación Media del turismo en 2017 fue del + 6.8% (véase Figura 16).



¹All values are in constant 2017 prices & exchange rates

Figura 15. Contribución total de España al turismo (World Travel & Tourism Council, 2018)

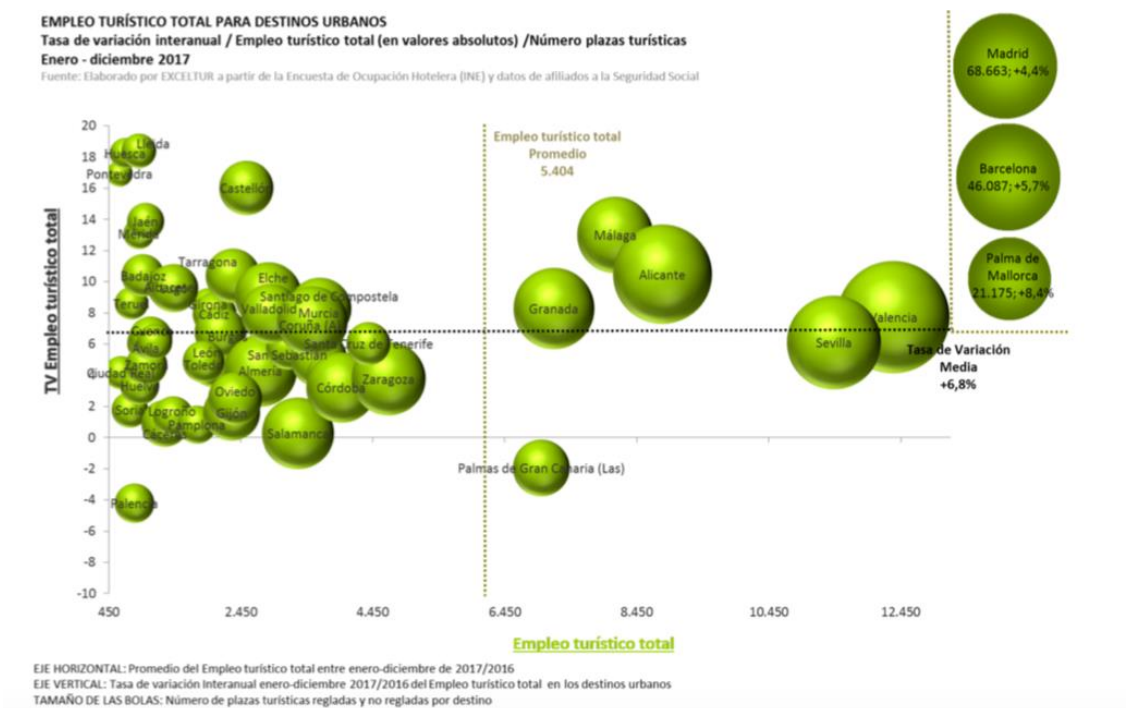


Figura 16. Empleo turístico total para diferentes destinos en España en 2017 (Exceltur, 2018)

Atendiendo a los datos obtenidos hasta la fecha acerca de la tendencia en 2018, el crecimiento de la rentabilidad socioeconómica de las actividades turísticas se ha visto ralentizada en el primer trimestre, con relación al grupo del año 2017 (Exceltur, 2018). El menor ritmo de crecimiento del inicio del 2018 se produjo con mayor intensidad en los indicadores de ingresos (crece un 3.7% en destinos urbanos y apenas un 1.8% en los vacacionales), que en el empleo, que sigue aumentando notablemente (+ 4.8% en zonas urbanas y + 4.1% en las costas) (véase Figura 17). Los principales condicionantes que explican esta coyuntura se centran en los siguientes aspectos:

- Fuerte recuperación de los destinos competidores (Turquía y Egipto). En el periodo de enero-abril de 2018, estos dos mercados aumentaron en 3 millones de turistas (+34.9%), respecto a los mismos meses en 2017.
- Pérdida de la fortaleza del mercado británico (- 1.6% llegada de turistas en dicho periodo) en un contexto de avance del proceso de desconexión con la UE.
- El residual de las tensiones derivadas de la inestabilidad política de Cataluña, que redujo del 13.4% de ingresos en el período octubre-diciembre de 2017, al - 4.1% de los primeros cuatro meses de 2018.

- Las desfavorables condiciones meteorológicas, que han afectado negativamente a los destinos de la costa peninsular, Baleares y la España Verde, favoreciendo las zonas de montaña y estaciones de esquí.

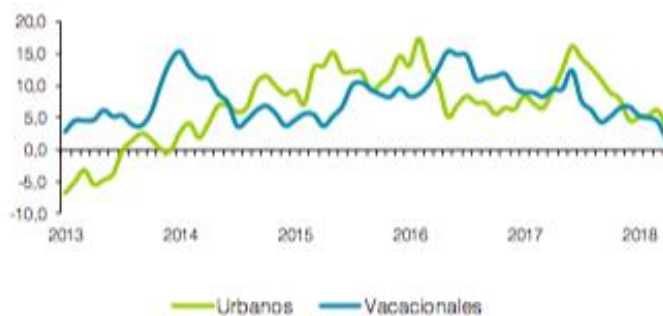


Figura 17. Comportamiento de la rentabilidad socioeconómico del turismo en España de 2013 a 2018 (Exceltur, 2018)

Centrando la atención en los datos de la temporada alta de 2018 y atendiendo a los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2018), las pernoctaciones en establecimientos hoteleros disminuyeron un 2.2% en julio respecto al mismo mes de 2017. Asimismo, los hoteles facturaron 101 euros de media por habitación ocupada, lo que supone un incremento anual del 3.1%. Durante el mes de julio las pernoctaciones en establecimientos hoteleros superaron los 42.6 millones, un 2.2% menos que en 2017. Concretamente, las pernoctaciones de viajeros residentes en España disminuyeron un 1.1% y las de los no residentes un 2.7%. La estancia media bajó un 0.3% respecto a julio de 2017, situándose en 3.7 pernoctaciones por viajero. Durante los siete primeros meses del 2018, las pernoctaciones disminuyeron un 0.7% respecto al mismo periodo del año anterior.

Tal y como muestra la Figura 18, el principal destino elegido por los viajeros no residentes es Islas Baleares, con un 35% del total (INE, 2018). En esta comunidad, las pernoctaciones subieron un 1.1.% respecto a julio de 2017. Seguidamente, se situó Cataluña (con el 20.7% del total y un descenso del 6.2%) y Canarias (con el 18.9% del total y una disminución del 5.4%). Por otra parte, los residentes es España se decantaron por destinos como Andalucía (24%), Comunidad Valenciana (14,7) o Cataluña (14.2%) (véase Figura 19).

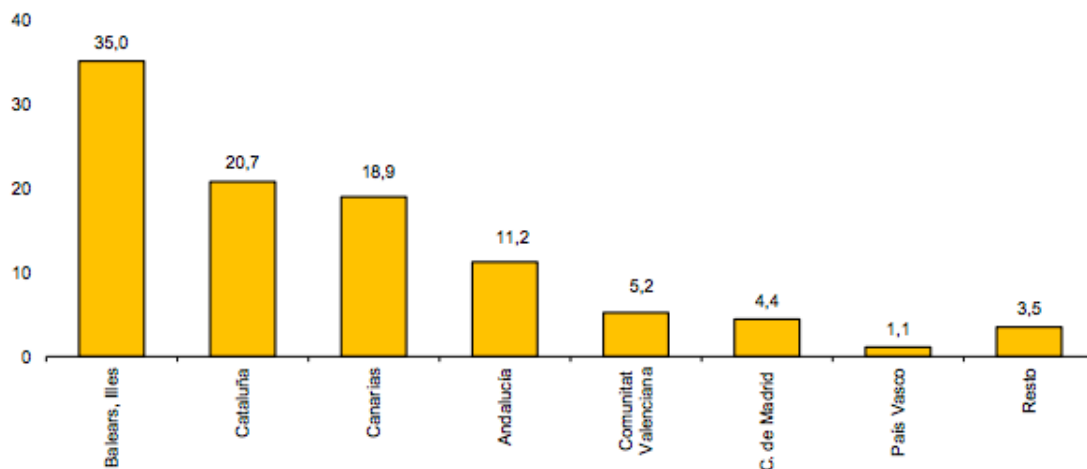


Figura 18. Distribución de las pernoctaciones para no residentes en España (INE, 2018)

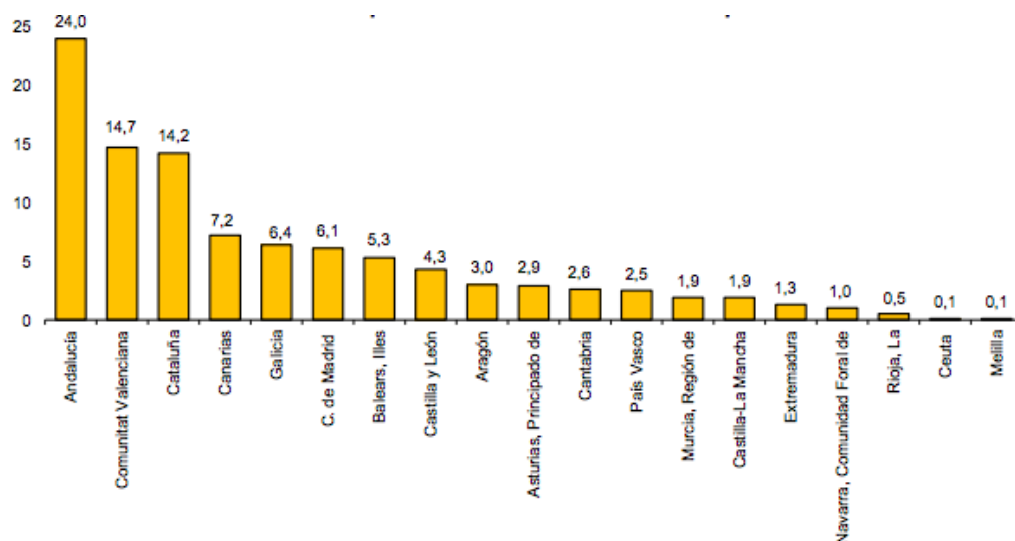


Figura 19. Distribución de las pernoctaciones para residentes en España (INE, 2018)

Aun teniendo en cuenta los datos del primer trimestre del 2018, España está entre los líderes en turismo a escala mundial, no solo por su posición en el ranking de llegadas y gastos efectuados por turistas extranjeros, sino también por su holgada experiencia acumulada en la provisión de servicios turísticos de calidad. En base a ello, la profesionalización de la dirección de las sociedades turísticas constituye una pieza clave para este crecimiento (Mesquida, 2011). Las compañías turísticas actuales han sumado al enfoque turístico tradicional las nuevas técnicas de dirección y organización de empresas. Buena muestra de ello es el desarrollo experimentado en la profesionalización y el enfoque organizacional en los contratos de gestión, lo que ha favorecido un gran

crecimiento dando lugar a grandes cadenas turísticas, cuya complejidad de gobierno y uso de los modernos enfoques y métodos de dirección, se sitúan a la par de las grandes corporaciones industriales o de servicios (González, 2011). Existen tres procesos comunes en el sector hotelero (Párraga-Zambrano et al., 2017):

- Gestionan recursos: siendo necesaria la mejora de los ambientes laborales.
- Gestionar personas: fomentando la motivación sistemática de los empleados, solución de conflictos, etc.
- Lideran: fomentando un ambiente agradable para los empleados y a su vez, generando una imagen aceptable ante el público y motivando al cliente a sentirse parte de la empresa.

Por otra parte, conviene destacar que los primeros datos que recoge Exceltur (2019) de 2019 exponen que la actividad turística cierra su primer trimestre en positivo, registrando un crecimiento del +1.5% que marca la tendencia a la desaceleración que se anticipaba en los inicios del año. Aun teniendo en cuenta el impacto de la recuperación de los destinos competidores del Mediterráneo Oriental, el turismo crece gracias al desarrollo de nuevos productos y destinos (véase Figura 20).

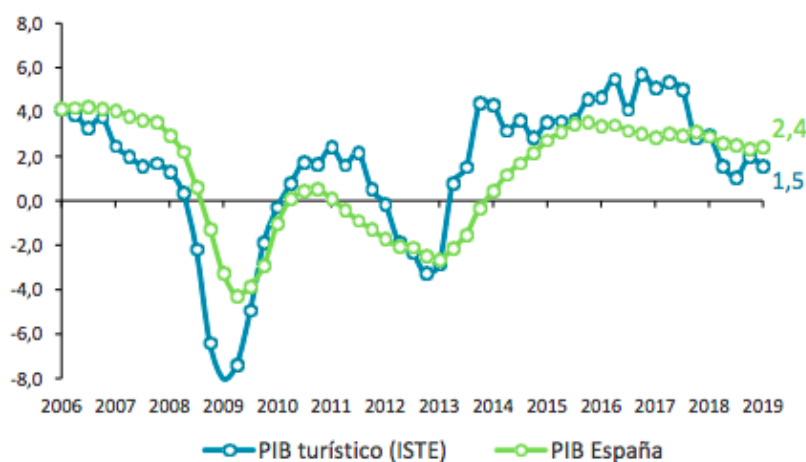


Figura 20. Crecimiento trimestral del PIB turístico comparado con el PIB general de la economía española (2006-2019). Información obtenida de Exceltur (2019)

No obstante, se mantiene una preocupante caída de la estancia media de los turistas extranjeros (-4.5%) (véase Figura 21), efecto que se viene produciendo de forma intensa durante los últimos años. Este fenómeno es debido, entre otros factores, a la propia tendencia de los turistas de realizar más viajes y de menor duración; del abaratamiento del coste del transporte, que facilita la realización de viajes más cortos;

así como de la reducción desde la segunda mitad del 2018 de la demanda en el segmento de sol y playa (Exceltur, 2019).

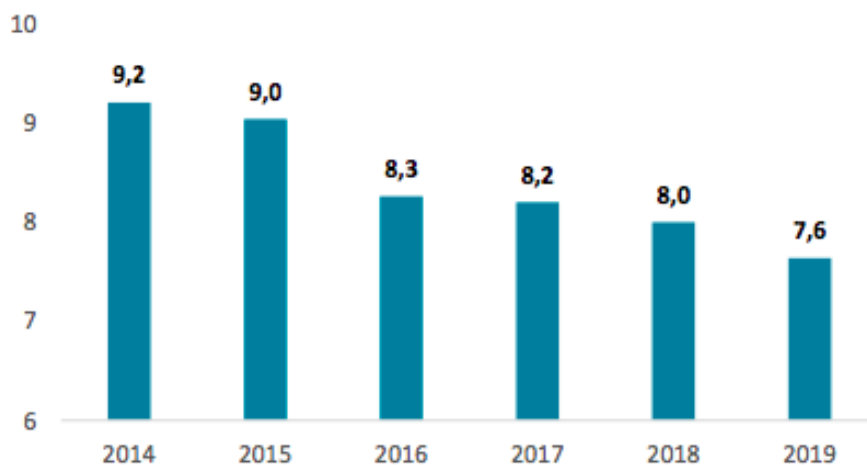


Figura 21. Estancia media de los turistas extranjeros en España durante enero-febrero 2014-2019 (Exceltur, 2019)

3.3. El liderazgo en la hotelería

El sector de la hotelería no ha sido ajeno al interés mostrado por la ciencia acerca de la efectividad de la gestión basada en el liderazgo. Buena muestra de ello han sido aportaciones como la de Gill, Fitzgerald, Bhutani, Mand y Sharna (2010), los cuales demostraron en una muestra de trabajadores de hoteles de la India y Canadá, la existencia de una relación entre el liderazgo transformacional (medido a través del MLQ-5X; Bass y Avolio, 1997) y el deseo de empoderamiento de los empleados. Tuna, Ghazzawi, Tuna y Çatir (2011) pusieron de manifiesto, tras analizar a una muestra de 500 trabajadores de la hotelería en Turquía y a través del MLQ-5X (Bass y Avolio, 1997), que el liderazgo transformacional promueve la lealtad y el compromiso emocional con la organización, además de inspirar admiración por los líderes. Jin-Fen, Wu, Huei-Chung y Yu-Shuan (2012), por su parte, analizaron a 326 empleados de hoteles de Taiwan a través del MLQ-5X (Bass y Avolio, 1997), encontrando que el liderazgo transformacional mejora el clima organizacional y el rendimiento de los seguidores.

En la misma línea, Mendoza et al. (2014) llegaron a la conclusión de que los directivos con un estilo transformador tienen un mayor impacto o influencia en las

variables de resultados de sus trabajadores inmediatos o seguidores. Asimismo, Stavrinovdis y Chrysanthopoulou (2015) demostraron una correlación entre el estilo de liderazgo de los directivos hoteleros y la reputación de los hoteles en Atenas.

De la misma forma, Portela (2016) destacó que el líder actúa de forma íntegra, generando una elevada confianza en él, siendo ejemplo de integridad y de humildad, ya que una de las dimensiones con los índices más elevados en el sector de la hotelería fue la de “influencia idealizada”. De este modo, los líderes son un ejemplo a seguir, y permiten que sus seguidores alcancen sus necesidades y expectativas. Los resultados muestran que cualquier acción de mejora llevada a cabo en el tipo de liderazgo ejercido en los hoteles tiene su repercusión positiva en los resultados, principalmente en los resultados de los empleados.

Tsang-Lang, Hsueh-Feng, Ming-Hsiang y Chih-Wei (2017), por su parte, evidenciaron con 251 empleados de hoteles de Taiwán y a través del MLQ (Bass y Avolio, 1990), la existencia de una relación entre el liderazgo transformacional y la identidad de relación.

En cuanto al liderazgo auténtico, Gatling, Kang y Kim (2016) demostraron que este tiene un efecto positivo en el compromiso organizacional de los trabajadores, así como que reduce la intención de abandonar el empleo. Thio y King (2016), por su parte, establecieron en un estudio realizado en 10 hoteles de 5 estrellas de Indonesia, que el liderazgo y las competencias interpersonales se consideraban las competencias más esperadas, tanto en los niveles de gestión inferior como superior.

Con relación a la misión del liderazgo dentro del sector hotelero, Párraga-Zambrano et al. (2017) destacaron que el liderazgo debe procurar el fomento de la comunicación perfecta en y entre las empresas, los colaboradores, proveedores, clientes y usuarios, con la visión de aumentar el sentimiento de pertenencia del equipo humano a la institución a la que pertenece, e incluso, a la comunidad donde se presta el servicio de hospedaje. Además, liderar de manera efectiva puede lograr convertir a las personas que componen un área en un equipo altamente efectivo y, por lo tanto, en una herramienta clave de rentabilidad.

Thio y King (2017), por su parte, analizaron los comentarios de 16 hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en Indonesia. En su análisis tuvieron en cuenta criterios como el tipo de hotel, la categoría del director (novel o senior), así como los departamentos de restaurantes, habitaciones, ventas y otros. Las evidencias halladas establecieron que el liderazgo y las

características interpersonales fueron los aspectos más influyentes en todos los niveles y en todos los departamentos analizados.

En el caso de la hotelería, y en particular si la unidad hotelera es parte de una cadena que representa a una marca, se debe suponer que cada uno de los hoteles integrados representa con su servicio a toda la marca en su conjunto frente a los clientes. Por lo tanto, el gerente tiene el compromiso de potenciar e incentivar a todas las personas que trabajan en el hotel, facilitando a través del liderazgo, las informaciones, recursos y capacitaciones necesarias para alcanzar las metas de toda la organización.

Los actuales líderes del sector hotelero precisan contribuir a que su estrategia sea más adaptativa, con un talento humano mejor preparado, participativo, empoderado en un mercado más competitivo y difícil que años atrás. El mercado hotelero ya no es tan previsible como antes, y con tan solo la planificación estratégica no puede controlar la imprevisibilidad (Blanch et al., 2016).

La función de un director de una empresa de servicios o de una industria va más allá de estar sentado en un despacho comparando cifras, esta figura tiene que ser positiva y capaz de motivar a los empleados (Portela, 2016). El nuevo líder del sector hotelero entiende que la iniciativa de todos los trabajadores en un hotel, será una excelente arma para afrontar las incertidumbres a las que se enfrenta todo el hotel (Edu, 2014).

Los gerentes que desempeñan el rol de líder son eficaces, saben cuándo guiar y seguir, por ello con frecuencia se intercambian papeles en los procesos de influenciar proactivamente, puesto que van formando generación de relevo. Esta clase de líderes es sensible a los subordinados y se comunica con ellos para cultivar confianza, apoyo y respeto, buscando al mismo tiempo beneficios mutuos, fundamentando la relación en la confianza, sin dejar de hacer lo que debe hacer y motivando a los seguidores a correr riesgos (Bonifaz, 2012).

3.4. Relación con variables de estudio

3.4.1. Liderazgo y satisfacción laboral

3.4.1.1. Conceptualización de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más trascendentes en el campo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, por ello,

existe un gran interés por comprender el fenómeno (González, 2011). El nivel de satisfacción de los empleados es un determinante de su grado de compromiso con la organización en la que trabajan, así, un trabajador satisfecho que siente que sus aportaciones son tenidas en cuenta y que trabaja en equipo, tenderá a manifestar una mayor diligencia en el desempeño de su trabajo (González, Sánchez y López, 2011).

La administración de recursos humanos en las organizaciones es cada vez más compleja y desafiante. En la actualidad, dicha gestión requiere del esfuerzo de grandes innovaciones, sobre todo teniendo en cuenta que el sello de identidad del mundo actual es la competitividad y la globalización. En este contexto, se ha demostrado que en la medida en que las empresas abandonan las estructuras organizacionales burocráticas y jerárquicas, dando paso a otras más orgánicas y flexibles, cambian las habilidades esenciales para el desempeño laboral de los colaboradores (Oliva y Molina, 2016).

A pesar de que existen innumerables definiciones existentes sobre el fenómeno, todas ellas poseen un denominador común que hace posible su categorización en dos perspectivas (González, 2011):

- Por un lado, los autores que la entendieron como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo. En este caso, destacan algunos exponentes como Locke (1969), Bravo et al. (1996), Leal et al. (1999), Larrainzar et al. (2001), Andersen et al. (2007) o Lee y Chang (2008).
- Por otro lado, se encuentra la postura que la considera como el producto final de una comparación entre las expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente. Los autores predominantes en esta corriente fueron Morse (1951), Gowler y Legge (1972), Levy, Garboua y Mantmarquette (1977), Mason y Griffin (2002), Wright y Davis (2003) o Morillo (2006).

Tal y como se indicó con anterioridad, no existe consenso en cuanto a la definición de satisfacción laboral, aun teniendo en cuenta que ha sido una de las variables más estudiadas. No obstante, algunos autores la definen de la siguiente forma (véase Tabla 11):

Tabla 11. Definiciones propuestas por diferentes autores sobre la satisfacción laboral (González, Sánchez y López, 2011; Moreno Jiménez, 2010)

Autores	Aportaciones
Munchinsky (1983)	<p>La satisfacción laboral se encuentra compuesta por los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción intrínseca: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, la responsabilidad, la promoción y aspectos relativos al contenido de la tarea - Satisfacción extrínseca: deriva de factores como la satisfacción con el salario, las políticas de la compañía, los recursos, la supervisión, relación con los compañeros, relación con los clientes o la seguridad en el trabajo
Andresen et al. (2007)	Estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo
Wright y Bonnet (2007)	La más antigua y común forma de felicidad en el trabajo
Lee y Chang (2008)	Una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo
Barraza y Ortega (2009)	La actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo, la cual está basada en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que necesariamente influirán de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados
Vem, Goman, Nmadu y Wurim (2017)	La satisfacción laboral se define como el juicio actitudinal de los empleados sobre sus expectativas laborales (Mustafa, Martin y Hughes, 2016), siendo expresada también por su reacción afectiva (Wong y Laschinger, 2012) en su trabajo

En cuanto a las teorías que se han encargado de estudiar la satisfacción laboral a lo largo de los años, destacan las siguientes (véase Tabla 12).

Tabla 12. Teorías explicativas sobre la satisfacción laboral (González, 2011; Oliva y Molina, 2016)

Teorías	Aportaciones
Teorías de Contenido	<ul style="list-style-type: none"> - Jerarquía de las Necesidades Básicas (Maslow, 1954) - Teoría de los dos Factores (Herzberg et al., 1959) - Las Teorías X e Y (Mc Grefor, 1960) - Teoría “ERC”: Existencia, Relación y Crecimiento (Alderfer, 1969) - Teoría de las Necesidades Adquiridas (McClelland, 1969) - Teoría del Grupo de Referencia Social (Korman, 1978)
Teorías de Proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Teoría de la Equidad (Adams, 1963) - Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964) - Teoría del establecimiento de metas (Locke, 1968) - Teoría de la discrepancia (Locke 1979, 1976) - Teoría de los refuerzos (Skinner, 1971) - Teoría de la Eficacia Personal (Bandura, 1997)
Otras teorías	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de las Características del Trabajo (Hackman y Oldham, 1976) - Modelo Interactivo (Schneider, 1985) - Teoría de los eventos de situaciones (Quarstein et al., 1992)

En base a todas las aportaciones realizadas acerca de la satisfacción laboral, las organizaciones turísticas son intensivas manos de obra, es decir, que precisan de un gran número de personas a fin de ofrecer sus servicios y de la cooperación activa de las mismas para satisfacer al cliente. Para tal finalidad, además de una necesaria colaboración entre todos ellos, es precisa una gestión de los individuos y grupos. Por ello, los responsables hoteleros tienen que conocer a las personas que forman su equipo, siendo el factor humano la pieza clave que forma parte del producto y que realiza directamente el servicio prestado por estas empresas (González, 2011). En este sentido, el personal que forma el

equipo de trabajo se convierte en el valor intangible que mejor caracteriza a la experiencia turística.

El análisis de las causas que originan la satisfacción o la insatisfacción laboral, se ha convertido en un área de interés social entre los investigadores. Así, Lee y Way (2010) postularon que los directivos de hotel necesitan evaluar y conocer aquellos factores que juegan un papel importante en el suministro de lo que los trabajadores esperan del empleo. Es por ello que los investigadores y los profesionales hoteleros tienen la necesidad de buscar medios eficaces para medir los factores que afectan a dicha satisfacción. Los gerentes y directivos de hotel deben escuchar los pensamientos de sus empleados y sus preocupaciones (Chiang, 2010).

En la misma línea, González, López-Guzmán y Sánchez (2014) analizaron a 584 empleados de 73 hoteles de Córdoba (España) encontrando, tras análisis de covarianza y de regresión lineal múltiple, que no existe relación entre la satisfacción laboral y variables sociodemográficas (sexo y edad), aunque sí en función del estado civil. Atendiendo a ello, los trabajadores de ambos sexos casados obtuvieron niveles superiores de satisfacción en sus puestos de trabajo.

Romero-Fernández y Chávez-Yepes (2015), por su parte, destacaron que los trabajadores de Ecuador cuantifican su satisfacción laboral en base a criterios como las condiciones laborales, salario, estimulación, relaciones personales, participación en la toma de decisiones, comunicación y liderazgo. Estos datos se confirman en otros estudios tales como el de Masarás (2015) en el que, tras evaluar la satisfacción de 45 empleados del Aquamare Beach Hotel (Italia), establecieron que esta está mediada por las orientaciones de liderazgo en los trabajadores.

La evidente e incesante adaptación de las empresas a su ambiente y el innegable hecho de que deben competir con el gasto para ser más eficientes, hacen que el tema del liderazgo preocupe cada vez más en la teoría y la práctica organizacional, dado que del buen ejercicio de este se obtendrán mejores indicadores de eficacia y competitividad, además de constituirse como uno de los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza al ser y al quehacer organizacional actual (Oliva y Molina, 2016).

Párraga-Zambrano et al. (2017) señalaron que es recomendable propiciar a los trabajadores un trato adecuado, ético, justo, socialmente responsable, motivarlos a mejorar sus competencias, impulsar una cultura y ambiente organizacional que estimule la comunicación efectiva, el bienestar general, sinergia, empatía, trabajo en equipo y la

productividad, como la mejor estrategia para obtener repercusiones en el buen desempeño del hotel y fortalecer el desarrollo organizacional en el tiempo.

3.4.1.2. Relación con investigaciones previas

La relación entre la satisfacción laboral y los estilos de gestión ha sido objeto de estudio en la literatura científica. Buena muestra de ello han sido investigaciones que han evidenciado dicha relación en el sector de la educación (Chiang, Gómez y Salazar, 2014; Faces y Herrera, 2017) o de la salud (e.g. Álvarez, Sotomayor, Figueroa, Hernández y Martínez, 2013; González, Guevara, Morales, Segura y Luengo, 2013; Lin, Liu y Wu, 2016; Oliva y Molina, 2016). De manera general, estudios como el de Zenteno y Durán (2015) establecieron que uno de los factores de mayor relevancia a la hora de analizar el clima organizacional, era el estilo de liderazgo desempeñado por los líderes. Dicha relación, también se estableció en investigaciones previas, demostrando que tanto el liderazgo transformacional (e.g. Azzollini, 2013; Chacón, 2016; Contreras, Espinal, González y Padón, 2013; Espinoza, Molero y Fuster, 2015; Omar, 2011; Valderrama, 2014) como el auténtico (e.g. Azanza, Molero y Moriano, 2013; Cerne, Dimovski, Maric, Penger y Skerkavay, 2013; Olaniyan, 2016) son variables que permiten un beneficio significativo de la satisfacción laboral.

En cuanto al sector hotelero, la satisfacción laboral ha despertado el interés científico dada la relevancia que tiene en el negocio. Buena muestra de ello es el estudio desarrollado por Way, Sterman y Raab (2010) con una muestra de gerentes de restaurante de 40 hoteles en Asia. Los hallazgos señalaron que los gerentes pueden mejorar el desempeño y satisfacción de sus empleados, asegurándose de que estos comprenden lo que se espera de ellos y cómo se evaluará su desempeño y la recompensa de la organización. En el mismo orden, Petrovic y Makovic (2012), tras analizar a 115 empleados de 10 hoteles de Novi Sad (Serbia) evidenciaron que los índices de satisfacción laboral correlacionan de manera positiva y significativa con el apoyo organizacional. González, Sánchez y López-Guzmán (2013) hallaron resultados congruentes en una muestra de 1074 empleados de Córdoba (España) de 87 hoteles de la provincia. Así, establecieron una relación entre el compromiso organizacional y las horas de trabajo, tipo de contrato y variables familiares y personales, obteniendo mayores índices de satisfacción aquellos con trabajo estable.

La satisfacción laboral también ha sido analizada en base a los niveles de inteligencia emocional de los empleados. Así, Kim, Jung-Eun, Lee y Kim (2012) hallaron, tras analizar a 353 empleados de hoteles de 5 estrellas en Korea del Sur, que la inteligencia emocional se relaciona positiva y significativamente con mayores niveles de satisfacción. En la misma línea, Lee y Ok (2012), tras analizar una muestra de 309 empleados (directores, Recursos Humanos y jefes de departamento) de hoteles de Estados Unidos, destacaron con un modelo de ecuaciones estructurales las siguientes relaciones:

- La inteligencia emocional tuvo un efecto directo y positivo con el esfuerzo emocional y el logro personal, así como un efecto negativo con la disonancia emocional y la despersonalización.
- El logro personal medió la relación entre despersonalización y satisfacción laboral.
- La disonancia emocional afectó directamente a la despersonalización e indirectamente a la satisfacción laboral a través del agotamiento emocional.
- El esfuerzo emocional afectó directamente a la realización personal e indirectamente a la satisfacción laboral, estando dicha relación mediada por el logro personal.

Con relación al liderazgo en la hotelería, también se ha puesto de manifiesto que los estilos de liderazgo adoptados por los directivos están relacionados de manera significativa con la satisfacción de los trabajadores que conforman su equipo (e.g. Arasli y Baradarani, 2014; Bodenhausen y Curtis, 2016; Corbin y Alleyne, 2014; Huang, Li, Qiu, Yim y Wan, 2015; Lyu, Zhou, Li, Wan, Zang y Qiu, 2015; Onyeonoro y Nwokorie, 2014; Rothfelder, Ottenbacher y Harrington, 2012; Salem y Kattara, 2015; Tahernejad, Ghorban, Ariffin y Babaei, 2015; Tang, Cai, Liu y Li, 2015; Tromp y Bloome, 2014). Así, Redondo y Arraigada (2011) encontraron que el liderazgo está relacionado con el *engagement* (compromiso) y con la mejora de la satisfacción laboral. En la misma línea, Tromp y Blomme (2014) evidenciaron, en 135 trabajadores de hoteles en Holanda, que el estilo de liderazgo autocrático contribuye de manera negativa a la relación trabajo-familia, estando esta basada en la tensión de los empleados. Además, trabajar horas extras resultó ser un predictor significativo de la inferencia trabajo-familia.

Especial mención merece el estudio llevado a cabo por Rahman, Sayeda y Bari (2015) los cuales afirmaron, a través del análisis de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de

Bangladesh, la existencia de una correlación entre la satisfacción laboral y la relación con el director del hotel. Asimismo, Kruja, Ha, Drishti y Oelfke (2015) hallaron, en una muestra de 532 trabajadores de 60 hoteles estadounidenses, que la autogestión, el ambiente de trabajo y el liderazgo, correlacionan con el empoderamiento de los trabajadores. Lee y Hee (2016), por su parte, en una muestra coreana y estadounidense, hallaron que para mejorar la satisfacción de los trabajadores es necesaria una gestión basada en el respeto de los valores y el apoyo al crecimiento y formación, bajo el liderazgo de los directivos hoteleros. En los últimos años, investigaciones han confirmado la estrecha relación entre liderazgo y satisfacción laboral. Buena muestra de ello es el estudio de Shamin, Lang y Yu (2017) con una muestra de 384 trabajadores de hoteles de 4 y 5 estrellas de Reino Unido. Así, los autores destacaron la asociación entre el liderazgo y el compromiso afectivo, la autoeficacia y el compromiso organizacional. Por su parte, Sukdeo, Pretorius y Vermeulen (2017), postularon que el liderazgo (medido a través del modelo TQM; González y Guillen, 2002) correlaciona con la satisfacción laboral.

En cuanto a la influencia del liderazgo transformacional en el sector hotelero, evidencias previas también han destacado su relación positiva con la satisfacción de los empleados (e.g. Braun, Peus, Weisweiler y Frey, 2013; Jauhari, Singh y Kumer, 2016; Penger y Cerne, 2014). Concretamente, Rothfelder, Ottenbacher y Harrington (2012) hallaron, tras analizar a 101 empleados de un hotel en Alemania, la existencia de una correlación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. En la misma línea, Chukwuba (2015) halló que el liderazgo transformacional, medido a través del MLQ (Bass y Avolio, 1990), explicaba el 20% de la varianza de la satisfacción laboral. Con resultados similares, Quintana, Park y Cabrera (2015) encontraron, tras analizar a 405 empleados de 11 hoteles de 4 estrellas en Islas Canarias y a través del MLQ-5X (Bass y Avolio, 1997), que el liderazgo transformacional (concretamente la dimensión de atributo idealizado) estaba directamente relacionado con el esfuerzo extra, la eficacia percibida y la satisfacción laboral de los empleados. Salem y Kattara (2015) evidenciaron, tras analizar a 327 empleados de un hotel de 5 estrellas en Egipto, la existencia de una relación negativa entre la gestión realizada por líderes transformacionales y el estrés y *burnout* y, por lo tanto, una mejora en la satisfacción laboral.

En la misma línea, Portela (2016) postuló que aquellos hoteles donde existe un mayor liderazgo transformador se desarrolla de manera más avanzada la gestión de los empleados. Esto apoya estudios que destacaron el papel del liderazgo transformador para

la mejora de la gestión de los empleados (Álvarez et al., 2016; Martins y Costa, 2015). Esta mejora en la gestión del personal tiene mayores efectos tanto en los resultados de estos (cuentan con empleados más satisfechos, más motivados y más participativos) como en los resultados de los clientes (empleados más satisfechos facilita que el cliente también lo esté).

Centrando la atención en el liderazgo auténtico, Ling, Liu y Wu (2016), tras analizar a 1132 empleados de 80 departamentos pertenecientes a 16 hoteles de China, establecieron que el liderazgo auténtico tiene efectos positivos sobre el clima organizacional y el *workengagement* (compromiso con el trabajo), aunque menos que el liderazgo sirviente. Especial mención merece el estudio llevado a cabo por Vem, Goman, Nmadu y Wurim (2017) en el que, a través de una revisión de la literatura científica, destacaron una relación directa entre el liderazgo auténtico y la satisfacción laboral (e.g. Fallatah y Laschinger, 2016; Olaniyan y Hystad, 2016; Wong y Laschinger, 2012). Además, destacaron que el sentimiento de inclusión de los empleados tiene un efecto positivo en el compromiso y la satisfacción laboral (Randel, Dean, Ehrhart, Chung y Shore, 2016), así como que la transparencia de los líderes auténticos, que giraba en torno a la apertura e intercambio de información con los seguidores, reducía la emoción negativa (Laschinger et al., 2015). Vem et al. (2017) concluyeron que se aconseja a los gerentes de hoteles que presten atención al estilo de liderazgo y preparen a líderes auténticos para que proporcionen un efecto atenuante sobre el agotamiento emocional. No obstante, otros autores demostraron una menor prevalencia de liderazgo auténtico sobre el liderazgo transformacional para predecir la satisfacción de los seguidores en el trabajo (Banks, McCauley, Gardner y Guler, 2016).

Aunque la satisfacción laboral ha sido una variable que ha gozado de interés científico durante las últimas décadas, son escasos los estudios que hayan analizado su poder predictivo en función de los estilos de liderazgo. No obstante, hay disponibilidad de varias investigaciones que así lo avalan. Concretamente, Corbin y Alleyne (2014) hallaron, tras analizar a 46 hoteles de Barbados con análisis de regresión lineal, que el liderazgo transformacional predice la satisfacción laboral, a la vez que produce un aumento del esfuerzo extra y de la efectividad. En la misma línea, Chukwuba (2015), tras analizar a 248 profesionales de la hotelería en Colorado (EEUU), postuló que el liderazgo transformacional predice la satisfacción laboral.

3.4.2. Liderazgo y satisfacción de clientes

3.4.2.1. Conceptualización de la satisfacción de clientes

La satisfacción es definida como la respuesta del consumidor a una evaluación de la discrepancia percibida entre las expectativas y lo recibido sobre un producto después de su consumo (Engel, Blackwell y Miniard, 2005). Los consumidores, por su parte, poseen dos tipos de expectativas sobre un servicio: el nivel deseado y el nivel percibido. Además, existen dos tipos de comportamiento post consumo (Monfort, Renata, de Oliveira y Montovani, 2013):

- La satisfacción: si el producto coincide o supera sus expectativas. En este caso, va a fortalecer los criterios que le guiaron a dicha elección, a la vez que mejorará sus actitudes hacia el producto y desarrollará procesos de lealtad y fidelización.
- La insatisfacción: si el consumidor considera que el producto en cuestión no ha cumplido con sus expectativas iniciales. En este caso, revisará sus criterios de selección, realizará alguna queja o reclamación y dejará de consumir dicho producto.

La satisfacción del consumir es uno de los temas más importantes dentro del campo del marketing, de hecho, la calidad de los servicios es la base para el marketing de servicios, porque el producto principal es el consumo de dicho producto. Las expectativas de los consumidores son el principal punto para evaluar los servicios de una empresa, dado que estos evalúan la calidad de un servicio comparando lo que quieren o esperan con las ventajas que les proporciona la compra.

El mercado turístico, como cualquier otro, no puede dejar de estudiar ese fenómeno tan importante para la competencia de las empresas en el mercado globalizado (Marlovic y Rapor, 2010). La experiencia post consumo en el caso de un hotel, centrado en pasar una estancia en el mismo, es un proceso por el cual el consumidor final comprueba si lo que buscaba se corresponde con la experiencia vivida. El servicio al cliente lo es todo en el sector de la hotelería. Esta afirmación subyace a la verdad de que los clientes son el alma de cualquier negocio (Nikou, Bin, Selmat, Yusseof y Khiabani, 2016). Es por ello que los hoteleros deben priorizar el ejercicio de la innovación constante para satisfacer las altas expectativas de sus clientes y proporcionar siempre un buen servicio. Atendiendo a este aspecto, y teniendo en cuenta que cada tipo de consumidor

posee unas necesidades específicas que deben ser satisfechas, los hoteles han optado por enfocar su producto hacia un determinado público con la finalidad de atenderlo mejor (Monfort et al., 2013).

Además, la excesiva competitividad existente en la industria actual llama a la necesidad de los hoteles de diferenciar sus servicios con el objetivo de lograr satisfacción en sus clientes (Singh, 2017). Todo ello se debe, básicamente, a que los efectos de la insatisfacción en la industria hotelera son más grandes que los efectos derivados de la satisfacción (Kim, Kim y Yoonjoung Heo, 2017). Con relación a esa búsqueda satisfacción, la calidad del servicio es una ruta directa y un factor altamente significativo en la satisfacción del cliente y, por consiguiente, para su lealtad con el producto (Abukhalifeh y AlBattat, 2017).

Es importante tener en cuenta que las demandas de los clientes están cambiando y la competencia es cada vez más dura, lo que deriva en que todas las empresas estén tratando de crear una ventaja sobre el resto para mantener su posición en el mercado. En el caso de la hotelería, la satisfacción del cliente es la clave del éxito (Ríos, Ortega y Matilla, 2016). Además, Internet y las redes sociales hacen que sea más fácil que nunca para los clientes describir y compartir su satisfacción o insatisfacción, influyendo así en futuros clientes (Eriz, Khoo-Lattimore y Memarzadeh, 2012).

Reshidi, Zequini y Kajtazi (2016), destacaron que la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente están estrechamente relacionadas entre sí, debido a que la calidad de los servicios afecta a dicha satisfacción de manera proporcional.

En estrecha relación con la satisfacción de los clientes en la hotelería se sitúan los conceptos de imagen del hotel y lealtad del cliente. En base a ello, Nikou (2016) halló que la imagen del hotel y la satisfacción del cliente correlacionan de manera positiva con la lealtad del cliente. Dichos resultados fueron avalados por Nikou et al. (2017), tras analizar la opinión de 550 clientes de hoteles de 4 estrellas en Kuala Lumpur (Malasia). Los autores pusieron de manifiesto que la imagen del hotel se relaciona de manera significativa con la satisfacción y la lealtad del cliente. Por su parte, Ntimare y Tichauwa (2017) encontraron, tras analizar 300 cuestionarios de 124 hoteles de 3, 4, y 5 estrellas de Sud África, que los aspectos más relevantes a la hora de satisfacer a los clientes eran el precio, el estado de los baños, las habitaciones, la localización y el servicio de restaurante.

Por otra parte, no se puede obviar que en la actualidad es cada vez más común utilizar internet para realizar las reservas de habitaciones. En este proceso, los clientes

acuden a páginas especializadas que recogen los acontecimientos de anteriores clientes. Los comentarios negativos, provocan en el usuario una reacción desfavorable respecto al hotel, mientras que los positivos crean una ventaja competitiva frente a otros establecimientos en el mismo rango de precios. Es evidente, que la decisión de contratar los servicios de un establecimiento hotelero está cada vez más influenciada por los comentarios online de los consumidores (Molinillo, Ximénez-de Sandoval, Fernández-Morales y Coca-Stefaniak, 2016). En este sentido, la percepción de la calidad, avalada en este caso por un número de comentarios unido a la reputación en la red, pueden suscitar en el cliente la suficiente aceptación como para que unos precios más altos no influyan de manera negativa en la demanda del hotel (Castro y Chávez, 2014).

La reputación online y el vertiginoso avance constante de las Redes Sociales, ha dado paso a nuevas formas de transmisión de información. Es el caso del “boca a boca electrónico” o eWOM (*online Word-of-Mouth*), basado principalmente en contenidos generados por los usuarios a los cuales se puede acceder en línea de manera gratuita (Mariné-Roig y Anton, 2017). En una encuesta realizada a más de 30 000 europeos, resultó que la segunda fuente de información más utilizada para planificar las vacaciones fue el boca a boca electrónico (Eurobarometer, 2016). Algunas de las plataformas más utilizadas son páginas como Booking.com o Tripadvisor.com. En cuanto a la primera, estudios como el de Castro y Chávez (2014) destacaron, tras analizar 186 comentarios de la citada página sobre siete hoteles de Sevilla (España), que los criterios que más influencia tienen en la satisfacción del cliente son la ubicación, la restauración, las habitaciones, la relación calidad/precio, el personal, las áreas comunes y el servicio de Wi-Fi. Braimllari y Sala (2017), por su parte, analizaron los comentarios de 220 hoteles de Albania, hallando que la región en la que se encuentre el hotel afectaba negativamente a la satisfacción del cliente, mientras que el número de estrellas del hotel, lo hacía de manera positiva.

Mención aparte merece la plataforma Tripadvisor, por ser considerada una de las más influyentes fuentes de información de eWOM (Yen y Tang, 2015) y superior a otras webs de opiniones de viajes en términos de visibilidad, popularidad y tamaño (Mariné-Roig y Clavé, 2015). En base a dichos datos, son múltiples las evidencias halladas en la literatura científica acerca de esta plataforma. Así, Balchand-Gidumal, Melián-González y González (2011) encontraron, tras analizar los comentarios de 26 439 hoteles de 200 destinos de Europa, que disponer de Wi-Fi gratis mejora la satisfacción del cliente.

Molinillo et al. (2016), por su parte, pusieron de manifiesto tras analizar los comentarios de 2211 hoteles de España y Portugal, que el valor de la satisfacción global de un hotel aumenta conforme lo hace el número de comentarios recibidos por habitación.

Con relación a la categoría del hotel, Marín, Fernández y Mateu (2016), analizaron los comentarios de 10 091 hoteles de España, encontrando que a mayor categoría hotelera mayor satisfacción, excepto en los hoteles de 1 y 2 estrellas que es igual. Por su parte, Pacheco (2017) estableció, tras analizar 285 000 encuestas de 534 hoteles de Portugal, que la calidad de las habitaciones, el servicio y la relación calidad-precio, se relacionaban de manera significativa con la satisfacción del cliente. Asimismo, Tontini, dos Santos, Milbratz, Volles y Ferrari (2017) destacaron, con una muestra de 400 clientes de 93 hoteles de Brasil, que la limpieza del establecimiento y las instalaciones adicionales no tenían impacto en la satisfacción del cliente, mientras que la capacidad para resolver las quejas impactaba de manera positiva y la disponibilidad de alojamiento lo hacía de manera negativa.

3.4.2.2. Relación con investigaciones previas

Atendiendo a lo aportado por la literatura científica, han sido múltiples los autores que han hallado evidencias acerca de la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción del cliente en diversos sectores. Concretamente, se ha puesto de manifiesto dicha relación en el sector administrativo (Musbah, Habtoor y Maram, 2016), en el bancario (Besieux, Euwema y Elstinne, 2012; Pattanayak y Punyatoya, 2015), en el bibliotecario (Desa y Kassim, 2010), en el industrial (Suriyankietkaew, 2016), en PYMES (Pantouvakis y Patsiouras, 2016), así como en el sector servicios (Golmohammadi, Zohoori, Hosseinipour y Mehdizadeh, 2014).

En cuanto al sector hotelero, investigaciones previas han estado enfocadas en mayor medida al análisis de los factores que satisfacen al cliente. Así, Radojevic, Staniscic y Stanic (2015) hallaron a través de una muestra de 6768 hoteles ubicados en 47 ciudades europeas, que la clasificación de estrellas del hotel, seguido de la presencia de dispositivos de aire acondicionado en habitaciones, bar, acceso a Wi-Fi y pertenencia a cadena hotelera de marca, están relacionadas de manera directa con la satisfacción del cliente. Años más tarde, los mismos autores realizaron una revisión de los comentarios recogidos en la plataforma Tripadvisor.com acerca de 13 410 hoteles ubicados en 80

destinos turísticos mundiales, poniendo de manifiesto que la satisfacción del cliente está mediada por los atributos del hotel, las características personales de los visitantes, el propósito del viaje, las características del destino y la nacionalidad del visitante (Radojevic, Stanistic y Stanic, 2017).

En la misma línea, existe cierta controversia en cuanto a los factores que satisfacen en mayor o menor medida a los clientes de la hotelería. Concretamente, algunos estudios apuntaron a que eran los atributos físicos los que determinaban en mayor medida dicha satisfacción. Así, Ryu y Han (2010) hallaron que la calidad del entorno físico es más influyente en la opinión del cliente. Años más tarde, Ryu et al. (2012) sugirieron que el entorno físico es un indicador directo de la satisfacción. Asimismo, Worsfold, Fisher, McPhail, Francis y Thomas (2016) establecieron, a través de la medición de 426 000 clientes de 170 hoteles y a través del MSQ (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967) y un cuestionario de satisfacción *ah hoc*, que los atributos del hotel están más relacionados con los índices de satisfacción que la calidad del servicio.

En contraposición, otras investigaciones apuntaron a que era la calidad del servicio el factor que determinaba la satisfacción del cliente en hoteles. Buena muestra de ello, fueron los estudios de Markovic y Jankovic (2013) a través de 253 encuestas realizadas en 15 hoteles de destinos internacionales y a través del cuestionario SERVQUAL (Parasuraman, 1988). De la misma forma, Herath, Cooray y Perera (2016) advirtieron, con una muestra de 100 clientes de hoteles de Sri Lanka y mediante la elaboración de un cuestionario *ad hoc*, que la satisfacción del cliente está mediada por la calidad del servicio (acomodación, alimentos y bebidas, servicios extra, precio del menú, etc.), seguido de la distancia del destino.

En cuanto a la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción de clientes en el sector hotelero, son escasas las evidencias disponibles, sobre todo en muestras españolas. No obstante, sí existen investigaciones que han analizado el estilo de liderazgo a través de modelos de calidad, como es el caso de la European Foundation for Quality Management (EFQM, 2010). Así, hallazgos previos han establecido una correlación positiva entre los modelos EFQM (siendo el liderazgo uno de sus factores) y la excelencia en los resultados (González, 2013; Portela, 2016; de Souza y dos Anjos, 2014). En contra, Padrón (2011) postuló, tras analizar a una muestra de 2688 personas (líderes, trabajadores y clientes) a través del MLQ 5X (Bass y Avolio, 1997) y el *North America Hotel Guest Satisfaction Index Study* (Power, 2014), que no existía una correlación

significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción del cliente, de modo que si los niveles de liderazgo ascendían, no necesariamente lo hacía la satisfacción del cliente. Asimismo, hallaron que los líderes consideraban poseer índices superiores de liderazgo en comparación con las opiniones que sobre estos tenían los trabajadores.

A su vez, la relación entre el liderazgo y la satisfacción de clientes también ha sido analizada a través del modelo *Total Quality Management* (TQM; Arasli, 2002). Buena muestra de ello es el estudio desarrollado por Amin, Aldakhil, Wu, Rezaei y Cobanoglu (2017) en el que, tras analizar 652 encuestas de 25 hoteles de 4 y 5 estrellas de Malasia, se halló que el liderazgo y el enfoque al cliente juegan un papel decisivo en la satisfacción del empleado y en el rendimiento del hotel. Dicha relación también ha sido confirmada por Sukdeo, Pretorius y Vermeulen (2017) tras analizar las encuestas de hoteles de Sud África. Los autores destacaron que el liderazgo predice la satisfacción de los clientes. Resultados similares halló Singh (2017), tras estudiar los resultados de la satisfacción de 20 hoteles de Nueva Delhi (India) a través del *Customer Relationship Management* (CRM; Chen y Popovich, 2003). En este caso, el liderazgo ejerció un impacto positivo y significativo en la satisfacción del cliente.

Aunque la satisfacción de clientes ha sido una variable que ha gozado de interés científico durante las últimas décadas, son escasos los estudios que hayan analizado su poder predictivo en función de los estilos de liderazgo. No obstante, existe alguna evidencia al respecto con variables afines. Así, Markovic et al. (2013) encontraron, tras analizar a 253 clientes de 15 hoteles internacionales y a través de regresión lineal múltiple, que la calidad del servicio del hotel es un predictor significativo de la satisfacción del cliente, explicando esta un 61% de la varianza. Dichos hallazgos son similares a los encontrados por Rauch, Collins, Nale y Barr (2015), con una muestra de 2500 clientes de 11 hoteles internacionales. Los resultados pusieron de manifiesto que, para hoteles de 3 estrellas, el predictor más fiable era la calidad del servicio.

3.4.3. Satisfacción laboral y satisfacción de clientes

3.4.3.1. Conceptualizaciones previas

Es indudable la fuerte relación que existe en el sector servicios entre la calidad percibida por los clientes y los niveles de satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados que prestan el servicio. Esta identificación es más intensa

en el sector hotelero, donde la satisfacción del cliente está íntimamente ligada a la de los trabajadores (González, Sánchez y López-Guzmán, 2011).

3.4.3.2. Relación con investigaciones previas

La satisfacción del cliente también ha sido analizada atendiendo a la satisfacción laboral de los empleados. Así, Chuang, Judge y Liam (2011) analizaron a 204 sujetos (gerentes, empleados y clientes) de una empresa de servicios en Taiwan. Los resultados evidenciaron que el efecto del liderazgo transformacional (medido a través del MLQ-5X; Bass y Avolio, 1997) en la amplificación de las emociones placenteras de los clientes, estuvo condicionado por la efectividad de los empleados. Asimismo, Jung y Yoon (2013) realizaron un estudio en una cadena de restaurantes, evaluando la opinión de 69 empleados y 259 clientes. En el mismo, se demostró la existencia de una relación positiva entre la satisfacción laboral y la satisfacción de los clientes, aunque no con la lealtad de los clientes, que si fue relacionada con la satisfacción del cliente.

Atendiendo al sector hotelero, Chi y Gursoy (2009) realizaron un estudio a 2023 personas (trabajadores, clientes y directores) de 50 hoteles de 3 y 4 estrellas en cinco destinos internacionales. En el mismo, encontraron que, si bien la satisfacción del cliente tiene impacto directo en el desempeño financiero de la empresa, la satisfacción de los empleados no tiene un impacto significativo y positivo en el desempeño financiero. En cambio, existe una relación indirecta entre la satisfacción de los empleados y el desempeño financiero, la cual está mediada por la satisfacción del cliente. En la misma línea, Kansal (2012) halló, tras considerar la opinión de 150 empleados y 150 clientes de 4 hoteles de la India, que el nivel de calidad percibido por los clientes depende de la satisfacción laboral de los empleados. En cuanto a la influencia de variables sociodemográficas, la educación se asoció con la calidad del servicio, mientras que la edad, el sexo y el salario no.

Pupo y García (2014) demostraron, por su parte, mediante un estudio de revisión de 325 artículos, la relación entre el alto grado de compromiso individual y colectivo de los trabajadores con la satisfacción de los clientes. En la misma línea, Rahman, Sayeda y Bari (2015) encontraron en un estudio en hoteles de 3, 4, y 5 estrellas de Bangladesh, que los empleados satisfechos tienden a estar más involucrados y dedicados a ofrecer servicios de alta calidad. A su vez, la calidad del servicio tiene un impacto positivo en la satisfacción del cliente. Por su parte, Woon y Kahl (2015) evaluaron a 100 empleados de

3 hoteles de la cadena Hilton en Malasia. De los resultados hallados se extrajo que el empoderamiento del trabajador fue el mejor predictor de la calidad del servicio, la lealtad a la compañía y la posterior satisfacción del cliente. Resultados similares hallaron Singh, Al-Amin, Baroto y Pazyar (2015) en 150 cuestionarios de 5 hoteles de 5 estrellas de Kuala Lumpur (Malasia). En su estudio, los autores pusieron de manifiesto que la satisfacción del empleado tiene un efecto vital en la calidad del servicio y en la satisfacción del cliente, aumentado posteriormente la rentabilidad del negocio.

Especial mención merece la investigación realizada por Myrden y Kelloway (2015) en una muestra de 592 clientes y 29 trabajadores de una cadena de restaurantes en Estados Unidos. Tras medir el liderazgo transformacional (MLQ; Bass y Avolio, 1992) se evidenció que las conductas de liderazgo diarias afectan positivamente a la satisfacción laboral y a la participación de los empleados que, posteriormente, influye en las percepciones de calidad, en la satisfacción del cliente y en la lealtad al producto.

De manera congruente, Singh, Quasem, Bambang y Pazyar (2016) encontraron en un estudio en hoteles de 5 estrellas de Kuala Lumpur (Malasia), que la satisfacción laboral tiene una influencia significativa en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad. En la misma línea, Worsfold, McPhail, Francis y Thomas (2016) realizaron un estudio mediante ecuaciones estructurales en 170 hoteles internacionales de 4 estrellas. A través del MSQ (Weiss et al., 1967) y un cuestionario de valoración de clientes realizado *ad hoc*, obtuvieron información de 61 116 trabajadores y 426 700 clientes a lo largo de 12 meses. Los resultados pusieron de manifiesto que la satisfacción laboral se asoció con la satisfacción de los clientes con relación a la calidad del servicio y con la intención de volver al hotel.

En muestras españolas, Domínguez-Falcón, Marín-Santana y De Saá-Pérez (2016) entrevistaron a 68 directores de hotel y 296 supervisores de hoteles de 4 estrellas en las Islas Canarias. El estudio consistió en estructurar la relación entre la satisfacción laboral (directores y supervisores) con el rendimiento organizativo a través de la práctica del departamento de Recursos Humanos. Los resultados esclarecieron que la satisfacción y el compromiso laboral de los supervisores proporcionan mejores resultados económicos porque mejoran la satisfacción del cliente.

Por su parte, Abukhalifeh y AlBattat (2017) encontraron en 430 clientes de hoteles de 4 y 5 estrellas de Jordán, que la calidad del servicio se relaciona de manera directa con la satisfacción y la lealtad del cliente. Asimismo, Chigozie (2017) evidenció en una

muestra de 110 directores, clientes y trabajadores de Lagos (Nigeria) que la poca claridad en las responsabilidades y la no cohesión de grupo, eran responsables de los conflictos organizacionales, con el consecuente impacto en la satisfacción e implicación del trabajador, la calidad del servicio y, finalmente, la satisfacción del cliente. Por último, señalar la investigación llevada a cabo por Ambepitiya y Dharmasiri (2017) con una muestra de 53 empleados y 50 clientes de 10 hoteles en Sri Lanka. Los resultados encontrados evidenciaron la existencia de una correlación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, siendo la calidad del servicio configurada a través de programas de entrenamiento de los empleados.

Tal y como se observa, el grueso de publicaciones previas han sido realizadas en el marco internacional, efecto que invita a su análisis dentro del marco español, sobre todo si se tiene en cuenta el trascendente papel que juega la industria hotelera en España.

3.4.4. Comparativa de liderazgo transformacional y auténtico

Aunque ambos tipos de liderazgo han sido analizados en profundidad, dado el interés mostrado por el sector empresarial y por la literatura científica, son escasas las investigaciones que han centrado su interés en comparar la eficacia de un modelo con otro, sobre todo atendiendo a su influencia en la satisfacción laboral y la de clientes. No obstante, existen algunas evidencias al respecto. Por una parte, Banks et al. (2016) demostraron tras una revisión analítica una menor prevalencia del liderazgo auténtico sobre el liderazgo transformacional para predecir la satisfacción de los seguidores en el trabajo. Resultados similares fueron hallados por Kader et al. (2016) quienes, tras analizar a 140 empleados de una empresa multinacional en Malasia, establecieron que el liderazgo espiritual tenía mayor implicación en la satisfacción laboral que el liderazgo transaccional o el liderazgo auténtico.

Los resultados derivados de la presente Tesis arrojarán información novedosa al respecto, no solo a nivel general, sino de manera específica atendiendo a cada uno de los departamentos seleccionados.

Resumen

A grandes rasgos, la literatura científica aporta la siguiente información con relación a las variables de estudio. Inicialmente, conviene destacar que el turismo se ha convertido en uno de los principales motores de la economía en España (Portela, 2016),

llegando a ocupar el 2º puesto en el ranking mundial de llegadas de extranjeros (El Economista, 2018). Por ello, el turismo y concretamente la hotelería no ha sido ajena al interés mostrado por la ciencia acerca de la gestión basada en el liderazgo. En cuanto a su influencia en la gestión de los establecimientos, existen evidencias que avalan su efectividad.

Atendiendo a la **influencia del liderazgo en la satisfacción laboral**, el liderazgo transformacional ha mostrado su influencia. Buena muestra de ello son estudios como el de Rothfelder et al. (2012) quienes, tras analizar a 101 empleados de Alemania, destacaron que el liderazgo transformacional correlaciona con la satisfacción de los trabajadores. Resultados similares hallaron diversos autores (e.g. Chukwuba, 2015; Quintana et al., 2015; Portela, 2016; Salem y Kattara, 2015), convirtiéndose la gestión basada en este tipo de liderazgo como un referente para explicar y alcanzar la satisfacción de los seguidores en los hoteles. Además, el liderazgo auténtico también demostró su efectividad en estudios previos como el de Ling et al. (2016) quienes, tras analizar a 1132 empleados de 16 hoteles de China, establecieron que el liderazgo auténtico tiene efectos positivos sobre el compromiso con el trabajo, estando ello en consonancia con investigaciones precedentes (e.g. Fallatah y Laschinger, 2016; Olaniyan y Hystad, 2016; Wong y Laschinger, 2012).

En cuanto al **liderazgo y la satisfacción de clientes**, el interés científico ha sido mayor en los factores que satisfacen en mayor o menor medida a los clientes de la hotelería. Al respecto, existe cierta controversia existiendo, por una parte, evidencias que destacan los atributos del hotel (Radojevic et al., 2017), mientras otros lo hacen hacia la calidad del servicio (Markovic y Jankovic, 2013). En cuanto al liderazgo, investigaciones previas respaldan su influencia en la satisfacción de los clientes (Amin et al., 2017; Singh, 2017). Especial mención merece las evidencias halladas por Sukdeo et al. (2017). En su estudio, tras analizar las encuestas de satisfacción de hoteles de Sud África, se estableció que el liderazgo predice la satisfacción de los huéspedes.

Centrando la atención en la relación entre **satisfacción laboral y satisfacción de clientes**, diversos estudios avalan dicha premisa (Chi y Gursoy, 2009; Jung y Yoon, 2013; Kansal, 2012). En la misma línea, Woon y Kahl (2015) evaluaron a 100 empleados de 3 hoteles de la cadena Hilton en Malasia. De los resultados hallados, se extrajo que el empoderamiento del trabajador resultaba ser el mejor predictor de la calidad del servicio, la lealtad a la compañía y la posterior satisfacción de clientes.

Por último, puesto que hasta la fecha no existen evidencias que comparen la eficacia del **liderazgo transformacional frente al auténtico**, en función de la satisfacción laboral y la de clientes, se espera que los resultados de la presente Tesis puedan arrojar información novedosa al respecto.

Estudio Empírico

Capítulo 4:

Objetivos, hipótesis y método

4.1. Introducción general, justificación y aportaciones

En el presente capítulo se describen los objetivos, las hipótesis y la metodología de estudio señalando la muestra, variables e instrumentos, el procedimiento, el diseño y los análisis de datos llevados a cabo para poner a prueba las hipótesis de estudio. Antes de proceder al desarrollo de dichos contenidos, se hace preciso señalar la trascendencia y la pertinencia de la presente investigación, dadas las contribuciones que se esperan aportar a la comunidad científica.

La Psicología Positiva ha ejercido influencia en los modelos conceptuales y métodos de la psicología (Blanch et al., 2016), aunque también lo ha hecho en el sector empresarial a través del liderazgo (Bonifaz, 2012). Este interés ha posibilitado la aparición de modelos de liderazgo positivo, vinculados al modo en el que los líderes estimulan y tratan de mantener unos niveles de rendimiento optimizados en sus seguidores, a través del fomento de comportamientos virtuosos y eudemónicos (Cameron y Plews, 2012). Dentro de estos nuevos enfoques, el turismo, y concretamente la hotelería, no ha sido ajena a la fascinación que despierta este concepto, sobre todo teniendo en cuenta que la adaptación al cambio es un requisito imprescindible para la supervivencia de las economías de mercado (Williams, 2014).

La hotelería se caracteriza por la venta de un producto que la define: el servicio.

Y este depende, entre otras cosas, de los recursos humanos, la calidad de la prestación y de la actitud de las personas encargadas de ofrecer este servicio, actitud que es motivada por factores relacionados con la manera de dirigir y que se generan a partir de los estilos de liderazgo de sus directivos (López, 2014). Teniendo en cuenta que el producto esencial que venden las empresas hoteleras es el servicio, es evidente que el objetivo primordial de estas es la satisfacción del cliente acerca del producto vendido. La experiencia en el caso de un hotel se centra en la comprobación, por parte del consumidor, de si lo que buscaba (habitación de hotel e instalaciones) se corresponde con la experiencia vivida. Atendiendo a ello, los estilos de liderazgo en la dirección de los establecimientos hoteleros han sido considerados como elementos orientados a la excelencia y facilitadores de la satisfacción final de los clientes (de Souza y dos Anjos, 2014).

Aun teniendo en cuenta el papel que juega el liderazgo en la gestión de hoteles, investigaciones previas han dejado abiertos numerosos interrogantes en base a la relación de influencia que desempeña en liderazgo en la satisfacción de los empleados y en la satisfacción de clientes, además de la influencia que la satisfacción de los empleados tiene sobre la posterior satisfacción de sus huéspedes. Es por ello que la presente investigación pretende aportar evidencias al respecto. Por una parte, se centrará en cómo los modelos de liderazgo transformacional y auténtico de los directores hoteleros contribuyen a la satisfacción de los empleados. Todo ello aportará información novedosa que determinará qué dimensiones o habilidades del líder son determinantes a la hora de facilitar la complacencia de sus seguidores, efecto que ha demostrado ser potenciador del *engagement* (Redondo y Arraigada, 2011) o atenuador del estrés y *burnout* (Salem y Katara, 2015). Además, se centrará en el análisis de dicha relación en cinco departamentos (Recepción, Bar-Restaurante, Animación, Cocina y Pisos), lo que permitirá especificar qué tipo de habilidades del líder son más influyentes en cada una de las áreas seleccionadas.

Por otra parte, también aportará datos relacionados con el respaldo del liderazgo hacia la satisfacción de los clientes, aspecto que es de suma trascendencia en el sector hotelero, sobre todo si en dicha relación se especifica la contribución a cada uno de los departamentos hoteleros. Y es que, el mercado turístico, como cualquier otro, no puede dejar de estudiar un fenómeno tan importante para la competencia de las empresas en un mercado globalizado (Marlovic y Rapor, 2010). El servicio al cliente lo es todo en el

sector de la hotelería, estando esta afirmación sustentada a la verdad de que el cliente es el alma de cualquier negocio (Nikou et al., 2016). Teniendo en cuenta que las demandas de los clientes están cambiando, así como la excesiva competitividad existente en la industria actual, es de importancia capital para los hoteles el diferenciar sus servicios con el objetivo de lograr la satisfacción de sus usuarios (Singh, 2017). Por ello, los modelos de liderazgo analizados en la presente Tesis, pueden arrojar datos que sirvan de guía a los directivos hoteleros para lograr una mayor calidad de los servicios que prestan, calidad que está estrechamente relacionada con la posterior satisfacción de sus huéspedes (Reshidi et al., 2016).

En otro orden de cosas, el presente estudio evidenciará la relación existente entre la satisfacción laboral y la de los clientes. Aunque numerosos estudios han puesto de manifiesto dicha relación (e.g. Myrden y Kelloway, 2015; Woon y Kahl, 2015; Worsfold et al., 2016), a través del análisis de los diferentes departamentos se podrá comprobar si la satisfacción intrínseca, extrínseca o general influye y/o explica el cumplimiento de las expectativas de los consumidores. Tal y como se indicó con anterioridad, la satisfacción es la clave del éxito en el sector hotelero (Ríos, Ortega y Matilla, 2016), por ello su estudio desde diferentes perspectivas se convierte en una llave que facilite el cumplimiento del mismo, sobre todo teniendo en cuenta que en la hotelería la satisfacción del cliente está íntimamente ligada a la de los trabajadores (González et al., 2011).

Por último, las evidencias halladas permitirán determinar qué tipo de liderazgo, el transformacional o auténtico, contribuye en mayor medida a lograr la satisfacción laboral y la de los clientes, todo ello en un marco de gran controversia entre la efectividad de cada uno de los modelos estudiados. En definitiva, el presente estudio abarca una temática clave en el sector de la hotelería, puesto que atiende a los dos pilares fundamentales del negocio, los trabajadores y los clientes, todo ello dentro de un marco de liderazgo positivo. Además, dado el impacto e influencia que sus resultados aportarán, podrá actuar como guía para la buena gestión de los establecimientos hoteleros.

4.2. Objetivos e hipótesis

Tomando como base la información aportada en apartados precedentes, se postularon los siguientes objetivos generales: (a) analizar la relación entre el liderazgo de los directivos de hotel (transformacional y auténtico), la satisfacción laboral de los

trabajadores (jefes de departamento) y la satisfacción de los clientes en hoteles españoles; y (b) comparar la efectividad del liderazgo transformacional frente al auténtico en base a su influencia en la satisfacción laboral y satisfacción de clientes. Partiendo de las citadas premisas se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Determinar la relación entre los niveles de liderazgo (transformacional y auténtico) de los directores y la satisfacción laboral general de los trabajadores de los hoteles de la muestra.
- Valorar la relación entre los niveles de liderazgo (transformacional y auténtico) de los directores y la satisfacción laboral por departamentos de los trabajadores de los hoteles.
- Especificar la relación entre los niveles de liderazgo (transformacional y auténtico) de los directores y la satisfacción general de los clientes de los hoteles.
- Analizar la relación entre los niveles de liderazgo (transformacional y auténtico) de los directores y la satisfacción de los clientes hacia cada departamento de los hoteles.
- Examinar la relación entre la satisfacción laboral general de los empleados y la satisfacción general de los clientes de los hoteles.
- Estudiar la relación entre la satisfacción laboral por departamentos de los trabajadores y la satisfacción de los clientes hacia cada departamento de los hoteles.
- Comparar la influencia del liderazgo transformacional frente al auténtico en la influencia sobre la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente.

Atendiendo a los hallazgos de investigaciones previas y en función de los objetivos citados para el presente estudio, se pretenden poner a prueba las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Atendiendo a la literatura disponible acerca de la influencia de los niveles de liderazgo en la satisfacción laboral de los empleados (e.g. Bodenhausen y Curtis, 2016; Chukwuba, 2015; Corbin y Alleyne, 2014; Huang et al., 2015; Lee y Hee, 2016; Ling et al., 2016; Lyu et al., 2015; Onyeonoro y Nwokorie, 2014; Portela, 2016; Quintana et al., 2015; Redondo y Arraigda, 2011; Rothfelder et al., 2012; Salem y Kattara,

2015; Tahernejad et al., 2015; Tang et al., 2015; Tromp y Bloome, 2014) se espera encontrar:

- Altos niveles de liderazgo (transformacional y auténtico) se relacionen con mayor satisfacción laboral general de los trabajadores (hipótesis 1.1.).
- Niveles elevados en liderazgo (transformacional y auténtico) expliquen una mayor satisfacción general de los trabajadores (hipótesis 1.2.).
- Altos niveles de liderazgo (transformacional y auténtico) se relacionen con mayor satisfacción laboral de los trabajadores en cada departamento (hipótesis 1.3.).
- Niveles elevados en liderazgo (transformacional y auténtico) sean predictores significativos de la mayor satisfacción laboral de los trabajadores en cada departamento (hipótesis 1.4.).

Hipótesis 2: Aun teniendo en cuenta que la literatura científica no aporta gran cantidad de evidencias acerca de la relación entre los niveles de liderazgo de los directivos hoteleros y la satisfacción del cliente, si existen ciertos hallazgos que ponen dicha premisa de manifiesto (e.g. González, 2013; Portela, 2016; de Souza y dos Anjosi, 2014). Asimismo, se ha probado dicha relación en otros sectores (e.g. Besieux et al., 2012; Desa y Kassim, 2010; Golmohammadi et al., 2014; Musbah et al., 2016; Pantouvakis y Patsiouras, 2016; Pattanayak y Punyatoya, 2015; Radojevic et al., 2015; 2017; Suriyankietkaew, 2016). En base a ello, se espera hallar que:

- Niveles superiores de liderazgo (transformacional y auténtico) de los directivos se relacionen con mayor satisfacción general de clientes (hipótesis 2.1.).
- Índices elevados de liderazgo (transformacional y auténtico) sean predictores significativos de la mayor satisfacción general de los clientes (hipótesis 2.2.).
- Puntuaciones superiores en liderazgo (transformacional y auténtico) de los directivos se relacionen con mayor satisfacción de los clientes hacia cada departamento (hipótesis 2.3.).
- Altas puntuaciones en liderazgo (transformacional y auténtico) expliquen mayor satisfacción de clientes hacia cada departamento (hipótesis 2.4.).

Hipótesis 3: Teniendo en cuenta las evidencias empíricas previas en base a la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción de clientes en la industria hotelera (e.g. Chi

y Gursoy, 2009; Domínguez-Falcón et al., 2016; Pupo y García, 2014; Rahman et al., 2015; Singh et al., 2016; Worsfold et al., 2016) se pretende demostrar que:

- Puntuaciones superiores en satisfacción laboral se relacionen con mayor satisfacción general de los clientes (hipótesis 3.1.).
- Elevada satisfacción laboral explique los índices superiores en satisfacción general de clientes (hipótesis 3.2.).
- Puntuaciones superiores es satisfacción laboral de cada departamento se relacionen con mayor satisfacción de clientes hacia cada departamento (hipótesis 3.3.).
- Índices elevados en satisfacción laboral de cada departamento sean predictores significativos de la satisfacción de los clientes hacia cada departamento (hipótesis 3.4.).

Hipótesis 4: Teniendo en cuenta que, aunque existe cierto solapamiento entre el liderazgo transformacional y el auténtico, cada uno de los modelos de liderazgo presenta características diferentes, por tanto, se espera que la relación del liderazgo con los niveles de satisfacción laboral y satisfacción de clientes varíe según el modelo analizado (Avolio y Gardner, 2005; Edú, 2014; Monzani, 2013; Walumbwa et al., 2008) (hipótesis 4.1.).

4.3. Método

A continuación, se detallan los aspectos relativos a la muestra, variables e instrumentos de medida, así como el procedimiento, diseño y el análisis de datos empleado para el contraste de hipótesis.

4.3.1. Muestra

4.3.1.1. Aproximación a las Islas Canarias

Es por todos conocido que el sector turístico es uno de los más representativos en la economía de España (Exceltur, 2018). Concretamente, la actividad turística mantuvo su fortaleza en 2017, con un PIB bruto que ha crecido un 4,1% encadenando 14 trimestres consecutivos de crecimientos superiores al 3% (Exceltur, 2017) (véase Figura 22). No

obstante, las cifras del primer trimestre de 2018 indicaron una tendencia a la baja que fue recuperada llegada la temporada alta (Exeltur, 2018). Además, la rentabilidad obtenida por los hoteles españoles no solo está influenciada por el contexto macroeconómico y por sus características intrínsecas, sino también por las características del punto turístico donde desarrolla su actividad (Dorta, de León, Matei y Melián, 2015).

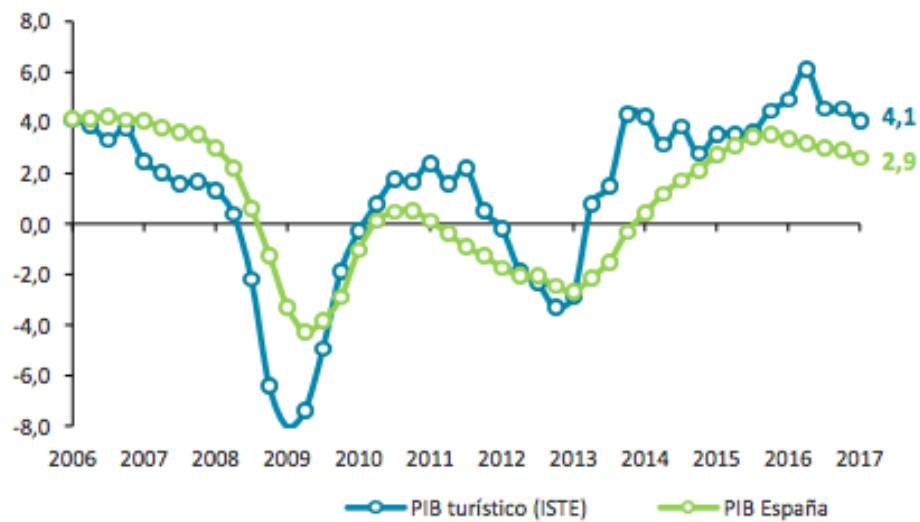


Figura 22. Crecimiento trimestral del PIB turístico comparado con el PIB general de la economía española desde 2006 a 2017 (Exceltur, 2017)

Con relación a Islas Canarias, es una Comunidad Autónoma formada por un conjunto de siete islas, agrupadas en dos provincias, a saber, Tenerife (Santa Cruz de Tenerife, el Hierro y la Palma) y Gran Canaria (Las Palmas de Gran Canarias, Lanzarote, Fuerteventura y la Gomera). Además, el modelo turístico desarrollado se ha convertido en las últimas décadas en un referente para el mercado, fundamentándose en su clima y la calidad de las playas como principales atractivos (Dorta et al., 2015).

El Estudio de IMPACTUR (2017) expuso un nuevo hito histórico de la actividad económica vinculada al turismo en Canarias en el año 2017 con 15 573 millones de euros, 1074 millones de euros más que en 2016, un 7.4% por encima del PIB Turístico de las islas en el excepcional año anterior (3.6% en términos reales, una vez eliminado el efecto de los precios) (véase Figura 23).

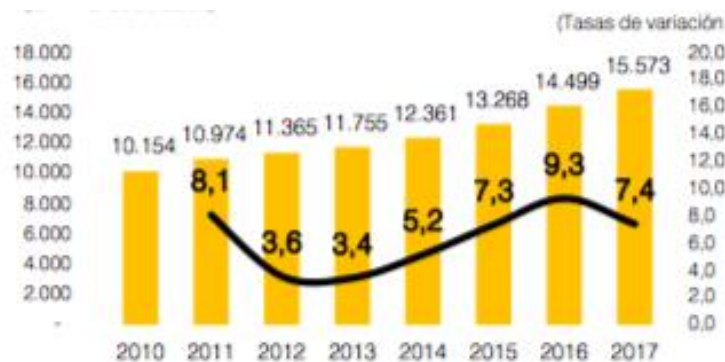


Figura 23. PIB turístico en millones de euros en Canarias desde 2010 a 2017 (IMPACTUR, 2017)

Tal y como refleja la Figura 24, el buen desempeño del turismo en Canarias en los últimos años y la especialización turística de la economía canaria se refleja en la importante contribución de la actividad turística canaria al conjunto del sector turístico español. Así, el peso del valor añadido generado por las actividades turísticas en las islas explica el 11.6% del total del impacto económico del turismo en toda España, mientras el conjunto de la economía canaria representa sólo un 3.8% del total del PIB español, según la Contabilidad Regional de España del INE (2017).

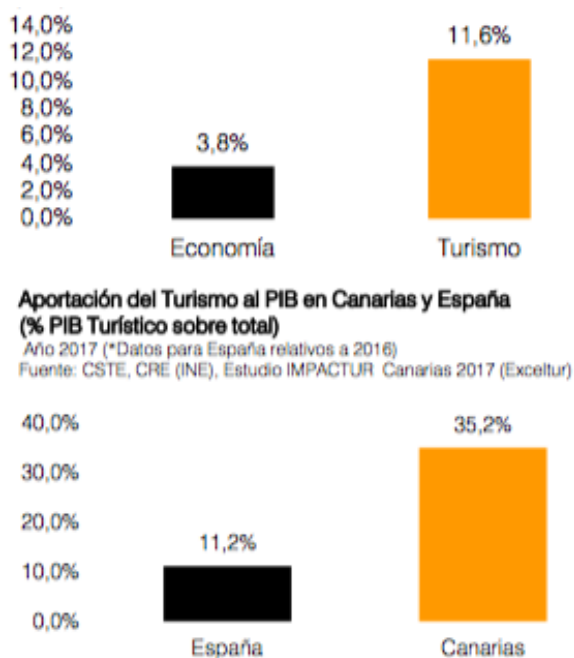


Figura 24. Contribución de la actividad turística canaria al conjunto español en 2017 (INE, 2017)

En cuanto al empleo generado en Islas Canarias derivado del turismo, se cuantificaron 326 970 puestos de trabajo en 2017, un 5.3% más que en 2016. Así, el crecimiento interanual del empleo del producto canario no vinculado al turismo también ascendió (véase Figura 25).

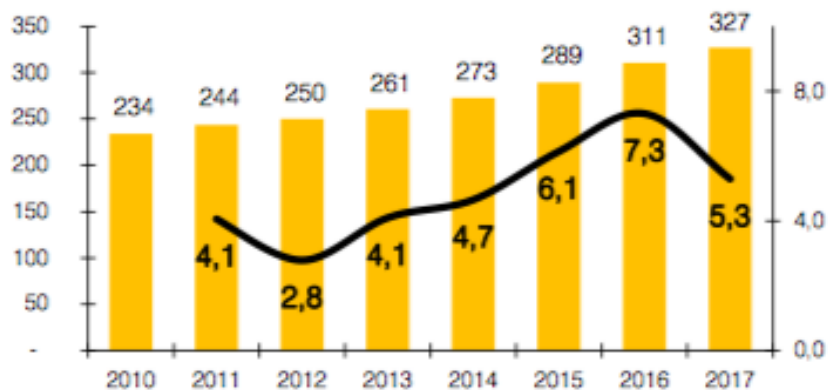


Figura 25. Evolución del empleo turístico en Canarias en miles de empleo de 2010 a 2017 (INE, 2017)

El incremento de la demanda, los altos niveles de confianza empresarial sobre su solidez y la mejora de los márgenes de las empresas directamente relacionadas con la actividad turística permitió un incremento del empleo del 6,9%. El mayor gasto turístico en destino de la demanda extranjera y la nacional impulsó la generación de empleo, especialmente en las dos principales ramas de actividad turística por volumen de contratación: alojamiento (6.3%) y restauración (9.8%), que suponen el 34.6% del empleo vinculado a la actividad turística. El número de puestos de trabajo en las actividades de transporte de pasajeros de alquiler de vehículos sin conductor registraron igualmente un incremento del 2.3% y 4.7%, respectivamente. Por su parte, el empleo en agencias de viajes creció un 7.3% en 2017 y en las empresas prestadoras de servicios recreativos y culturales experimentó un incremento un 13.1%.

A su vez, el empleo turístico en el resto de ramas de actividad que sin ser características del turismo sí dependen de su gasto (ramas no características), se vio favorecido por el dinamismo del PIB Turístico en las islas hasta un crecimiento interanual del 3.5% en el año 2017. Entre ellas, destaca el dinamismo del empleo turístico en empresas de servicios diversas (publicidad, colocación de personal, estudios de mercados...) que en su conjunto crecieron un 7.5% respecto a 2016 (véase Figura 26).



Figura 26. Estructura del empleo turístico en Canarias por ramas de actividad en 2017 (IMPACTUR, 2017)

Por otra parte, los ingresos asociados a los viajes de los extranjeros en los destinos canarios superaron la barrera de los 11 millones de euros en 2017, casi duplicando el impacto observado en 2010. El positivo contexto macroeconómico de Europa y la continua mejora de la conectividad aérea de las islas, junto con la recuperación de las tarifas y reposicionamiento en perfiles de mercados con mayor capacidad de gasto en destino, dio lugar al positivo impacto económico, que se concretó en 820 millones de euros más por encima de los generados en 2016 (véase Figura 27).

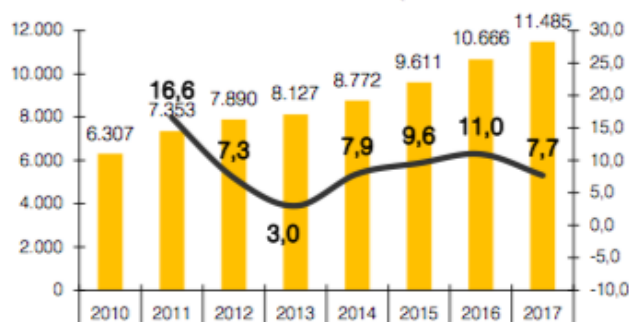


Figura 27. Consumo turístico de extranjeros en millones de euros en Canarias de 2010 a 2017 (IMPACTUR, 2017)

En cuanto a los visitantes nacionales, tal y como refleja la Figura 28 el gasto asociado a los desplazamientos de huéspedes españoles se elevó en 2017 hasta los 1157 millones de euros, un 2.9% más que en 2016.

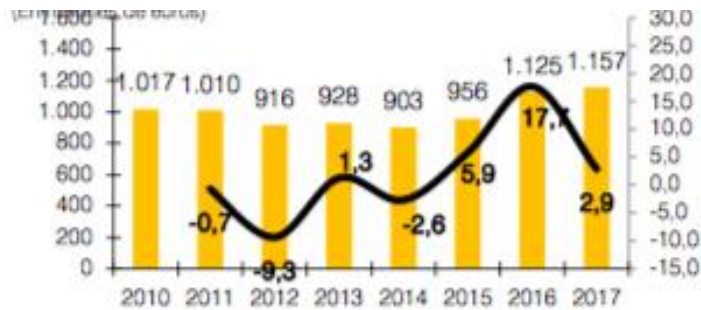


Figura 28. Consumo turístico en millones de euros de españoles no residentes en España de 2010 a 2017 (IMPACTUR, 2017)

Atendiendo a la procedencia de los visitantes extranjeros, el mercado británico sigue estando en el primer puesto del ranking (Exceltur, 2017), seguido de Alemania (véase Figura 29). Los más de 5 millones de británicos que visitaron las islas en 2017 generaron un total de 3574 millones de euros, a pesar de la incertidumbre generada por el Brexit (IMPACTUR, 2017).

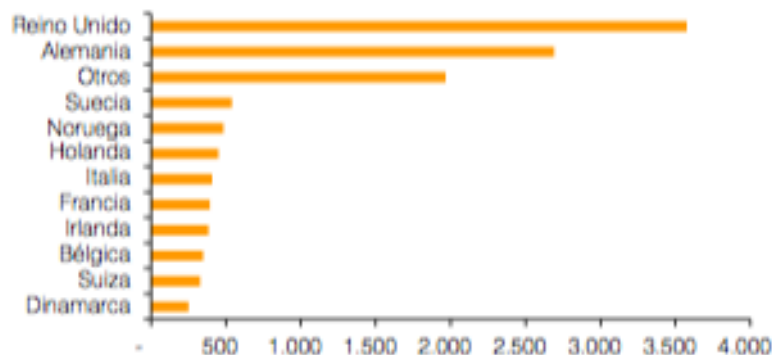


Figura 29. Consumo turístico en 2017 en Canarias por mercados emisores (IMPACTUR, 2017)

Con relación a los resultados del primer trimestre de 2019, los datos indican que, aunque Islas Canarias sigue siendo el referente en número de pernoctaciones en alojamiento reglado durante los primeros meses de año (véase Figura 30), la fuerte recuperación de los destinos del Mediterráneo Oriental, principalmente Egipto, hace sufrir a las islas una caída del -5.9% en las pernoctaciones.

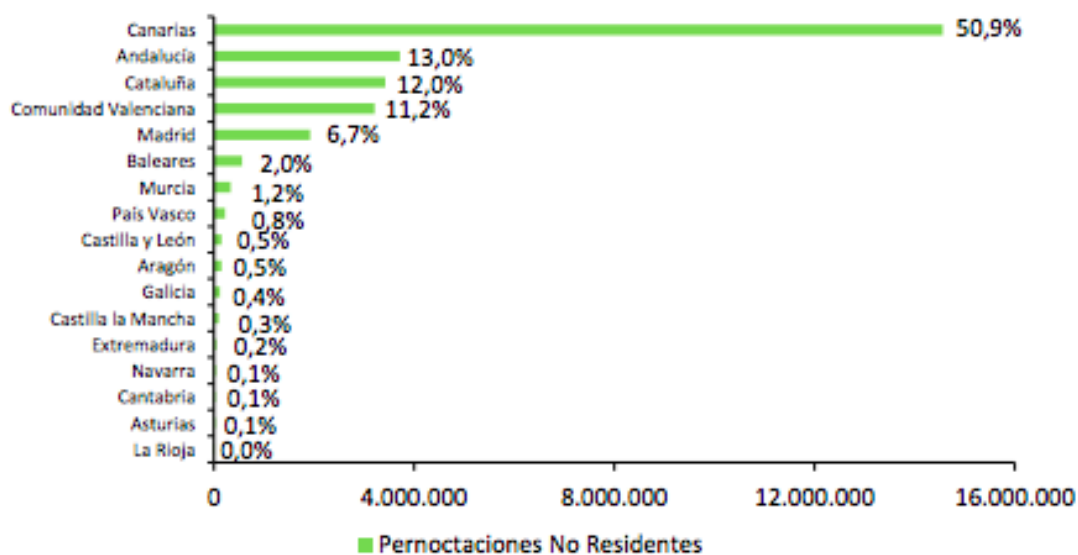


Figura 30. Ranking de Comunidad Autónoma por número de pernoctaciones en alojamiento reglado en enero-febrero de 2019 (Exceltur, 2019)

Pero el desarrollo del sector turístico en las islas no ha sido siempre próspero, además, ha experimentado numerosas variaciones desde sus inicios hasta la actualidad. Concretamente, se puede hablar de tres etapas diferenciadas. La primera de ellas, corresponde a lo acontecido hasta el año 1957, donde el impacto territorial fue escaso, puesto que únicamente se construyeron algunos hoteles, principalmente para el mercado británico (González, 2005). La segunda fase se relaciona con el primer “boom turístico” y engloba desde 1957 hasta 1990. En este intervalo de tiempo, la economía se centró en los turistas, convirtiéndose en la primera fuente de ingresos. Este primer boom duró hasta la década de los 70, donde la crisis energética por la subida del petróleo desencadenó un déficit considerable (Macías y Rivero, 2009).

Bien entrada la década de los años 90 del pasado siglo, se sucedió la tercera etapa, en la que las islas empezaron a atraer a otro tipo de turismo de diversos puntos de Europa. Debido a este nuevo periodo de crecimiento, se produjo un aumento de plazas de alojamiento que sigue teniendo su impacto en la actualidad (Simancas y García, 2010). No obstante, en 2008, coincidiendo con la irrupción de la crisis financiera, el sector se vio afectado. A día de hoy, sigue predominando el turista de sol y playa, tal y como ponen en evidencia diversos estudios (Martín, 2012; Moreno, 2010). Además, hay constancia de que el turismo canario está sufriendo un cambio de concepto, sobre todo con la entrada del siglo XXI, donde el destino turístico se ha consolidado como un destino maduro, caracterizado por una transición de turismo de tres estrellas al turismo de cinco estrellas

(Centro Atlántico de Pensamiento Estratégico; CATPE, 2014). No obstante, es preciso tener en cuenta en el destino factores como la tendencia negativa en la duración media de las estancias (EGATUR, 2015) o la cuota de “turistas prestados” (provenientes de destinos competidores con problemas geopolíticos) que oscila aproximadamente el 50% de las visitas (Archondo y Ruiz, 2016).

Todos estos avances, han sido respaldados a lo largo del tiempo por el establecimiento y entrada en vigor de determinadas leyes y decretos que han velado por el desarrollo de la hotelería en Canarias. En base a ello, Temes-Cordovez (2017) realizó una revisión del marco jurídico establecido (véase Tabla 13):

Tabla 13. Recorrido del marco legal español en materia de turismo (elaboración propia con información de Temes-Córdovez, 2017)

MARCO LEGISLATIVO	
- Ley del Suelo de 1956	
-Ley de Centros y Zonas de Interés Turístico Nacional de 1963	Primeros intentos, sin éxito, de establecer directrices de organización y criterios de planificación territorial
-Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de 1964	
-Ley 19/1975 de Reforma de la Ley del Suelo y Ordenación Urbana	
Ley 7/1995 de Ordenación del Turismo en Canarias	Incluye la regulación de la actividad, la oferta, las características de los establecimientos, las garantías y protección del usuario turístico, así como la promoción del destino Canarias
Decreto 4/2001 de formulación de Directrices de Ordenación General y del Turismo de Canarias	Donde se establecen medidas cautelares en relación con las edificaciones y el otorgamiento de licencias de apertura
Ley de Medidas Urgentes en materia de Ordenación del	Consistente en la contención del aumento de la oferta de alojamientos de baja cualificación,

MARCO LEGISLATIVO

Territorio y del Turismo de Canarias de 2001	limitando las licencias urbanísticas y autorizaciones, entre otros aspectos
Ley de Directrices de Ordenación General y de Ordenación del Turismo de Canarias de 2003	Se estableció como uno de los objetivos básicos la renovación de la ciudad turística, tanto del espacio público como de los establecimientos privados
Ley de Medidas Urgentes de Ordenamiento Territorial de 2009	Donde destacan medidas encaminadas a la agilización de la tramitación del planteamiento territorial y urbanístico y el impulso definitivo a la renovación turística. Incorporará los Planes de Modernización, Mejora e incremento de la competitividad (PMM)
Ley 8/2013 de Rehabilitación, Regeneración y Renovación Urbana	Apuesta por la renovación urbana
Ley 9/2015	Ha tenido como misión corregir y perfeccionar el marco ya constituido de renovación turística

Dichas leyes han posibilitado que con el paso de los años, las Islas Canarias experimenten un crecimiento considerable de visitantes y pernoctaciones en sus hoteles. Así, desde 1999 hasta 2016 se han duplicado (de 308 000 a 616 000) las ocupaciones hoteleras (véase Figura 31).

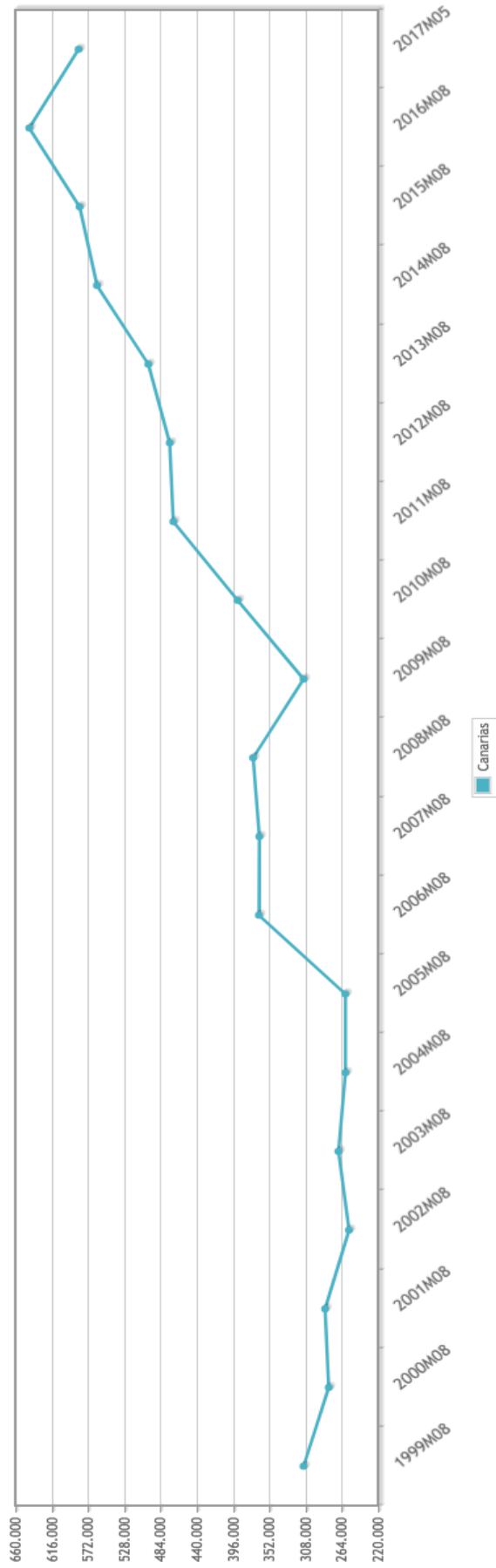


Figura 31. Viajeros y pernотaciones por comunidades autónomas y provincias desde 1999 a 2017 (información obtenida de

<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2>

Tal y como se ha comentado con anterioridad, el modelo turístico desarrollado en Canarias se ha fundamentado por el clima y la calidad de las playas como principales atractivos de los visitantes. Todo ello, ha posibilitado que el destino se convierta en uno de los más seleccionados por los visitantes a España (véase Figura 32). Tal y como se observa, Canarias se sitúa dentro de los cuatro primeros destinos, junto con Andalucía, Cataluña y Baleares, con mayor ocupación hotelera de visitantes extranjeros en el primer trimestre de 2017.

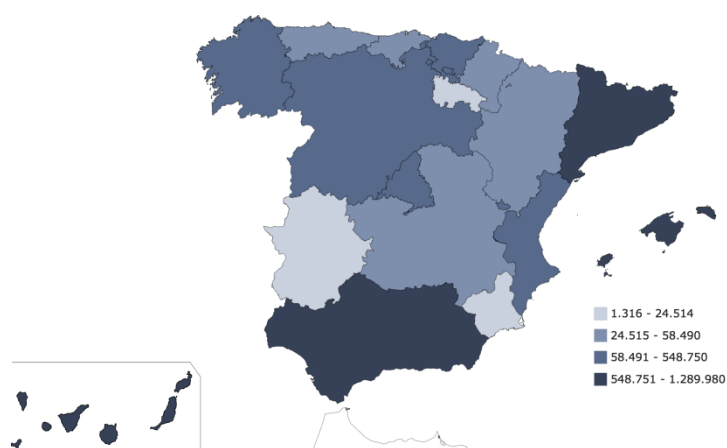


Figura 32. Ocupación hotelera de visitantes extranjeros en 2017 (información obtenida de <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2074>)

No obstante, frente a la visión del archipiélago como un “destino único” con unidad de marca e imagen, lo cierto es que la oferta (número de plazas hoteleras y extrahoteleras), los ingresos por habitación o el gasto turístico medio por día varía en función de cada isla (Dorta et al., 2017). Buena muestra de las citadas afirmaciones son los datos relativos a las llegadas de pasajeros de vuelos directos, tanto del extranjero como de la península, únicamente en el mes de enero de 2017, para las cinco islas más visitadas (véase Tabla 14).

Tabla 14. Llegadas de pasajeros de vuelos directos nacionales e internacionales en enero de 2017 (Información obtenida de Promotur, 2017)

	Extranjero	Península	Total
Islas Canarias	1.201.522	252.301	1.453.823
Tenerife	440.006	106.747	546.753

	Extranjero	Península	Total
Gran Canaria	371.740	90.166	461.906
Lanzarote	193.582	31.855	225.437
Fuerteventura	173.266	18.330	191.596
La Palma	22.928	5.203	28.131

4.3.1.2. Aproximación a la cadena hotelera Barceló Hotel Group

Barceló Hotel Group, anteriormente conocida como Barceló Hotels & Resorts, es una empresa hotelera familiar creada en Palma de Mallorca (España) hace 85 años. En la actualidad cuenta con más de 100 hoteles en 20 países y más de 685 agencias de viajes en 22 países. Todo ello, hace posible que la empresa esté posicionada como la 3ª cadena hotelera en España y la cuadragésima segunda a nivel mundial. Pero sus inicios no se circunscriben a los últimos años, de hecho, el origen de la misma se remonta a los primeros años del siglo XX.

Tal y como narró Puig (2006) la empresa fue fundada por Simón Barceló Obrador quién, de la mano de su esposa Antonia Oliver Banús, compraron en 1931 por 11 150 pesetas una camioneta para cubrir la línea de transporte entre S'Horta y Felanitx (Mallorca). Nació así Autocares Barceló. Atendían el transporte de pasajeros, correos, distribución de paquetes postales, mercancías, etc. Ese autocar, dio lugar a la compra de otros cuatro, los cuales fueron incautados entre 1936-1939, coincidiendo con el período de Guerra Civil.

Ya en 1944 adquirieron el Bar Oriente, el cual se convirtió en el punto de encuentro para las salidas y llegadas de los autobuses. De los cuatro hijos fruto del matrimonio, los varones Gabriel y Sebastián Barceló, se incorporaron de manera temprana al negocio familiar y, tras entrar en contacto con los turistas que llegaban a la isla procedentes de cruceros, convencieron a su padre para que sus autobuses se encargaran de la recogida y recorridos que dichos turistas hacían en el destino. Todo ello dio lugar a que Simón Barceló viajara a Barcelona en 1954 a comprar otro autobús y terminara comprando Ultramar Express, agencia de viajes que con los años se convertiría en Barceló Viajes (y posteriormente en la actual B The Travel Brand) y que comenzó a operar en Mallorca (Pla, 2006).

En 1958 murió de manera prematura el padre de familia, heredando sus hijos Sebastián y Gabriel tanto la Agencia Barceló como transportes Barceló. Años más tarde, la afluencia de turistas que llegaban a Mallorca aumentó, creándose una gran necesidad de disponibilidad de camas y alentando a los hermanos Barceló de la posibilidad de un nuevo negocio, los hoteles. Todo ello dio lugar a que en 1966 crearan su primer hotel en Mallorca, el Hotel Pueblo (Serrano, 2006). A lo largo de los años, los hermanos Barceló y sus hijos Simón Pedro y Simón Barceló han conseguido, entre otros, los siguientes logros (véase Tabla 15).

Tabla 15. Aperturas de la cadena Barceló Hotel Group desde sus inicios (elaboración propia con información de Serrano, 2006)

AÑO	ADQUISIÓN
1968	Hotel Pueblo en Ibiza
1969	Hotel Hamilton en Menorca
1970	Hotel Pueblo en Benidorm (Alicante)
1975	Primer hotel en Islas Canarias
1984	Hotel Bávaro Beach Resort en República Dominicana
1987	Hotel en gestión en Túnez
1988	Hotel en Cancún
1989	Se crea la Fundación Barceló para la ayuda y cooperación a países de Latinoamérica y África
1990	Hotel en Costa Rica
1992	Hotel Radison Barceló en Washington
1993	Hotel en República Checa
1995	Hotel en Guatemala
1997	Hotel en Venezuela
2000	Expansión en Filipinas, Ecuador y Uruguay
2000	Se completa la transición de presidencia compartida entre los hijos de Gabriel y Sebastián Barceló. Desde ese instante, Simón y Simón Pedro Barceló se hacen con el mando

AÑO	ADQUISIÓN
2001	Hotel en Cabo Verde
2001	Hotel en Fuerteventura y Huelva. Así como proyectos internacionales en Panamá, El Salvador y Cuba
2003	Compra la agencia de viajes FirstChoice
2002	Hotel en Malta
2003	5 hoteles en Túnez y Marruecos
2006	Expansión en Sevilla, Valencia, Bilbao, Granada, Riviera Maya, etc.
2006	Compra del emblemático hotel Formentor en Mallorca

La última gran estrategia de la compañía, codirigida por los primos Simón y Simón Pedro Barceló, fue la de comprar la totalidad de la cadena Occidental Hotels en 2015, lo que les permitió emprender una estrategia multimarca y hacerse con los 11 hoteles que Occidental presentaba en México, República Dominicana, Costa Rica y Aruba, así como la gestión de dos establecimientos en Haití y Colombia. De esta forma, la empresa sumó 4000 habitaciones más a su oferta hotelera y creó una nueva arquitectura compuesta por cuatro marcas: Royal Hideaway Luxury Hotels & Resorts, Barceló Hotels & Resorts, Occidental Hotels & Resorts y Allegro Hotels (Hinojosa, 2016).

4.3.1.3. Participantes

El estudio se realizó en los hoteles de la cadena hotelera Barceló Hotel Group en las islas de Lanzarote, Fuerteventura, Gran Canaria (provincia Las Palmas) y Tenerife, durante los años 2016-2017, estando la muestra final compuesta por 19043 sujetos.

De los 14 hoteles que presenta la empresa en las siete islas que conforman la Comunidad Autónoma, ocho hoteles cumplieron los requisitos de inclusión. Para el desarrollo del mismo, se formaron 3 subgrupos:

- a) Directores: gerentes responsables de los hoteles y líderes a efectos del estudio.

b) Jefes de departamento: responsables de los departamentos de Recepción, Cocina, Bar-Restaurante, Animación y Pisos de cada hotel.

c) Clientes: huéspedes alojados en los hoteles.

Inicialmente, se reclutó una muestra total de 31488 participantes, no obstante, se fueron excluyendo a participantes en función de los siguientes supuestos:

- Encuestas de satisfacción que no evaluaban todos los departamentos señalados.
- Jefes de departamento que no habían ocupado el puesto señalado en el periodo de tiempo establecido para el estudio.
- Directores que no habían ocupado el puesto señalado en el período de tiempo establecido para el estudio.

Las citadas exclusiones dieron lugar a la muestra final de 19043 sujetos, siendo las prevalencias de participación por hotel las siguientes (véase Tabla 16). La Figura 33 muestra de manera gráfica las prevalencias de participantes por hotel seleccionado.

Tabla 16. Frecuencia y porcentajes de participantes por hotel seleccionado

	Director	Jefes de departamento	Clientes	Participantes seleccionados (frecuencia)	Participantes seleccionados (% muestra)
Hotel 1	1	5	2375	2381	12.5
Hotel 2	1	5	2374	2380	12.5
Hotel 3	1	5	2374	2380	12.5
Hotel 4	1	5	2374	2380	12.5
Hotel 5	1	5	2374	2380	12.5
Hotel 6	1	5	2375	2381	12.5
Hotel 7	1	5	2374	2380	12.5
Hotel 8	1	5	2375	2381	12.5
Total	8	40	18995	19043	100

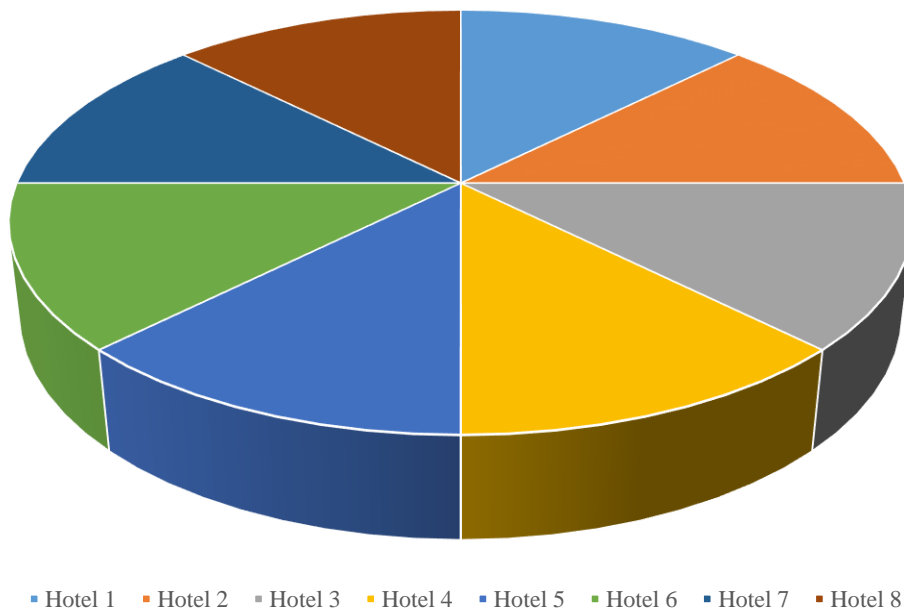


Figura 33. Prevalencias de participantes por hotel seleccionado

La muestra total estuvo compuesta por 19043 sujetos con un rango de edad de ≥ 18 y ≤ 65 años ($M = 40.18$ años; $DT = 1.05$). En cuanto a las variables sexo y edad, la muestra presentó una composición equilibrada formada por un 55.1% de hombres y un 44.9% de mujeres, y los siguientes porcentajes en función de los rangos de edad: -25 años (4.6%), 25-34 años (15.4%), 35-49 años (31.9%), 50-64 años (34.1%) y +65 años (14%).

Las Figuras 34 y 35 representan de manera gráfica los porcentajes de sujetos por sexo y edad, respectivamente, de la totalidad de la muestra.

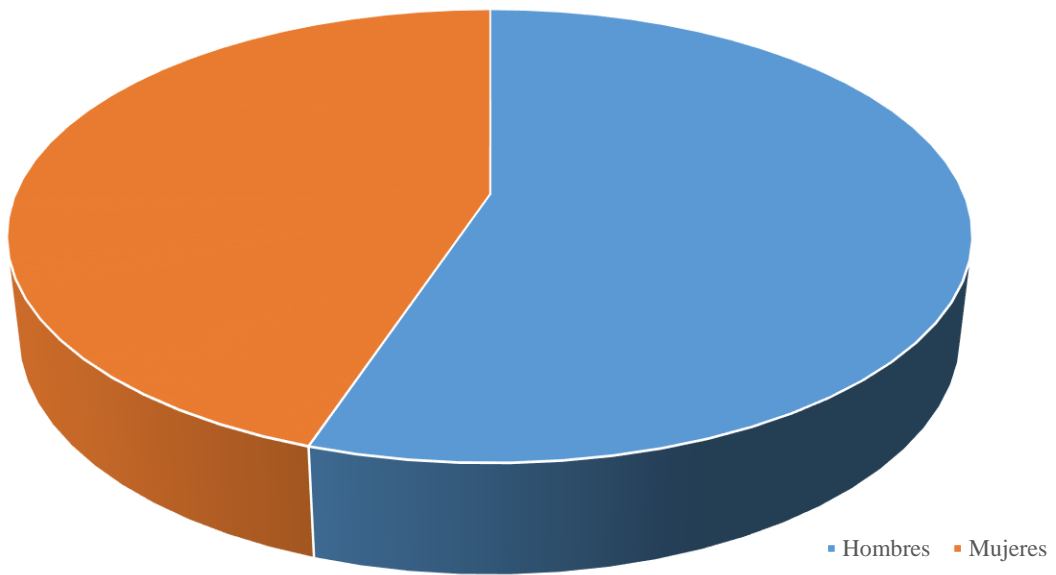


Figura 34. Distribución de sujetos por sexo

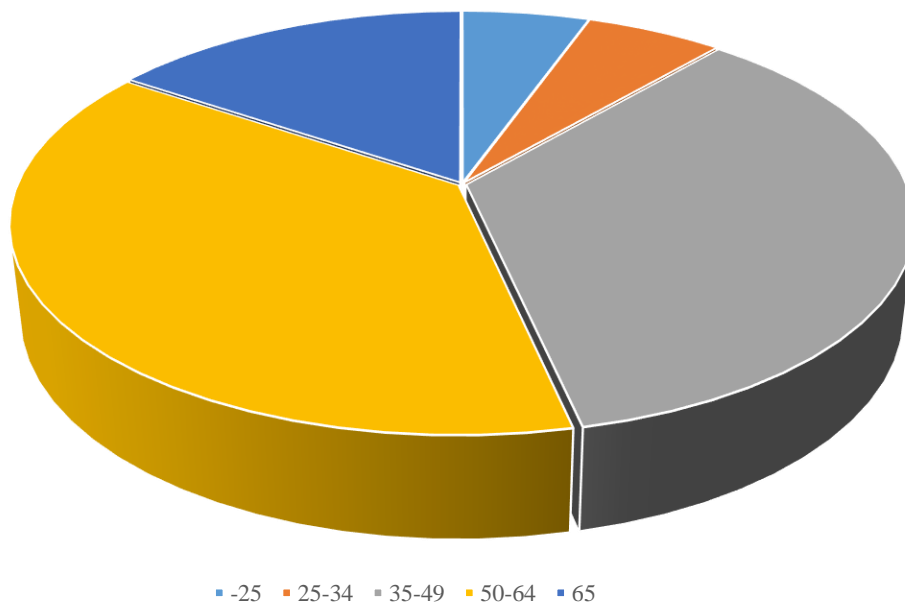


Figura 35. Distribución de sujetos por edad

Teniendo en cuenta las distintas muestras de participantes (véase tabla 17), fueron reclutados ocho directores de hotel (uno por hotel seleccionado), siendo una mujer y siete hombres (87.5%) y con edades comprendidas entre los 35 y 58 años ($M = 43.13$ años; $DT = 7.99$; 35-49 años $n = 7$; 50-64 años $n = 1$). Además, todos a excepción de uno, presentaban estudios universitarios y procedían de provincias de España diferentes al destino seleccionado.

Tabla 17. Distribución de frecuencias (y porcentajes) en las muestras de los jefes de departamento y de los clientes por edad y sexo

Sexo	Edad					Total
	18-25 años	25-34 años	35-49 años	50-64 años	+65 años	
Jefes de departamento						
Hombres	0 (0)	2 (6.2)	15 (35.4)	5 (12.5)	0 (0)	22 (54.2)
Mujeres	0 (0)	9 (22.8)	4 (10.4)	5 (12.4)	0 (0)	18 (45.8)
Total	0 (0)	11 (29.1)	19 (45.8)	10 (25)	0 (0)	40 (100)
Clientes						
	401	1475	3324	3620	1608	10428
Hombres	(2.1)	(7.7)	(17.5)	(19.1)	(8.5)	(54.9)
	525	1429	2706	2850	1057	8567
Mujeres	(2.8)	(7.6)	(14.2)	(15)	(5.5)	(45.1)
	926	2904	6030	6470	2665	18995
Total	(4.9)	(15.3)	(31.7)	(34.1)	(14)	(100)

Por otro lado, fueron analizados 40 jefes de departamento (cinco por hotel seleccionado), siendo 54.2% hombres y 45.8% mujeres con edades comprendidas entre 28 y 60 años ($M = 41.23$ años; $DT = 9.79$).

Finalmente, la muestra de clientes estuvo compuesta por 18995 sujetos (véase Tabla 17), siendo el 54.9% hombres y el 45.6% mujeres y los siguientes porcentajes en función de los rangos de edad: -25 años (4.9%), 25-34 años (15.3%), 35-49 años (31.7%) 50-64 años (34.1%) +65 años (14%).

4.3.2. Variables e instrumentos

4.3.2.1. Liderazgo transformacional. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-6S; traducido al español de Northouse, 2001, adaptado de Bass y Avolio, 1992).

El MLQ-6s es un autoinforme compuesto por 21 ítems de respuesta tipo Likert de 5 puntos (0 = *nunca*; 4 = *frecuentemente*). Permite medir el liderazgo transformacional a partir de siete factores (véase Tabla 18)

Tabla 18. Subescalas de liderazgo transformacional del MLQ (elaboración propia con información de Portela, 2016)

Liderazgo transformacional	
Influencia idealizada (3 ítems)	<ul style="list-style-type: none"> - Los líderes comprometen a los empleados en su visión de futuro - Los líderes expresan sus valores y creencias más importantes a los empleados - Los líderes inspiran lealtad en los empleados - Hay una fuerte cultura comunicativa en todas las áreas de la organización
Motivación inspiradora (3 ítems)	<ul style="list-style-type: none"> - Los líderes se comportan de una manera que permite la integración y la movilización de sus equipos - Los líderes son coherentes entre lo que dicen y lo que hacen - Los líderes tienen en cuenta los sentimientos personales de sus subordinados antes de actuar
Consideración individualizada (3 ítems)	<ul style="list-style-type: none"> - Los líderes promueven la mejora continua en cada puesto de trabajo - Los líderes muestran a los empleados los beneficios de alcanzar las metas organizativas - Los líderes se implican más allá de las responsabilidades de gestión
Estimulación intelectual (3 ítems)	<ul style="list-style-type: none"> - Los líderes se interesan por conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo - Los líderes permiten a los empleados pensar en los viejos problemas de nuevas formas

A su vez, el MLQ permite la posibilidad de medir estilos de liderazgo transaccional y pasivo, a través de tres subescalas. La Tabla 19 especifica los aspectos susceptibles de ser evaluados.

Tabla 19. Subescalas de liderazgo transaccional y liberal del MLQ (elaboración propia)

Liderazgo transaccional	
Recompensa contingente (3 ítems)	- Los líderes indican a sus seguidores qué hacer para ser recompensados - Los líderes hacen hincapié en lo que esperan de cada uno de sus seguidores y reconoce los logros
Gestión por excepción (3 ítems)	- Los líderes explican al resto los requisitos del trabajo, pero se conforman con el desempeño estándar
Liderazgo pasivo	
Laissez-Faire (3 ítems)	- Los líderes requieren poco de los seguidores, no delegan y dejan que las cosas pasen sin intervenir ni mediar

Desde la primera formulación del modelo en 1985, hace ya más de tres décadas, el MLQ ha pasado por diversas fases y versiones. Años más tarde, Bass y Avolio (1997) modificaron el cuestionario inicial, creando el modelo que ha sido más utilizado durante muchos años. La citada versión, consta de 45 ítems y es denominada MLQ-5X (short form), la cual se presenta en dos formatos: uno dirigido a los colaboradores que evalúan a su supervisor y otro de autoevaluación en el que los líderes evalúan su propio estilo de liderazgo (Molero, Recio y Cuadrado, 2011). El modelo más reciente es el MLQ-6S propuesto por Northouse (2010) basándose en las aportaciones de Bass y Avolio (1992). El cuestionario ha sido puesto a prueba por Vinger y Cilliers (2006) con una muestra de 190 trabajadores del departamento de Recursos Humanos en Sud-África. Asimismo, Bagheri, Sobrabi y Moradi (2015) lo validaron con 210 trabajadores persas demostrando, en ambos casos, la adecuación del cuestionario con índices de consistencia de entre 0.62 y 0.90.

Los índices de fiabilidad de las subescalas del cuestionario en la muestra de estudio fueron adecuadas: Influencia idealizada ($\alpha = 0.72$), Motivación inspiradora ($\alpha = 0.80$), Consideración individualizada ($\alpha = 0.82$), Estimulación intelectual ($\alpha = 0.78$),

Recompensa contingente ($\alpha = 0.68$), Gestión por excepción ($\alpha = 0.70$) y Laissez-Faire ($\alpha = 0.63$).

4.3.2.2. Liderazgo Auténtico. Authentic Leadership Questionnaire (ALQ; Walumbwa et al., 2008; adaptado por Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

Instrumento compuesto por 16 ítems de respuesta tipo Likert de 5 puntos (1 = *totalmente desacuerdo*; 5 = *totalmente de acuerdo*). Permite evaluar el liderazgo auténtico y está formado por dos versiones: una versión de autoevaluación, en la que los propios líderes miden sus niveles de liderazgo; y una versión en la que los trabajadores evalúan el liderazgo que, según ellos, posee su líder de referencia. El mismo, está formado por los siguientes factores (véase Tabla 20).

Tabla 20. Subescalas del ALQ (elaboración propia con información de Moriano, Molero y Lévy, 2011)

Liderazgo auténtico	
Conciencia de sí mismo (4 ítems)	Conocimiento de los puntos fuertes y débiles de cada uno y del resto. Del mismo modo, atiende al conocimiento sobre la influencia de la propia conducta de líder
Transparencia en las relaciones (5 ítems)	Evalúa el grado de apertura hacia el resto, dando lugar a un clima de confianza entre sus seguidores
Procesamiento equilibrado (3 ítems)	Capacidades de líder que hace que se muestren objetivos y se analice cuidadosamente la información antes de tomar decisiones. Estos perfiles solicitan distintos puntos de vista, aunque disten de los suyos propios
Moral internalizada (4 ítems)	Relacionado con la autorregulación de la conducta según los propios valores y principios, siendo la conducta del líder consistente con sus creencias

Fue desarrollado originalmente por Walumbwa et al. (2008) y validado en una muestra de 224 empleados de Estados Unidos y 221 de China. La adaptación española se

llevó a cabo por Moriano, Molero y Lévy (2011) con una muestra de 600 empleados españoles, demostrando una estructura formada por los cuatros factores propuestos en el estudio original y obteniendo índices de fiabilidad adecuados ($\alpha > 0.84$).

En este estudio los indicadores de consistencia interna (Alfa de Cronbach) para cada subescala fueron adecuados para la versión de directivos (transparencia en las relaciones $\alpha = 0.63$; moral internalizada $\alpha = 0.60$; procesamiento equilibrado $\alpha = 0.78$; conciencia de sí mismo $\alpha = 0.72$) y la versión de trabajadores (transparencia en las relaciones $\alpha = 0.74$; moral internalizada $\alpha = 0.84$; procesamiento equilibrado $\alpha = 0.80$; conciencia de sí mismo $\alpha = 0.92$).

4.3.2.3. Satisfacción Laboral. Minnessota Satisfaction Questionnaire (Weiss, Davis, England y Lofquist, 1967; adaptado a la población española por Rodríguez, 1989).

Instrumento compuesto por 20 ítems de respuesta tipo Likert (MI = *muy insatisfecho*; MS = *muy satisfecho*). Permite evaluar la satisfacción extrínseca, intrínseca y global atendiendo a las siguientes características (véase Tabla 21):

Tabla 21. Aspectos evaluados en el MSQ (elaboración propia con información de Monzani, 2011)

Satisfacción laboral	
Extrínseca (6 ítems)	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades de promoción - Salario - Reconocimiento recibido al hacer bien el trabajo - Competencia de los superiores - Duración de la jornada
Intrínseca (12 ítems)	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad de enseñar/ayudar a los compañeros - Libertad para usar los criterios propios - Orgullo del trabajo bien hecho - Oportunidad de realizar trabajos diferentes y romper con la monotonía
Global	<ul style="list-style-type: none"> - El conjunto de ítems

La versión inicial (Davis et al., 1964) estaba compuesta por 100 ítems, englobados en diferentes escalas, con cinco ítems relacionados con varias dimensiones del trabajo, a saber: supervisión humana, supervisión técnica, independencia, variedad, estatus social, actividad, valores morales, etc. Tras varias revisiones, los autores (Weiss et al., 1967) elaboraron la versión abreviada de 20 ítems compuesta por las subescalas anteriormente citadas. Los índices de satisfacción extrínseca e intrínseca son calculados a través de la media de las puntuaciones obtenidas de los ítems en función de la siguiente baremación:

- 1- Muy insatisfecho
- 2- Insatisfecho
- 3- Ni satisfecho ni insatisfecho
- 4- Satisfecho
- 5- Muy satisfecho

El índice de satisfacción global, por su parte, es calculado a través del promedio de las puntuaciones obtenidas en los 20 ítems que componen el cuestionario. La adaptación española la realizó Rodríguez (1997) y ha sido puesto a prueba por numerosos estudios en diferentes países del mundo (e.g. Aguilar, Magaña y Guzmán, 2014; Singh y Sharma, 2011; Tziner, Bar, Oren y Kadosh, 2011) demostrando ser un cuestionario ampliamente utilizado y validado en la práctica.

En el presente estudio los coeficientes de consistencia interna (Alfa de Cronbach) fueron satisfactorios para la Satisfacción General ($\alpha = 0.92$) y para las subescalas de Satisfacción Intrínseca ($\alpha = 0.87$) y Satisfacción Extrínseca ($\alpha = 0.80$).

4.3.2.4. Satisfacción de clientes. Programa ReviewPro

Plataforma que permite la valoración de la satisfacción de clientes de establecimientos hoteleros a través de un sistema de respuesta de 5 puntos:

- 1 = 1
- 2 = 25
- 3 = 50
- 4 = 75
- 5 = 100

Con el objetivo de poner a prueba las hipótesis de partida, se seleccionaron los siguientes departamentos de hotel: Pisos, Bar-Restaurante, Cocina, Animación y Recepción. Asimismo y aprovechando la información que ofrece la plataforma, se recabó información sobre la satisfacción general de cada cliente, en un intervalo de tiempo de un año (15 abril de 2016 a 15 de abril de 2017). El programa permite obtener los datos en informes PDF y EXCEL, siendo el último el que te ofrece las puntuaciones directas necesarias para el análisis de datos.

El programa fue fundado a finales de 2008 en Barcelona por Dimitri Lvovsky, Tim Towle y RJ Friedlander, aunque no fue hasta 2009 cuando salió al mercado (Martínez, 2017). El objetivo principal de los creadores fue poner en marcha una compañía dedicada a la gestión de la reputación online de los hoteles a nivel mundial. Para ello, se enfocaron en analizar y segmentar los comentarios, fotografías, videos y opiniones en más de 40 idiomas que los propios clientes cuelgan en Internet sobre los hoteles en los que han estado alojados. Dicha información es utilizada por los hoteles (servicios de análisis, customer intelligence, informes automatizados, etc.) para gestionar su organización en las áreas de ventas y marketing, distribución online, yield management, calidad, etc. Los servicios que ofrece la plataforma son los siguientes:

- Gestión de la reputación online: permite ver el posicionamiento del hotel en los sitios de revisión y agencias de viajes, así como los precios medios diarios.
- Encuestas de satisfacción del huésped: retroalimentación de las opiniones de los clientes tras sus estancias.
- Gestión de la reputación de restaurantes: posibilita la gestión de forma proactiva de la reputación online de restaurantes, a través de una aplicación que permite mejorar la experiencia de los comensales y aumentar el volumen de feedback positivo.

Desde su implementación en 2009 hasta la actualidad, el programa ha sido desarrollado en más de 30 000 hoteles distribuidos en 150 países, destacando empresas referentes en el sector turístico de la talla de Kempinski, The Ascot Limited, Hard Rock Hotels, o los españoles Barceló Group y Meliá Hotels International. En la actualidad, la empresa china Shiji ha comprado el 80% de la plataforma, posibilitando así su implementación en los países del continente asiático (González, 2017) y convirtiéndose en la empresa líder en el “*Guest Intelligence*”.

Para el presente estudio se utilizó la opción de encuestas de satisfacción del huésped, la cual aporta información, entre otros aspectos, sobre la evolución de los índices de satisfacción de los departamentos (véase Figura 36) o la satisfacción cuantitativa y cualitativa de cada departamento (véase Figura 37).

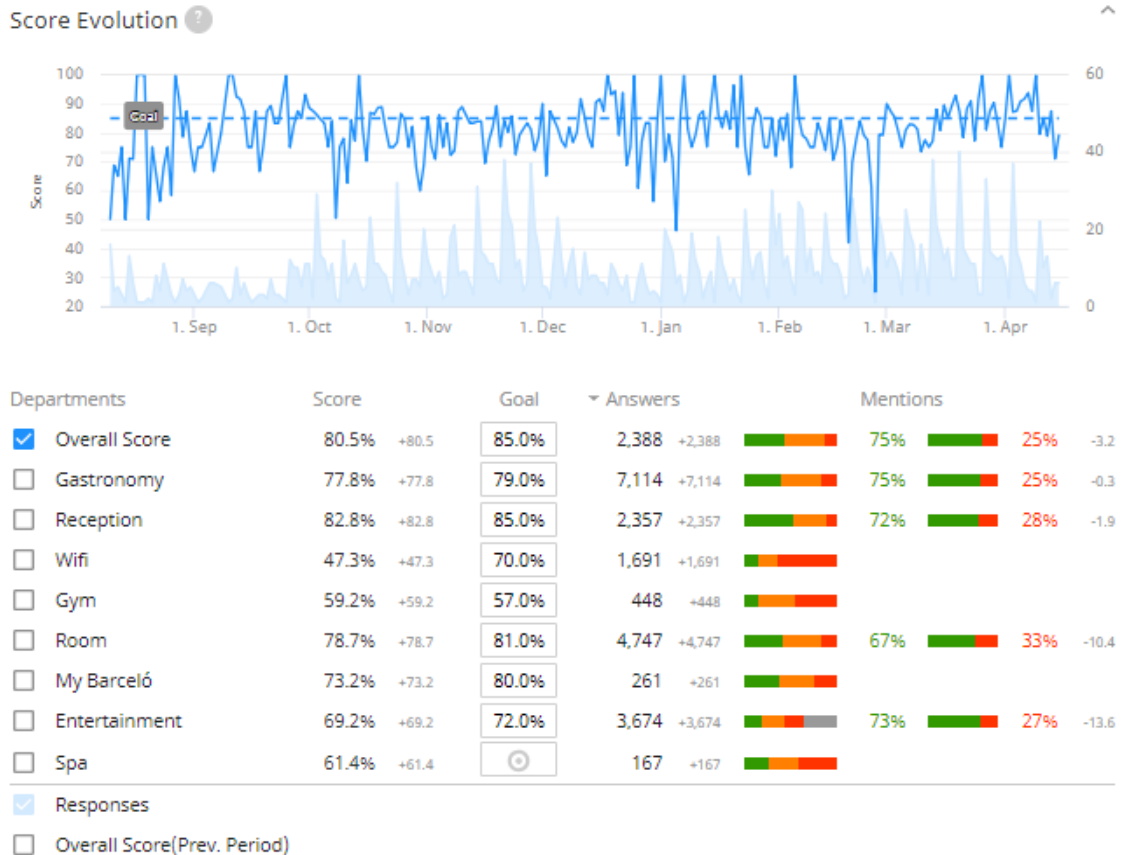


Figura 36. Evolución de los índices de satisfacción por departamentos

Departments ?

Departments	Overall Score	Answers
Overall	80.5% +80.5	2,388 +2,388
Gastronomy	77.8%	7,114 +7,114
└ Food	75.1%	4,742 +4,742
└ Quality	75.1%	2,374 +2,374
└ Service	83.2%	2,372 +2,372
└ Variety	75.2%	2,368 +2,368
Room	78.7%	4,747 +4,747
└ Comfort	78.7%	2,378 +2,378
└ Cleanliness	78.7%	2,369 +2,369
Entertainment	69.2%	3,674 +3,674
└ Night-time entertainment	68.1%	1,876 +1,876
└ Daytime entertainment	69.4%	1,264 +1,264
└ Children's entertainment	72.1%	534 +534
Reception	82.8%	2,357 +2,357
Wifi	47.3%	1,691 +1,691
Gym	59.2%	448 +448
My Barceló	73.2%	261 +261
Spa	61.4%	167 +167

Figura 37. Valores cuantitativos y cualitativos de satisfacción por departamentos

Hasta el momento, no existe evidencia científica acerca de estudios que analicen el impacto de la satisfacción de clientes a través de dicha herramienta, por lo que el presente estudio aporta información novedosa que abrirá múltiples líneas de investigación. En la presente investigación, los coeficientes de consistencia interna (Alfa de Cronbach) fueron adecuados ($\alpha > 0.71$).

4.3.3. Procedimiento

Una vez planteada la finalidad de la investigación, así como sus objetivos e hipótesis, se expuso el proyecto al Director de Operaciones de la empresa hotelera así como al Presidente de la compañía a fin de solicitar autorización. Una vez obtenida, se llevó a cabo la primera entrevista con los directores de los hoteles que la empresa presenta en Islas Canarias para exponer las motivaciones de investigación, así como la descripción de los objetivos, instrumentos y el resto de aspectos metodológicos.

Una vez obtenida la muestra de estudio, se precedió a la ejecución de los cuestionarios siendo el investigador el encargado de ir a todos los hoteles para la administración de los instrumentos.

Para agilizar su ejecución, se contó con la colaboración de la figura de GEM (*Guest Experience Manager*) de cada hotel, quienes pusieron al tanto a los jefes de departamento de cada hotel, los citaron a la hora señalada en el espacio determinado y facilitaron los informes de satisfacción de clientes procedentes de la herramienta ReviewPro, en los rangos de fecha establecidos.

Los cuestionarios fueron realizados de manera voluntaria, siendo el cuestionario para los directores elaborado en los despachos de cada uno de ellos y los relativos a la satisfacción laboral en salas separadas de dicho despacho. Se aseguró el anonimato de los participantes, aunque sí fueron asignados previamente números identificativos en las hojas de respuesta entregadas a cada sujeto, a fin de integrar los datos de las distintas pruebas en cada hotel. De la misma forma, y teniendo en cuenta que los datos relativos a la satisfacción de clientes son de un año, se aseguró que tanto los jefes de departamento como los directores fueran los mismos durante ese año.

Tras el consenso con los directivos de los hoteles y con la dirección de zona, se decidió llevar a cabo la ejecución de los instrumentos durante el mes mayo, puesto que es un mes en el que los hoteles no cuentan con gran ocupación y los jefes de departamento y directores tienen mayor disponibilidad. De la misma forma, las citas en los hoteles se llevaron a cabo entre lunes y viernes, evitando así la ausencia de alguna de las partes por estar disfrutando de días libres. Una vez realizados todos los cuestionarios (liderazgo, satisfacción laboral, satisfacción de clientes) se agrupó la información obtenida en los diferentes hoteles y se procedió al análisis de datos. La Figura 38 muestra de manera resumida los pasos seguidos para la recogida de información.

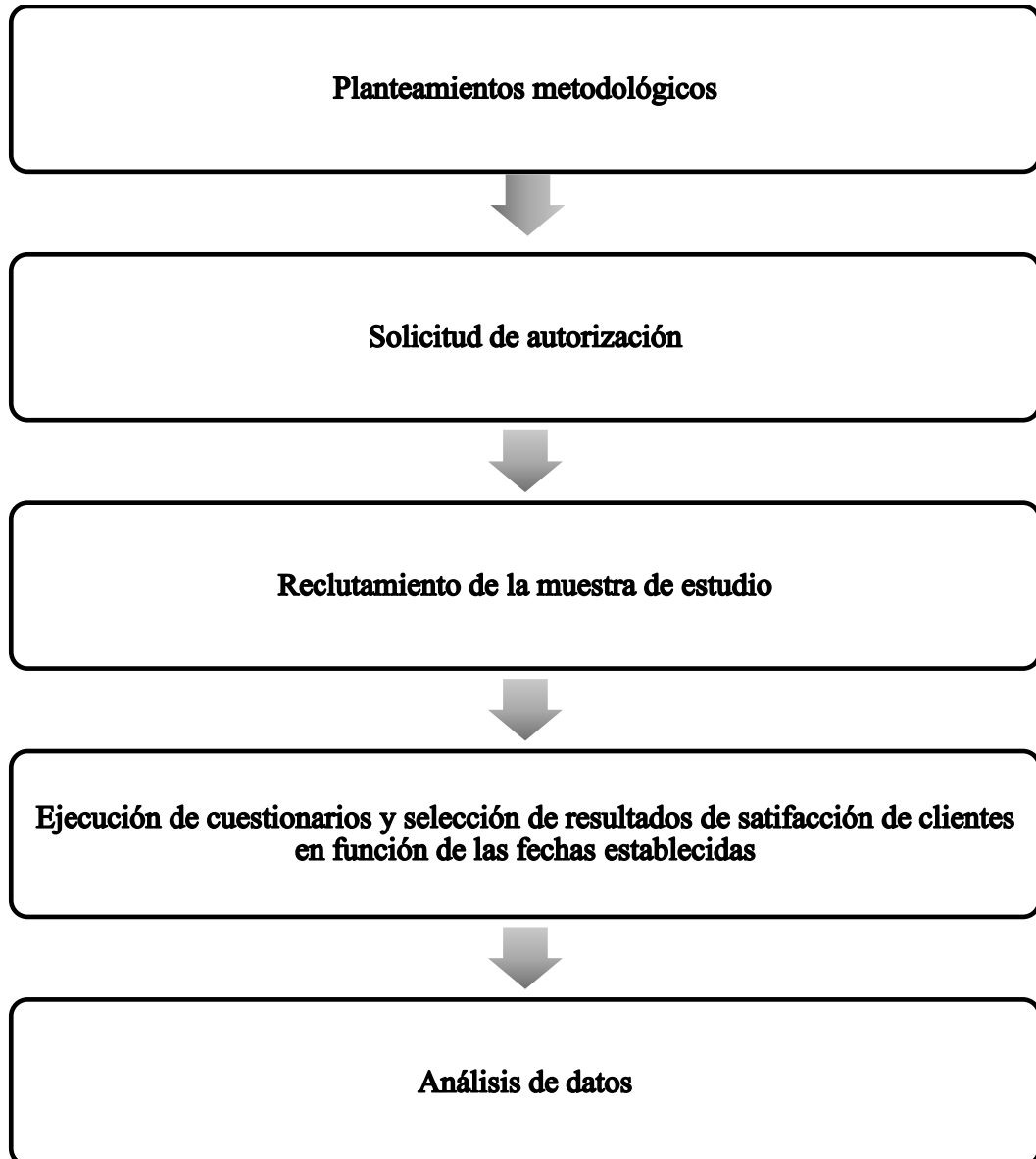


Figura 38. Procedimiento de recogida de información

4.3.4. Diseño

La presente investigación sigue un estudio transversal y se encuentra enmarcada dentro de una metodología cuantitativa no experimental y predictiva. Ello supone que no han sido manipuladas las variables objeto de examen, sino que se analizarán las relaciones que se den entre las variables propuestas, en la situación real, sin alterarlas o intervenir sobre ellas. Es decir, que cumple con los requisitos de un diseño descriptivo *ex post facto* (Montero y León, 2007), en el que se recogen y analizan datos de fenómenos ya acontecidos, analizándose las características que la muestra ya posee.

Aunque no se podrá establecer si existe una relación causa-efecto entre las variables objeto de estudio, si permitirá afirmar la existencia de relaciones significativas entre variables, que los cambios de unas estén asociados a cambios en otras, así como que puedan ser explicadas en base a sus relaciones. Por último, destacar que al ser una investigación realizada fuera de laboratorio, los resultados muestran una mayor validez externa, es decir, tienden a ser más generalizables y aplicables al sector estudiado (Blaxter et al., 2008).

4.3.5. Análisis de datos

Inicialmente, se clasificó a la muestra de directivos en grupos de alto y bajo liderazgo, a través de la dicotomización de la variable y de los resultados obtenidos en el MLQ-6S (Northouse, 2010) y el ALQ (Walumbwa et al., 2008). La identificación de directivos con baja y alta puntuación en liderazgo (transformacional y auténtico) se estableció a partir de los percentiles 25 y 75, respectivamente.

Con el fin de evaluar la relación entre los grupos de alto y bajo liderazgo y las variables satisfacción laboral y satisfacción de clientes, se llevó a cabo el estudio de diferencia de medias. Para ello, se centró la atención en los cuestionarios seleccionados para medir cada una de las variables y se calculó la t de Student en función de las relaciones establecidas en las hipótesis de estudio. Con el objetivo de asegurar si las diferencias halladas eran estadísticamente significativas, los resultados obtenidos fueron sometidos al índice p . Asimismo, y a fin de evitar la detección errónea de diferencias estadísticamente significativas, se calculó el tamaño del efecto. Para ello, se aplicó el índice d propuesto por Cohen (1988) el cual, permite valorar la magnitud o tamaño del efecto de las diferencias halladas, siendo su interpretación la siguiente: valores menores o iguales a 0.20 indican un tamaño del efecto muy pequeño, entre 0.20 y 0.49 pequeño, entre 0.50 y 0.79 moderado, y mayores de 0.80 un tamaño del efecto grande (Cohen, 1988).

Por último, se llevó a cabo el análisis predictivo a través del estudio de regresiones logísticas. Para ello, se siguió el procedimiento de regresión por pasos hacia delante basado en el estadístico Wald, ya que presenta las siguientes ventajas con respecto a la regresión lineal (Alderete, 2006):

- No requiere el cumplimiento de supuestos como el de normalidad multivariada y el de homocedasticidad.
- Permite el uso de variables independientes continuas y categóricas.
- Cuenta con contrastes estadísticos directos.
- Tiene capacidad de incorporar efectos no lineales.
- Es útil para realizar diagnósticos, etc.

Para proceder al análisis de regresión logística se presentaron los coeficientes de cada variable objeto de estudio en la ecuación de regresión, así como los estadísticos obtenidos por los modelos a la hora de clasificar a los sujetos según el grupo al que pertenecen. La interpretación se realizó a través del coeficiente *beta* (B) de las variables, indicando este el incremento de la probabilidad de estar satisfecho laboralmente o a nivel de clientes en función de los cambios en los valores de las variables de estudio. Una vez obtenido el modelo predictivo, el valor χ^2 y el índice *p* aportaron información acerca del porcentaje de estimación correcta que permitía el modelo, siendo la R^2 de Nagelkerke la responsable de determinar el valor de ajuste.

Finalmente, la cuantificación de la probabilidad de aparición de un suceso se realizó a través de las Odds Ratio (*OR*), las cuales aportan información acerca de la probabilidad de ocurrencia ($OR > 1$ indican que la probabilidad de ocurrencia es superior a la no ocurrencia, mientras que $OR < 1$ pone de manifiesto que la probabilidad de ocurrencia es menor que la de no ocurrencia).

Capítulo 5:

Resultados

5.1. Introducción

En el presente capítulo se indican, inicialmente, los resultados derivados de los análisis de la relación entre el liderazgo (transformacional y auténtico) y la satisfacción laboral de los jefes de departamento. Acto seguido, se analizan los posibles hallazgos con relación a la relación entre el liderazgo (transformacional y auténtico) y la satisfacción de clientes para, finalmente, exponer las evidencias encontradas entre la satisfacción laboral (diferenciando entre satisfacción intrínseca, extrínseca y general) y la de los propios huéspedes. Conviene destacar, que para cada análisis se llevó a cabo el estudio de diferencia de medias, a través de la t de Student. Además, los resultados fueron sometidos a modelos de regresión logística, basados en el estadístico Wald, el cual posibilita la creación de modelos predictivos para el papel del liderazgo (transformacional y auténtico) en la satisfacción laboral y en la de los clientes.

5.2. Liderazgo (transformacional y auténtico) y satisfacción laboral

5.2.1. Satisfacción global del trabajador

5.2.1.1. Diferencia de medias

La Tabla 22 recoge las medias, desviaciones típicas y significatividad obtenidas en la satisfacción de los trabajadores en función del nivel de liderazgo. Tal y como se observa, el grupo de directivos con alto liderazgo transformacional de influencia idealizada ($d = 0.65$; moderada) y de alto liderazgo auténtico de transparencia en las relaciones ($d = 1.21$; muy grande) y procesamiento equilibrado ($d = 0.38$; pequeña), obtuvo mayor índice de satisfacción general en sus trabajadores. Sin embargo, fue el grupo de directivos con bajo liderazgo en las subescalas de motivación inspiracional (-0.26 ; pequeña), estimulación intelectual ($d = -0.12$; muy pequeña) y consideración individual (-0.05 ; muy pequeña) del liderazgo transformacional, y moral internalizada ($d = -0.49$; pequeña) y conciencia de sí mismo ($d = -0.26$; pequeña) del liderazgo auténtico, el que alcanzó mayores índices de satisfacción general en sus trabajadores. Los tamaños del efecto de dichas diferencias variaron en función de las subescalas.

Tabla 22. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción laboral entre grupos de alto y bajo liderazgo

Satisfacción general de los trabajadores						
		Alto <i>M (D.T.)</i>	Bajo <i>M (D.T.)</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	86.99 (6.67)	80.71 (11.98)	45.35	.000	0.65
	Motivación inspiracional	83.51 (10.25)	86.17 (9.53)	-12.10	.000	-0.26
	Estimulación intelectual	83.09 (11.46)	84.29 (9.34)	-8.02	.000	-0.12
	Consideración individualizada	83.61 (10.14)	84.08 (10.25)	-3.20	.001	-0.05
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	85.27 (9.30)	73.83 (10.57)	55.94	.000	1.21
	Moral internalizada	83.23 (10.65)	88.16 (4.18)	-22.70	.000	-0.49
	Procesamiento equilibrado	84.79 (9.82)	80.99 (10.77)	22.86	.000	0.38
	Conciencia de sí mismo	83.51 (10.25)	86.17 (9.53)	-12.10	.000	-0.26

Nota. *M* = media; *D.T.* = desviación típica; *t* = índice *t* de Student; *p* = nivel de significancia; *d* = magnitud de las diferencias; n.s. = no significativo.

5.2.1.2. Regresiones logísticas

¿Son las escalas de liderazgo (transformacional y auténtico) predictores significativos de la satisfacción laboral global de los trabajadores?

A partir de la muestra analizada fue posible crear dos modelos logísticos para explicar la satisfacción global de los trabajadores a partir de los tipos de liderazgo transformacional y auténtico (véase Tabla 23). El modelo explicativo según el liderazgo transformacional permite una estimación correcta del 74.9% de los casos ($\chi^2 = 5778.99$; $p = .000$). El modelo explicativo a partir del liderazgo auténtico permite porcentajes de casos acertados de 66.5% (transparencia en las relaciones; $\chi^2 = 1962.62$; $p = .000$), 54% (moral internalizada; $\chi^2 = 766.76$; $p = .000$), 58.2% (procesamiento equilibrado; $\chi^2 = 72.45$; $p = .000$) y 58.2% (conciencia de sí mismo; $\chi^2 = 6.44$; $p = .011$). Los valores de ajuste de los modelos (R^2 Nagelkerke) oscilaron entre .01 (conciencia de sí mismo) y .13 (transparencia en las relaciones).

Las *OR* del modelo logístico para el liderazgo transformacional señalan que los hoteles gestionados por directores con niveles elevados en liderazgo transformacional presentan mayor satisfacción general de los trabajadores a medida que aumentan las escalas de influencia idealizada (*OR*= 5.26), motivación inspiracional (*OR*=1.11) y estimulación intelectual (*OR*= 3.46). Por el contrario, los trabajadores tienen menor probabilidad de estar satisfechos a medida que aumenta la escala de consideración individualizada (*OR*= .16).

En cuanto al liderazgo auténtico, los hoteles presentan un 71% y 9% más de probabilidad de contar con empleados satisfechos a medida que aumentan las puntuaciones de transparencia en las relaciones y procesamiento equilibrado en sus directores, a la vez que un 38% y un 3% menos probabilidad de conseguirlo con el incremento de las escalas de moral internalizada y conciencia de sí mismo.

Tabla 23. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción laboral

		Satisfacción general de los trabajadores					
		B	E.T.	Wald	<i>p</i>	OR	I.C. 95%
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	1.64	.03	3508.75	.000	5.16	4.89-5.45
	Motivación inspiracional	.10	.02	40.29	.000	1.11	1.07-1.14
	Estimulación intelectual	1.24	.04	1247.36	.000	3.46	3.23-3.71
	Consideración individualizada	-1.87	.04	2211.12	.000	.16	0.14-0.17
	Constante	-11.24	.26	1897.04	.000		
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	0.54	.01	1620.05	.000	1.71	1.67-1.76
	Constante	-8.99	.23	1512.92	.000		
	Moral internalizada	-0.47	.02	731.65	.000	0.62	0.60-0.64
	Constante	7.21	.26	797.86	.000		
	Procesamiento equilibrado	0.09	.01	72.76	.000	1.09	1.07-1.12
	Constante	-.65	.12	31.47	.000		
	Conciencia de sí mismo	-0.03	.01	6.44	.011	0.97	0.95-0.99
Constante	.77	.17	19.69	.000			

Nota. B = coeficiente; E.T. = error estándar; *p* = probabilidad; OR = odds ratio; I.C. = intervalo de confianza al 95%.

5.2.2. Recepción

5.2.2.1. Diferencia de medias

Las pruebas *t* de diferencia de medias señalaron puntuaciones significativamente superiores en satisfacción general de trabajadores en el grupo gestionado por directores con alto liderazgo en todas las subescalas, a excepción de la motivación inspiracional (liderazgo transformacional) y la moral internalizada (liderazgo auténtico), donde destacó el grupo de bajo liderazgo (véase Tabla 24). Para la subescala transformacional de estimulación intelectual no se evidenciaron diferencias significativas entre los dos grupos. En cuanto a la magnitud de las diferencias, estas fueron pequeñas ($d < 0.49$; motivación inspiracional, consideración individualizada, procesamiento equilibrado y conciencia de sí mismo) y moderadas ($d < 0.79$; influencia idealizada y transparencia en las relaciones).

Tabla 24. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción laboral en Recepción entre grupos de alto y bajo liderazgo

Satisfacción general de trabajadores de RECEPCIÓN						
		Alto	Bajo	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>D</i>
		<i>M (D.T.)</i>	<i>M (D.T.)</i>			
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	86.59 (5.70)	81.90 (8.84)	-16.59	.000	0.60
	Motivación inspiracional	83.35 (8.02)	84.17 (8.32)	2.77	.006	-0.10
	Estimulación intelectual	83.41 (9.84)	83.80 (6.91)	1.31	n.s.	-
	Consideración individualizada	84.56 (8.75)	82.76 (7.36)	-6.40	.000	0.22
		Alto	Bajo	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>D</i>
		<i>M (D.T.)</i>	<i>M (D.T.)</i>			
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	87.33 (0.47)	81.45 (9.63)	-21.36	.000	0.77
	Moral internalizada	82.95 (7.53)	84.37 (8.64)	5.03	.000	-0.17
	Procesamiento equilibrado	85.06 (7.88)	81.33 (8.02)	-13.01	.000	0.47
	Conciencia de sí mismo	85.05 (7.88)	81.35 (8.01)	-12.93	.000	0.46

Nota. *M* = media; *D.T.* = desviación típica; *t* = índice de Student; *p* = nivel de significancia; *d* = magnitud de las diferencias; n.s. = no significativo.

5.2.2.2. Regresiones logísticas

¿Son las escalas de liderazgo (transformacional y auténtico) predictores significativos de la satisfacción de los trabajadores del departamento de Recepción?

Con el objetivo de examinar el peso relativo de los dos tipos de liderazgo para el pronóstico de obtener mayor satisfacción en el departamento de Recepción, se llevó a cabo la regresión logística, obteniendo un único modelo que pronostica dicha satisfacción a partir del liderazgo auténtico (véase Tabla 25).

El modelo pronostica correctamente el 68.8% (moral internalizada; $\chi^2 = 18.09$; $p = .000$), 81.4% (procesamiento equilibrado; $\chi^2 = 214.64$; $p = .000$) y 68.8% (conciencia de sí mismo; $\chi^2 = 17.39$; $p = .000$), estando el valor de ajuste (R^2 Nagelkerke) entre .01 (moral internalizada y conciencia de sí mismo) y .09 (procesamiento equilibrado).

Las *OR* del modelo para la satisfacción en Recepción informan que los directores presentan un 52% más de probabilidad de tener empleados satisfechos en dicho departamento a medida que aumenta la escala de procesamiento equilibrado, así como un 17% y un 13% menos de probabilidad de lograrlo a medida que aumenta la moral internalizada y la conciencia de sí mismo, respectivamente.

Tabla 25. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción laboral en Recepción

		Satisfacción laboral general en RECEPCIÓN					
		B	E.T.	Wald	P	OR	I.C. 95%
Liderazgo auténtico	Moral internalizada	-0.19	.04	17.96	.000	0.83	0.76-0.91
	Constante	3.49	.64	29.84	.000		
	Procesamiento equilibrado	0.42	.03	206.66	.000	1.52	1.43-1.61
	Constante	-3.54	.30	138.27	.000		
	Conciencia de sí mismo	-0.14	.03	17.36	.000	0.87	0.82-0.93
	Constante	2.67	.45	34.73	.000		

Nota. B = coeficiente; E.T. = error estándar; *p* = probabilidad; *OR* = odds ratio; I.C. = intervalo de confianza al 95

5.2.3. Bar-Restaurante

5.2.3.1. Diferencia de medias

En la Tabla 26 se observa la existencia de diferencias estadísticamente significativas en satisfacción de trabajadores en el departamento de Bar-Restaurante teniendo en cuenta el liderazgo de los directores. Así, los trabajadores se sienten más satisfechos en hoteles gestionados por directores con alta influencia idealizada ($d = 0.74$; moderada) y motivación inspiracional ($d = 0.54$; moderada) del liderazgo transformacional. Además, la satisfacción de los trabajadores también resultó superior en función de la transparencia en las relaciones ($d = 0.29$; pequeña), procesamiento equilibrado ($d = 0.32$; pequeña) y conciencia de sí mismo ($d = 0.51$; moderada) del liderazgo auténtico de los directores. Sin embargo, fueron las bajas puntuaciones en estimulación intelectual ($d = -0.11$; muy pequeña) y consideración individualizada ($d = -$

0.18; muy pequeña) del liderazgo transformacional, así como la moral internalizada ($d = -0.39$; pequeña) del liderazgo auténtico, las que se relacionaron con la mayor satisfacción en los jefes de departamento.

Tabla 26. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción laboral entre grupos de alto y bajo liderazgo en Bar-Restaurante

Satisfacción general de trabajadores de BAR-RESTAURANTE						
Liderazgo		Alto	Bajo	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>D</i>
		<i>M (D.T.)</i>	<i>M (D.T.)</i>			
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	87.03 (9.19)	78.91 (11.75)	-20.61	.000	0.74
	Motivación inspiracional	84.19 (11.40)	78.17 (10.78)	-14.93	.000	0.54
	Estimulación individual	81.18 (12.13)	82.40 (11.15)	2.92	.004	-0.11
	Consideración individualizada	80.89 (10.51)	82.99 (12.40)	5.24	.000	-0.18
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	83.99 (9.42)	80.71 (12.49)	-7.93	.000	0.29
	Moral internalizada	79.76 (10.89)	84.14 (11.77)	11.04	.000	-0.39
	Procesamiento equilibrado	83.32 (10.57)	79.65 (12.68)	-8.89	.000	0.32
	Conciencia de sí mismo	84.11 (11.40)	78.35 (10.87)	-14.25	.000	0.51

Nota. *M* = media; *D.T.* = desviación típica; *t* = índice de Student; *p* = nivel de significancia; *d* = magnitud de las diferencias; n.s. = no significativo.

5.2.3.2. Regresión logística

¿Son las escalas de liderazgo (transformacional y auténtico) predictores significativos de la satisfacción de los trabajadores del departamento de Bar-Restaurante?

A partir de la muestra analizada fue posible crear un modelo predictivo de la satisfacción laboral en el departamento de Bar-Restaurante, a partir de las subescalas del liderazgo auténtico (véase Tabla 27). Así, el modelo predictivo de la satisfacción en dicho departamento permite una estimación correcta del 56.6% para la escala de transparencia en las relaciones ($\chi^2 = 10.78$; $p = .001$), 56.6% en moral internalizada ($\chi^2 = 17.95$; $p = .007$), 56.6% en procesamiento equilibrado ($\chi^2 = 5.20$; $p = .023$) y 44.1% en conciencia

en sí mismo ($\chi^2 = 49.95$; $p = .000$), oscilando el valor de ajuste (R^2 Nagelkerke) entre el .002 (procesamiento equilibrado) y .020 (conciencia en sí mismo).

Las *OR* del modelo apuntan que la probabilidad de estar satisfecho laboralmente en el departamento de Bar-Restaurante es un 8%, 16% y 19% menor a medida que aumenta la transparencia en las relaciones, moral internalizada y conciencia de sí mismo, respectivamente. Además, dicha probabilidad es un 6% mayor con el aumento de la escala de procesamiento equilibrado.

Tabla 27. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción laboral en Bar-Restaurante

		Satisfacción laboral general en BAR-RESTAURANTE					
		B	E.T.	Wald	<i>p</i>	<i>OR</i>	I.C. 95%
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	-0.09	.03	10.71	.001	.92	0.87-0.97
	Constante	1.27	.47	7.27	.007		
Moral internalizada	Moral	-.17	.04	17.84	.000	.84	0.78-0.91
	Constante	2.24	.59	14.21	.000		
Procesamiento equilibrado	Procesamiento equilibrado	.06	.03	5.18	.023	1.06	1.01-1.12
	Constante	-.91	.28	10.22	.001		
Conciencia de sí mismo	Conciencia de sí mismo	-0.22	.03	48.89	.000	.81	0.76-0.86
	Constante	2.73	.43	40.42	.000		

Nota. B = coeficiente; E.T. = error estándar; *p* = probabilidad; *OR* = odds ratio; I.C. = intervalo de confianza al 95%.

5.2.4. Animación

5.2.4.1. Diferencia de medias

La Tabla 28 muestra las puntuaciones medias en satisfacción laboral en el departamento de Animación, en función de los niveles de liderazgo. En ella se observan diferencias estadísticamente significativas en todas las subescalas de liderazgo. Concretamente, los hoteles gestionados por directores con niveles inferiores en todas las subescalas, a excepción de la moral internalizada y el procesamiento equilibrado del liderazgo auténtico, presentaron mayores índices de satisfacción laboral en sus jefes de departamento. En cuanto a la magnitud de las diferencias, fueron pequeñas ($d < 0.49$;

motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada), moderadas ($d > 0.50$; transparencia en las relaciones, moral internalizada y conciencia de sí mismo) y grandes ($d > 0.70$; influencia idealizada).

Tabla 28. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción laboral entre grupos de alto y bajo liderazgo en Animación

Satisfacción general de trabajadores de ANIMACIÓN						
Liderazgo		Alto	Bajo	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
		<i>M (D.T.)</i>	<i>M (D.T.)</i>			
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	86.69 (6.18)	93.74 (6.17)	31.62	.000	-1.14
	Motivación inspiracional	90.58 (7.16)	91.95 (6.81)	5.39	.000	-0.19
	Estimulación intelectual	90.62 (9.60)	91.37 (4.92)	2.92	.004	-0.11
	Consideración individualizada	90.47 (8.32)	91.71 (5.45)	5.05	.000	-0.18
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	88.00 (1.63)	92.95 (8.20)	20.62	.000	-0.74
	Moral internalizada	92.97 (8.68)	89.20 (4.13)	- 15.82	.000	0.55
	Procesamiento equilibrado	92.35 (8.38)	88.99 (2.95)	- 13.49	.000	0.49
	Conciencia de sí mismo	89.57 (7.65)	93.61 (5.00)	16.50	.000	0.60

Nota. *M* = media; *D.T.* = desviación típica; *t* = índice de Student; *p* = nivel de significancia; *d* = magnitud de las diferencias; n.s. = no significativo.

5.2.4.2. Regresión logística

¿Son las escalas de liderazgo (transformacional y auténtico) predictores significativos de la satisfacción laboral en el departamento de Animación?

A partir de la muestra analizada fue posible crear dos modelos logísticos para cada uno de los tipos de liderazgo y la satisfacción de los trabajadores de Animación (véase Tabla 29). El modelo para el liderazgo transformacional permite una estimación correcta del 89% de los casos ($\chi^2 = 826.27$; $p = .000$). El modelo para el liderazgo auténtico permite porcentajes de casos acertados de 89% para las escalas de transparencia en las relaciones ($\chi^2 = 33.85$; $p = .000$), moral internalizada ($\chi^2 = 7.81$; $p = .005$), procesamiento

equilibrado ($\chi^2 = 397.56; p = .000$) y conciencia de sí mismo ($\chi^2 = 3.87; p = .050$). Los valores de ajuste de los modelos (R^2 Nagelkerke) oscilaron entre el .002 (conciencia de sí mismo) y .45 (motivación inspiracional y estimulación intelectual).

Las *OR* del modelo logístico para el liderazgo transformacional señalan que los hoteles gestionados por directores con niveles elevados en motivación inspiracional (*OR*= .47) y estimulación intelectual (*OR*= .02) presentan menor probabilidad de obtener satisfacción laboral en el departamento de Animación.

En cuanto al liderazgo auténtico, los hoteles presentan un 16%, 75% y 9% menos de probabilidad de contar con empleados satisfechos a medida que aumentan las escalas de moral internalizada, procesamiento equilibrado y conciencia de sí mismo, respectivamente. A su vez, presentan un 29% más de probabilidad de satisfacer a los empleados de Animación si aumenta en una unidad la puntuación en la escala de transparencia en las relaciones.

Tabla 29. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción laboral en Animación

		Satisfacción laboral general en ANIMACIÓN					
		B	E.T.	Wald	<i>p</i>	<i>OR</i>	I.C. 95%
Liderazgo transformacional	Motivación inspiracional	-.75	.07	123.29	.000	.47	0.42-0.54
	Estimulación intelectual	-4.22	.33	162.48	.000	.02	0.01-0.03
	Constante	58.92	4.29	188.82	.000		
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	.25	.04	32.69	.000	1.29	1.18-1.41
	Constante	-2.29	.76	9.04	.003		
	Moral internalizada	-.18	.07	7.77	.005	.84	0.74-0.95
	Constante	4.72	.95	24.77	.000		
	Procesamiento equilibrado	-1.37	.09	214.90	.000	.25	0.21-0.31
	Constante	17.37	1.08	258.69	.000		
	Conciencia de sí mismo	-.09	.05	3.88	.049	.91	0.83-1.00
	Constante	3.39	.67	25.91	.000		

Nota. B = coeficiente; E.T. = error estándar; *p* = probabilidad; *OR* = odds ratio; I.C. = intervalo de confianza al 95%.

5.2.5. Cocina

5.2.5.1. Diferencia de medias

Los datos hallados señalan que los directores con índices elevados en liderazgo (transformacional y auténtico) presentaron puntuaciones superiores y estadísticamente significativas en todas las subescalas, a excepción de la motivación inspiracional y la estimulación intelectual, ambas del liderazgo transformacional, donde destacó el grupo de bajo liderazgo en la primera y no se hallaron diferencias en la segunda (véase Tabla 30). En cuanto a la magnitud de las diferencias, todas fueron pequeñas ($d < 0.49$), a excepción de la motivación inspiracional y transparencia en las relaciones, cuya magnitud fue moderada ($d < 0.79$).

Tabla 30. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción laboral entre grupos de alto y bajo liderazgo en Cocina

Satisfacción general de trabajadores de COCINA						
		Alto <i>M (D.T.)</i>	Bajo <i>M (D.T.)</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	85.44 (5.79)	83.74 (11.95)	-4.66	.000	0.17
	Motivación inspiracional	82.28 (10.39)	87.91 (8.57)	15.97	.000	-0.58
	Estimulación intelectual	84.34 (8.97)	84.41 (10.75)	-0.18	n.s.	-
	Consideración individualizada	85.01 (7.85)	83.76 (11.93)	-3.54	.000	0.12
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	88.99 (4.32)	81.61 (11.50)	-21.57	.000	0.78
	Moral internalizada	86.58 (8.71)	82.17 (10.93)	-12.75	.000	0.45
	Procesamiento equilibrado	86.21 (7.41)	81.34 (12.92)	-13.70	.000	0.49
	Conciencia de sí mismo	85.01 (7.02)	83.35 (13.75)	-4.56	.000	0.17

Nota. *M* = media; *D.T.* = desviación típica; *t* = índice de Student; *p* = nivel de significancia; *d* = magnitud de las diferencias; n.s. = no significativo.

5.2.5.2. Regresión logística

¿Son las escalas de liderazgo (transformacional y auténtico) predictores significativos de la satisfacción de los trabajadores del departamento de Cocina?

A partir de la muestra analizada fue posible crear un modelo predictivo de la satisfacción laboral en el departamento de Cocina, a partir de las subescalas del liderazgo auténtico (véase Tabla 31). Así, el modelo predictivo de la satisfacción de dicho departamento permite una estimación correcta del 68.7% para la escala de moral internalizada ($\chi^2 = 19.58$; $p = .008$), 81.2% para el procesamiento equilibrado ($\chi^2 = 204.87$; $p = .000$) y 68.7% para la conciencia de sí mismo ($\chi^2 = 17.19$; $p = .000$). El valor de ajuste (R^2 Nagelkerke), por su parte, osciló entre .007 (conciencia de sí mismo) y .08 (procesamiento equilibrado).

Las OR del modelo apuntan que la probabilidad de estar satisfecho laboralmente en el departamento de Animación es un 18% y 12% menor a medida que aumenta la moral internalizada y la conciencia de sí mismo. Además, dicha probabilidad es un 50% mayor con el aumento de la escala de procesamiento equilibrado.

Tabla 31. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción laboral en Cocina

		Satisfacción laboral general en COCINA					
		B	E.T.	Wald	P	OR	I.C. 95%
Liderazgo auténtico	Moral internalizada	-.19	.04	19.43	.000	.82	0.76-0.90
	Constante	3.59	.64	31.61	.000		
	Procesamiento equilibrado	.41	.03	197.74	.000	1.50	1.42-1.59
	Constante	-3.44	.30	131.29	.000		
	Conciencia de sí mismo	-.13	.03	17.16	.000	.88	0.82-0.93
	Constante	2.65	.45	34.28	.000		

Nota. B = coeficiente; E.T. = error estándar; p = probabilidad; OR = odds ratio; I.C. = intervalo de confianza al 95%.

5.2.6. Pisos

5.2.6.1. Diferencia de medias

Atendiendo al departamento de Pisos, se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas en los dos tipos de liderazgo. Así, los directores con elevados índices de liderazgo transformacional y auténtico fueron los que dirigían a trabajadores que presentaban puntuaciones medias significativamente más altas en satisfacción laboral, a excepción de la estimulación intelectual del liderazgo transformacional que no resultó significativa y la moral internalizada del liderazgo auténtico, donde destacó el grupo de bajo liderazgo (véase Tabla 32). Además, todas presentaron un tamaño del efecto moderado o grande, a excepción de la consideración individualizada y la transparencia en las relaciones, cuyas diferencias fueron de magnitud pequeña.

Tabla 32. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción laboral entre grupos de alto y bajo liderazgo en Pisos

Satisfacción general de trabajadores de PISOS						
Liderazgo		Alto	Bajo	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>D</i>
		<i>M (D.T.)</i>	<i>M (D.T.)</i>			
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	85.16 (5.75)	74.25 (9.77)	-35.56	.000	1.28
	Motivación inspiracional	80.49 (8.65)	74.75 (11.01)	-16.55	.000	0.60
	Estimulación intelectual	78.58 (13.03)	78.20 (7.62)	-1.04	n.s.	-
	Consideración individualizada	80.44 (11.73)	76.26 (7.32)	-12.23	.000	0.43
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	81.34 (5.91)	76.55 (11.42)	-13.64	.000	0.49
	Moral internalizada	75.38 (9.63)	81.32 (9.46)	17.81	.000	-0.62
	Procesamiento equilibrado	80.55 (10.49)	74.68 (7.85)	-16.96	.000	0.61
	Conciencia de sí mismo	81.36 (10.65)	75.34 (6.13)	-24.07	.000	0.90

Nota. *M* = media; *D.T.* = desviación típica; *t* = índice de Student; *p* = nivel de significancia; *d* = magnitud de las diferencias; n.s. = no significativo.

5.2.6.2. Regresión logística

¿Son las escalas de liderazgo (transformacional y auténtico) predictores significativos de la satisfacción de los trabajadores del departamento de Pisos?

El análisis de datos permitió la creación de un modelo predictivo a partir de los niveles de liderazgo auténtico (véase Tabla 33). El modelo permite una estimación correcta de 72.6% para la subescala de transparencia en las relaciones ($\chi^2 = 1183.85$; $p = .000$), 77.3% en moral internalizada ($\chi^2 = 1519.90$; $p = .000$), 72.8% en procesamiento equilibrado ($\chi^2 = 154.19$; $p = .000$) y 60.1% en conciencia de sí mismo ($\chi^2 = 1015.78$; $p = .000$). El valor de ajuste del modelo (R^2 Nagelkerke), por su parte, osciló entre .06 (procesamiento equilibrado) y .50 (moral internalizada).

Las OR del modelo indican que los directores de los hoteles seleccionados tienen un 99%, 42% y 32% más de probabilidad de lograr la satisfacción de los empleados del departamento de Pisos a medida que aumenta en una unidad las escalas de transparencia en las relaciones, procesamiento equilibrado y conciencia de sí mismo, a la vez que un 90% menos si aumenta la moral internalizada.

Tabla 33. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción laboral en Pisos

		Satisfacción laboral general en PISOS					
		B	E.T.	Wald	<i>p</i>	OR	I.C. 95%
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	1.39	.06	544.17	.000	3.99	3.56-4.49
	Constante	-24.60	1.04	563.47	.000		
Moral internalizada	Moral	-2.28	.08	811.45	.000	0.10	0.08-0.12
	Constante	32.32	1.14	799.55	.000		
Procesamiento equilibrado	Procesamiento equilibrado	.35	.03	142.49	.000	1.42	1.34-1.51
	Constante	-4.13	.32	170.35	.000		
Conciencia de sí mismo	Conciencia de sí mismo	1.2	.05	664.39	.000	3.32	3.03-3.64
	Constante	-17.18	.65	690.03	.000		

Nota. B = coeficiente; E.T. = error estándar; *p* = probabilidad; OR = odds ratio; I.C. = intervalo de confianza al 95%.

Resumen

A continuación, se exponen de manera gráfica los resultados obtenidos a través de los diferentes análisis (diferencias de medias y regresiones logísticas), de la relación entre los niveles de liderazgo (transformacional y auténtico) y la satisfacción global y por departamentos de los trabajadores.

Respecto a la **satisfacción global de los trabajadores**, los estadísticos hallaron mayor satisfacción para los grupos de directivos con alta influencia idealizada y estimulación intelectual (liderazgo transformacional), así como en las auténticas de transparencia en las relaciones y procesamiento equilibrado. Para el resto de dimensiones, destacó el grupo de bajo liderazgo (transformacional y auténtico) (véase Figura 39). Por último, los análisis de regresión logística, permitieron la creación de dos modelos predictivos a través del liderazgo transformacional y auténtico, variando sus *OR*, en función de la escala analizada (Figura 40).

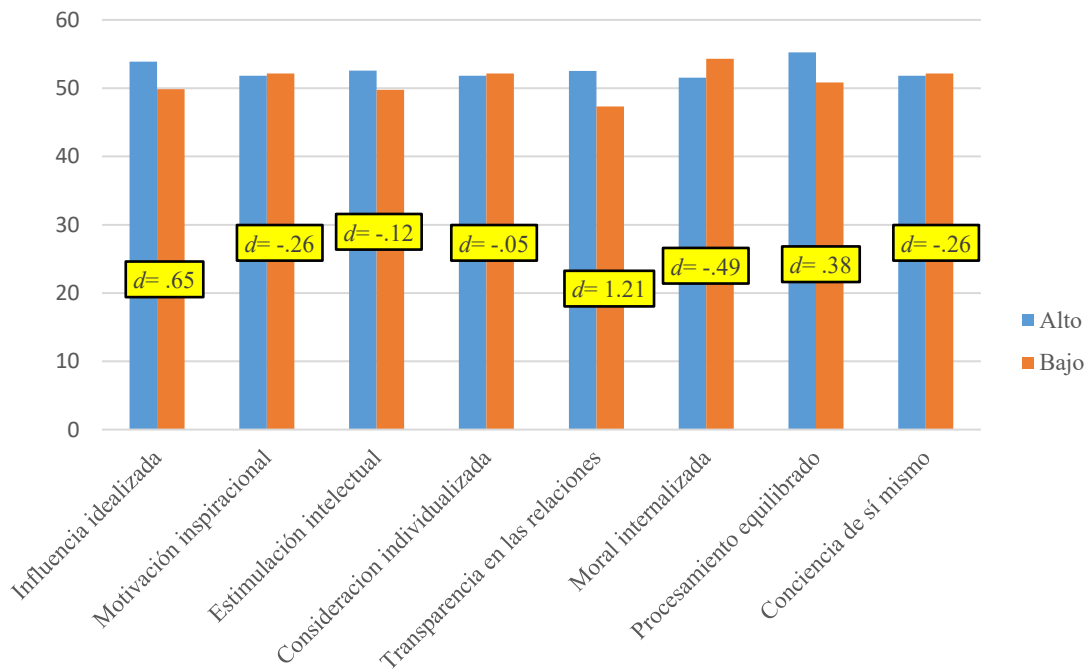


Figura 39. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción general en los grupos de alto y bajo lidera

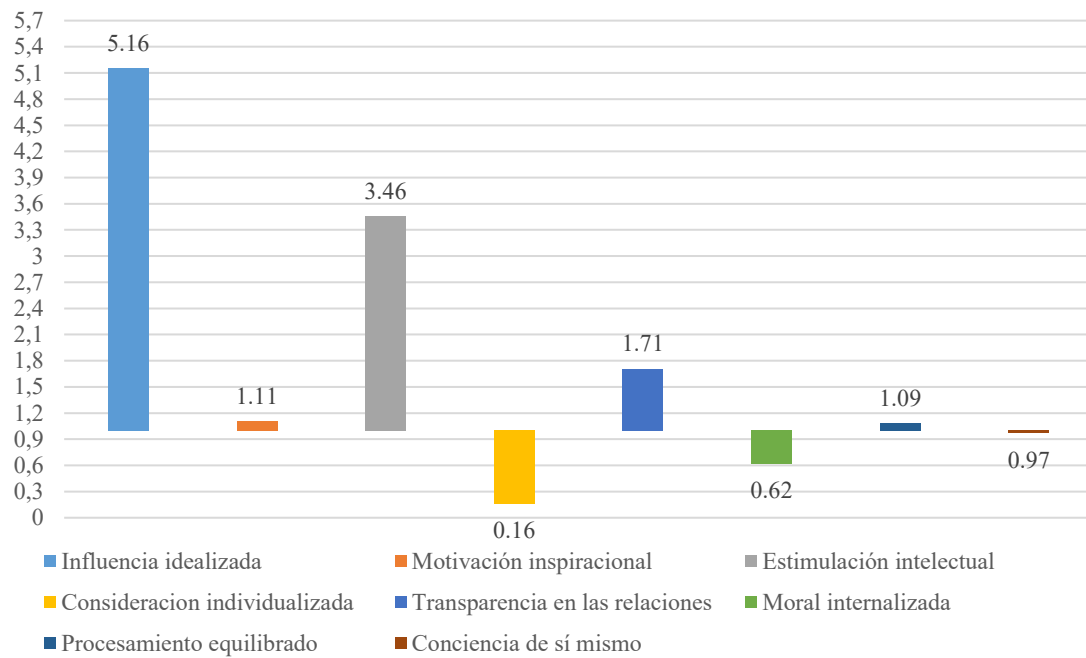


Figura 40. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción laboral

Respecto al departamento de **Recepción**, la Figura 41 representa como el grupo de alto liderazgo obtuvo mayores niveles de satisfacción de los jefes de departamento de Recepción en todas las subescalas, a excepción de la motivación inspiracional y la moral internalizada. En cuanto al carácter predictivo, la Figura 42 pone de manifiesto la creación de un solo modelo a partir de tres de las cuatro subescalas del liderazgo auténtico.

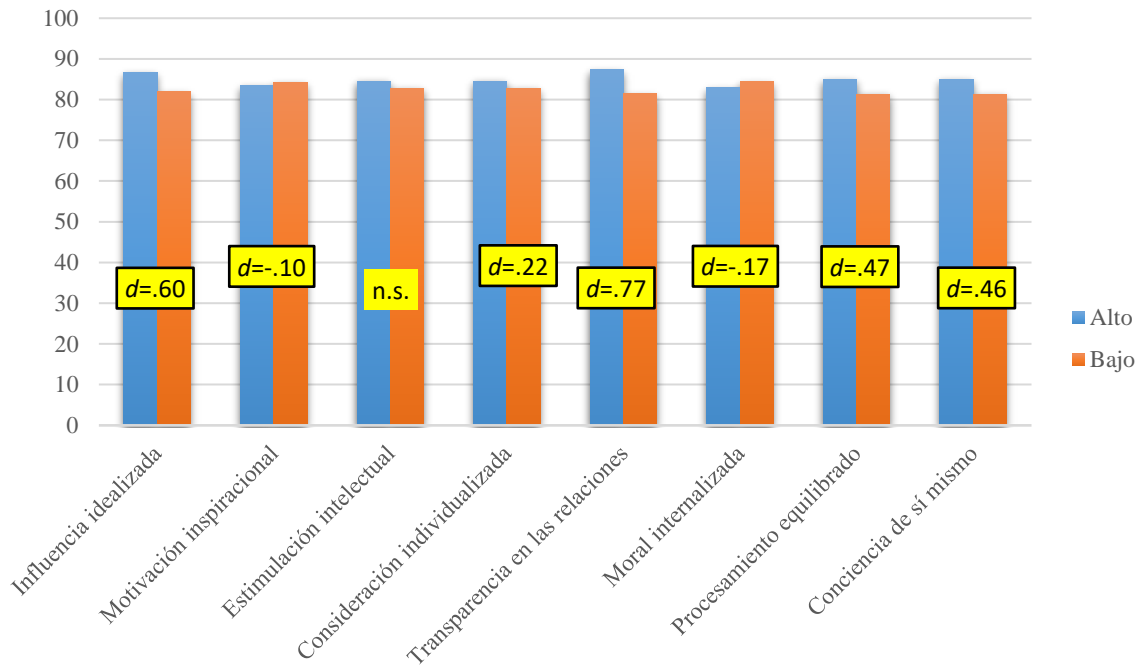


Figura 41. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción laboral en Recepción en los grupos de alto y bajo liderazgo

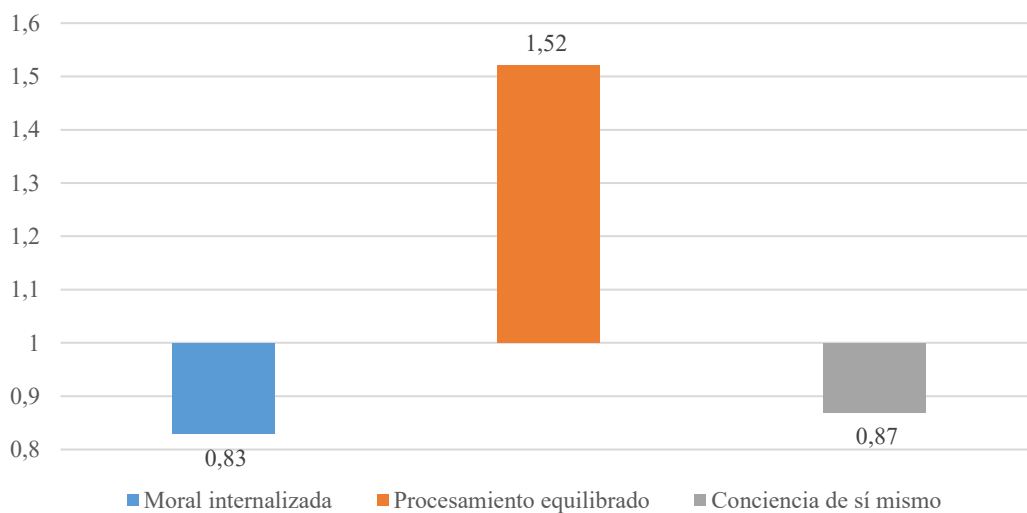


Figura 42. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción laboral en Recep

Centrando la atención en el departamento de **Bar-Restaurante**, la Figura 43 expone puntuaciones superiores en satisfacción laboral en los grupos de alto liderazgo, a excepción de las escalas transformacionales de estimulación intelectual y consideración individualizada, así como la moral internalizada (liderazgo auténtico). Por último, los análisis de regresión logística (Figura 44) permitieron únicamente la creación de un modelo logístico a partir de las subescalas de liderazgo auténtico.

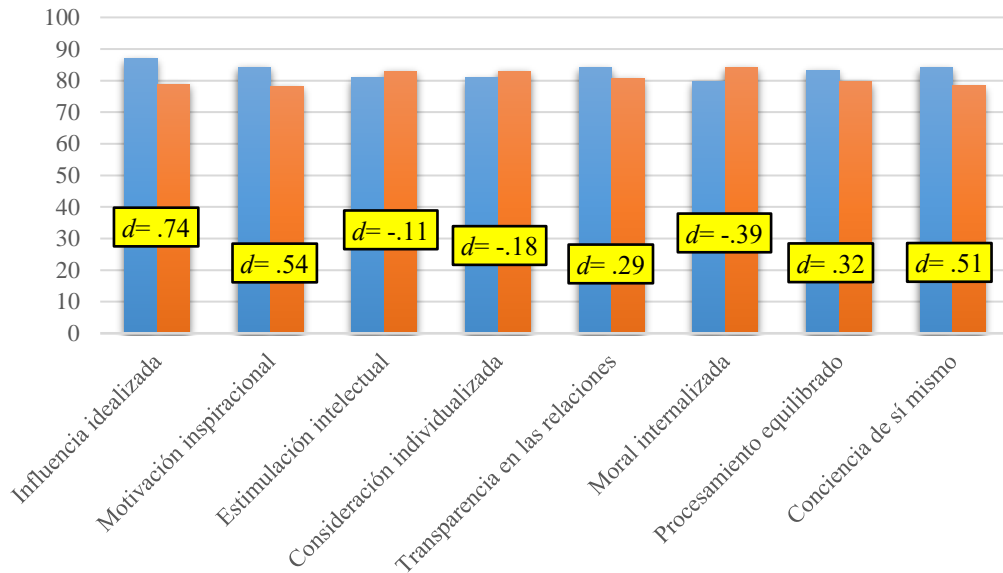


Figura 43. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción laboral en Bar-Restaurante en los grupos de alto y bajo liderazgo

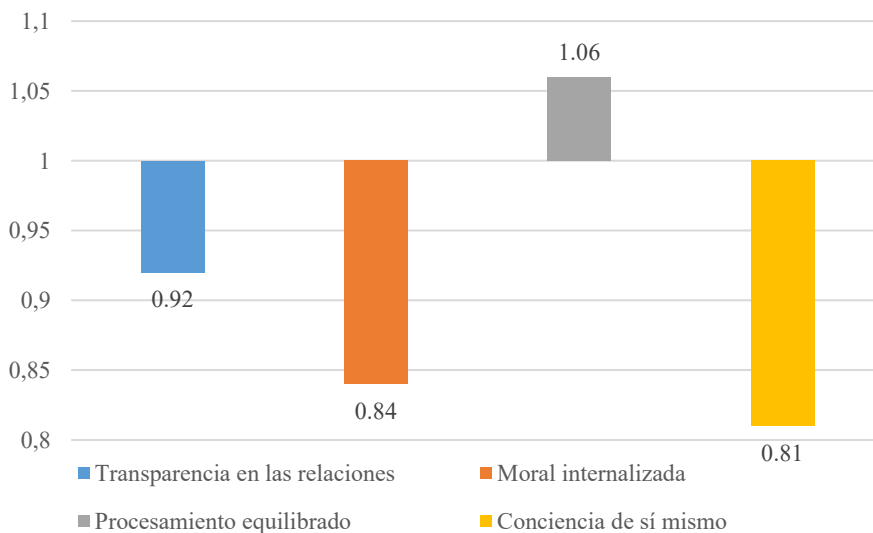


Figura 44. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción laboral en Bar-Restaurante

Los estadísticos obtenidos tras el análisis del departamento de **Animación**, establecieron la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral, destacando casi en su totalidad el grupo de bajo liderazgo (véase Figura 45). Por último, los análisis de regresión logística determinaron la creación de los modelos predictivos a partir de las subescalas de liderazgo, quedando excluida la influencia idealizada del liderazgo transformacional (véase Figura 46).

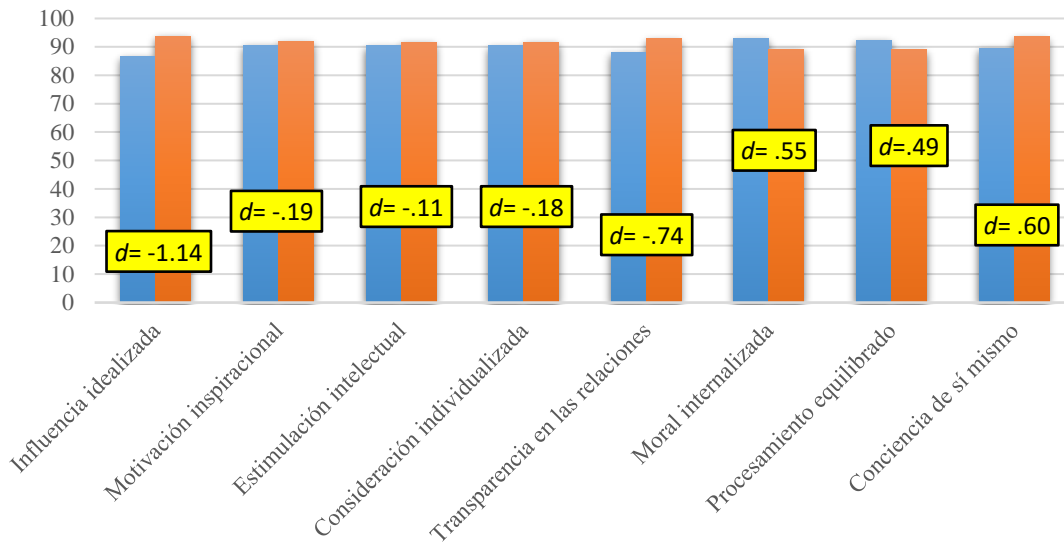


Figura 45. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción laboral en Animación en los grupos de alto y bajo liderazgo

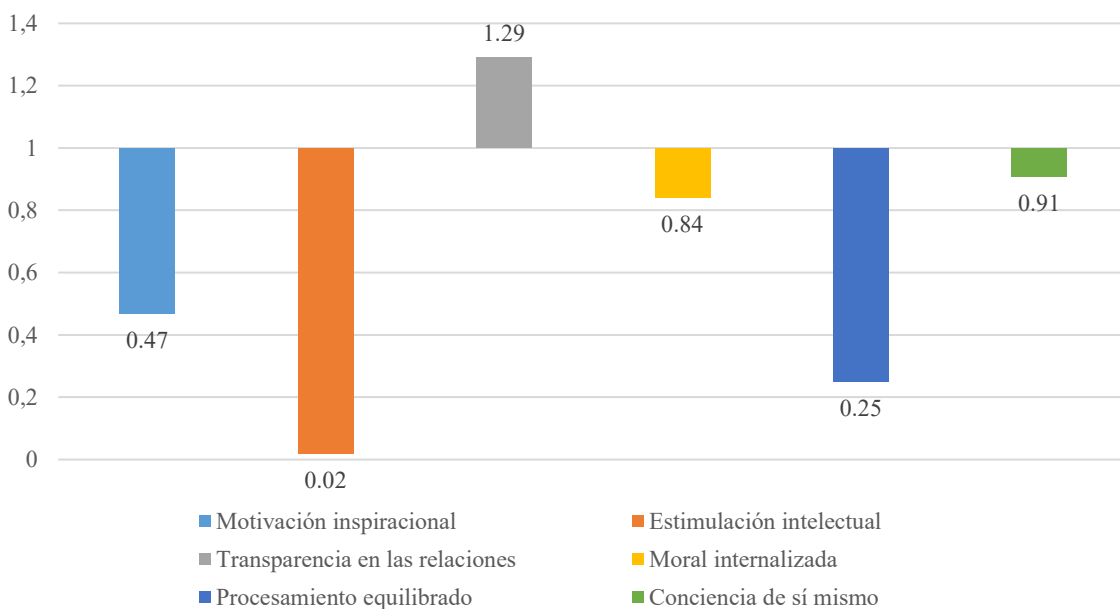


Figura 46. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción laboral en Animación

En cuanto al departamento de **Cocina**, destacó el grupo de alto liderazgo con mayor satisfacción laboral de los jefes de departamento, siendo el grupo de bajo liderazgo el que obtuvo niveles superiores en la escala transformacional de motivación inspiracional (véase Figura 47). Asimismo, se creó un modelo predictivo a partir del liderazgo auténtico (véase Figura 48).

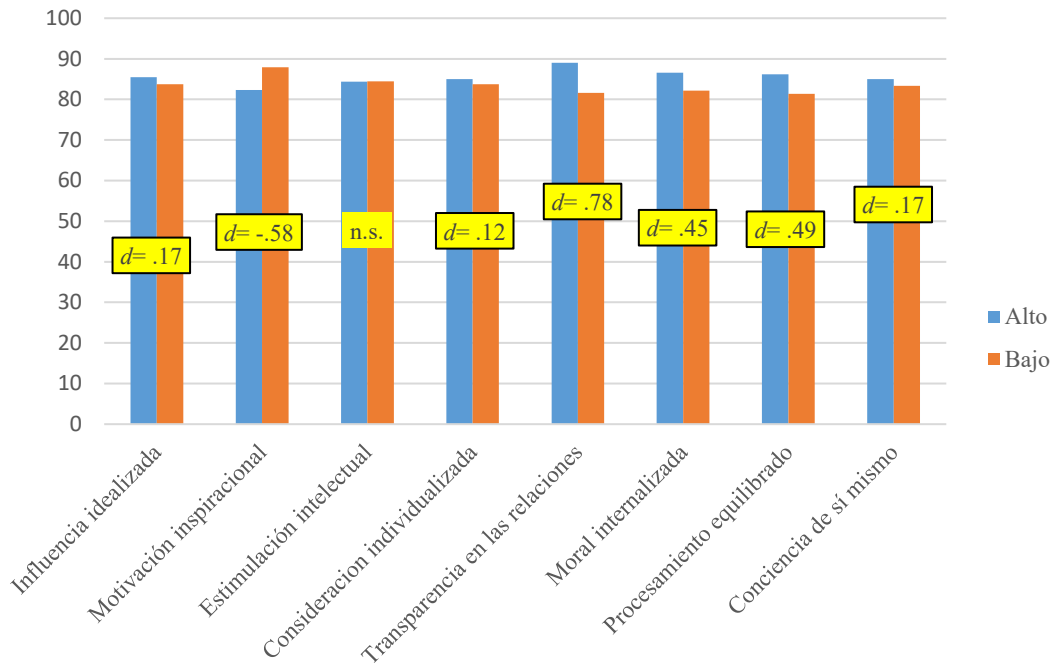


Figura 47. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción laboral en Cocina en los grupos de alto y bajo liderazgo

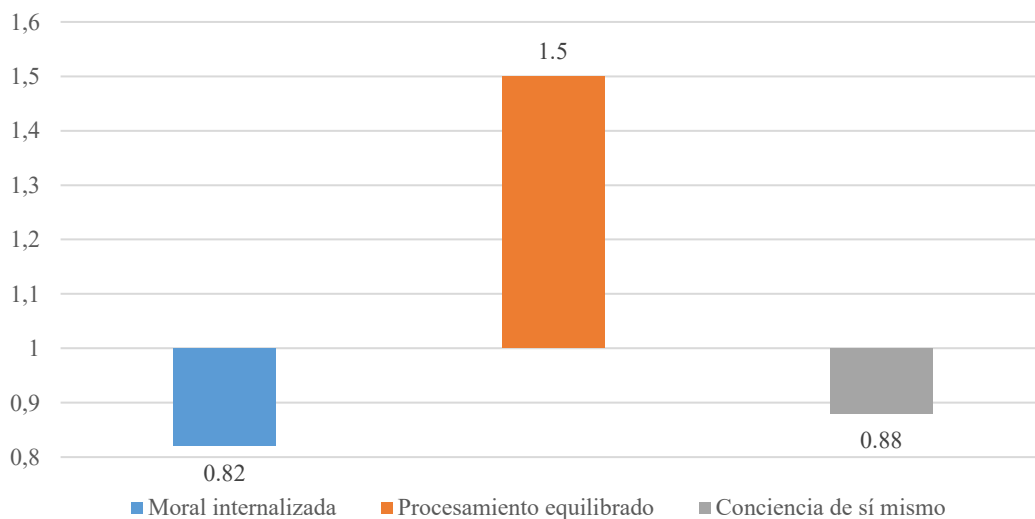


Figura 48. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción laboral en Cocina

En relación al departamento de **Pisos**, la Figura 49 pone de manifiesto la existencia de diferencias estadísticamente significativas de satisfacción laboral según los niveles de liderazgo destacando, en la mayor parte de los casos, el grupo de alto liderazgo. Además, fue posible la creación de un modelo predictivo a partir de las dimensiones de liderazgo auténtico (véase Figura 50).

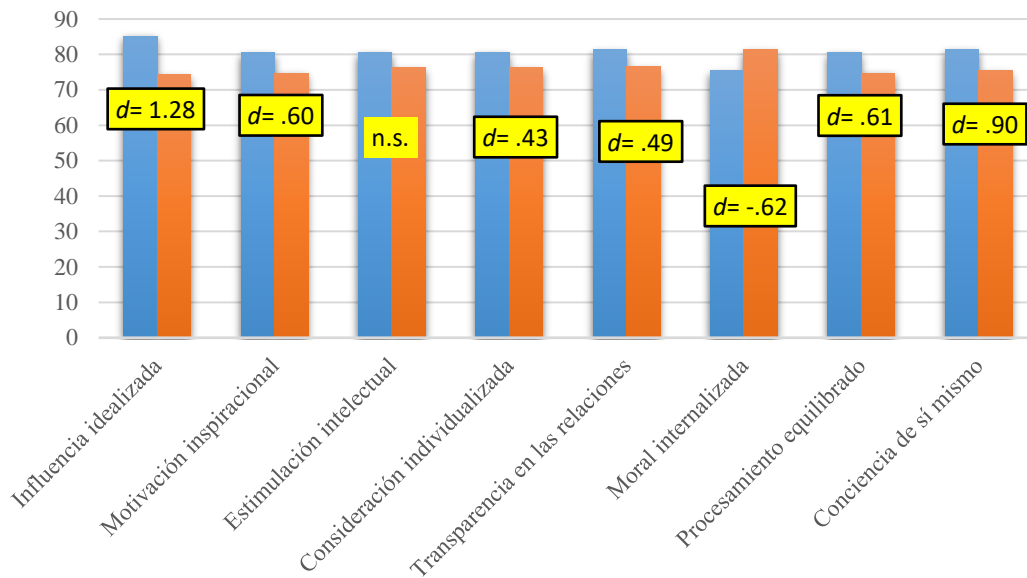


Figura 49. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción laboral en Pisos en los grupos de alto y bajo liderazgo

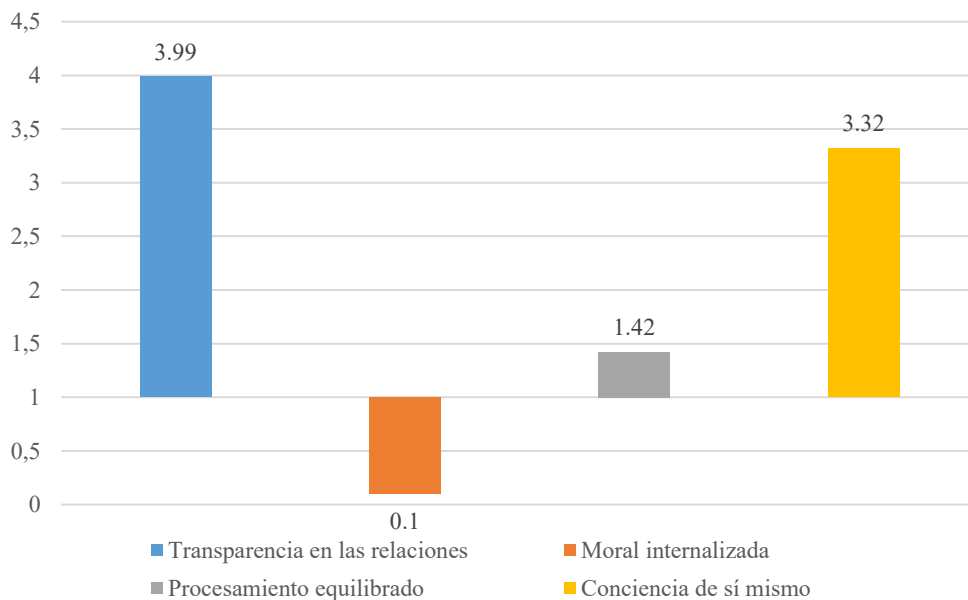


Figura 50. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción laboral en Pisos

5.3. Liderazgo (transformacional y auténtico) y satisfacción de clientes

5.3.1. Satisfacción general de clientes

5.3.1.1. Diferencia de medias

Atendiendo a la satisfacción general de clientes, se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional y auténtico. Concretamente, los directores con elevados índices en transparencia en las relaciones, moral internalizada, procesamiento equilibrado e influencia idealizada presentaron puntuaciones medias superiores en satisfacción general de clientes. Asimismo, la satisfacción se relacionó con bajas puntuaciones en las escalas de motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual del liderazgo transformacional, así como con la conciencia de sí mismo del liderazgo auténtico (véase Tabla 34). Además, el tamaño del efecto fue pequeño en todos los casos.

Tabla 34. Diferencias de medias y desviaciones típicas de la satisfacción general de clientes entre directores con alto y bajo liderazgo (transformacional y auténtico)

		Satisfacción General de clientes				
		Alto	Bajo			
		<i>M (D.T.)</i>	<i>M (D.T.)</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	4.36 (.76)	4,32 (.82)	3.36	.001	0.05
	Motivación inspiracional	4.30 (.81)	4.61 (.59)	-18.34	.000	-0.39
	Estimulación intelectual	4.32 (.79)	4.40 (.79)	-5.99	.000	-0.10
	Consideración individual	4.30 (.81)	4.61 (.59)	-18.34	.000	-0.40
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	4.36 (.77)	4.18 (.90)	10.37	.000	0.23
	Moral internalizada	4.35 (.78)	4.22 (.85)	7.60	.000	0.16
	Procesamiento equilibrado	4.38 (.76)	4.20 (.88)	13.77	.000	0.23
	Conciencia de sí mismo	4.30 (.81)	4.61 (.60)	-18.34	.000	-0.39

Nota. *M* = media; *D.T.* = desviación típica; *t* = índice de Student; *p* = nivel de significancia; *d* = magnitud de las diferencias; n.s. = no significativo.

5.3.1.2. Regresión logística

¿Son las escalas de liderazgo (transformacional y auténtico) predictores significativos de la satisfacción general de clientes?

En función de la muestra objeto de estudio, fue posible la creación de dos modelos logísticos para la predicción de obtener satisfacción general de clientes a partir del liderazgo transformacional y el liderazgo auténtico (véase Tabla 35).

El modelo creado por las subescalas del liderazgo transformacional permite una estimación correcta del 89.9% de los casos ($\chi^2 = 163.82$; $p = .000$), siendo su valor de ajuste (R^2 Nagelkerke) de .017. Además, los porcentajes de casos acertados para el liderazgo auténtico fueron de 89.9% para la transparencia en las relaciones ($\chi^2 = 22.50$; $p = .000$), moral internalizada ($\chi^2 = 46.54$; $p = .000$), procesamiento equilibrado ($\chi^2 = 68.61$; $p = .000$) y conciencia de sí mismo ($\chi^2 = 53.53$; $p = .000$). El valor de ajuste (R^2 Nagelkerke) por su parte, osciló entre .002 (transparencia en las relaciones) y .007 (procesamiento equilibrado).

Las *OR* del modelo logístico indican que los hoteles presentan un 33%, 8%, 9%, 21% y 16% más de probabilidad de obtener satisfacción de clientes a medida que aumenta en una unidad las escalas transformacionales de influencia idealizada y estimulación intelectual, así como las auténticas de transparencia en las relaciones, moral internalizada y procesamiento equilibrado. De la misma forma, la satisfacción general de clientes es menor a medida que aumenta la motivación inspiracional ($OR = .82$), consideración individualizada ($OR = .86$) y conciencia de sí mismo ($OR = .86$).

Tabla 35. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción general de clientes

		Satisfacción general de CLIENTES					
		B	E.T.	Wald	P	OR	I.C. 95%
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	.29	.03	83.65	.000	1.33	1.25-1.41
	Motivación inspiracional	-.21	.03	65.01	.000	.82	0.78-0.86
	Estimulación intelectual	.08	.04	4.91	.027	1.08	1.01-1.17
	Consideración individualizada	-.16	0.42	13.37	.000	.86	0.79-0.93
	Constante	2.13	.30	49.80	.000	8.37	
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	0.09	.02	22.90	.000	1.09	1.05-1.13
	Constante	.69	.32	4.84	.028		
	Moral internalizada	0.19	.03	46.28	.000	1.21	1.14-1.27
	Procesamiento equilibrado	0.14	.02	70.11	.000	1.16	1.12-1.20
	Constante	.69	.18	14.64	.000		
	Conciencia de sí mismo	-0.15	.02	53.78	.000	0.86	0.83-0.90
	Constante	4.24	.28	224.49	.000		

Nota. B = coeficiente; E.T. = error estándar; *p* = probabilidad; OR = odds ratio; I.C. = intervalo de confianza al 95%

5.3.2. Recepción

5.3.2.1. Diferencia de medias

Los datos obtenidos aportan información acerca de la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre el grupo de alto y bajo liderazgo, a excepción de la escala de influencia idealizada del liderazgo transformacional. Así, el grupo de alto liderazgo obtuvo puntuaciones superiores en satisfacción en las subescalas auténticas de transparencia en las relaciones, moral internalizada y procesamiento equilibrado. Por el

contrario, fue el grupo de bajo liderazgo el que presentó mayores índices de satisfacción de clientes en Recepción en las subescalas transformacionales de motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, así como en la conciencia de sí mismo del liderazgo auténtico (véase Tabla 36). En cuanto a la magnitud de las diferencias, fueron pequeñas en todos los casos ($d < 0.49$).

Tabla 36. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes en Recepción entre grupos de alto y bajo liderazgo

		Satisfacción de clientes en RECEPCIÓN					
		Alto <i>M (D.T.)</i>	Bajo <i>M (D.T.)</i>	<i>T</i>	<i>P</i>	<i>d</i>	
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	4.38 (.81)	4.38 (.83)	-.23	n.s.	-	
	Motivación inspiracional	4.34 (.84)	4.64 (.63)	-16.64	.000	-0.37	
	Estimulación intelectual	4.37 (.82)	4.42 (.83)	-3.98	.000	-0.06	
	Consideración individual	4.34 (.84)	4.64 (.63)	-16.64	.000	-0.36	
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	4.40 (.80)	4.20 (.93)	11.35	.000	0.24	
	Moral internalizada	4.40 (.81)	4.26 (.89)	7.69	.000	0.17	
	Procesamiento equilibrado	4.43 (.78)	4.23 (.91)	14.58	.000	0.24	
	Conciencia de sí mismo	4.34 (.84)	4.64 (.63)	-16.64	.000	-0.37	

Nota. *M* = media; *D.T.* = desviación típica; *t* = índice de Student; *p* = nivel de significancia; *d* = magnitud de las diferencias; n.s. = no significativo.

5.3.2.2. Regresiones logísticas

¿Son las escalas de liderazgo (transformacional y auténtico) predictores significativos de la satisfacción de los clientes sobre el departamento de Recepción?

Con el objetivo de examinar el peso relativo de las subescalas de liderazgo transformacional y auténtico para el pronóstico de obtener satisfacción de clientes en el departamento de Recepción, se llevó a cabo la regresión logística, obteniendo dos modelos que pronostican dicha satisfacción a través de las subescalas de liderazgo (véase Tabla 37).

El modelo logístico para el liderazgo transformacional pronostica correctamente el 88.39% de los casos ($\chi^2 = 156.64$; $p = .000$), siendo su valor de ajuste (R^2 Nagelkerke) de .015. En el caso del liderazgo auténtico, se obtuvieron porcentajes de casos acertados del 88.3% para las subescalas de transparencia en las relaciones ($\chi^2 = 37.77$; $p = .000$), moral internalizada ($\chi^2 = 32.95$; $p = .000$), procesamiento equilibrado ($\chi^2 = 45.47$; $p = .000$) y conciencia de sí mismo ($\chi^2 = 11.04$; $p = .001$), oscilando el valor de ajuste (R^2 Nagelkerke) entre .001 (conciencia de sí mismo) y .004 (transparencia en las relaciones y procesamiento equilibrado).

Las *OR* de los modelos para la satisfacción en el departamento de Recepción informan que los directivos presentan un 15%, 11%, 16% y 12% más de probabilidad de presentar clientes satisfechos con el departamento de Recepción, a medida que aumenta en una unidad las subescalas de liderazgo transformacional de influencia idealizada, así como las subescalas de liderazgo auténtico de transparencia en las relaciones, moral internalizada y procesamiento equilibrado. Asimismo, la satisfacción es menor con el aumento de la motivación inspiracional ($OR = .79$) y la conciencia de sí mismo ($OR = .94$).

Tabla 37. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes en Recepción

		Satisfacción de clientes en RECEPCIÓN					
		B	E.T.	Wald	P	OR	I.C. 95%
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada (conducta)	.14	.02	37.51	.000	1.15	1.10-1.20
	Motivación inspiracional	-.23	.02	145.79	.000	.79	0.76-0.82
	Constante	3.06	.21	201.37	.000		
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	0.11	.02	37.32	.000	1.11	1.07-1.15
	Moral internalizada	0.15	.03	32.83	.000	1.16	1.10-1.22
	Procesamiento equilibrado	0.11	.02	46.28	.000	1.12	1.08-1.15
	Conciencia de sí mismo	-0.06	.02	11.07	.001	0.94	0.91-0.97
	Constante	2.89	.26	119.52	.000		

Nota. B = coeficiente; E.T. = error estándar; p = probabilidad; *OR* = odds ratio; I.C. = intervalo de confianza al 95%

5.3.3. Bar- Restaurante

5.3.3.1. Diferencia de medias

Las pruebas *t* de diferencia de medias indicaron que el grupo de alto liderazgo presentó puntuaciones superiores en satisfacción de clientes en Bar-Restaurante en las subescalas de influencia idealizada, transparencia en las relaciones, moral internalizada y procesamiento equilibrado. Asimismo, se encontraron puntuaciones superiores en satisfacción de clientes en el grupo de bajo liderazgo en las subescalas de motivación inspiracional y consideración individual, ambas del liderazgo transformacional, así como en la conciencia de sí mismo del liderazgo auténtico (véase Tabla 38). Conviene destacar, que el tamaño del efecto de las diferencias significativas halladas fue pequeño en todos los casos ($d < 0.49$).

Tabla 38. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes en Bar-Restaurante entre grupos de alto y bajo liderazgo

Satisfacción de clientes en BAR-RESTAURANTE						
		Alto	Bajo	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>D</i>
		<i>M (D.T.)</i>	<i>M (D.T.)</i>			
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	4.32 (.79)	4.28 (.87)	3.11	.002	0.04
	Motivación inspiracional	4.26 (.85)	4.59 (.63)	-18.63	.000	-0.40
	Estimulación intelectual	4.29 (.81)	4.32 (.88)	-1.76	n.s.	-
	Consideración individual	4.26 (.85)	4.59 (.63)	-18.63	.000	-0.40
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	4.33 (.79)	4.05 (1.01)	16.27	.000	0.35
	Moral internalizada	4.32 (.82)	4.14 (.86)	9.80	.000	0.21
	Procesamiento equilibrado	4.37 (.77)	4.09 (.94)	20.02	.000	0.33
	Conciencia de sí mismo	4.26 (.84)	4.59 (.63)	-18.63	.000	-0.40

Nota. *M* = media; *D.T.* = desviación típica; *t* = índice de Student; *p* = nivel de significancia; *d* = magnitud de las diferencias; n.s. = no significativo.

5.3.3.2. Regresión logística

¿Son las escalas de liderazgo (transformacional y auténtico) predictores significativos de la satisfacción de los clientes sobre el departamento de Bar-Restaurante?

Tal y como muestra la Tabla 39, fue posible crear dos modelos logísticos para el pronóstico de satisfacción de clientes en Bar-Restaurante a partir de las escalas de liderazgo transformacional y auténtico.

El modelo para el liderazgo transformacional pronostica correctamente el 87% de los casos ($\chi^2 = 360.92$; $p = .000$), siendo su valor de ajuste (R^2 Nagelkerke) de .034. En el caso del liderazgo auténtico, se obtuvieron porcentajes de casos acertados del 87% para las dimensiones de transparencia en las relaciones ($\chi^2 = 11.21$; $p = .001$), moral internalizada ($\chi^2 = 141.90$; $p = .000$), procesamiento equilibrado ($\chi^2 = 194.55$; $p = .000$) y conciencia de sí mismo ($\chi^2 = 40.73$; $p = .000$), oscilando el valore de ajuste (R^2 Nagelkerke) entre .001 (transparencia en las relaciones) y .018 (procesamiento equilibrado).

Las *OR* de los modelos para la satisfacción en el departamento de Bar-Restaurante establecen que los directivos presentan un 16%, 31%, 6%, 34% y 24% más de probabilidad de obtener clientes satisfechos a medida que aumenta en una unidad las dimensiones transformacionales de influencia idealizada y estimulación intelectual, así como las auténticas de transparencia en las relaciones, moral internalizada y procesamiento equilibrado, respectivamente. Además, la satisfacción es menor con el aumento de la motivación inspiracional y consideración individualizada ($OR = .82$), ambas del liderazgo transformacional, así como de la dimensión auténtica de conciencia de sí mismo ($OR = .89$).

Tabla 39. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes en Bar-Restaurante

		Satisfacción de clientes en BAR-RESTAURANTE					
		B	E.T.	Wald	P	OR	I.C. 95%
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada (conducta)	.15	.03	30.04	.000	1.16	1.10-1.23
	Motivación inspiracional	-.21	-.02	81.73	.000	.82	0.78-0.85
	Estimulación intelectual	.27	.03	61.75	.000	1.31	1.22-1.39
	Consideración individualizada	-.20	.04	29.65	.000	.82	0.76-0.88
	Constante	1.86	.26	50.49	.000	6.43	
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	0.05	.02	11.15	.001	1.06	1.02-1.09
	Constante	.96	.28	11.60	.001		
	Moral internalizada	0.29	.03	139.89	.000	1.34	1.28-1.41
	Constante	-2.34	.36	42.80	.000		
	Procesamiento equilibrado	0.22	.02	198.63	.000	1.24	1.21-1.28
	Constante	-.34	.16	4.62	.032		
	Conciencia de sí mismo	-0.12	.02	40.89	.000	0.89	0.86-0.92
Constante	3.52	.25	191.71	.000			

Nota. B = coeficiente; E.T. = error estándar; *p* = probabilidad; OR = odds ratio; I.C. = intervalo de confianza al 95%.

5.3.4. Animación

5.3.4.1. Diferencia de medias

La prueba *t* de Student halló diferencias estadísticamente significativas en la satisfacción de clientes para el departamento de Animación, en base a determinadas escalas del liderazgo (véase Tabla 40). Concretamente, el grupo de bajo liderazgo obtuvo puntuaciones superiores en satisfacción en las subescalas transformacionales de influencia idealizada y estimulación intelectual, así como en la transparencia en las relaciones del liderazgo auténtico. Asimismo, el grupo de alto liderazgo obtuvo mayor

nivel de satisfacción para la subescala de moral internalizada del liderazgo auténtico. En cuanto a la magnitud de las diferencias, fueron todas pequeñas ($d < 0.49$).

Tabla 40. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes Animación entre grupos de alto y bajo liderazgo

Satisfacción de clientes en ANIMACIÓN						
		Alto	Bajo	<i>T</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
		<i>M (D.T.)</i>	<i>M (D.T.)</i>			
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	4.56 (3.50)	5.36 (3.42)	-16.26	.000	-0.23
	Motivación inspiracional	4.97 (3.53)	4.89 (3.18)	.99	n.s.	-
	Estimulación intelectual	4.83 (3.50)	5.36 (3.39)	-9.24	.000	-0.15
	Consideración individual	4.97 (3.53)	4.89 (3.18)	.99	n.s.	-
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	4.84 (3.46)	5.83 (3.53)	-13.13	.000	-0.28
	Moral internalizada	5.09 (3.45)	4.01 (3.57)	14.47	.000	0.31
	Procesamiento equilibrado	4.97 (3.42)	4.92 (3.66)	1.01	n.s.	-
	Conciencia de sí mismo	4.97 (3.53)	4.89 (3.18)	.99	n.s.	-

Nota. *M* = media; *D.T.* = desviación típica; *t* = índice de Student; *p* = nivel de significancia; *d* = magnitud de las diferencias; n.s. = no significativo.

5.3.4.3. Regresión logística

¿Son las escalas de liderazgo (transformacional y auténtico) predictores significativos de la satisfacción de los clientes sobre el departamento de Animación?

Tal y como indica la Tabla 41, fue posible crear dos modelos predictivos de obtener satisfacción de clientes en Animación a partir de los tipos de liderazgo. Para el liderazgo transformacional, se obtuvo un porcentaje de casos correctamente acertados del 57.4% ($\chi^2 = 414.98$; $p = .000$), siendo su valor de ajuste (R^2 Nagelkerke) de .028.

En el caso del liderazgo auténtico, se obtuvieron porcentajes del 56% (transparencia en las relaciones; $\chi^2 = 238.14$; $p = .000$), 56.4% (moral internalizada; $\chi^2 = 107.59$; $p = .000$), 55% en las subescalas de procesamiento equilibrado ($\chi^2 = 8.53$; $p = .003$) y conciencia de sí mismo ($\chi^2 = 12.52$; $p = .000$).

Las *OR* del modelo logístico muestran que los directores tienen un 34% y 19% más de probabilidad de obtener clientes satisfechos en el departamento de Animación a medida que aumenta en una unidad las subescalas de consideración individualizada y moral internalizada, respectivamente. Asimismo, la probabilidad de satisfacción es menor con el aumento de la influencia idealizada (*OR*= .68), estimulación intelectual (*OR*= .86), transparencia en las relaciones (*OR*= .84), procesamiento equilibrado (*OR*= 0.97) y conciencia de sí mismo (*OR*= 0.96).

Tabla 41. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes en Animación

		Satisfacción de clientes en ANIMACIÓN					
		B	E.T.	Wald	<i>P</i>	<i>OR</i>	I.C. 95%
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	-.38	.02	397.97	.000	.68	0.66-0.71
	Estimulación intelectual	-.16	.02	53.91	.000	.86	0.82-0.89
	Consideración individualizada	.29	.02	149.77	.000	1.34	1.28-1.41
	Constante	2.71	.16	284.52	.000	15.07	
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	-0.17	.01	233.84	.000	0.84	0.83-0.86
	Constante	3.15	.19	264.77	.000		
	Moral internalizada	0.17	.02	106.91	.000	1.19	1.15-1.23
	Constante	-2.29	.24	90.24	.000		
	Procesamiento equilibrado	-0.03	.01	8.52	.004	0.97	0.95-0.99
	Constante	.53	.12	21.44	.000		
	Conciencia de sí mismo	-0.04	.01	12.52	.000	0.96	0.94-0.98
	Conciencia	.80	.17	21.99	.000		

Nota. B = coeficiente; E.T. = error estándar; *p* = probabilidad; *OR* = odds ratio; I.C. = intervalo de confianza al 95%.

5.3.5. Cocina

5.3.5.1. Diferencia de medias

Los datos hallados señalan que los directores con niveles altos en liderazgo auténtico en las subescalas de transparencia en las relaciones, moral internalizada y procesamiento equilibrado, presentaron puntuaciones superiores en satisfacción de clientes en el departamento de Cocina. Por el contrario, fue el grupo de bajo liderazgo en motivación inspiracional y consideración individual (liderazgo transformacional), así como conciencia de sí mismo (liderazgo auténtico) quienes presentaron mayores niveles de satisfacción (véase Tabla 42). Con relación al tamaño del efecto, fue pequeño en todos los casos ($d < 0.49$).

Tabla 42. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes en Cocina entre grupos de alto y bajo liderazgo

Satisfacción de clientes en COCINA						
		Alto	Bajo	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
		<i>M (D.T.)</i>	<i>M (D.T.)</i>			
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	8.16 (1.70)	8.14 (1.83)	.81	n.s.	-
	Motivación inspiracional	8.07 (1.78)	8.67 (1.49)	-15.80	.000	-0.24
	Estimulación intelectual	8.15 (1.72)	8.15 (1.88)	-.05	n.s.	-
	Consideración individual	8.07 (1.78)	8.67 (1.49)	-15.80	.000	-0.24
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	8.22 (1.70)	7.62 (2.06)	15.73	.000	0.34
	Moral internalizada	8.18 (1.77)	7.97(1.72)	5.41	.000	0.12
	Procesamiento equilibrado	8.27 (1.69)	7.79 (1.91)	16.17	.000	0.27
	Conciencia de sí mismo	8.07 (1.79)	8.67 (1.49)	-15.80	.007	-0.34

Nota. *M* = media; *D.T.* = desviación típica; *t* = índice de Student; *p* = nivel de significancia; *d* = magnitud de las diferencias; n.s. = no significativo.

5.3.5.2. Regresión logística

¿Son las escalas de liderazgo (transformacional y auténtico) predictores significativos de la satisfacción de los clientes sobre el departamento de Cocina?

Tal y como indica la Tabla 43, fue posible crear dos modelos predictivos de obtener satisfacción en el departamento de Cocina a partir de los niveles de liderazgo transformacional y liderazgo auténtico. El modelo para el liderazgo transformacional permite una estimación correcta del 83.5% de los casos ($\chi^2 = 205.09$; $p = .000$), siendo su valor de ajuste (R^2 Nagelkerke) de .02. En lo que al liderazgo auténtico respecta, se obtuvo un porcentaje de casos acertados del 83.5% para las escalas de transparencia en las relaciones ($\chi^2 = 10.09$; $p = .001$), moral internalizada ($\chi^2 = 159.83$; $p = .000$), procesamiento equilibrado ($\chi^2 = 141.44$; $p = .000$) y conciencia de sí mismo ($\chi^2 = 42.92$; $p = .000$). El valor de ajuste del modelo (R^2 Nagelkerke) osciló entre .001 (transparencia en las relaciones) y .014 (moral internalizada).

Las *OR* de los modelos logísticos muestran que directores tienen un 15%, 26%, 5%, 33% y 18% más de probabilidad de obtener satisfacción de clientes en el departamento de Cocina a medida que aumentan en una unidad las subescalas de liderazgo transformacional de influencia idealizada y estimulación intelectual, así como las auténticas de transparencia en las relaciones, moral internalizada y procesamiento equilibrado. A su vez, presentan menor probabilidad de obtener la satisfacción de clientes a medida que aumentan las escalas de liderazgo transformacional de motivación inspiracional ($OR = .89$), consideración individualizada ($OR = .81$) y la conciencia de sí mismo ($OR = .90$) del liderazgo auténtico.

Tabla 43. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes en Cocina

		Satisfacción de clientes en COCINA					
		B	E.T.	Wald	P	OR	I.C. 95%
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada (conducta)	.14	.03	30.85	.000	1.15	1.09-1.21
	Motivación inspiracional	-.11	.02	32.45	.000	.89	0.86-0.93
	Estimulación intelectual	.23	.03	51.13	.000	1.26	1.18-1.34
	Consideración individualizada	-.22	.04	36.92	.000	.81	0.75-0.86
	Constante	1.26	.24	28.08	.000	3.51	
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	0.05	.02	10.05	.002	1.05	1.02-1.08
	Constante	.82	.26	10.16	.001		
	Moral internalizada	0.28	.02	157.63	.000	1.33	1.27-1.39
	Constante	-2.46	.32	57.46	.000		
	Procesamiento equilibrado	0.17	.01	143.93	.000	1.18	1.15-1.22
	Conciencia de sí mismo	-0.11	.02	43.05	.000	0.90	0.87-0.93
	Constante	3.12	.23	184.29	.000		

Nota. B = coeficiente; E.T. = error estándar; p = probabilidad; OR = odds ratio; I.C. = intervalo de confianza al 95%.

5.3.6. Pisos

5.3.6.1. Diferencia de medias

Atendiendo al departamento de Pisos, tal y como expone la Tabla 44, se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional y auténtico. Concretamente, el grupo de alto liderazgo presentó puntuaciones superiores en satisfacción de clientes en Pisos en las subescalas de moral internalizada y procesamiento equilibrado del liderazgo auténtico. Para el resto de subescalas de ambos tipos de liderazgo (transformacional y auténtico), destacó el grupo de bajo liderazgo. Además, la magnitud de las diferencias halladas fue pequeña en todos los casos ($d < 0.49$).

Tabla 44. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes en Pisos entre grupos de alto y bajo liderazgo

Satisfacción de clientes en PISOS						
		Alto	Bajo	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>D</i>
		<i>M (D.T.)</i>	<i>M (D.T.)</i>			
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	8.46 (1.43)	8.65 (1.39)	-9.48	.000	-0.13
	Motivación inspiracional	8.49 (1.43)	9.02 (1.18)	-17.24	.000	-0.38
	Estimulación intelectual	8.47 (1.44)	8.83 (1.30)	-15.37	.000	-0.25
	Consideración individual	8.49 (1.43)	9.02 (1.18)	-17.24	.000	-0.37
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	8,54 (1,42)	8,64 (1,38)	-2.90	,004	-0.06
	Moral internalizada	8,58 (1,39)	8,39 (1,57)	5.96	,000	0.13
	Procesamiento equilibrado	8,57 (1,40)	8,52 (1,48)	2,33	,020	0.04
	Conciencia de sí mismo	8,49(1,44)	9.02 (1,18)	-17.24	.000	-0.37

Nota. *M* = media; *D.T.* = desviación típica; *t* = índice de Student; *p* = nivel de significancia; *d* = magnitud de las diferencias; n.s. = no significativo.

5.3.6.2. Regresión logística

¿Son las escalas de liderazgo (transformacional y auténtico) predictores significativos de la satisfacción de los clientes sobre el departamento de Pisos?

La Tabla 45 muestra que fue posible la creación de dos modelos predictivos de obtener satisfacción de clientes en el departamento de Pisos a partir de las escalas de liderazgo. El modelo para el liderazgo transformacional permite una estimación correcta de 82.4% de los casos ($\chi^2 = 91.79$; $p = .001$), siendo su valor de ajuste (R^2 Nagelkerke) .008. Para el liderazgo auténtico, se obtuvo un porcentaje de casos acertados del 82.4% para las subescalas de moral internalizada ($\chi^2 = 54.72$; $p = .000$) y conciencia de sí mismo ($\chi^2 = 82.69$; $p = .000$).

Las *OR* de los modelos logísticos indican que los directores presentan 16% y 17% más de probabilidad de obtener clientes satisfechos en el departamento de Pisos a medida que aumentan en una unidad las subescalas de consideración individualizada del liderazgo transformacional, así como la auténtica de moral internalizada. Además, la satisfacción en el departamento de Pisos también disminuye a medida que aumentan las

escalas de liderazgo transformacional de motivación inspiracional ($OR = 0.90$) y estimulación intelectual ($OR = .80$), así como la conciencia de sí mismo ($OR = .87$) del liderazgo auténtico.

Tabla 45. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes en Pisos

		Satisfacción de clientes en PISOS					
		B	E.T.	Wald	<i>p</i>	OR	I.C. 95%
Liderazgo transformacional	Motivación inspiracional	-.11	.02	31.36	.000	.90	0.87-0.93
	Estimulación intelectual	-.22	.03	44.01	.000	.80	0.75-0.86
	Consideración individualizada	.15	.03	18.96	.000	1.16	1.08-1.24
	Constante	3.38	.21	256.38	.000	29.23	
Liderazgo auténtico	Moral internalizada	0.16	.02	54.47	.000	1.17	1.13-1.23
	Constante	-.77	.31	6.08	.014		
	Conciencia de sí mismo	-0.15	.016	82.84	.000	0.87	0.84-0.89
	Constante	3.58	.23	253.17	.000		

Nota. B = coeficiente; E.T. = error estándar; *p* = probabilidad; OR = odds ratio; I.C. = intervalo de confianza al 95%.

Resumen

Seguidamente, se exponen de manera gráfica los resultados obtenidos a través de los diferentes análisis (diferencias de medias y regresión logística), de la relación entre el liderazgo (transformacional y auténtico) y la satisfacción general y por departamento de clientes.

En cuanto a la **satisfacción general de clientes**, la Figura 51 expone la presencia de diferencias estadísticamente significativas entre el liderazgo y la satisfacción de clientes, destacando los grupos de alto y bajo liderazgo, en base a las diferentes escalas. En cuanto a los análisis de regresión logística, fue posible la creación de dos modelos a partir del liderazgo transformacional y auténtico (véase Figura 52).

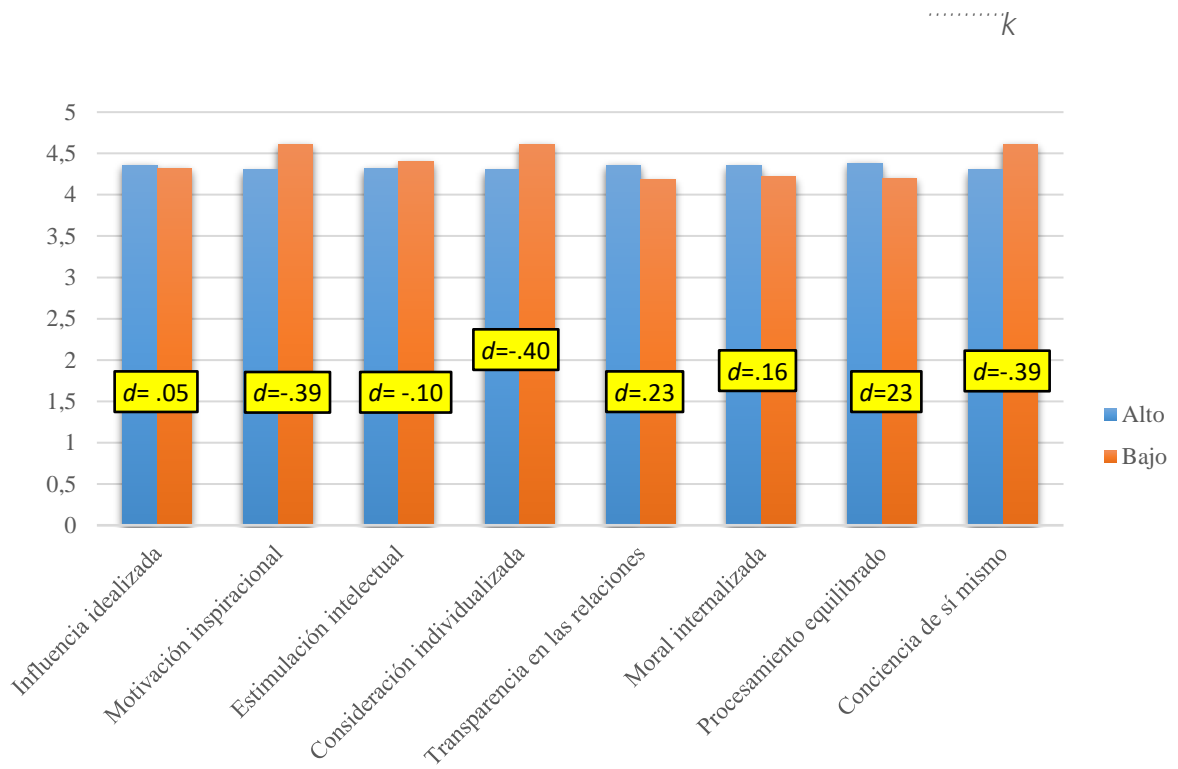


Figura 51. Puntuaciones medias estadísticamente significativas de satisfacción general de clientes en los grupos de alto y bajo liderazgo

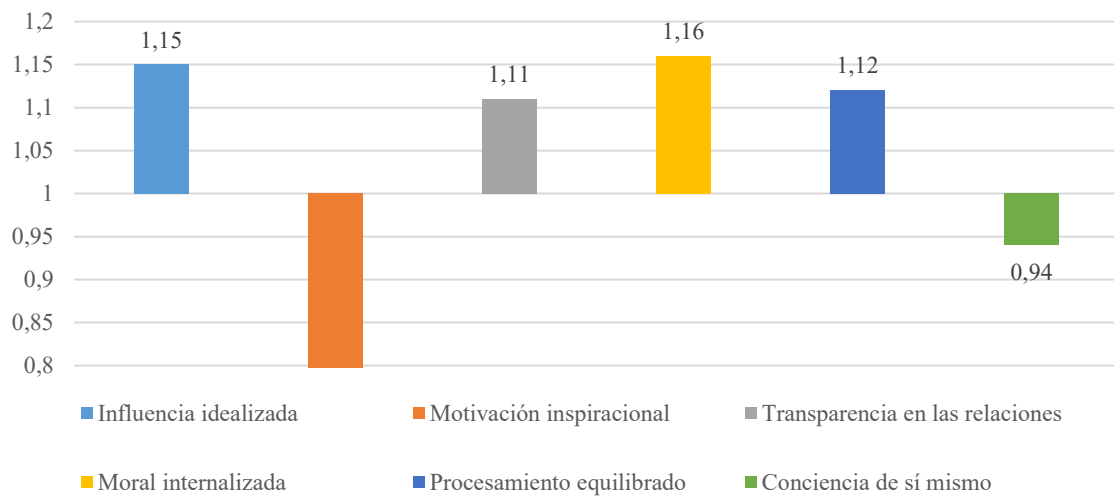


Figura 52. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción general de clientes

Centrando la atención en el departamento de **Recepción**, se obtuvieron puntuaciones estadísticamente significativas en todas las subescalas, a excepción de la de influencia idealizada (liderazgo transformacional) que careció de significancia (véase Figura 53). Por último, fue posible la creación de dos modelos logísticos a partir de los estilos de liderazgo (véase Figura 54).

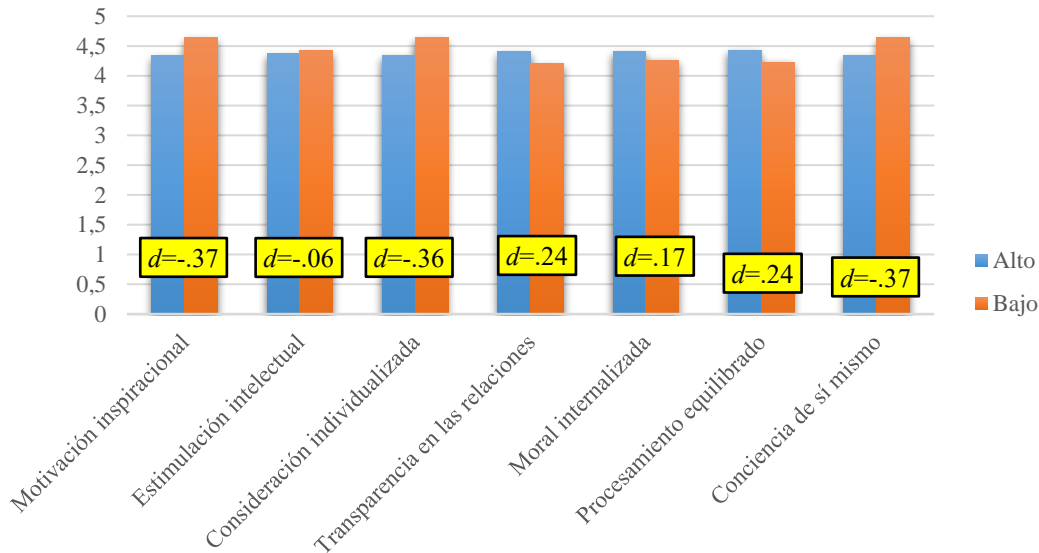


Figura 53. Puntuaciones medias estadísticamente significativas de satisfacción de clientes en Recepción en los grupos de alto y bajo liderazgo

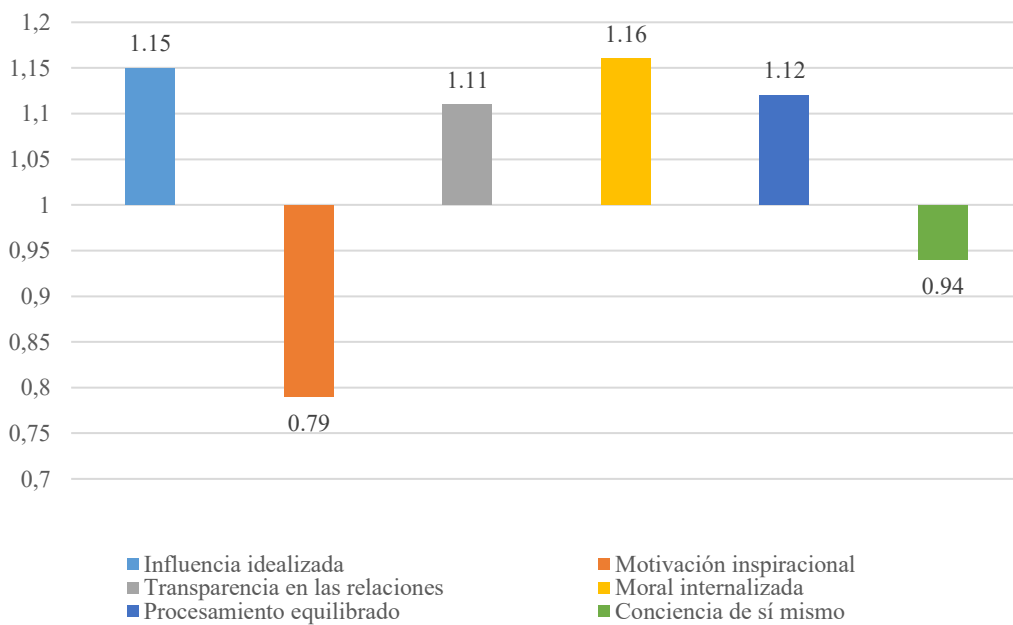


Figura 54. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción de clientes en Recepción

En cuanto a **Bar-Restaurante**, el grupo de alto liderazgo obtuvo puntuaciones superiores en satisfacción de clientes en las escalas de liderazgo transformacional de transparencia en las relaciones, moral internalizada, procesamiento equilibrado, así como en la influencia idealizada (liderazgo auténtico) (véase Figura 55). Por último, tal y como muestra la Figura 56, los análisis de regresión logística permitieron la creación de dos modelos predictivos a partir de los estilos de liderazgo.

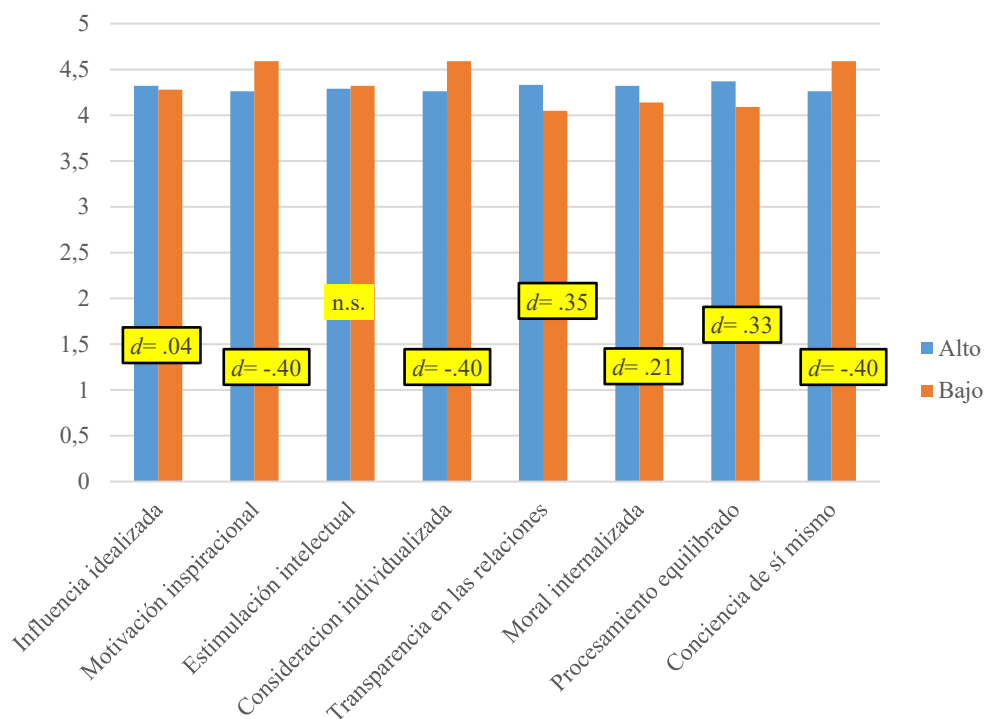


Figura 55. Puntuaciones medias estadísticamente significativas de satisfacción de clientes en Bar-Restaurante en los grupos de alto y bajo liderazgo

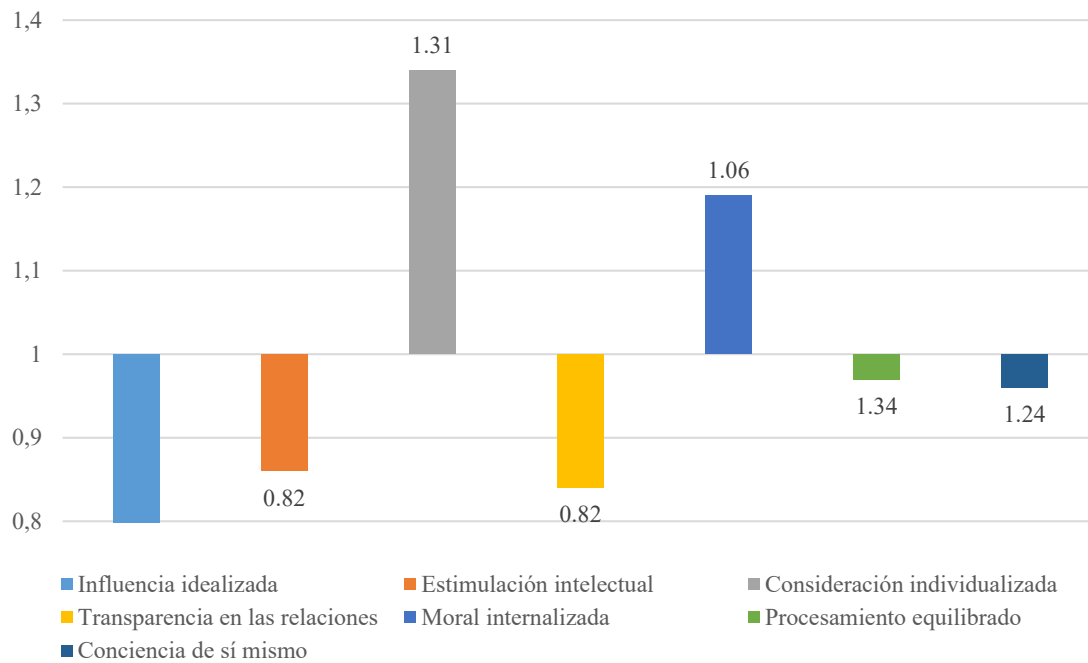


Figura 56. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción de clientes en Bar-Restaurante

En relación con el departamento de **Animación**, se obtuvieron puntuaciones estadísticamente significativas entre los grupos de alto y bajo liderazgo y la satisfacción de clientes, exceptuando la correspondiente a las dimensiones de motivación inspiracional y consideración individualizada (liderazgo auténtico), así como el procesamiento equilibrado y la conciencia de sí mismo del liderazgo auténtico (véase Figura 57). De la misma forma, se crearon dos modelos predictivos de obtener satisfacción en dicho departamento a partir de las subescalas de liderazgo transformacional y auténtico (véase Figura 58).

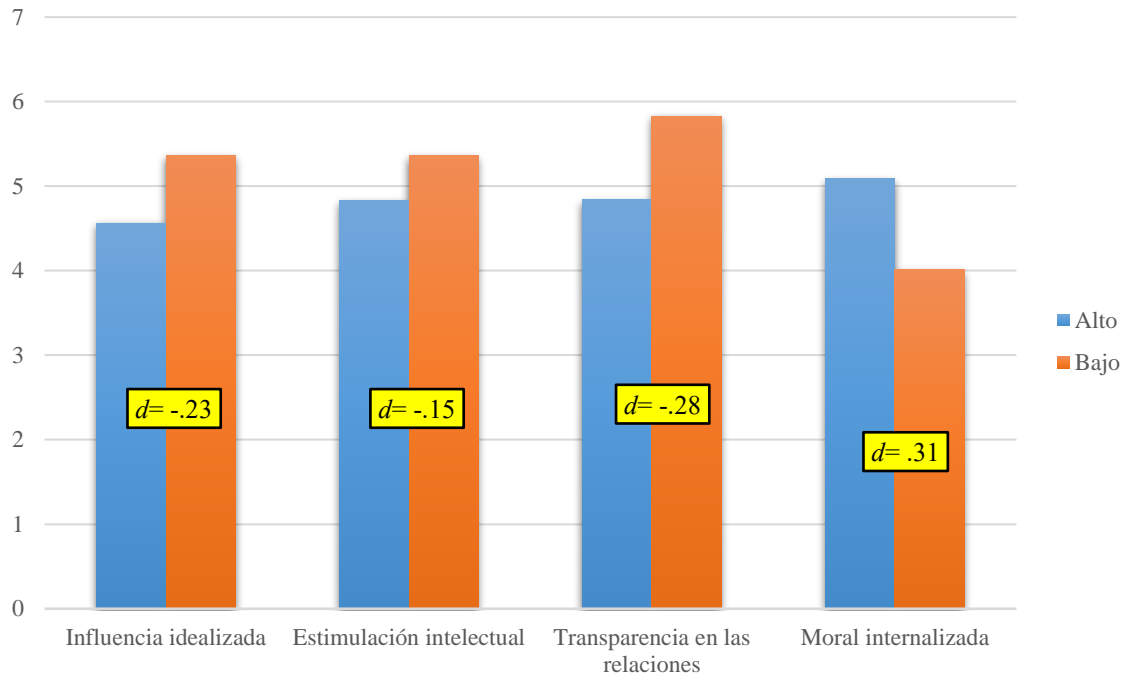


Figura 57. Puntuaciones medias estadísticamente significativas de satisfacción de clientes en Animación en los grupos de alto y bajo liderazgo

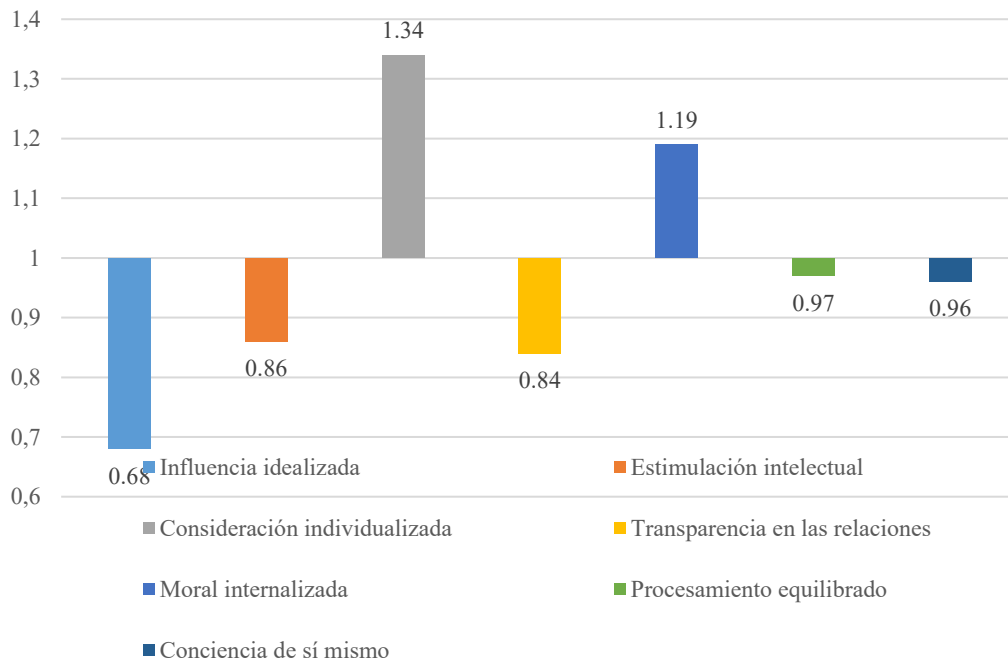


Figura 58. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción de clientes en Ani

En cuanto al departamento de **Cocina**, se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas entre la satisfacción de clientes y los grupos de alto y bajo liderazgo, a excepción de las escalas de influencia idealizada y estimulación individual, las cuales carecieron de significancia (véase Figura 59). Por último, tal y como muestra la Figura 60, fue posible la creación de dos modelos predictivos a partir del liderazgo transformacional y auténtico.

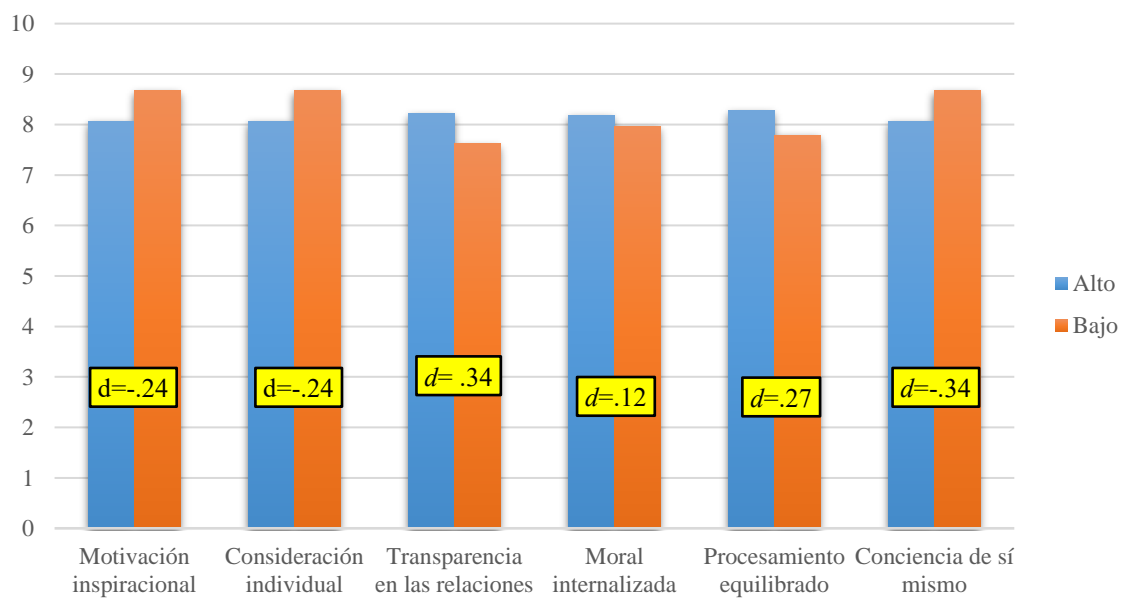


Figura 59. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción de clientes en Cocina en los grupos de alto y bajo liderazgo

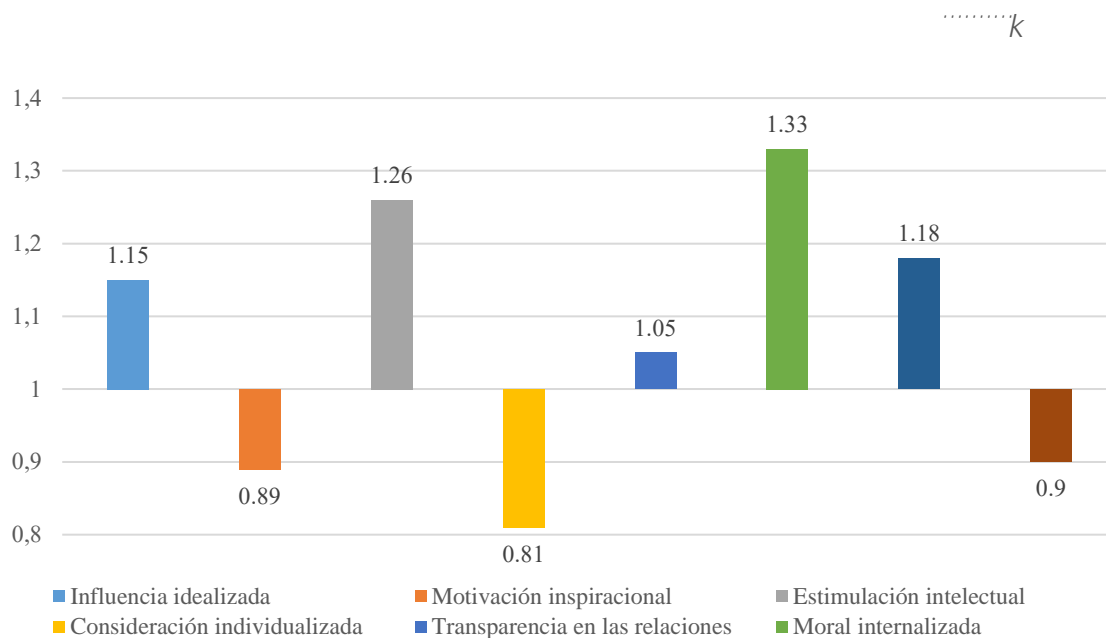


Figura 60. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción de clientes en Cocina

En lo que respecta al departamento de **Pisos**, únicamente destacó el grupo de alto liderazgo en las dimensiones de moral internalizada y procesamiento equilibrado del liderazgo auténtico, obteniendo mayores índices de satisfacción de clientes el grupo de bajo liderazgo (véase Figura 61). A su vez, se crearon dos modelos logísticos que pronosticaron la satisfacción en dicho departamento a partir de los niveles de liderazgo, quedando excluidas las dimensiones de influencia idealizada, transparencia en las relaciones y procesamiento equilibrado (véase Figura 62).

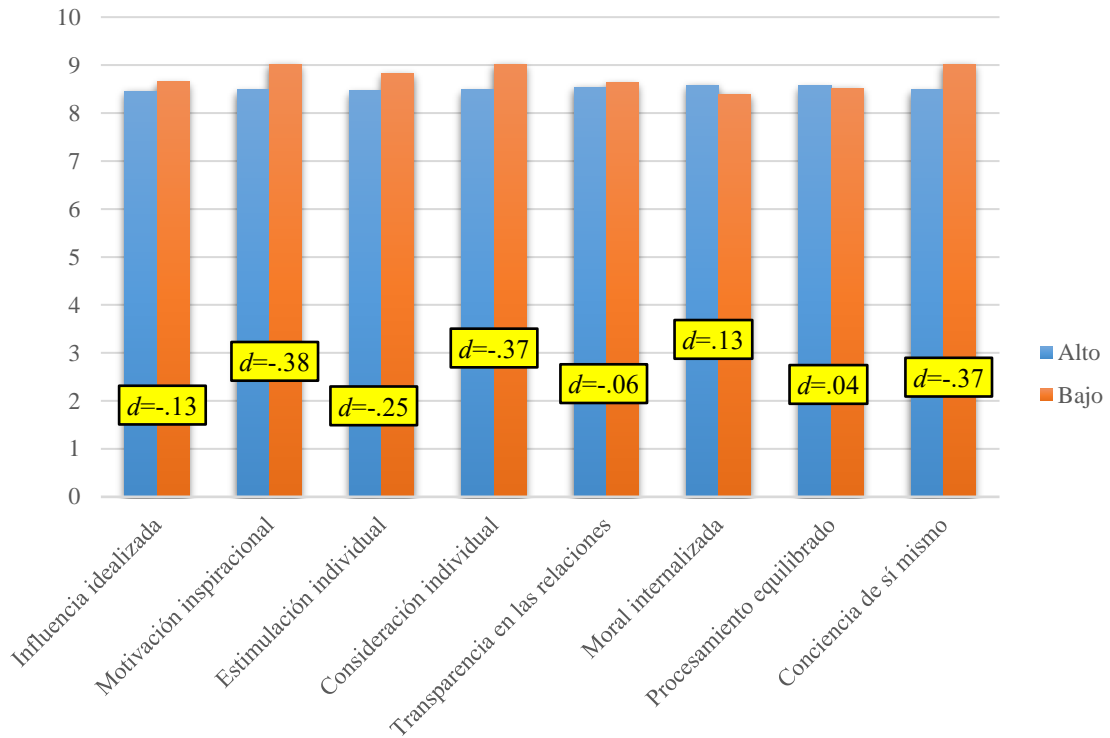


Figura 61. Puntuaciones medias estadísticamente significativas de satisfacción de clientes en Pisos en los grupos de alto y bajo liderazgo

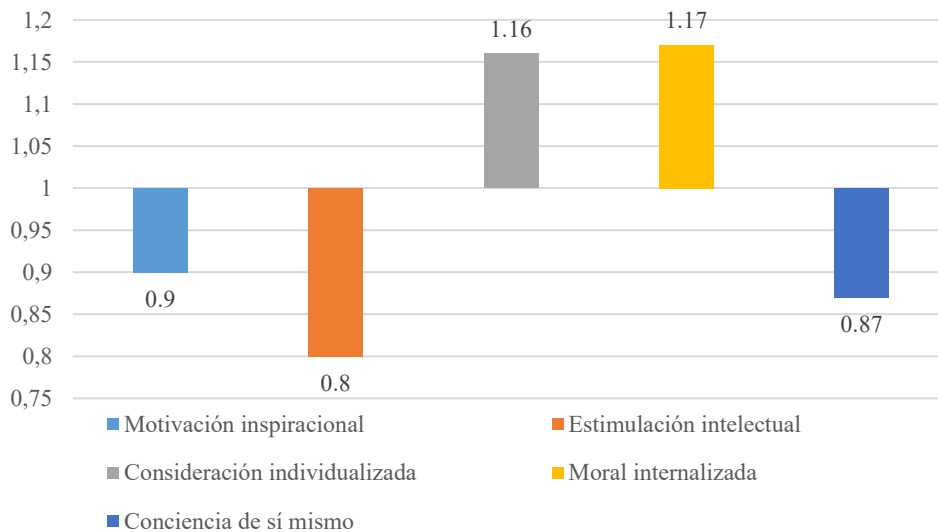


Figura 62. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir del liderazgo y la satisfacción de clientes en Pisos

5.4. Satisfacción laboral y satisfacción de clientes

5.4.1. Satisfacción laboral global y satisfacción general de clientes.

5.4.1.1. Diferencia de medias

Los datos obtenidos aportan información acerca de la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre al grupo de alta y baja satisfacción laboral. Así, los grupos de alta satisfacción laboral intrínseca, extrínseca y general presentaron puntuaciones superiores en satisfacción general de clientes (véase Tabla 46), siendo el tamaño del efecto pequeño en todos los casos ($d < 0.49$).

Tabla 46. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes entre grupos de alta y baja satisfacción laboral

	Satisfacción general de clientes					
	Alta <i>M (D.T.)</i>	Baja <i>M (D.T.)</i>	<i>T</i>	<i>p</i>	<i>d</i>	
Satisfacción global del trabajador	Satisfacción intrínseca	4.35 (0.77)	4.31 (0.83)	3.17	0.002	0.05
	Satisfacción extrínseca	4.36 (0.78)	4.31 (0.81)	4.36	0.000	0.06
	Satisfacción general	4.35 (0.78)	4.32 (0.81)	2.07	0.039	0.04

Nota. *M* = media; *D.T.* = desviación típica; *t* = índice de Student; *p* = nivel de significancia; *d* = magnitud de las diferencias; n.s. = no significativo.

5.4.1.2. Regresiones logísticas

¿Son la escalas de satisfacción laboral predictores significativos de la satisfacción general de los clientes?

En función de la muestra objeto de estudio fue posible la creación de un modelo logístico para la predicción de obtener satisfacción general de clientes a partir de la satisfacción de los empleados (véase Tabla 47). El modelo predictivo permite una estimación correcta del 89.9% de los casos para las escalas de satisfacción intrínseca ($\chi^2 = 11.43$; $p = .001$), satisfacción extrínseca ($\chi^2 = 25.45$; $p = .000$) y satisfacción general ($\chi^2 = 23.54$; $p = .000$), oscilando el valor de ajuste (R^2 Nagelkerke) entre .001 (satisfacción intrínseca) y .004 (satisfacción extrínseca).

Las *OR* del modelo logístico indican que los clientes presentan un 1%, 4% y 1% más de probabilidad de estar satisfechos de manera general en los hoteles a medida que aumentan en una unidad las escalas de satisfacción intrínseca, extrínseca y general, respectivamente.

Tabla 47. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes a partir de la satisfacción laboral

		Satisfacción general de clientes					
		B	E.T.	Wald	<i>p</i>	<i>OR</i>	I.C. 95%
Satisfacción laboral global	Satisfacción intrínseca	0.01	0.004	11.52	0.001	1.01	1.01-1.02
	Constante	1.49	0.21	52.55	0.000		
	Satisfacción extrínseca	0.04	0.01	35.59	0.000	1.04	1.03-1.05
	Constante	1.3	0.14	86.62	0.000		
	Satisfacción general	0.01	0.002	23.78	0.000	1.01	1.01-1.02
	Constante	1.26	0.19	43.38	0.000		

Nota. B = coeficiente; E.T. = error estándar; *p* = probabilidad; *OR* = odds ratio; I.C. = intervalo de confianza al 95%.

5.4.2. Recepción

5.4.2.1. Diferencia de medias

Las pruebas *t* de diferencia de medias señalaron la existencia de diferencias estadísticamente significativas en la escala de satisfacción extrínseca de los trabajadores (véase Tabla 48). Así, el grupo de alta satisfacción extrínseca laboral en Recepción presentó puntuaciones superiores en satisfacción de clientes en dicho departamento, siendo el tamaño del efecto pequeño ($d = 0.04$).

Tabla 48. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes en Recepción en los grupos de alta y baja satisfacción laboral

		Satisfacción de clientes en RECEPCIÓN				
		Alta	Baja	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
		<i>M (D.T.)</i>	<i>M (D.T.)</i>			
Satisfacción laboral en RECEPCIÓN	Satisfacción intrínseca	4.38 (0.81)	4.37 (0.84)	0.69	n.s.	-
	Satisfacción extrínseca	4.39 (0.81)	4.36 (0.84)	2.42	0.016	0.04
	Satisfacción general	4.38 (0.81)	4.38 (0.83)	0.38	n.s.	-

Nota. *M* = media; *D.T.* = desviación típica; *t* = índice de Student; *p* = nivel de significancia; *d* = magnitud de las diferencias; n.s. = no significativo.

5.4.2.2. Regresiones logísticas

¿Son las escalas de satisfacción laboral de Recepción predictores significativos de la satisfacción de los clientes acerca de dicho departamento?

Con el objetivo de examinar el peso relativo de las escalas de satisfacción laboral en el departamento de Recepción para el pronóstico de obtener satisfacción de clientes sobre dicho departamento, se llevó a cabo el análisis de regresión logística, obteniendo un modelo que pronostica la satisfacción de clientes a partir de la satisfacción laboral (véase Tabla 49).

El modelo logístico permite una estimación correcta del 88.3% de los casos para las escalas de satisfacción intrínseca ($\chi^2 = 8.07$; $p = .004$), satisfacción extrínseca ($\chi^2 = 18.76$; $p = .000$) y satisfacción general ($\chi^2 = 13.99$; $p = .000$). El valor de ajuste (R^2 Nagelkerke) fue de .001 para la satisfacción intrínseca y general, y .002 para la extrínseca.

Las *OR* del modelo informan que los clientes presentan un 1%, 3% y 1% más de probabilidad de estar satisfechos con el departamento de Recepción a medida que aumentan en una unidad las escalas de satisfacción intrínseca, extrínseca y general de los trabajadores de Recepción, respectivamente.

Tabla 49. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes en Recepción a partir de la satisfacción laboral

		Satisfacción de clientes en RECEPCIÓN					
		B	E.T.	Wald	<i>p</i>	OR	I.C. 95%
Satisfacción laboral global	Satisfacción intrínseca	0.01	0.04	8.12	0.004	1.01	1.01-1.02
	Constante	1.47	0.19	57.69	0.000		
	Satisfacción extrínseca	0.03	0.01	18.83	0.000	1.03	1.01-1.04
	Constante	1.44	0.14	112.39	0.000		
	Satisfacción general	0.01	0.01	14.09	0.000	1.01	1-1.01
	Constante	1.34	0.18	55.67	0.000		

Nota. B = coeficiente; E.T. = error estándar; *p* = probabilidad; OR = odds ratio; I.C. = intervalo de confianza al 95%.

5.4.3. Bar-Restaurante

5.4.3.1. Diferencia de medias

En la Tabla 50 se observa la existencia de diferencias estadísticamente significativas en las escalas de satisfacción laboral, destacando el grupo de alta satisfacción intrínseca, extrínseca y general en Bar-Restaurante como los de mayor puntuación en satisfacción de clientes hacia dicho departamento. En cuanto al tamaño del efecto, fue muy pequeño en todos los casos ($d < 0.20$).

Tabla 50. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes en Bar-Restaurante en los grupos de alta y baja satisfacción laboral

		Satisfacción de clientes en BAR-RESTAURANTE				
		Alta <i>M (D.T.)</i>	Baja <i>M (D.T.)</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
Satisfacción laboral en BAR- RESTAURANTE	Satisfacción intrínseca	4.31 (.81)	4.28 (.87)	2.57	0.010	0.04
	Satisfacción extrínseca	4.32 (.81)	4.27 (.87)	4.50	0.000	0.07
	Satisfacción general	4.31 (.76)	4.28 (.84)	2.45	0.014	0.03

Nota. *M* = media; *D.T.* = desviación típica; *t* = índice de Student; *p* = nivel de significancia; *d* = magnitud de las diferencias; n.s. = no significativo.

5.4.3.2. Regresiones logísticas

¿Son las subescalas de satisfacción laboral en Bar-Restaurante predictores significativos de la satisfacción de clientes hacia dicho departamento?

A partir de la muestra analizada fue posible crear un modelo logístico para el pronóstico de la satisfacción de clientes en el departamento de Bar-Restaurante a partir de la satisfacción de los trabajadores del citado departamento (véase Tabla 51).

El modelo logístico permite una estimación correcta del 87% de los casos para las escalas de satisfacción intrínseca ($\chi^2 = 24.43$; $p = .000$), satisfacción extrínseca ($\chi^2 = 73.47$; $p = .000$) y satisfacción general ($\chi^2 = 51.69$; $p = .000$). El valor de ajuste del modelo (R^2 Nagelkerke) osciló entre .002 (intrínseca) y .007 (extrínseca). Las OR del modelo informan que los clientes presentan un 2%, 5% y 2% más de probabilidad de estar satisfechos con el departamento a medida que aumentan en una unidad la satisfacción intrínseca, extrínseca y general, respectivamente.

Tabla 51. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes en Bar-Restaurante a partir de la satisfacción laboral

		Satisfacción de clientes en BAR-RESTAURANTE					
		B	E.T.	Wald	<i>p</i>	OR	I.C. 95%
Satisfacción laboral en BAR- RESTAURANTE	Satisfacción intrínseca	0.02	0.01	24.64	0.000	1.02	1.01-1.03
	Constante	0.99	0.18	29.25	0.000		
	Satisfacción extrínseca	0.05	0.01	73.65	0.000	1.05	1.04-1.06
	Constante	0.81	0.13	39.57	0.000		
	Satisfacción general	0.02	0.002	52.24	0.000	1.02	1.01-1.02
	Constante	0.67	0.17	15.61	0.000		

Nota. B = coeficiente; E.T. = error estándar; *p* = probabilidad; OR = odds ratio; I.C. = intervalo de confianza al 95%.

5.4.4. Animación

5.4.4.1. Diferencia de medias

La Tabla 52 muestra las puntuaciones medias en satisfacción intrínseca, extrínseca y general para la satisfacción de clientes con el departamento de Animación. En ella se

observa la existencia de diferencias estadísticamente significativas, presentando el grupo de baja satisfacción intrínseca, extrínseca y general puntuaciones superiores en la satisfacción de clientes hacia dicho departamento. Además, la magnitud de las diferencias significativas fue muy pequeña en todos los casos ($d < 0.20$).

Tabla 52. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes en Animación en los grupos de alta y baja satisfacción laboral

		Satisfacción de clientes en ANIMACIÓN				
		Alta	Baja	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>D</i>
		<i>M (D.T.)</i>	<i>M (D.T.)</i>			
Satisfacción laboral en ANIMACIÓN	Satisfacción intrínseca	4.73 (3.49)	5.42 (3.43)	-13.16	.000	-0.20
	Satisfacción extrínseca	4,79 (3.49)	5.23 (3.44)	-8.53	.000	-0.12
	Satisfacción general	4.73 (3.51)	5.32 (3.42)	-11.60	.000	-0.17

Nota. *M* = media; *D.T.* = desviación típica; *t* = índice de Student; *p* = nivel de significancia; *d* = magnitud de las diferencias; n.s. = no significativo.

5.4.4.2. Regresiones logísticas

¿Son las escalas de satisfacción laboral en el departamento de Animación predictores significativos de la satisfacción de clientes hacia dicho departamento?

A partir de la muestra analizada fue posible crear un modelo predictivo de satisfacción de clientes en Animación a partir de la satisfacción laboral de los trabajadores en dicho departamento (véase Tabla 53). El modelo permite un estimación correcta de 53.5% para la satisfacción intrínseca ($\chi^2 = 124.68$; $p = .000$), 54.2% para la satisfacción extrínseca ($\chi^2 = 100.98$; $p = .000$) y 54.4% para la general ($\chi^2 = 130.47$; $p = .000$). Los valores de ajuste (R^2 Nagelkerke) oscilaron entre .007 (intrínseca) y .009 (general).

Las *OR* del modelo logístico muestran que los clientes tienen un 3%, 4% y 2% menos de probabilidad de estar satisfechos con el departamento de Animación a medida que aumenta en una unidad las escalas de satisfacción intrínseca, extrínseca y general, respectivamente.

Tabla 53. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes en Animación a partir de la satisfacción laboral

		Satisfacción de clientes en ANIMACIÓN					
		B	E.T.	Wald	p	OR	I.C. 95%
Satisfacción laboral en ANIMACIÓN	Satisfacción intrínseca	-0.03	0.01	123.57	.000	0.97	0.96-0.98
	Constante	1.16	0.13	158.44	.000		
	Satisfacción extrínseca	-0.04	0.01	100.30	.000	0.96	0.96-0.97
	Constante	1.09	0.09	146.24	.000		
	Satisfacción general	-0.02	0.01	129.19	.000	0.98	0.98-0.99
	Constante	1.56	0.12	167.16	.000		

Nota. B = coeficiente; E.T. = error estándar; p = probabilidad; OR = odds ratio; I.C. = intervalo de confianza al 95%.

5.4.5. Cocina

5.4.5.1. Diferencia de medias

Los datos hallados señalan que trabajadores con altas puntuaciones en satisfacción intrínseca y extrínseca presentaron puntuaciones superiores en satisfacción de clientes en el departamento de Cocina (véase Tabla 54), siendo el tamaño de efecto muy pequeño en ambas subescalas ($d < 0.20$).

Tabla 54. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes en Cocina en los grupos de alta y baja satisfacción laboral

		Satisfacción de clientes en COCINA				
		Alta M (D.T.)	Baja M (D.T.)	t	p	d
Satisfacción laboral en COCINA	Satisfacción intrínseca	8.17 (1.72)	8.12 (1.84)	1.92	.050	0.03
	Satisfacción extrínseca	8.19 (1.72)	8.07 (1.82)	4.53	.000	0.07
	Satisfacción general	8.16 (1.72)	8.13 (1.81)	0.77	n.s.	-

Nota. M = media; D.T. = desviación típica; t = índice de Student; p = nivel de significancia; d = magnitud de las diferencias; n.s. = no significativo.

5.4.5.2. Regresiones logísticas

¿Son las escalas de satisfacción laboral de Cocina predictores significativos de la satisfacción de clientes hacia dicho departamento?

Tal y como muestra la Tabla 55 fue posible crear un modelo predictivo de satisfacción de clientes en Cocina a partir de la satisfacción laboral de los trabajadores de dicho departamento.

El modelo permite una estimación correcta del 83.5% de los casos para las escalas de satisfacción intrínseca ($\chi^2 = 6.07$; $p = .014$), satisfacción extrínseca ($\chi^2 = 44.31$; $p = .000$) y satisfacción general ($\chi^2 = 21.79$; $p = .000$), oscilando el valor de ajuste (R^2 Nagelkerke) entre .001 (intrínseca) y .004 (general).

Las *OR* del modelo logístico muestran que los clientes tienen un 1%, 3% y 1% más de probabilidad de estar satisfechos con el departamento de Cocina a medida que aumentan en una unidad las escalas de satisfacción intrínseca, extrínseca y general, respectivamente.

Tabla 55. Resultados derivados de la regresión logística binaria para la probabilidad de obtener satisfacción de clientes en Cocina a partir de la satisfacción laboral

		Satisfacción de clientes en COCINA					
		B	E.T.	Wald	<i>p</i>	<i>OR</i>	I.C. 95%
Satisfacción laboral en COCINA	Satisfacción intrínseca	0.01	.003	6.10	.014	1.01	1-1.01
	Constante	1.21	0.17	51.42	.000		
	Satisfacción extrínseca	0.03	0.01	44.43	.000	1.03	1.02-1.04
	Constante	0.85	0.12	52.21	.000		
	Satisfacción general	0.01	0.002	21.94	.000	1.01	1-1.01
	Constante	0.89	0.16	32.57	.000		

Nota. B = coeficiente; E.T. = error estándar; *p* = probabilidad; *OR* = odds ratio; I.C. = intervalo de confianza al 95%.

5.4.6. Pisos

5.4.6.1. Diferencia de medias

Atendiendo al departamento de Pisos, se obtuvieron puntuaciones estadísticamente significativas en la escala de satisfacción general. Así, el grupo de baja satisfacción laboral general en Pisos presentó puntuaciones superiores en satisfacción general de clientes hacia dicho departamento (véase Tabla 56), siendo el tamaño del efecto muy pequeño ($d < 0.20$).

Tabla 56. Diferencia de medias y desviaciones típicas de satisfacción de clientes en Pisos entre los grupos de alta y baja satisfacción laboral

		Satisfacción de clientes en PISOS				
		Alta	Baja	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
		<i>M (D.T.)</i>	<i>M (D.T.)</i>			
Satisfacción laboral en PISOS	Satisfacción intrínseca	8.55 (1.41)	8.58 (1.44)	-1.17	n.s.	-
	Satisfacción extrínseca	8.55 (1.42)	8.57 (1.41)	-1.19	n.s.	-
	Satisfacción general	8.54 (1.41)	8.58 (1.42)	-1.98	.047	-0.03

Nota. *M* = media; *D.T.* = desviación típica; *t* = índice de Student; *p* = nivel de significancia; *d* = magnitud de las diferencias; n.s. = no significativo.

5.4.6.2. Regresiones logísticas

¿Son las subescalas de satisfacción laboral en Pisos predictores significativos de la satisfacción de clientes hacia dicho departamento?

No fue posible crear un modelo que pronosticara la satisfacción de clientes en el departamento de Pisos a partir de la satisfacción laboral de los trabajadores de dicho departamento, ya que ninguna de las escalas se incluyó en el modelo como predictoras estadísticamente significativas de la satisfacción de clientes.

Resumen

A continuación, se exponen de manera gráfica los resultados obtenidos a través de los diferentes análisis (diferencia de medias y regresión logística) de la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción de clientes.

En cuanto a la **satisfacción general de clientes**, el grupo de alta satisfacción laboral obtuvo puntuaciones superiores en satisfacción de clientes (véase Figura 63). Además, creó un modelo predictivo (Figura 64) que pronosticó la satisfacción de clientes a través de los índices de satisfacción laboral.

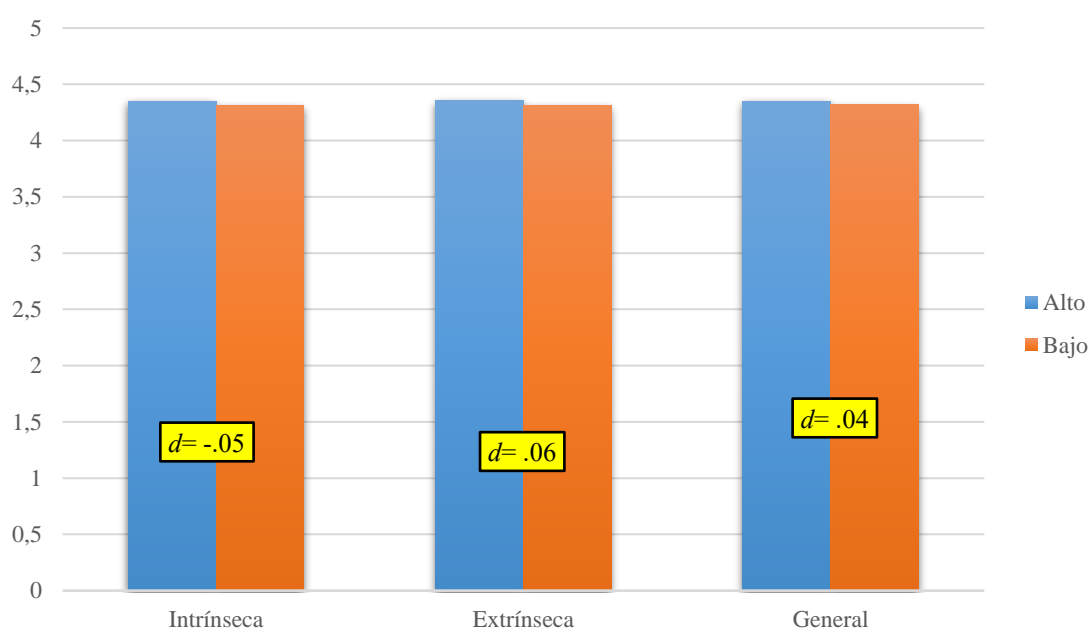


Figura 63. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción general de clientes en los grupos de alta y baja satisfacción laboral

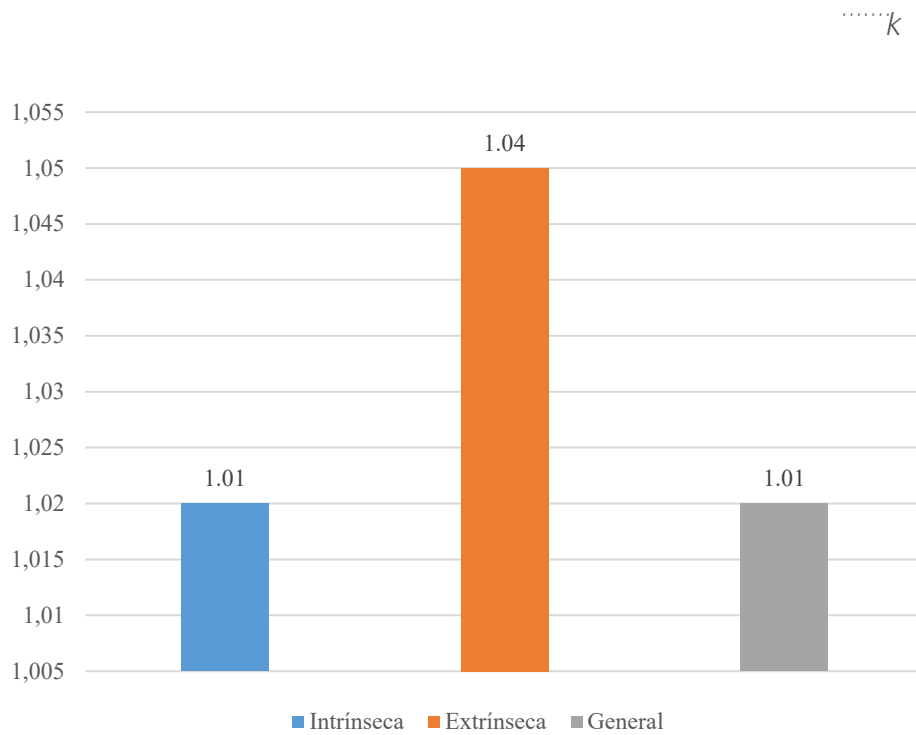


Figura 64. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir de la satisfacción laboral y la satisfacción general de clientes

Con relación al departamento de **Recepción**, la Figura 65 muestra la existencia de diferencias estadísticamente significativas en la escala de satisfacción extrínseca, destacando el grupo de alta satisfacción con puntuaciones superiores en satisfacción de clientes. Asimismo, se crea un modelo logístico que pronosticó la satisfacción de clientes a partir de la satisfacción laboral (véase Figura 66).

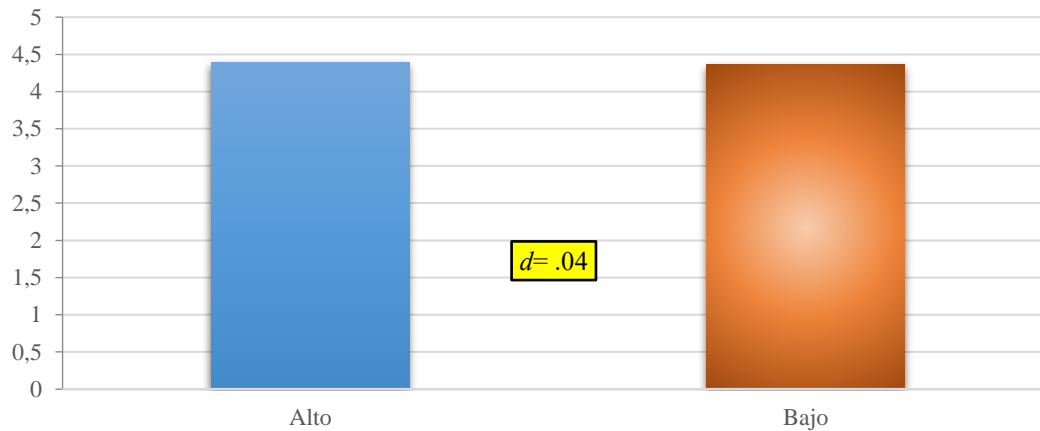


Figura 65. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción de clientes en Recepción en los grupos de alta y baja satisfacción laboral extrínseca

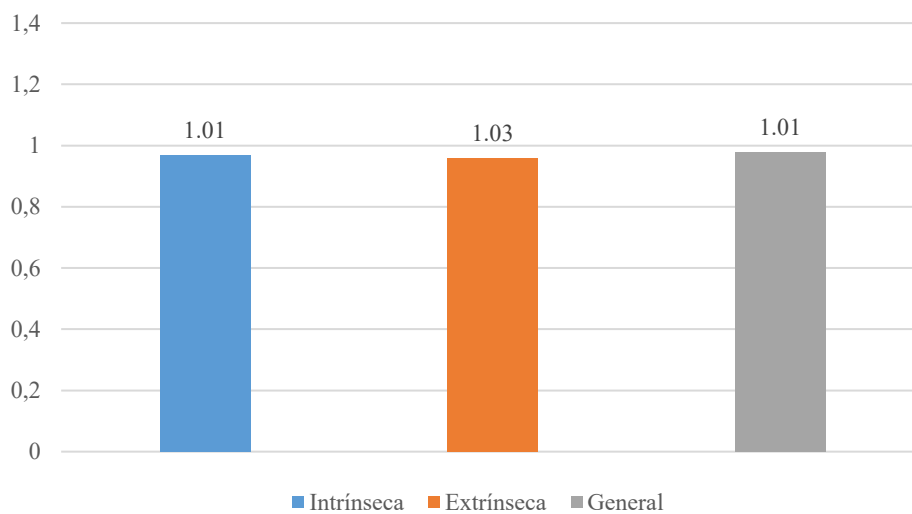


Figura 66. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir de la satisfacción laboral y la satisfacción de clientes en Recepción

Para el departamento de **Bar-Restaurante**, se obtuvieron puntuaciones superiores en satisfacción de clientes en los grupos de alta satisfacción laboral (véase Figura 67). Además, se creó un modelo predictivo de mayor satisfacción de clientes a partir de la satisfacción laboral (Figura 68).

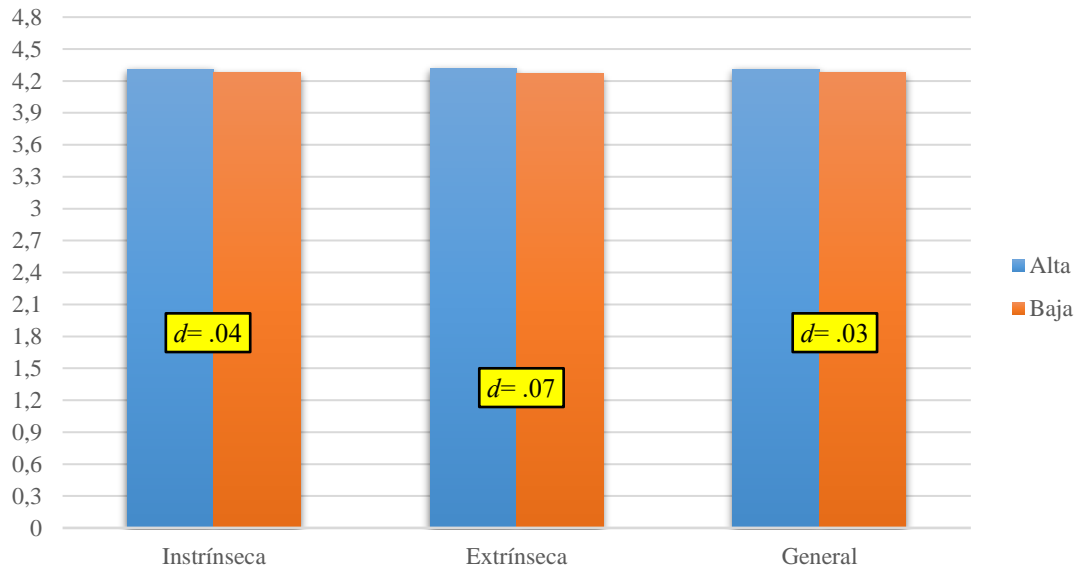


Figura 67. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción de clientes en Bar-Restaurante en los grupos de alta y baja satisfacción laboral

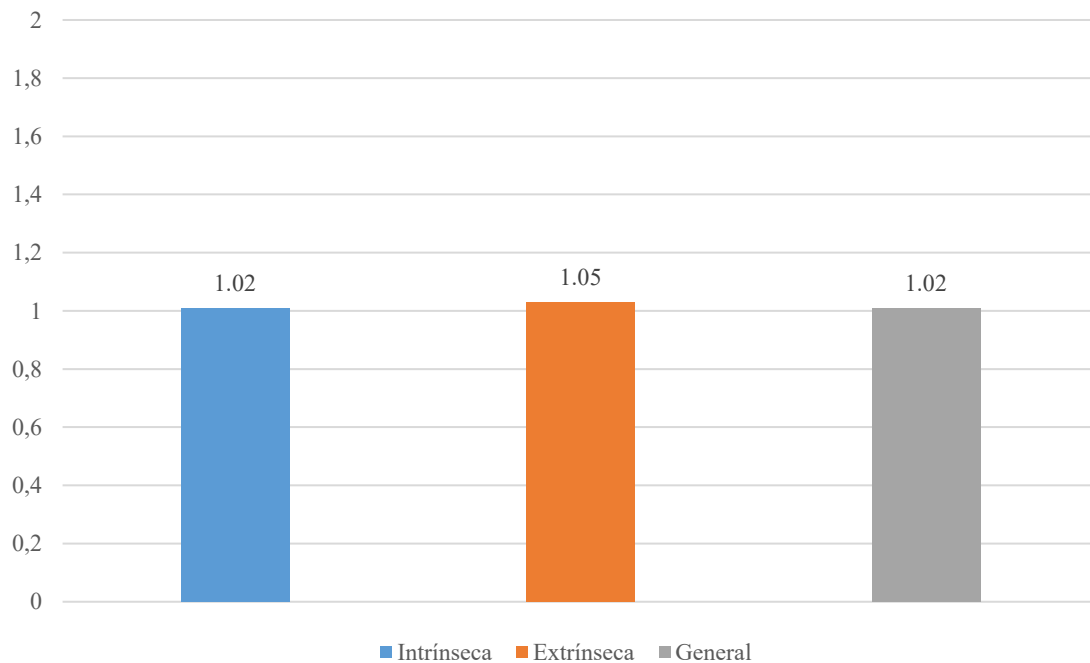


Figura 68. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos a partir de la satisfacción laboral y la satisfacción de clientes en Bar-Restaurante

Con relación al departamento de **Animación**, tal y como muestra la Figura 69, fue el grupo de baja satisfacción laboral el que obtuvo mayores niveles de satisfacción de clientes. A su vez, creándose, asimismo, un modelo logístico entre ambas variables (véase Figura 70).

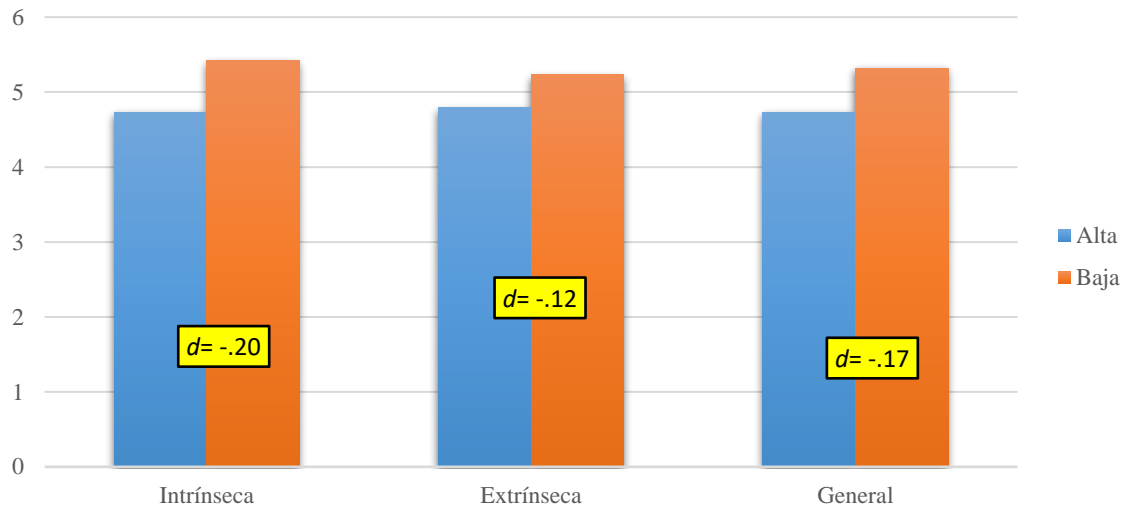


Figura 69. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción de clientes en Animación en los grupos de alta y baja satisfacción laboral

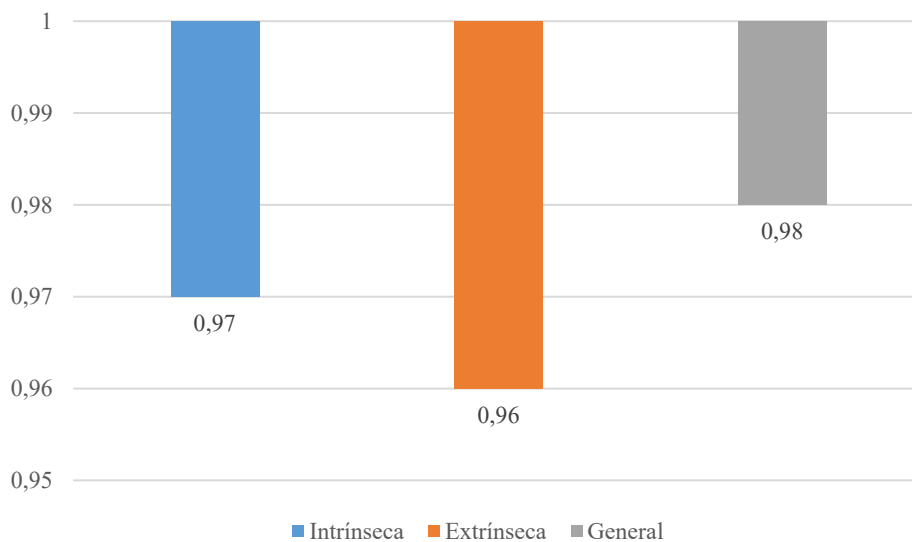


Figura 70. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos obtenidos para la satisfacción de clientes en Animación a partir de la satisfacción laboral de trabajadores

Centrando la atención en el departamento de **Cocina**, se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas entre las variables de satisfacción laboral y de clientes, a excepción de la satisfacción general, que careció de significancia (véase Figura 71).

Además, fue posible la creación de un modelo predictivo que pronosticó la satisfacción de clientes a partir de la satisfacción laboral (véase Figura 72).

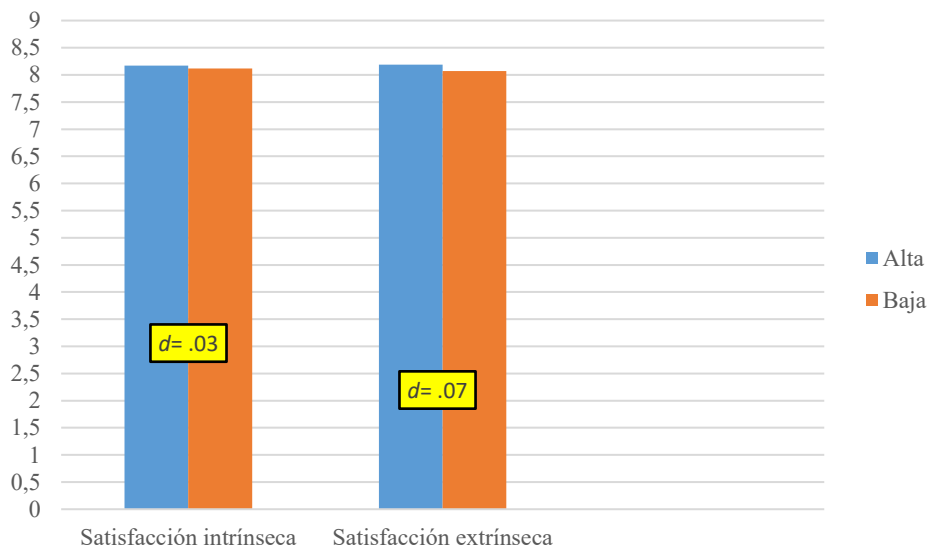


Figura 71. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción de clientes en Cocina en los grupos de alta y baja satisfacción laboral

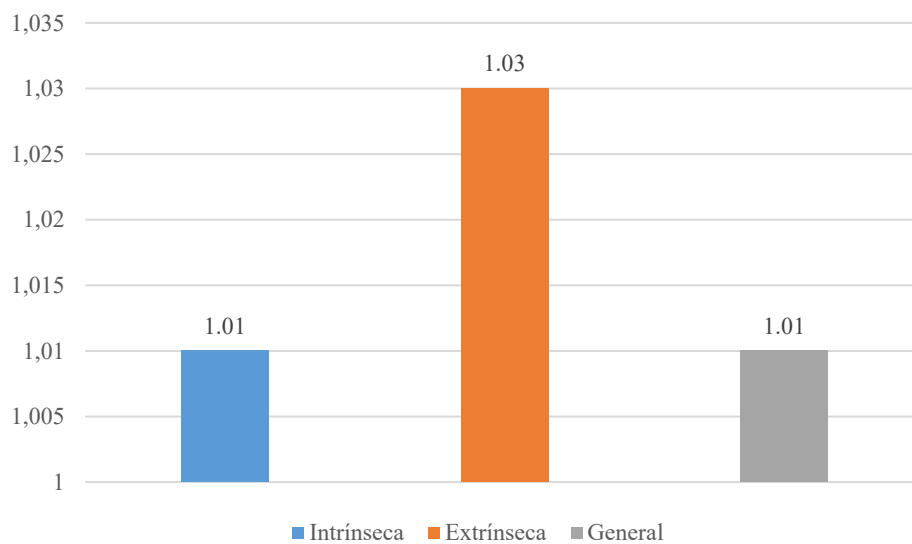


Figura 72. Odds ratio derivadas de los modelos predictivos para la satisfacción de clientes en Cocina obtenidos a partir de la satisfacción laboral de trabajadores

En relación con **Pisos**, únicamente se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas en la dimensión de satisfacción general (véase Figura 73), no siendo posible la creación de ningún modelo logístico.

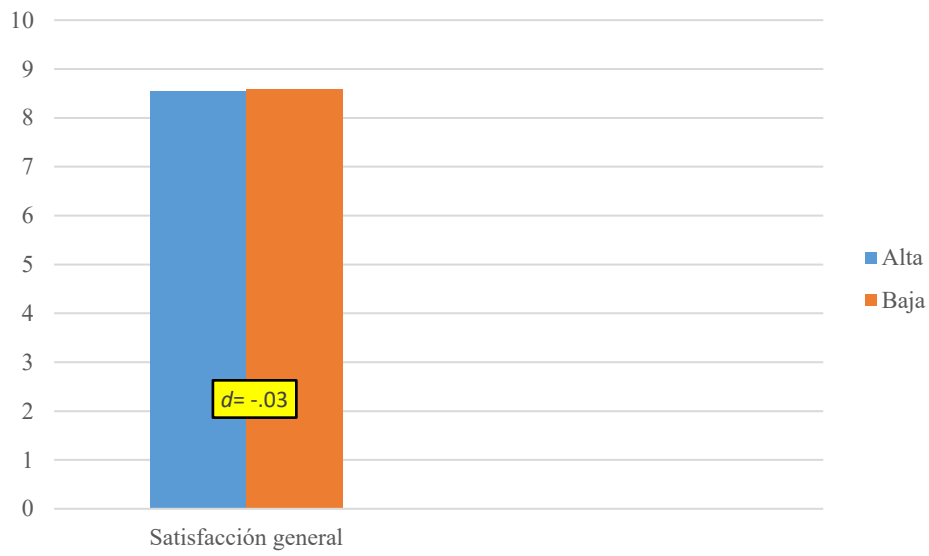


Figura 73. Puntuaciones medias estadísticamente significativas en satisfacción de clientes en Pisos en los grupos de alta y baja satisfacción laboral

Capítulo 6:

Discusión y Conclusiones

En el presente capítulo se lleva a cabo la interpretación de los resultados obtenidos, discutiendo los hallazgos con los encontrados en investigaciones previas y en base a los objetivos e hipótesis planteadas. Del mismo modo, se concluye con las aportaciones más significativas. Para ello, se seguirá la estructura marcada por el planteamiento de las hipótesis de estudio analizando, inicialmente, las evidencias relacionadas con la relación entre liderazgo (transformacional y auténtico) y la satisfacción laboral (general y por departamento), seguido de la asociación entre el liderazgo (transformacional y auténtico) y la satisfacción de clientes (general y por departamentos). En última instancia, se centrará la atención en los hallazgos más relevantes producto del análisis de la relación satisfacción laboral y satisfacción de clientes (general y por departamento).

6.1. Discusión

El objetivo principal del presente estudio fue analizar la relación entre el liderazgo (transformacional y auténtico) y las variables de satisfacción laboral y satisfacción de clientes. Además, también se pretendió medir la posible relación entre la satisfacción laboral y de clientes en una muestra de 19043 sujetos. En las siguientes líneas, se discuten los hallazgos obtenidos en función de las hipótesis establecidas.

Hipótesis 1.1. *Se espera que los altos niveles de liderazgo (transformacional y auténtico) se relacionen con mayor satisfacción laboral general de los trabajadores.*

Atendiendo a la citada hipótesis, los resultados hallados permiten la confirmación parcial de la misma puesto que no todas las subescalas del liderazgo transformacional y auténtico se relacionaron con mayor satisfacción laboral general de los trabajadores. Así, los hoteles gestionados por líderes que inspiran lealtad en los empleados, que se interesan por conocer las necesidades del grupo, que generan un clima de confianza y que solicitan distintos puntos de vista, obtuvieron puntuaciones superiores en satisfacción del personal. Contrariamente, los líderes que son coherentes entre lo que dicen y hacen, que tienen en cuenta los sentimientos de los empleados y que son conscientes de sus debilidades y fortalezas, dirigen empleados con baja satisfacción laboral.

Todo ello es en parte congruente con investigaciones previas que pusieron de manifiesto la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral (e.g. Arasli y Baradarani, 2014; Bodenhausen y Curtis, 2016; Corbin y Alleyne, 2014; Huang et al., 2015; Lyu et al., 2015; Onyeonoro y Nwokorie, 2014; Rothfelder et al., 2012; Salem y Kattara, 2015; Tahernejad et al., 2015; Tang et al., 2015; Tromp y Bloome, 2014). En cuanto a las dimensiones del liderazgo destacadas en la muestra de estudio, son afines a las halladas estudios como el de Rahman et al. (2015). Los mismos, establecieron en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bangladesh la existencia de una correlación entre la satisfacción laboral y la relación con el director del hotel. Asimismo, es coherente con lo hallado por Lee y Hee (2016) en hoteles de Corea y Estados Unidos. De las evidencias halladas, los autores destacaron que para mejorar la satisfacción de los trabajadores es necesaria una gestión basada en el respeto de los valores y el apoyo al crecimiento y formación, todo ello bajo el influjo del liderazgo de los directivos hoteleros.

En cuanto a las dimensiones que han mostrado una baja satisfacción laboral, son contrarias a los hallazgos de Yang (2010), quien postuló que es importante que los gerentes hoteleros identifiquen las necesidades y expectativas de los empleados, disminuyendo así el estrés laboral. Es probable que en los hoteles de la muestra no sea aplicable la importancia de factores como la coherencia entre lo que dice y hace el líder, la atención a los sentimientos de los seguidores o el autoconocimiento, puesto que en la mayoría de los hoteles los empleados son fijos o de larga duración y conocen a la perfección las funciones que requiere su trabajo. Además, Islas Canarias es una destino

con rotación en los directivos, por lo tanto, los trabajadores están acostumbrados a trabajar al mando de diferentes gestores con personalidades dispares y, por consiguiente, se centran únicamente en el desempeño de un trabajo que conocen a la perfección.

Por otra parte, tal y como se verá en los análisis realizados por departamento, muchos de ellos no están gestionados directamente por el hotel, sino por empresas externas contratadas que ejercen sus servicios dentro de los establecimientos hoteleros. Es probable que el no formar parte de la corporación de la empresa haga que los factores más personales no alcancen la misma satisfacción que otros de carácter más práctico.

Hipótesis 1.2. *Se espera que niveles elevados en liderazgo (transformacional y auténtico) expliquen una mayor satisfacción general de los trabajadores.*

Atendiendo a los modelos logísticos, los resultados obtenidos en la presente investigación situaron a las dimensiones transformacionales y auténticas de liderazgo como variables predictoras de la satisfacción de los trabajadores en hoteles. Concretamente, las dimensiones de influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, transparencia en las relaciones y procesamiento equilibrado, explican positivamente la satisfacción de los jefes de departamento. No obstante, a medida que aumenta la consideración individualizada, la moral internalizada y la conciencia de sí mismo, dicha satisfacción disminuye. Por todo ello, la hipótesis se confirma de manera parcial.

Dichas evidencias son consistentes con estudios previos que analizaron el papel predictivo del liderazgo transformacional. Así, Corbin y Alleyne (2014) hallaron, tras analizar a 46 hoteles de Barbados con análisis de regresión lineal múltiple, que el liderazgo transformacional predice la satisfacción laboral, a la vez que produce un aumento del esfuerzo extra y de la efectividad. En la misma línea, Chukwuba (2015), tras evaluar a 248 profesionales de la hotelería de Colorado (EEUU), postuló que el liderazgo transformacional predice la satisfacción laboral. En cuanto al liderazgo auténtico, han sido diversos los autores que han evidenciado su relación con la satisfacción de los trabajadores (e.g. Fallah y Laschinger, 2016; Olaniyan y Hystad, 2016; Vem et al., 2017; Won y Laschinger, 2012).

En cuanto a los factores que explicaron los bajos niveles de satisfacción laboral, coinciden con las evidencias obtenidas en los análisis de diferencia de medias, lo que

refuerza la idea de que en la muestra de estudio características del líder como la consistencia entre lo que sienten y hacen, la atención a las necesidades y sentimientos de los seguidores y el autoconocimiento, tienen un efecto negativo en la consecución del bienestar laboral. Tal y como se indicó con anterioridad, es probable que el hecho de que gran parte de los jefes de departamento sean fijos en la empresa, condicione el impacto de los estilos de liderazgo. Así, parece ser que los trabajadores de larga duración en la empresa llevan varios años desempeñando el mismo empleo y tienen unas condiciones laborales aseguradas, por lo que satisfacción en su trabajo está en mayor medida condicionada por factores que faciliten más su desempeño (clima de confianza, solicitud de sus puntos de vista, etc.), ante otros factores de índole más personal.

Hipótesis 1.3. *Se espera que altos niveles de liderazgo (transformacional y auténtico) se relacionen con mayor satisfacción laboral de los trabajadores en cada departamento.*

Atendiendo a los hallazgos obtenidos en la muestra de estudio, la hipótesis se confirma de manera parcial, puesto que no en todos los casos se produjo dicha relación. A continuación, se procede al análisis de las evidencias obtenidas en función del departamento.

En el caso de **Recepción**, los líderes que comprometen a sus empleados en la visión de futuro, que tienen en cuenta los sentimientos personales de sus subordinados, que aportan un clima de confianza, que solicitan distintos puntos de vista y que son conscientes de sus limitaciones y puntos fuertes, obtuvieron mayor satisfacción laboral por parte de los jefes de departamento de Recepción. Por el contrario, aspectos como la motivación inspiracional y la toma de decisiones acorde con las creencias y valores, se relacionaron con baja satisfacción laboral. Estos resultados fueron acordes con aportaciones previas como la de Kruja et al. (2015) quienes, tras analizar a 532 trabajadores de 60 hoteles estadounidenses, destacaron que la autogestión, el ambiente de trabajo y el liderazgo correlacionan con el empoderamiento y la satisfacción de los trabajadores.

Los resultados obtenidos pueden ser analizados en base a las funciones que realizan los jefes de Recepción. Así, Larraiza (2016) destacó que la Recepción es el corazón del negocio hotelero. Además, trabaja en estrecha relación con los departamentos de Recursos Humanos y Dirección, por lo que es lógico que aspectos como la creación

de un clima de confianza por parte de los directivos, así como la solicitud de puntos de vista sean características del líder que aumenten la satisfacción de los jefes de esta área.

En cuanto al departamento de **Bar-Restaurante**, los hoteles gestionados por líderes que inspiran lealtad en sus empleados, con una fuerte cultura comunicativa, que generan un clima de confianza, solicitan distintos puntos de vista y son coherentes con sus principios y creencias, consiguen jefes de departamento más satisfechos. Por el contrario, la estimulación intelectual, consideración individualiza y moral internalizada resultaron estar asociados con la baja satisfacción laboral.

Los resultados obtenidos son coherentes con las aportaciones de Millán, López-Guzmán y Sánchez (2007). Los autores hallaron, tras analizar a una muestra de 2064 trabajadores de Andalucía (España), que el pertenecer al departamento de restaurante tiene un efecto positivo sobre la probabilidad de estar satisfecho con el trabajo que realizan. Evidencias similares hallaron López-Guzmán, Sánchez y Nascimento (2010), tras evaluar la satisfacción de 461 empleados de 23 hoteles de Algarve (Portugal). Concretamente, el departamento mejor valorado fue el de restauración.

Especial mención merece la investigación realizada por Myrden y Kelloway (2015) en una muestra de 592 clientes y 29 trabajadores de una cadena de restaurantes en Estados Unidos. Tras medir el liderazgo transformacional (MLQ; Bass y Avolio, 1992), destacaron que las conductas de liderazgo diarias afectan positivamente a la satisfacción laboral y a la participación de los empleados. Con relación a las escalas de liderazgo, González, Sánchez y López-Guzmán (2011) destacaron, en una muestra de 525 empleados de 73 hoteles de Córdoba (España), que aspectos como la relación con los compañeros y la relación con su superior mediaban en la satisfacción laboral de los trabajadores del sector hotelero.

Centrando la atención en **Animación**, conviene destacar que los jefes de departamento se sintieron más satisfechos en hoteles gestionados por líderes que autorregulan su conducta según sus criterios y valores, así como aquellos que solicitan distintos puntos de vista. El resto de habilidades de liderazgo transformacional y auténtico, por el contrario, se relacionaron en mayor medida con baja satisfacción laboral en el citado departamento.

Los resultados obtenidos pueden deberse a que el departamento de Animación en los hoteles de la muestra de estudio es externalizado. Atendiendo a ello, Leeman y Reynolds (2012) definieron la externalización como la utilización por una organización

de empresas externas para realizar tareas que normalmente se han realizado internamente. De esta forma, los empleados no pertenecen al hotel, sino que dependen de empresas ajenas cuyos servicios son contratados por el hotel. Además de ser un tema que ha despertado polémica en la actualidad quedando reflejado en la prensa nacional e internacional (El Economista, 2016), se ha abierto el debate acerca del bajo sentimiento de implicación y compromiso organizacional que presentan estos trabajadores en los hoteles (Vargas, 2018), lo que explicaría los bajos niveles de influencia que tiene el liderazgo de los directivos en la satisfacción laboral de los empleados de Animación.

Atendiendo al departamento de **Cocina**, el liderazgo auténtico resultó ser de gran influencia en la satisfacción de los jefes de departamento. En el caso del liderazgo transformacional, lo fue solo en los aspectos relacionados con la inspiración por parte de los líderes a sus seguidores y la motivación para la mejora continua en cada puesto de trabajo. Atendiendo a ello, los resultados obtenidos van en consonancia con Romero-Fernández et al. (2015), quienes determinaron que la satisfacción laboral de los empleados está mediada por criterios como las condiciones laborales, el salario, la estimulación, las relaciones personales, la participación en la toma de decisiones, la comunicación y el liderazgo.

Los resultados obtenidos son coherentes con investigaciones como la de Liu et al. (2016) quienes, tras analizar a 1132 empleados de 16 hoteles de China, establecieron que el liderazgo auténtico tiene efectos positivos sobre el clima organizacional y el compromiso con el trabajo. En la misma línea, Vem et al. (2017) determinaron, tras un estudio de revisión de la literatura científica, que el liderazgo auténtico y la satisfacción laboral se relacionan de manera significativa (e.g. Fallatah y Laschinger, 2016; Olaniyan y Hystad, 2016; Wong y Laschinger, 2012).

Además, tal y como destacaron Gardner et al. (2005) al postular su teoría del liderazgo auténtico, los líderes auténticos son aquellos dotados de profundas convicciones morales, que se inspiran en los principios éticos para el beneficio común. Poseen una clara consciencia del contenido de sus pensamientos, emociones, habilidades y el modo en que son percibidos por el resto. Teniendo en cuenta la influencia que ha mostrado el liderazgo auténtico en el departamento de Cocina, Besón (2017) destacó que un chef líder se responsabiliza tanto de los éxitos como de los fallos de su equipo y debe utilizar constantemente el “nosotros” al conversar con ellos. Sin perder su autoridad, se ganan el respeto de su equipo y estos lo apoyan cuando se quieren alcanzar nuevas metas,

características que concuerdan con las habilidades destacadas como influyentes en la muestra de estudio.

En lo que a los jefes del departamento de **Pisos** respecta, tanto el liderazgo transformacional como el auténtico mostraron ser eficaces a la hora de promover una alta satisfacción de los empleados. Concretamente, la alta satisfacción se relacionó con actitudes centradas en la inspiración, la cultura comunicativa, la promoción de la mejora continua, la transparencia en las relaciones, la solicitud de distintos puntos de vista, así como el autoconocimiento de debilidades y fortalezas por parte del líder.

El caso del departamento de Pisos en la muestra de estudio guarda relación con el caso citado en el área de Animación. Es decir, el equipo está formado por una empresa externa. No obstante, existe una diferencia que puede explicar la disonancia de resultados entre ambos departamentos, y es que el jefe del departamento de Pisos sí forma parte de la plantilla del hotel, a diferencia del jefe de Animación. Tal y como destacaron Promsivapallop et al. (2015), la externalización implica la realización por parte de proveedores independientes de la totalidad o parte de actividades internas de la empresa que podrían ser, o que previamente han sido, llevadas a cabo por la propia empresa. Con relación a este aspecto, Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro (2018) hallaron, tras analizar 63 hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Gran Canaria, que los beneficios de la externalización de servicios son de tipo estratégico y táctico, donde el control de costes es el eje principal. Sin embargo, la decisión de externalizar los servicios conlleva una serie de riesgos, entre los que destacan el desconocimiento de la forma de trabajar y la pérdida del control de las actividades, efecto que en la muestra de estudio está controlado puesto que el departamento de Pisos está dirigido por un empleado interno del hotel, el cual, ve incrementada su satisfacción laboral a través del liderazgo ejercido por la gerencia general, tal y como constataron investigaciones previas (Álvarez et al., 2016; Martins y Costa, 2015).

Hipótesis 1.4. *Se espera que niveles elevados en liderazgo (transformacional y auténtico) sean predictores significativos de la mayor satisfacción laboral de los trabajadores en cada departamento.*

Al igual que en los análisis anteriores, la hipótesis se confirma de manera parcial, puesto que no en todos los casos el liderazgo explicó la alta satisfacción de cada

departamento. Para el caso de **Recepción**, se demostró que conforme los líderes solicitan en mayor medida distintos puntos de vista a sus seguidores, aumenta la satisfacción en dicho departamento. Además, se puso de manifiesto que conforme aumenta la autorregulación de la conducta del líder en función de sus creencias y valores, así como el conocimiento de sus puntos débiles y fuertes, la satisfacción en Recepción disminuía.

Los resultados obtenidos están en consonancia con Chukwuba (2015) quien, tras analizar a 248 profesionales de la hotelería en Colorado (EEUU), postuló que el liderazgo predice la satisfacción laboral. En cuanto a las capacidades destacadas por los jefes de Recepción como las más influyentes en el perfil del gerente líder, se destaca la solicitud de puntos de vista de sus seguidores. Al respecto, González (2015) apuntó que las habilidades necesarias para ser un buen jefe de Recepción son: haber sido recepcionista, tener las ideas claras, saber organizar el caos y tener capacidad de crear equipo. Teniendo en cuenta que un jefe de Recepción dirige el corazón del hotel (Larraiza, 2016) y que tiene que cumplir una serie de requisitos para dirigir con éxito su departamento, es de esperar que la solicitud de puntos de vista por parte del gerente aumente su satisfacción laboral.

Centrando la atención en los jefes del departamento de **Bar-Restaurante**, la capacidad de solicitar distintos puntos de vista por parte del líder explicó mayores niveles de satisfacción laboral. Por lo tanto, el liderazgo auténtico parece ser más influyente a la hora de explicar la satisfacción laboral de los jefes de dicho departamento. Los resultados obtenidos son consistentes con las aportaciones de Fargas (2013), quién destacó que la profesionalidad del turismo se explica mejor por la gestión basada en el liderazgo auténtico, donde el compromiso de los profesionales debe enfocarse en habilidades humanas, creando un clima de trabajo cálido, con excelente comunicación y sentido común para enfrentar las situaciones difíciles.

En cuanto al departamento de **Animación**, la transparencia en las relaciones resultó ser una habilidad que explicó de manera positiva la satisfacción de los jefes de departamento, prediciendo de manera negativa dicha satisfacción a través del resto de ítems. Al respecto, Abreu (2018) destacó que el animador debe poseer una serie de características entre las que destacan el liderazgo, el poseer preparación física, manejo de grupos, psicología, el juego, trabajo en equipo, motivación y empoderamiento para el logro de objetivos. Además, la labor del animador líder se vertebra en la creación de una atmósfera de comunicación, por lo que es de esperar, tal y como muestran los resultados

de la muestra de estudio, que habilidades como la transparencia en las relaciones sean variables que expliquen la satisfacción laboral en dicho departamento.

Para el departamento de **Cocina**, los hoteles gestionados por líderes que solicitan distintos puntos de vista, aunque sean contrarios a los suyos propios, presentaron mayor probabilidad de obtener jefes de departamento satisfechos. Contrariamente, la moral internalizada y el conocimiento por parte de los líderes de sus puntos débiles y fuertes explicaron la baja satisfacción, por lo tanto, fueron habilidades mal valoradas por los propios trabajadores. Con relación a las evidencias halladas, Fuentes, Iriarte y García (2015) evidenciaron, tras analizar a 15 empleados del Hotel Gran Palladium Riviera Maya Resort & Spa (México), que entre los factores que explican mayor satisfacción laboral se encuentran las relaciones con los compañeros y la dirección, siendo los de mayor insatisfacción en no sentirse reconocidos y el bajo nivel de remuneración.

En la misma línea, Falouzat (2011) analizó las entrevistas realizadas al prestigioso chef Ferrán Adriá tras el cierre del restaurante “El Bulli”. El propio Adriá destacó que el éxito cosechado durante más de 15 años en el mejor restaurante del mundo fue debido a una gestión basada en el paradigma del “nosotros”, donde cada uno confía en las habilidades, experiencia y compromiso de los otros y en el que todas las opiniones cuentan. Por lo tanto, las habilidades destacadas en la muestra de estudio son coherentes con estos postulados, efecto que puede ser explicado por la presión que se vive en las Cocinas en las horas de servicio y la necesidad de delegar y tener un equipo que responda a las demandas y expectativas de los clientes, ya sea en restaurantes de estrella Michelin o en buffets de hoteles.

Atendiendo a los jefes de departamento de **Pisos**, las evidencias halladas avalaron los resultados obtenidos en los análisis anteriores. Así, los líderes que se muestran abiertos a sus seguidores, que solicitan distintos puntos de vista y que son conscientes de sus debilidades y fortalezas presentaron mayor probabilidad de contar con jefes de departamento más satisfechos. Por el contrario, la autorregulación según las creencias y valores del líder resultó ser un factor que promueve bajos niveles de satisfacción en el citado departamento. Los resultados obtenidos son consistentes con los hallazgos de Corbin y Allende (2014) quienes, tras analizar 46 hoteles de Barbados destacaron que el liderazgo predice la satisfacción laboral y aumenta el esfuerzo extra y la efectividad de los seguidores.

Tal y como afirmó Del Toro (2010), el departamento de Pisos prepara el producto más importante que tiene que vender el hotel: las habitaciones de los clientes. El huésped que accede por primera vez a su habitación debe tener la sensación de que es él quien la estrena, que nadie la ha ocupado antes. Para ello, el departamento de Pisos necesita una buena gestión de sus procesos que requiere habilidades y profesionalidad. Teniendo en cuenta la gran exigencia y responsabilidad que implica dicho departamento, es de esperar que la satisfacción de los/las gobernantas/es se explique mejor por niveles elevados de liderazgo en sus directivos, concretamente de liderazgo auténtico.

Hipótesis 2.1. *Se espera que niveles superiores de liderazgo (transformacional y auténtico) de los directivos se relacionen con mayor satisfacción general de clientes.*

Atendiendo a la citada hipótesis, los resultados hallados permiten la confirmación parcial de la misma puesto que no todas las subescalas del liderazgo transformacional y auténtico se relacionaron con mayor satisfacción laboral general de los clientes. Así, el liderazgo resultó ser efectivo en los hoteles gestionados por líderes que comprometen a los empleados en su visión de futuro, que dan lugar a un clima de confianza, que actúan según sus creencias y valores y que solicitan distintos puntos de vista a sus seguidores. Por el contrario, habilidades como la motivación inspiracional, la estimulación intelectual, la consideración individualizada o la conciencia de sí mismo, resultaron estar relacionadas con baja satisfacción general de clientes.

Los resultados obtenidos son congruentes con investigaciones previas que analizaron, directa o indirectamente, la relación entre el liderazgo y la satisfacción de los clientes. Así, diversos estudios han analizado la satisfacción de los clientes a través de modelos de excelencia como el EFQM (2010). Los mismos, establecieron la existencia de una correlación positiva entre los modelos EFQM (2010) (siendo el liderazgo uno de sus factores) y la excelencia en los resultados de satisfacción (González, 2013; Portela, 2016; de Souza y dos Anjosi, 2014). En la misma línea, Singh (2017), tras estudiar los resultados de la satisfacción de 20 hoteles en Nueva Delhi (India), determinó que el liderazgo ejerció un impacto positivo y significativo en la satisfacción del huésped.

Teniendo en cuenta que algunas de las dimensiones del liderazgo transformacional y auténtico también se relacionaron con índices inferiores en satisfacción de clientes, los hallazgos obtenidos son congruentes con Padrón (2011) quién, tras analizar a 2688 personas (líderes, trabajadores y clientes) a través del MLQ

5X (Bass y Avolio, 1997) destacó que no existe una correlación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción del cliente, de modo que si los niveles de liderazgo ascendían, no necesariamente lo hacía la satisfacción del cliente.

En cuanto a las escalas relacionadas con menor satisfacción de clientes, son congruentes con las obtenidas en los análisis de relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral. Así, los aspectos del líder relacionados con la coherencia entre los que dicen y hacen, el interés por las necesidades del grupo, la atención a los propios sentimientos y los del grupo, así como el conocimiento de los puntos débiles y fuertes propios y del grupo, no resultaron promotores ni de satisfacción laboral general ni de clientes. Todo ello, apunta a que las dimensiones más relacionadas con los aspectos personales no ejercen el mismo efecto en la muestra de estudio como aquellos aspectos relacionados con la promoción, el clima de trabajo y la consideración de los distintos puntos de vista.

Hipótesis 2.2. *Se espera que índices elevados en liderazgo (transformacional y auténtico) sean predictores significativos de la mayor satisfacción general de los clientes.*

Atendiendo a las evidencias halladas, la hipótesis se confirma de manera parcial puesto que, aunque se crearon modelos logísticos en todas las subescalas de liderazgo transformacional y auténtico, no en todo los casos se estableció una asociación positiva. Así, dimensiones como la influencia idealizada, estimulación intelectual, transparencia en las relaciones, moral internalizada y procesamiento equilibrado se mostraron como factores explicativos de la satisfacción general de los clientes hoteleros de la muestra.

Los hallazgos obtenidos son consistentes con investigaciones como la de Markovic et al. (2013) quienes, tras analizar a 253 clientes de 15 hoteles internacionales y a través de regresión lineal múltiple, encontraron que la calidad del servicio del hotel es un predictor significativo de la satisfacción del cliente, explicando esta un 61% de la varianza. En la misma línea, Sukdeo et al. (2017) evidenciaron que el liderazgo predice la satisfacción de los clientes en hoteles de Sudáfrica. Dichos hallazgos son similares a los encontrados por Rauch, Collins, Nale y Barr (2015), con una muestra de 2500 cliente de 11 hoteles internacionales. Los resultados pusieron de manifiesto que, para hoteles de 3 estrellas, el predictor más fiable era la calidad del servicio. Al igual que en los análisis realizados entre el liderazgo y la satisfacción laboral, parece, a priori, que la satisfacción

de clientes también está mediada por el influjo del liderazgo transformacional y auténtico, efecto que será analizado a continuación atendiendo a los diferentes departamentos.

Hipótesis 2.3. *Se espera que puntuaciones superiores en liderazgo (transformacional y auténtico) de los directivos se relacionen con mayor satisfacción de los clientes hacia cada departamento.*

En función de las evidencias obtenidas en la muestra de estudio, la hipótesis se confirma de manera parcial, puesto que no en todos los casos se produjo dicha relación. A continuación, se procede al análisis de los resultados en función del departamento. Para el departamento de **Recepción**, el liderazgo auténtico resultó estar más relacionado con la satisfacción de los clientes hacia el servicio. Así, los hoteles dirigidos por líderes que generan un clima de confianza, son consistentes con sus creencias y solicitan distintos puntos de vista a sus seguidores, obtienen mayor satisfacción en Recepción.

Los resultados obtenidos son consistentes con investigaciones como la de Souza y dos Anjosi (2014) quienes, tras analizar 52 hoteles de Brasil, pusieron de manifiesto que el liderazgo es la característica que en mayor medida garantiza la satisfacción de los clientes en el sector hotelero. En la misma línea, Sánchez (2015) propuso que de entre las 7 reglas básicas para lograr una mayor satisfacción de clientes en hoteles destaca la regla de “atender rápidamente las quejas”. En base a ello, añadió que las quejas de los clientes deben ser atendidas mostrando interés y preocupación por su resolución, siendo consciente el propio cliente de la atención que se le está dando. Además, se puede recurrir a compensar al cliente con algún tipo de bono (descuentos, pases para el spa, noches extra, etc.), lo que permite aumentar su satisfacción subsanando los problemas encontrados y aumentando sus expectativas. Por ello, el departamento de Recepción tiene un papel primordial en velar por la satisfacción del huésped, efecto que tal y como se ha puesto de manifiesto en los datos de la muestra, está mediado por el liderazgo del gerente hotelero.

En cuanto a **Bar-Restaurante**, valores como la lealtad, transparencia, consistencia con creencias y solicitud de opinión resultaron contribuir a la satisfacción de los clientes. Los resultados obtenidos están en consonancia con estudios como el de Amin et al. (2017) quienes, tras analizar 652 encuestas de 25 hoteles de 4 y 5 estrellas de

Malasia, hallaron que el liderazgo y el enfoque al cliente juegan un papel decisivo en el rendimiento del hotel.

Atendiendo a las subescalas de liderazgo evidenciadas como significativas, Silva (2012) postuló las 10 claves del éxito de un restaurante. De entre ellas, destacó algunas que guardan relación con las subescalas destacadas en la muestra de estudio. Para garantizar el éxito, los restaurantes deben velar por una buena atención al cliente, estando el personal cualificado para recomendar vinos y platos, así como por la transparencia. Los líderes que inspiran valores como la lealtad, transparencia, solicitan puntos de vista a sus maitres y son consistentes con sus creencias y valores estarían por tanto, más en la línea de conseguir el éxito en sus establecimientos o departamentos.

Centrando la atención en **Animación**, la satisfacción de los clientes se relacionó con los hoteles gestionados por líderes que comprometen a sus empleados en la visión de futuro, que se interesan por las necesidades de su seguidores, generan un clima de confianza y actúan en función de sus creencias y valores, existiendo una correlación directa entre esta última habilidad y la satisfacción con el entretenimiento de los hoteles. Los resultados obtenidos son coherentes con aportaciones como la de Singh (2017) en 20 hoteles de Nueva Delhi (India) a través del *Customer Relationship Management* (CRM; Chen y Popovich, 2003). En este caso, el liderazgo ejerció un impacto positivo y significativo en la satisfacción del cliente.

Centrando la atención en las habilidades de líder que promueven la satisfacción en dicho departamento, Guadarrama, Larios y Galdiras (2014) pusieron de manifiesto que el departamento de Animación promueve una ventaja competitiva en los hoteles. Los autores, tras analizar los resultados de satisfacción de clientes hacia el departamento en 4 hoteles de Playa del Carmen (México), destacaron que factores como la personalización, la especialización y la innovación promueven la satisfacción del huésped. Por el contrario, la realización de actividades básicas, el no estar lo suficientemente cualificado y los horarios fraccionados, eran facilitadores de malas experiencias en los clientes de los establecimientos. Los aspectos señalados, podrían explicar las subescalas destacadas como influyentes en la muestra de estudio, puesto que los líderes que comprometen a sus jefes de departamento en la visión de futuro, atienden a las necesidades de sus seguidores, crean un clima de confianza y son consistentes con sus creencias y valores, pueden generar en sus seguidores con mayor facilidad los aspectos que mejoran la satisfacción del cliente en Animación.

En lo que a **Cocina** respecta, el liderazgo auténtico resultó ser más influyente que el transformacional en la satisfacción del huésped. Así, la mayor satisfacción se vio reflejada en los hoteles liderados por directores que generan un clima de confianza, son coherentes con sus creencias y valores, y solicitan distintos puntos de vista a los seguidores aunque sean contrarios a los suyos propios. Los hallazgos obtenidos son contrarios a Portela (2016), quién determinó en un estudio con 191 hoteles de 5 estrellas y 5 estrellas Gran Lujo, que una de las dimensiones con los índices más elevados en el sector de la hotelería fue la de influencia idealizada.

Conviene destacar que la satisfacción de los clientes está estrechamente relacionada con la fidelidad y la lealtad hacia el producto (Nikou, 2016, 2017). En base a ello, Vera y Trujillo (2013) destacaron que el éxito en la gastronomía está mediado por el cliente fiel. Por lo tanto, una variable indispensable a trabajar por parte de la gerencia será analizar cómo brindarle al cliente un mayor valor para que elija nuevamente su producto. Kother (2010) aportó una serie de aspectos clave para garantizar la fidelidad de los clientes, aspectos que guardan relación con las subescalas predominantes en la presente investigación. Así, el autor destacó que, por una parte, el servicio es primordial y que es una cuestión que comienza desde la gerencia siendo su máxima que el cliente “sienta el servicio”. Además, la innovación juega un papel preferente, puesto que es un objeto estratégico y para ello es imprescindible la sincronidad entre gerentes y cocineros. Por otra parte, el ambiente juega un papel primordial, creando no solo un buen ambiente físico, sino también una atmósfera personal. Por último, es indispensable atender a las críticas y emprender acciones de mejora que permitan resaltar los aspectos mejor valorados.

Por último, el departamento de **Pisos** fue el que expuso menor relación entre la satisfacción de clientes y el liderazgo. Así, la satisfacción de los clientes hacia dicha área estuvo relacionada con conductas del líder consistentes con sus creencias y la solicitud de distintos puntos de vista de sus seguidores. Atendiendo a las aportaciones de Del Toro (2010), la misión más importante del departamento de Pisos es la satisfacción del cliente. Es probable que al ser un departamento de tanto peso en el hotel, los jefes de departamento valoren positivamente que el líder tenga en cuenta sus puntos de vista y que, por lo tanto, eso se vea reflejado en la posterior satisfacción de los clientes.

Hipótesis 2.4. *Se espera que altas puntuaciones en liderazgo (transformacional y auténtico) expliquen mayor satisfacción de clientes hacia cada departamento.*

Al igual que en los análisis anteriores, la hipótesis se confirma de manera parcial, puesto que no en todos los casos el liderazgo explicó la alta satisfacción de clientes hacia cada departamento. En el caso de **Recepción**, los resultados obtenidos tras los análisis de regresión logística situaron a la lealtad, la transparencia, la autoconciencia y la toma de decisiones como variables predictoras de la satisfacción de los clientes hacia dicho departamento.

En cuanto a las opiniones de los clientes hacia el departamento de **Bar-Restaurante**, tanto el liderazgo transformacional como el auténtico explicaron la satisfacción del huésped a través de las subescalas medidas. Así, la satisfacción aumentó a medida que lo hacían habilidades del líder como la inspiración, estimulación intelectual, transparencia, consistencia con las propias creencias y solicitud de diferentes puntos de vista. **Animación**, por su parte, resultó ser un departamento en el que los estilos de liderazgo no explicaron en gran medida la satisfacción de los clientes. Concretamente, a excepción de actitudes como la promoción de mejora en los empleados y la consistencia con los valores de líder, el resto de habilidades predijo de manera negativa la satisfacción hacia el citado departamento.

Respecto a **Cocina**, ambos tipos de liderazgo resultaron efectivos a la hora de explicar el liderazgo de los visitantes. De hecho, los líderes que comprometen a los empleados en la visión de futuro, que se interesan por conocer las necesidades del grupo, generan un clima de confianza y son consistentes con sus valores, gestionan hoteles con clientes más satisfechos con la comida de sus establecimientos. Por último, en lo relativo a **Pisos**, la satisfacción de los clientes fue explicada únicamente de manera positiva por la consideración individualizada y la consistencia del líder en sus propios valores.

Los resultados obtenidos son consistentes con investigaciones como la de Markovic et al. (2013) quienes encontraron, tras analizar a 253 clientes de 15 hoteles internacionales y a través de regresión lineal múltiple, que la calidad del servicio del hotel es un predictor significativo de la satisfacción del cliente, explicando esta un 61% de la varianza. Dichos hallazgos son similares a los encontrados por Rauch et al. (2015), con una muestra de 2500 clientes de 11 hoteles internacionales. Los resultados pusieron de manifiesto que, para hoteles de 3 estrellas, el predictor más fiable era la calidad del

servicio. En la misma línea, Sukdeo et al. (2017) destacaron en hoteles de Sud África que el liderazgo predice la satisfacción de los clientes.

En cuanto a la influencia del liderazgo transformacional, Portela (2016) evidenció, tras analizar los resultados de 191 hoteles de 5 estrellas y 5 estrellas Gran Lujo de diferentes puntos de la geografía española, que escalas como la influencia idealizada y la motivación inspiradora influyen en la satisfacción de los clientes y en la fidelización, estando ello además en consonancia con estudios previos (e.g. Gómez et al., 2015; Kara et al., 2013; Martins y Costa, 2015; Yosia, 2015; Yee et al., 2013). De esta forma, el líder actúa de forma íntegra, siendo un ejemplo de integridad y de humildad. Además, da energía a sus seguidores para que superen obstáculos y produzcan el cambio, ayudándolos de la misma forma a satisfacer sus necesidades y aspirar a altos ideales.

Además, Portela (2016) aclaró que donde existe un mayor liderazgo transformador se desarrolla de manera más avanzada la gestión de los empleados, estando todo ello apoyado por estudios previos (Álvarez et al., 2016; Martins y Costa, 2015). Esta mejora de la gestión de personal tiene mayores efectos tanto en los resultados de estos, como en los resultados de clientes. En la misma línea, Chuang et al. (2011) destacaron, tras analizar a 204 sujetos (gerentes, empleados y clientes) de una empresa del sector servicios de Taiwan, que el efecto del liderazgo transformacional (medido a través del MLQ-5X; Bass y Avolio, 1997) en la amplificación de las emociones placenteras de los clientes, estuvo condicionado por la efectividad de los empleados.

Tal y como se observa en los resultados de la muestra de estudio, los departamentos en los que el liderazgo explicó en menor medida la satisfacción de clientes fueron los de Animación y Pisos. Es decir, aquellos departamentos con operativa externalizada. Todo ello confirma los datos aportados con anterioridad en el sentido de que los trabajadores externos presentan un bajo sentimiento de implicación y compromiso organizacional (Vargas, 2018), lo que conlleva a que los niveles de liderazgo de los gerentes no afecten a la satisfacción laboral ni de clientes.

Hipótesis 3.1. *Se espera que puntuaciones superiores en satisfacción laboral se relacionen con mayor satisfacción general de los clientes.*

Teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos en la muestra de estudio, la hipótesis se confirma. Así, los hoteles con jefes de departamento con alta satisfacción intrínseca,

extrínseca y general, obtuvieron mayor satisfacción general de clientes. Los hallazgos obtenidos son coherentes con Portela (2016), quien destacó que las características de los empleados influyen positivamente en todos los resultados de la organización, debido a que la implicación del personal en los hoteles, su motivación, formación, etc., tienen efectos sobre todas las líneas de actuación y los resultados se ven mejorados en todos sus ámbitos.

Las evidencias halladas son consistentes con Chi y Gursoy (2009) quienes, tras realizar un estudio a 2023 personas (trabajadores, clientes y directores) de 50 hoteles de 3 y 4 estrellas en cinco destinos internacionales, encontraron que, si bien la satisfacción del cliente tiene impacto directo en el desempeño financiero de la empresa, la satisfacción de los empleados no tiene un impacto significativo y positivo en el desempeño financiero. En cambio, existe una relación indirecta entre la satisfacción de los empleados y el desempeño financiero, la cual está mediada por la satisfacción del cliente.

Pupo y García (2014) demostraron, por su parte, mediante un estudio de revisión de 325 artículos, la correlación entre el alto grado de compromiso individual y colectivo de los trabajadores con la satisfacción de los clientes. En la misma línea, Rahman et al. (2015) encontraron en un estudio en hoteles de 3, 4, y 5 estrellas de Bangladesh, que los empleados satisfechos tienden a estar más involucrados y dedicados a ofrecer servicios de alta calidad. A su vez, la calidad del servicio tiene un impacto positivo en la satisfacción del cliente.

Resultados similares hallaron Singh et al. (2015) en 150 cuestionarios de 5 hoteles de 5 estrellas de Kuala Lumpur (Malasia). En su estudio, los autores pusieron de manifiesto que la satisfacción del empleado tiene un efecto vital en la calidad del servicio y en la satisfacción del cliente, aumentando posteriormente la rentabilidad del negocio.

Especial mención merece la investigación realizada por Myrden y Kelloway (2015) en una muestra de 592 clientes y 29 trabajadores de una cadena de restaurantes en Estados Unidos. Tras medir el liderazgo transformacional (MLQ; Bass y Avolio, 1992) se evidenció que las conductas de liderazgo diarias afectan positivamente a la satisfacción laboral y a la participación de los empleados que, posteriormente, influye en las percepciones de calidad, en la satisfacción del cliente y en la lealtad al producto.

De manera congruente, Singh et al. (2016) encontraron en un estudio en hoteles de 5 estrellas de Kuala Lumpur (Malasia), que la satisfacción laboral tiene una influencia significativa en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad. En la misma línea,

Worsfold et al (2016) realizaron un estudio mediante ecuaciones estructurales en 170 hoteles internacionales de 4 estrellas. A través del MSQ (Weiss et al., 1967) y un cuestionario de valoración de clientes realizado *ad hoc*, obtuvieron información de 61 116 trabajadores y 426 700 clientes a lo largo de 12 meses. Los resultados pusieron de manifiesto que la satisfacción laboral se asocia con la satisfacción de los clientes con relación a la calidad del servicio y con la intención de volver al hotel.

En muestras españolas, Domínguez-Falcón et al (2016) entrevistaron a 68 directores de hotel y 296 supervisores de hoteles de 4 estrellas en las Islas Canarias. El estudio consistió en estructurar la relación entre la satisfacción laboral (directores y supervisores) con el rendimiento organizativo a través de la práctica del departamento de Recursos Humanos. Los resultados expusieron que la satisfacción y el compromiso laboral de los supervisores proporcionan mejores resultados económicos porque mejoran la satisfacción con el cliente.

Abukhalifeh y AlBattat (2017), por su parte, encontraron en 430 clientes de hoteles de 4 y 5 estrellas de Jordán, que la calidad del servicio se asocia de manera directa con la satisfacción y la lealtad del cliente. Asimismo, Chigozie (2017) evidenció en una muestra de 110 directores, clientes y trabajadores de Lagos (Nigeria) que la poca claridad en las responsabilidades y la no cohesión de grupo, eran responsables de los conflictos organizacionales, con el consecuente impacto en la satisfacción e implicación del trabajador, la calidad del servicio y, finalmente, la satisfacción del cliente. Por último, señalar la investigación llevada a cabo por Ambepitiya y Dharmasiri (2017) con una muestra de 53 empleados y 50 clientes de 10 hoteles en Sri Lanka. Los resultados encontrados evidenciaron la existencia de una correlación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, siendo la calidad del servicio configurada a través de programas de entrenamiento de los empleados.

Hipótesis 3.2. *Se espera que la elevada satisfacción laboral explique los índices superiores en satisfacción general de clientes.*

Los resultados avalaron las evidencias halladas en los análisis de medias y correlación. Así, se puso de manifiesto que a medida que aumenta la satisfacción intrínseca, extrínseca y general, mejora la satisfacción general de clientes. Por lo tanto, la hipótesis se confirma. Aunque es escasa la evidencia científica previa que analice el poder

predictivo de la satisfacción laboral en la de clientes en hoteles, existen algunos hallazgos al respecto.

Kansal (2012) halló, tras considerar la opinión de 150 empleados y 150 clientes de 4 hoteles de la India, que el nivel de calidad percibido por los clientes depende de la satisfacción laboral de los empleados. Por su parte, Woon y Kahl (2015), tras evaluar a 100 empleados de 3 hoteles de la cadena Hilton en Malasia, determinaron que el empoderamiento del trabajador fue el mejor predictor de la calidad del servicio, la lealtad a la compañía y la posterior satisfacción del cliente. Tal y como se observa, el hecho de que los trabajadores tengan cubiertas sus necesidades en cuanto a oportunidades de promoción, salario, reconocimiento, libertad para usar propios criterios, etc., predice en mayor medida la satisfacción general de los huéspedes.

Todo ello puede ser explicado teniendo en cuenta que si los trabajadores están satisfechos, ofrecen un servicio de mayor calidad, dando lugar a una posterior satisfacción del huésped. En consonancia con ello, Reshidi et al. (2016) destacaron que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente están estrechamente relacionadas entre sí, debido a que la calidad de los servicios afecta a dicha satisfacción de manera proporcional. En la misma línea, Markovic et al. (2013) encontraron, tras analizar a 253 clientes de 15 hoteles internacionales y a través de regresión lineal múltiple, que la calidad del servicio del hotel es un predictor significativo de la satisfacción del cliente, explicando esta un 61% de la varianza.

Por lo tanto, parece ser que el camino para acceder a la satisfacción asegurada del huésped está condicionado en gran medida por la satisfacción de los trabajadores, debido a que si esta es alta, ofrecen una mayor calidad en los servicios que prestan.

Hipótesis 3.3. *Se espera que puntuaciones superiores en satisfacción laboral de cada departamento se relacionen con mayor satisfacción de clientes hacia cada departamento.*

Atendiendo a los resultados obtenidos, la hipótesis se confirma de manera parcial, puesto que no en todos los departamentos se halló dicha relación. A continuación, se procede al análisis de las evidencias obtenidas en función del departamento. Centrando la atención en el departamento de **Recepción**, la satisfacción de los clientes se relacionó únicamente con la satisfacción extrínseca y general de los trabajadores. Es decir, que los clientes se sienten satisfechos en la medida en que los trabajadores ven realizadas sus

oportunidades de promoción, están de acuerdo con su salario, se sienten reconocidos y la duración de su jornada es acorde a sus necesidades.

Todo ello apoya lo aportado por González, López-Guzmán y Sánchez (2011) quienes, tras analizar a 525 empleados de 85 hoteles de la provincia de Córdoba (España), destacaron que los aspectos menos valorados por los empleados eran la probabilidad de ascenso y el salario. En este sentido, se observa como los trabajadores condicionan su satisfacción en la empresa a través de aspectos relacionados con la motivación extrínseca, efecto que influye incluso en la posterior satisfacción de los clientes, tal y como muestran los resultados del presente estudio.

Los hallazgos obtenidos pueden ser debidos al perfil de personas que acceden al puesto de jefe de Recepción. En este sentido, en la actualidad suelen ser personas que han superado estudios de graduado en Turismo y ven el puesto de jefe de Recepción como trampolín para llegar a puestos de gerencia. Es por ello, que aspectos como la promoción o el salario determinan su desempeño y, por tanto, la futura satisfacción de los clientes.

En cuanto al departamento de **Bar-Restaurante**, la satisfacción de los clientes se relacionó también con la satisfacción de los empleados. Así, la satisfacción se relacionó con altas puntuaciones en actitudes como duración de la jornada, el reconocimiento recibido (extrínseca), el orgullo del trabajo bien hecho o la oportunidad de realizar trabajos diferentes y romper con la monotonía (intrínseca). Los resultados obtenidos son afines a los aportados por Jung y Yoon (2013) en una muestra de 69 empleados y 259 clientes de diferentes restaurantes en China. En su estudio demostraron la existencia de una relación positiva entre la satisfacción laboral y la satisfacción de los clientes, aunque no con la lealtad de los clientes, que si fue relacionada con la satisfacción del cliente.

Los resultados obtenidos pueden ser explicados por las características del trabajo realizado en dicho departamento. Es decir, por una parte el área de Bar-Restaurante está muy determinada por los horarios complicados (en ocasiones incluso de tres turnos diarios) y un contacto directo con el cliente. Es por ello, que la opción de romper con la monotonía y realizar trabajos diferentes puede condicionar el servicio que presten al cliente y, por tanto, su posterior satisfacción. Además, es un departamento en el que se reciben propinas diarias de los clientes, por lo que la satisfacción extrínseca es evidente que condiciona el desempeño y, por lo tanto, la atención que ofrecen al huésped, sobre todo teniendo en cuenta que ofrecer alrededor de un 10% extra sobre el total a pagar es lo que normalmente esperan en los restaurantes y hoteles (Ramos, 2016).

En lo que a **Animación** respecta, los hallazgos fueron contrarios al resto de departamentos. Así, la satisfacción de los clientes se relacionó con la baja satisfacción intrínseca, extrínseca y general de los trabajadores. Los resultados obtenidos son contrarios a Rahman et al. (2015) quienes, tras analizar la satisfacción en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bangladesh, pusieron de manifiesto que los empleados satisfechos tienden a estar más involucrados y dedicados a ofrecer servicios de alta calidad. A su vez, la calidad del servicio tiene un impacto positivo en la satisfacción del cliente. Asimismo, es contrario a Singh et al. (2015) y su estudio en 5 hoteles de 5 estrellas de Kuala Lumpur (Malasia). Los mismos, destacaron que la satisfacción del empleado tiene un efecto vital en la calidad del servicio y en la satisfacción del cliente, aumentando posteriormente la rentabilidad del negocio.

De nuevo, es preciso atender a que el departamento de Animación en la muestra de estudio es dirigido por una empresa externa, por lo que, una vez más, se pone de manifiesto que el bajo sentido de implicación condiciona no solo la labor del trabajador, sino también su influencia en la satisfacción del cliente. Además, los ítems que hayan valorado los jefes de este departamento están en función de su satisfacción con la empresa externa que los gestiona, por lo que los resultados obtenidos no se pueden aplicar por completo a la gestión del hotel. Con relación a esto, Chigozie (2017) evidenció, en una muestra de 110 directores, clientes y trabajadores de Lagos (Nigeria) que la poca claridad en las responsabilidades y la no cohesión de grupo, eran responsables de los conflictos organizacionales, con el consecuente impacto en la satisfacción e implicación del trabajador, la calidad del servicio y, finalmente, la satisfacción del cliente.

La Animación hotelera proporciona una serie de ventajas competitivas a los hoteles. Entre ellas, Monteagudo (2011) destacó las siguientes: promueve la participación, establece vínculos emocionales, posibilita nuevas experiencias, filtran las quejas de clientes, promociona el consumo interno, genera contenido en las Redes Sociales, refuerza la imagen de marca y fideliza. No obstante, es un departamento que, a priori, no tiene mucha proyección en cuanto a promoción en la empresa y no suele recibir propinas de los clientes. Teniendo en cuenta que estos empleados no tienen proyección de futuro dentro de su puesto, que tienen turnos partidos, no pueden acceder a puestos fijos y no tienen incentivos económicos (propinas), es de esperar que su satisfacción no sea un buen pronóstico para la posterior satisfacción de los clientes.

Para el departamento de **Cocina**, los hoteles con jefes de departamento satisfechos a nivel de oportunidades de promoción, así como de libertad para usar los propios criterios, generaron clientes con mayores índices de satisfacción. Todo ello es consistente con investigaciones previas que relacionaron la satisfacción laboral con la de clientes. Buena muestra de ello, es el estudio de Worsfold et al. (2016) en 170 hoteles internacionales de 4 estrellas. Los autores, tras analizar a 61 116 trabajadores y 426 700 clientes, destacaron que la satisfacción laboral se relaciona con la satisfacción de los clientes en base a la calidad del servicio y la intención de volver al hotel. En la misma línea, Singh et al. (2016) encontraron en un estudio en hoteles de Kuala Lumpur (Malasia), que la satisfacción laboral tiene influencia significativa en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad.

Estos hallazgos guardan relación con los encontrados en hipótesis anteriores en relación con la influencia del liderazgo. Así, aspectos del líder como la solicitud de puntos de vista a sus seguidores en este departamento garantizaban mayor satisfacción laboral. En la actualidad, parece que todas las Cocinas reconocidas seleccionan a chefs para sus direcciones. De hecho, muchas empresas corporativas han creado departamentos de I+D+I encabezados por chefs de Cocina (Conde, 2016), lo que pone de manifiesto la importancia de valorar los puntos de vista y opiniones de estos profesionales, sobre todo si ello influye en la satisfacción del cliente, tal y como muestran los resultados del presente estudio.

Para finalizar, en el caso del departamento de **Pisos** únicamente se relacionó la satisfacción general con la satisfacción de los clientes. Los resultados obtenidos son coherentes con las aportaciones de Domínguez-Falcón et al. (2016). En su estudio, los autores entrevistaron a 68 directores de hotel y 296 supervisores de hoteles de 4 estrellas de Islas Canarias. Los resultados mostraron que la satisfacción y el compromiso laboral de los supervisores proporcionan mejores resultados económicos porque mejora la satisfacción con el cliente. En la misma línea, Ambepitiya y Dharmasiri (2017) aportaron, tras analizar a 53 empleados y 50 clientes de 10 hoteles en Sri Lanka, la existencia de una correlación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, siendo la calidad del servicio configurada a través de programas de entrenamiento de empleados.

Este departamento se encuentra en la misma situación que el de Animación, en el sentido de pertenecer a una empresa externa, por lo tanto, la satisfacción del cliente puede no verse tan afectada por el desempeño del equipo. No obstante, los jefes de departamento

de Pisos, sí forman parte de la plantilla interna del hotel, lo que puede explicar las diferencias en los hallazgos entre los departamentos de Animación y Pisos. Concretamente, aunque los empleados comparten las mismas características que los de Animación, es decir, los propios de una empresa externa, el jefe de departamento sí tiene desarrollada cierta implicación y pertenencia con la empresa, efecto que puede explicar que sí exista una influencia de la satisfacción general en la satisfacción de los clientes, sobre todo teniendo en cuenta que en el departamento de Pisos hay un incentivo extra que son las propinas (Merino, 2015).

Hipótesis 3.4. *Se espera que índices elevados en satisfacción laboral de cada departamento sean predictores significativos de la satisfacción de los clientes hacia cada departamento.*

Atendiendo a los resultados obtenidos, la hipótesis se confirma de manera parcial, puesto que no en todos los departamentos se halló dicha predicción. A continuación, se procede al análisis de las evidencias obtenidas en función del departamento.

Centrando la atención en el departamento de **Recepción**, los resultados pusieron de manifiesto que los clientes de los hoteles de la muestra se sienten satisfechos a medida que los trabajadores tienen suplidas sus necesidades intrínsecas y extrínsecas. Así, se demuestra que los trabajadores que se sienten realizados en su puesto y que tienen buenas oportunidades de promoción y salario, consiguen un mejor desempeño de su trabajo y, como resultado, una mayor satisfacción del huésped. En el departamento de **Bar-Restaurante** se obtuvieron resultados similares, aumentado la satisfacción de los clientes a medida que lo hacía la satisfacción intrínseca, extrínseca y general de los jefes de departamento.

En cuanto **Animación**, las evidencias halladas avalaron los resultados obtenidos en los análisis de diferencia de medias. Así, contrariamente al resto de departamentos, la satisfacción de los clientes aumentó a medida que disminuían los tres tipos de satisfacción. A diferencia del departamento anterior, la satisfacción de los responsables del área de **Cocina** sí explicó la elevada satisfacción. De hecho, los clientes se mostraron más satisfechos a medida que los trabajadores se sentían realizados intrínseca y extrínsecamente con su trabajo. Por último, en el departamento de **Pisos** no se halló modelo logístico que explicara los resultados obtenidos.

Las evidencias halladas son coherentes con Woon y Kahl (2015), quienes evaluaron a 100 empleados de 3 hoteles de la cadena Hilton en Malasia. Los autores en su estudio extrajeron que el empoderamiento del trabajador fue el mejor predictor de la calidad del servicio, la lealtad de la compañía y la posterior satisfacción del cliente. Tal y como se observa, tanto la satisfacción extrínseca como la intrínseca de los empleados explicaron la posterior satisfacción de los clientes, excepto en los departamentos de Animación y Pisos. Estos resultados pueden ser explicados, una vez más, en función del sentimiento de pertenencia de los trabajadores propios del hotel y los externos. Con relación a este aspecto, Dávila y Giménez (2014) destacaron que el compromiso afectivo de los empleados es el predictor más importante para los empleados que desempeñan un puesto base, mientras que el sentido de pertenencia es el único predictor para los puestos de mando.

Diversos estudios han postulado que uno de los aspectos más relacionados con la satisfacción de clientes es la calidad del servicio. Buena muestra de ello fueron los estudios de Markovic y Jankovic (2013) a través de 253 encuestas realizadas en 15 hoteles de destinos internacionales. De la misma forma, Herath et al. (2016) advirtieron, con una muestra de 100 clientes de hoteles de Sri Lanka, que la satisfacción del cliente está mediada por la calidad del servicio. Todo ello es aplicable a la muestra de estudio, sobre todo teniendo en cuenta la demostrada relación entre la satisfacción laboral y la calidad del servicio prestado en la industria hotelera (e.g. González et al., 2011; Hernández et al., 2009; Morillo y Morillo, 2016). Para ello, es preciso tener en cuenta los aspectos que los propios trabajadores consideran importantes, puesto que es indudable la fuerte relación que existe en el sector servicios entre la calidad percibida por los clientes, los niveles de satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados que prestan el servicio. Esta identificación es más intensa en el sector hotelero, donde la satisfacción del cliente está íntimamente ligada a la de los trabajadores (González et al., 2011).

No obstante, para tener en cuenta los resultados de la muestra de estudio hay que tener en consideración que la satisfacción del cliente en hoteles está mediada por diversos factores ajenos al desempeño del personal. Entre ellos, destaca el efecto del precio en la percepción de satisfacción de los huéspedes (González et al., 2010), y es que, la relación calidad-precio suele ser un factor que condiciona que la experiencia sea o no satisfactoria para los visitantes (Pacheco, 2017). Por otra parte, determinados estudios advirtieron que la satisfacción está mediada por los atributos del hotel, ya sea en cuanto a instalaciones o

entorno físico (Radojevic et al., 2017; Ryu y Han, 2010; Worsfold et al., 2016). Por último, es importante considerar que en la actualidad es cada vez más común utilizar internet para realizar las reservas de habitaciones, por lo que la decisión de contratar los servicios de un establecimiento hotelero está cada vez más influenciada por los comentarios *online* de los consumidores (Molinillo et al., 2016).

En base a los resultados, la satisfacción de los clientes hacia los departamentos de Recepción, Bar-Restaurante y Cocina de la muestra de estudio está explicada por la percepción de los jefes de oportunidades de promoción, salario, reconocimiento, duración de la jornada, oportunidades de ayudar a otros compañeros, libertad para usar los propios criterios, orgullo del trabajo bien hecho y las oportunidades de romper con la monotonía. Por ello, los directores de los hoteles deberán tener en cuenta estos condicionantes, sobre todo teniendo en cuenta que los hoteles ofrecen servicios cuya máxima es la satisfacción del cliente (López, 2014) y que existen otros condicionantes que pueden influir en la experiencia vivida.

Hipótesis 4.1. *Teniendo en cuenta que, aunque existe cierto solapamiento entre el liderazgo transformacional y el auténtico, cada uno de los modelos de liderazgo presenta características independientes, por tanto, se espera que la relación del liderazgo con los niveles de satisfacción laboral y satisfacción de clientes varíe según el modelo analizado (Avolio y Gardner, 2005; Banks, 2016; Edú, 2014; Monzani, 2013; Walumbwa et al., 2008) (hipótesis 4.1.).*

El presente estudio aporta información novedosa a la citada hipótesis, dada la ausencia de estudios previos que tuvieran en consideración las variables analizadas. Concretamente, para la muestra se ha demostrado como el liderazgo auténtico tiene más influencia que el transformacional en los análisis logísticos entre el liderazgo y la satisfacción laboral, creándose para todos los departamentos únicamente un modelo logístico a partir de las subescalas de dicho liderazgo (a excepción de Cocina donde se crearon dos modelos para cada uno de los estilos de liderazgo). En el caso de la relación liderazgo-satisfacción de clientes, fueron los dos estilos los que predominaron en cada uno de los departamentos. Por lo tanto, parece ser que el liderazgo auténtico explica en mayor medida la satisfacción laboral de los empleados.

Dichos resultados son coherentes con estudios previos que analizaron la relación e influencia entre el liderazgo auténtico y la satisfacción laboral. Buena muestra de ello,

es el estudio desarrollado por Ling et al. (2016) quienes, tras analizar a 1132 empleados de 80 departamentos pertenecientes a 16 hoteles de China, establecieron que el liderazgo auténtico tiene efectos positivos en la satisfacción laboral. En la misma línea, Vem et al. (2017) destacaron la misma relación, así como que el sentimiento de inclusión de los empleados tiene un efecto positivo en el compromiso y la satisfacción laboral, siendo ello consistente con investigaciones previas (e.g. Fallatah y Laschinger, 2016; Olaniyan y Hystad, 2016; Randel et al., 2016; Wong y Laschinger, 2012). Además, la transparencia de los líderes auténticos reduce la emoción negativa (Laschinger et al., 2015).

Tal y como aportaron estudios previos, los líderes auténticos favorecen un clima de trabajo con fácil acceso a la información, recursos y apoyo, proporcionando a los seguidores oportunidades de aprendizaje y desarrollo (Edú, 2014). Además, el liderazgo auténtico se relaciona de forma positiva con el compromiso de los colaboradores hacia la organización (Leroy et al., 2012) y el *workengagement* de los empleados (Giallonardo et al., 2010; Wallumbwa et al., 2010), reduciendo el efecto de *burnout* (Laschinger et al., 2012). A su vez, investigaciones precedentes comprobaron mejoras en los niveles de creatividad individual (Müceldili et al., 2013), así como una influencia positiva en el rendimiento de los equipos de trabajo y la predicción de virtuosismo, compromiso y potencia de equipos (Rego et al., 2013).

Aunque otros autores determinaron que el liderazgo transformacional tiene más influencia que el liderazgo auténtico a la hora de predecir la satisfacción de los empleados (Banks, 2016), los resultados de la presente tesis van en consonancia con los postulados de Vem et al. (2017). Los mismos, se centraron en aconsejar a los gerentes de los hoteles que presten atención al estilo de liderazgo y preparen a líderes auténticos para que proporcionen un efecto atenuante sobre el agotamiento emocional y, por lo tanto, generen una mayor satisfacción en sus empleados, sobre todo teniendo en cuenta el papel imprescindible que juega la calidad del servicio en la industria hotelera.

Centrando la atención en la relación entre el liderazgo y la satisfacción de clientes, ambos tipos se relacionaron y explicaron la satisfacción de los clientes. Por lo tanto, el liderazgo, ya sea transformacional o auténtico, es un factor que determina la posterior satisfacción del huésped. Todo ello es coherente con Amin et al. (2017) quienes, con una muestra de 652 encuestas de 25 hoteles de 4 y 5 estrellas de Malasia, hallaron que el liderazgo y el enfoque al cliente juegan un papel decisivo en el rendimiento del hotel y la

satisfacción. A su vez, Sukdeo et al. (2017) confirmaron que el liderazgo y la satisfacción de clientes son variables relacionadas.

Citada ya la influencia del liderazgo auténtico, los líderes transformacionales, por su parte, transmiten una visión clara, inspiran el compromiso con esa visión y logran confianza y motivación en los seguidores (Hermosilla, 2016). Además, suelen actuar más allá de sus propias expectativas como consecuencia del fomento de la efectividad organizacional (Tyssen et al., 2014). Por lo tanto, parece ser que la satisfacción de los clientes de la muestra se ve claramente influida por modelos de liderazgo positivo (transformacional y auténtico), debido a que estos ponen el énfasis en la motivación intrínseca y en el desarrollo, presentando una visión más productiva y eficiente a la hora de gestionar los actuales modelos de negocio (Blanch et al., 2016).

Tal y como destacó Edú (2014), el liderazgo transformacional ha sido considerado uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar procesos de cambio e innovación en las organizaciones (Hermosilla et al., 2016), lo que explicaría su relación con la satisfacción de clientes. Por su parte, el liderazgo auténtico tiene mayor influjo de los modelos del liderazgo positivo, sobre todo teniendo en cuenta que surgió como respuesta a las críticas vertidas sobre algunas versiones emergentes del liderazgo transformacional. Es por ello, que su influencia abarca tanto la satisfacción laboral como la de clientes en la muestra de estudio.

6.2. Conclusiones

En las siguientes líneas se presentan de manera resumida los hallazgos más relevantes de la presente Tesis. Tal y como se realizó en secciones anteriores, el énfasis se pondrá en las variables de estudio, es decir, liderazgo y satisfacción laboral; liderazgo y satisfacción de clientes; así como la relación entre satisfacción laboral y satisfacción de clientes y en la comparativa entre ambos tipos de liderazgo. Además, se atenderá a los dos tipos de análisis estadísticos realizados: diferencia de medias y regresiones logísticas.

Liderazgo y satisfacción laboral

- Los líderes que desarrollan actitudes relacionadas con las dimensiones transformacionales de influencia idealizada y estimulación intelectual, así como las auténticas de transparencia en las relaciones y procesamiento equilibrado, obtuvieron trabajadores más satisfechos. Asimismo, la

satisfacción laboral se explicó por las altas puntuaciones en las subescalas de transparencia en las relaciones y procesamiento equilibrado, así como por las bajas en moral internalizada y conciencia de sí mismo.

- Para **Recepción**, todas las escalas de liderazgo (excepto motivación inspiracional y moral internalizada) se relacionaron con altas puntuaciones en satisfacción laboral. Además, la satisfacción laboral se explicó por altas puntuaciones en procesamiento equilibrado y bajas en moral internalizada y conciencia de sí mismo.
- En **Bar-Restaurante**, las dimensiones de influencia idealizada y motivación inspiracional (liderazgo transformacional), así como las auténticas de transparencia en las relaciones, procesamiento equilibrado y conciencia de sí mismo, se relacionaron con mayor satisfacción laboral. Además, las bajas puntuaciones en transparencia en las relaciones, moral internalizada y conciencia de sí mismo, así como las altas en procesamiento equilibrado, explicaron la satisfacción en dicho departamento.
- El departamento de **Animación**, el procesamiento equilibrado fue el único que se asoció con niveles elevados en satisfacción laboral. Además, la escala auténtica de transparencia en las relaciones explicó la satisfacción en dicho departamento.
- Para **Cocina**, todas las subescalas (excepto las transformacionales de motivación inspiracional y estimulación intelectual) se relacionaron con elevados índices de satisfacción laboral. Asimismo, el alto procesamiento equilibrado explicó la alta satisfacción en dicho departamento.
- En cuanto a **Pisos**, todas las dimensiones (a excepción de la estimulación intelectual y la moral internalizada) se asociaron con alta satisfacción laboral. Además, las altas puntuaciones en las escalas auténticas de transparencia en las relaciones, procesamiento equilibrado y conciencia de sí mismo, explicaron la satisfacción de los jefes de departamento.

Liderazgo y satisfacción de clientes

- Los directores con elevados índices en transparencia en las relaciones, moral internalizada, procesamiento equilibrado e influencia idealizada presentaron puntuaciones superiores en satisfacción de clientes. Asimismo, las escalas transformacionales de influencia idealizada y estimulación intelectual, así como

las auténticas de transparencia en las relaciones, moral internalizada y procesamiento equilibrado explicaron la alta satisfacción general de clientes.

- En **Recepción**, la alta satisfacción de clientes se relacionó con puntuaciones elevadas en transparencia en las relaciones, moral internalizada y procesamiento equilibrado. Además, la satisfacción de clientes estuvo explicada por la alta influencia idealizada (liderazgo transformacional), y la alta transparencia en las relaciones, moral internalizada y procesamiento equilibrado (liderazgo auténtico).
- Para **Bar-Restaurante**, los líderes con elevados niveles de influencia idealizada, transparencia en las relaciones, moral internalizada y procesamiento equilibrado se relacionaron con clientes más satisfechos. Igualmente, la influencia idealizada y estimulación intelectual (liderazgo transformacional), así como las auténticas de transparencia en las relaciones, moral internalizada y procesamiento equilibrado explicaron la alta satisfacción de clientes en dicho departamento.
- En cuanto a **Animación**, la alta satisfacción de clientes se asoció con niveles superiores de moral internalizada del liderazgo auténtico. Asimismo, la consideración individualizada y la moral internalizada explicaron la satisfacción de huéspedes hacia este departamento.
- Para **Cocina**, los hoteles con clientes satisfechos se caracterizaron por líderes con altos niveles en liderazgo auténtico en las subescalas de transparencia en las relaciones, moral internalizada y procesamiento equilibrado. Igualmente, niveles superiores en influencia idealizada (liderazgo transformacional), así como en las auténticas de transparencia en las relaciones, moral internalizada y procesamiento equilibrado explicaron la alta satisfacción.
- En **Pisos**, la satisfacción se asoció con niveles superiores en moral internalizada y procesamiento equilibrado (liderazgo auténtico). Además, puntuaciones altas en consideración individualizada (transformacional) y en moral internalizada (auténtico) explicaron la alta satisfacción de visitantes.

Satisfacción laboral y satisfacción de clientes

- La alta satisfacción intrínseca, extrínseca y general se relacionó con mayor satisfacción general de clientes, estando ello sustentado por los análisis de regresión logística.

- En **Recepción**, la alta satisfacción extrínseca de los jefes de departamento se relacionó con mayor satisfacción de clientes hacia dicho departamento. Por otra parte, la alta satisfacción intrínseca, extrínseca y general explicó la alta satisfacción hacia Recepción.
- Para **Bar-Restaurante**, la alta satisfacción intrínseca, extrínseca y general se asoció con niveles superiores de satisfacción de clientes. Además, la alta satisfacción laboral en sus tres dimensiones explicó la alta satisfacción de clientes.
- En el caso de **Animación**, la baja satisfacción intrínseca, extrínseca y general se relacionó con mayor satisfacción de clientes. Igualmente, la baja satisfacción en sus tres escalas explicó la alta satisfacción de clientes.
- En cuanto a **Cocina**, la alta satisfacción intrínseca y extrínseca se vinculó con mayor satisfacción de clientes. Asimismo, las tres dimensiones de satisfacción laboral explicaron la satisfacción de clientes hacia dicho departamento.
- En **Pisos**, la baja satisfacción laboral general se relacionó con mayor satisfacción de clientes, no siendo posible la creación de ningún modelo logístico.

Comparativa entre liderazgo transformacional y auténtico

- El liderazgo auténtico resultó tener mayor influencia en la satisfacción laboral. Concretamente, las subescalas de liderazgo auténtico como la transparencia en las relaciones y procesamiento equilibrado explicaron y se relacionaron en mayor medida con la satisfacción general de los jefes de departamento. En el caso de la satisfacción de clientes, ambos tipos de liderazgo ejercieron efecto, destacando las dimensiones transformacionales de influencia idealizada y estimulación intelectual, así como las auténticas de transparencia en las relaciones, moral internalizada y procesamiento equilibrado.

6.3. Limitaciones

Aun teniendo en cuenta que los resultados evidenciados en la presente Tesis aportan información novedosa al estudio del liderazgo en la hotelería, este estudio presenta una serie de limitaciones que deberán ser subsanadas en futuras investigaciones.

De manera inicial, es importante destacar la generalización de resultados. Aunque la muestra es grande, conformando un total de 19656 sujetos, las conclusiones halladas pueden ser aplicables únicamente a aquellos grupos con características similares, pero no a otras poblaciones. Además, la distribución de la muestra no ha sido proporcional en todos los casos ya que, aunque en todos los hoteles se ha distribuido el mismo número de cuestionarios tanto a directores como a jefes de departamento y a clientes, los 2456 cuestionarios de clientes de cada hotel se han comparado con 6 jefes de departamento y con 1 director, efecto que probablemente pueda llegar a sesgar los resultados.

Del mismo modo, los hoteles de la muestra pertenecen a una misma cadena hotelera, Barceló Hotel Group y a un mismo destino, Islas Canarias. Por ello, sería recomendable que futuros estudios examinen la validez de los resultados utilizando, entre otras, muestras de directores y jefes de departamento más amplias, hoteles pertenecientes a otras zonas geográficas, distintas categorías (número de estrellas), distintas cadenas hoteleras o, incluso, estudios transculturales que comparen resultados de muestras nacionales e internacionales.

Por otra parte, es preciso atender a que únicamente se ha tenido en cuenta la satisfacción laboral de los jefes de cada uno de los departamentos seleccionados, es decir, Recepción, Bar-Restaurante, Animación, Cocina y Pisos, puesto que son los que tienen realmente contacto directo con los directores de los hoteles. Sin embargo, el haber incluido la opinión de los trabajadores base podría haber otorgado al estudio mayor significancia en cuanto a evidencias halladas.

Igualmente, es preciso hacer hincapié en que no todas las diferencias halladas han sido reforzadas por tamaños del efecto consistentes, de hecho, muchas de las variables han obtenido magnitudes pequeñas o insignificantes. Atendiendo a ello, es importante tener cierta cautela y precisión a la hora de interpretar los resultados obtenidos, puesto que en muchos casos las diferencias halladas no gozan de apoyo empírico. Teniendo en cuenta que el índice d propuesto por Cohen (1988) señala que valores menores o iguales a 0.20 indican un tamaño del efecto muy pequeño y que valores entre 0.20 y 0.49 pequeño, únicamente podrían ser considerados los resultados con índices superiores a 0.50.

En otro orden de cosas, conviene centrar la atención en que los análisis predictivos realizados en el presente estudio únicamente permiten establecer relaciones entre variables, por lo que, al no ser un estudio longitudinal, la relación analizada en los resultados no es causal. En este sentido, sería interesante ampliar la cantidad de directores

y de personal incluyendo un modelo longitudinal que permitiera explicar causalmente la influencia del liderazgo en la satisfacción laboral y la de clientes, así como la relación entre la satisfacción laboral y la de clientes.

Asimismo, es necesario atender a los sesgos propios de toda investigación de estas características, en cuanto a la propia interpretación que hacen los sujetos de los ítems evaluados. Teniendo en cuenta que la muestra ha sido conformada por sujetos procedentes de diferentes países, culturas, nivel educativo, socioeconómico, etc., además de la deseabilidad social que muchas veces puede condicionar las respuestas, los resultados pueden llegar a estar sesgados y, en definitiva, disminuir su fiabilidad (Ybarra et al., 2012).

Sumado a lo anterior, se hace preciso mencionar que no se ha analizado la percepción que los empleados tienen del liderazgo de los directores. En este sentido, puede que las opiniones que los gerentes tienen sobre su estilo de liderazgo no se correspondan con las opiniones que tienen sus seguidores y que, por lo tanto, aunque ellos piensen que ejercen cierta influencia sobre sus equipos, en realidad no sea así. Atendiendo a ello, aunque se ha demostrado que cuanto mayores son las percepciones de los empleados de autenticidad en sus supervisores, mayores son las percepciones de los supervisores del rendimiento de los empleados (Wang et al., 2014), no siempre ocurre a la inversa. Y es que, tal y como indicó Kouzes y Posner (2015), el liderazgo depende de la visión del seguidor y, en muchas ocasiones, la visión que el líder presenta sobre su propio liderazgo no corresponde con la visión que presentan sus seguidores.

6.4. Futuras líneas de investigación e implicaciones prácticas

Atendiendo a las limitaciones y dada la gran implicación práctica de las variables de estudio en el sector de la hotelería, el presente estudio deja abiertas nuevas líneas de investigación.

Por una parte, se hace preciso atender a nuevos estudios que amplíen la muestra de directores y jefes de departamento para evitar sesgos en el análisis de los resultados. Además, sería interesante que se incluyera la opinión (salario, horarios, expectativas del puesto de trabajo, formación recibida, etc.) de los trabajadores base que, aunque no tienen tanto contacto directo con los gerentes de los hoteles, son los empleados de primera línea que están en contacto directo con los huéspedes. De esta forma, se garantizará mayor

homogeneidad de la muestra y los resultados podrán ser tenidos en cuenta en base a todo el equipo que conforma un hotel. De la misma forma, abre el paso a nuevos estudios que amplíen su rango de investigación a nuevos destinos nacionales e internacionales y a otras cadenas hoteleras para así poder generalizar los resultados.

Igualmente, la realización de estudios longitudinales sería precisa para poder analizar la causalidad de los resultados hallados. Es probable que el nivel de satisfacción de los trabajadores, de los clientes o, incluso, el nivel de liderazgo de los directivos no sea el mismo en todas las temporadas del año. De hecho, el estrés producido en las temporadas altas de los hoteles pueden llegar a modificar dichos niveles. Aunque en este caso sí se ha tenido en cuenta la temporalidad al recoger las opiniones de clientes (recogida de datos durante 12 meses), los cuestionarios de directivos y jefes de departamento se recolectaron en una época determinada del año, por ello, nuevas investigaciones deberían contemplar esta premisa.

Asimismo, se hace preciso dejar abiertas nuevas líneas que analicen la correspondencia o no de la percepción de liderazgo del director y la de sus seguidores. Atendiendo a Lee y Hee (2016), para mejorar la satisfacción de los trabajadores es necesaria una gestión basada en el respeto de los valores y el apoyo al crecimiento y formación. Además, tal y como indicaron Kim et al. (2012), la inteligencia emocional en la hotelería se relaciona positiva y significativamente con mayores niveles de satisfacción. Todas estas cuestiones son recogidas por los modelos de liderazgo, pero sería necesario comprobar si lo que el líder considera que transmite lo reciben sus seguidores. Aunque estudio previos han demostrado que los seguidores se identifican con el líder (Wong et al., 2010) y con su capital psicológico (Peterson et al., 2012; Rego et al., 2012; Wolley et al., 2011; Zamahari et al., 2011), también se ha puesto de manifiesto que los líderes consideran poseer índices superiores de liderazgo en comparación con los que perciben sus seguidores (Padrón, 2011).

En otro orden de cosas, cobra especial relevancia detener la atención en las implicaciones prácticas que originan las evidencias halladas. El turismo, y concretamente la hotelería, se ha convertido en una de las mayores fuentes de ingreso de los países desarrollados y para este sector, la fascinación del liderazgo no ha sido ajena. La hotelería se caracteriza por la venta de un producto que la define: el servicio. Y este depende, entre otras cosas, de los recursos humanos, la calidad de la prestación y de la actitud de las personas encargadas de ofrecer ese servicio, actitud que es motivada por factores

relacionados con la manera de dirigir y que se generan a partir de los estilos de liderazgo de sus directivos (López, 2014).

Especial mención merecen los resultados obtenidos en los análisis de la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral. Atendiendo a ello, hay una marcada tendencia en los resultados en función de los departamentos. Concretamente, todos los departamentos, a excepción del de Animación, coinciden en explicar los altos niveles de satisfacción laboral a partir de la subescala auténtica de procesamiento equilibrado. Según Moriano et al. (2011), esta dimensión hace referencia a las capacidades del líder que hacen que se muestren los objetivos y se analice cuidadosamente la información antes de tomar decisiones. Además, añaden que estos perfiles solicitan distintos puntos de vista, aunque disten de los suyos, por lo que parece ser que los jefes de departamento en los hoteles de la muestra valoran significativamente este aspecto para su desempeño laboral.

En el caso de los departamentos de Animación y Pisos, destaca la escala auténtica de transparencia en las relaciones, consistente en la evaluación por parte del líder del grado de apertura hacia el resto, dando lugar a un clima de confianza entre sus seguidores. Tal y como se citó con anterioridad, ambos departamentos comparten una característica que los diferencia del resto: son externalizados, aunque el departamento de Pisos está dirigido por gobernantes/as internos del hotel, efecto que puede justificar que en dicho departamento también se explique la satisfacción a partir de la dimensión auténtica de procesamiento equilibrado. Todo ello, invita a reflexionar acerca del grado de implicación de los trabajadores externos, así como de su sentimiento de pertenencia con la empresa (Vargas, 2018).

En el caso de los análisis de relación entre las variables de liderazgo y satisfacción de clientes se obtienen correspondencias similares. Concretamente, la satisfacción de los clientes hacia los departamentos de Recepción, Bar-Restaurante y Cocina, se explica por los niveles elevados en influencia idealizada (liderazgo transformacional) y las dimensiones auténticas de transparencia en las relaciones, moral internalizada y procesamiento equilibrado. En base a ello, actitudes como la implicación de los trabajadores en la visión de futuro, la creación de un clima de confianza, la solicitud de distintos puntos de vista y autorregulación del líder en base a sus creencias, predice una mayor satisfacción de clientes hacia los citados departamentos.

Además, tal y como ocurría en la variable anterior, los departamentos de Animación y Pisos presentan modelos distintos al resto de departamentos, pero

coincidentes entre ellos. Específicamente, son las escalas de consideración individual (liderazgo transformacional) y moral internalizada (liderazgo auténtico). En el caso de esta última, también es coincidente con el resto de departamentos, aunque no en el caso de la consideración individual, consistente en la consideración por parte del líder de los sentimientos de los seguidores, así como el mostrar los beneficios de alcanzar las metas organizativas. Así, parece que el hecho de pertenecer a una empresa externa o al departamento de Animación y Pisos condiciona las actitudes del líder que predicen la posterior satisfacción de los visitantes.

Por último, las implicaciones prácticas derivadas del análisis de la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción de clientes también deben ser tenidas en consideración. Tal y como ocurrió en los análisis anteriores, los departamentos de Recepción, Bar-Restaurante y Cocina coincidieron en presentar modelos predictivos similares. Así, la satisfacción de los clientes hacia los citados departamentos estuvo explicada por los elevados índices en satisfacción intrínseca y extrínseca de los jefes de departamento. En este caso, los clientes están satisfechos con los servicios de estos departamentos en la medida en que sus jefes de departamento ven suplidas sus oportunidades de promoción, reconocimiento, salario, orgullo y libertad para usar los criterios propios. Por el contrario, la satisfacción de los clientes hacia el departamento de Animación se explicó por las bajas puntuaciones en satisfacción, efecto que puede ser explicado atendiendo a la no vinculación de los jefes de departamento con la empresa en cuestión. Para el departamento de Pisos, los resultados fueron similares, no creándose ningún modelo que explicara la satisfacción de los clientes a partir de la satisfacción laboral.

Además, en la muestra de estudio el liderazgo auténtico ha resultado ser más influyente que el transformacional, sobre todo en los aspectos relacionados con la satisfacción laboral de los empleados, lo que no solo deja abiertas nuevas líneas de investigación que analicen este aspecto en profundidad, sino que ofrece unas pautas concretas a los gerentes hoteleros para enfocar su estilo de liderazgo.

Atendiendo a todo lo anterior, la presente investigación resulta de gran relevancia para el sector hotelero, no solo por demostrar la influencia del liderazgo en los estilos de gestión, sino porque analiza de forma independiente en cada departamento las dimensiones del líder que se relacionan y explican la alta satisfacción laboral y de clientes, además de la relación entre estas dos últimas. En base a ello, las organizaciones

turísticas son intensivas manos de obra, puesto que sus equipos están formados por un gran número de personas a fin de garantizar un buen servicio. Por ello, tal y como apuntó González (2011), los responsables hoteleros tienen que conocer a las personas que forman su equipo, siendo el factor humano la pieza clave que forma el producto, convirtiéndose en el valor intangible que mejor caracteriza a la experiencia turística.

En cuanto a la satisfacción de clientes, lo es todo en el sector de la hotelería. Concretamente y en palabras de Nikou et al. (2016), los clientes son el alma de cualquier negocio y en el caso de la hotelería, son la clave del éxito (Ríos, Ortega y Matilla, 2016). Además, la excesiva competitividad existente en la industria actual llama a la necesidad de los hoteles de diferenciar sus servicios con tal de lograr la satisfacción, siendo la calidad del servicio la ruta directa y un factor altamente significativo no solo para cumplir las expectativas de los huéspedes, sino para lograr su fidelización (Albukalifeh y AlBattat, 2017). Por ello, el liderazgo ha emergido como un capital influyente dentro del mundo empresarial y de la hotelería en particular, porque se convierte en el vehículo de la satisfacción laboral que, a su vez, conduce a la satisfacción de clientes.

Capítulo 7:

Estudio Cualitativo

7.1. Introducción

Puesto que uno de los principales hallazgos de la presente Tesis fue la diferenciación en los resultados en función de la gestión de los departamentos (externa o propia), se decidió realizar un nuevo análisis que diera respuesta a este interrogante, dado que no había sido establecido como hipótesis de estudio. En cuanto al concepto de “externalización”, tal y como se ha comentado en apartados anteriores, es definida como la utilización por una organización de empresas externas para realizar tareas que habitualmente se han realizado internamente (Leeman y Reynolds, 2012). Además de ser un tema que ha despertado polémica en la actualidad, se ha abierto el debate acerca de un posible bajo sentimiento de implicación y compromiso organizacional por parte de los trabajadores externos de los hoteles, así como de la relación que estos trabajadores tengan con su jefe directo y las diferencias frente a trabajadores no externalizados. Al respecto, Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro (2018) hallaron, tras analizar 63 hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Gran Canaria, que la calidad de los servicios externalizados está determinada por el grado de externalización percibida por el director y por los beneficios estratégicos. Además, la decisión de externalizar los servicios conlleva una serie de riesgos, entre los

que destacan el desconocimiento de la forma de trabajar y la pérdida del control de las actividades (Quelin y Duhamel, 2003).

Centrando la atención en variables afines, Waldhausen y Sturman (2014) detectaron que los jefes de Spas externalizados en hoteles tenían un nivel de estrés superior a sus homólogos contratados directamente por el hotel, debido entre otros factores a intereses contrapuestos de sus jefes directos y el hotel.

No obstante, no existe evidencia de estudios que hayan analizado las diferencias en la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral en hoteles en departamentos externalizados y propios, por lo que el presente estudio se propone explorar la existencia de diferencias en la influencia del liderazgo (transformacional y auténtico) en la satisfacción laboral de los jefes de departamento externalizados y de gestión propia en hoteles de las Islas Canarias.

7.2. Método

Durante el desarrollo de la presente tesis doctoral se profundizó en el estudio de los métodos de análisis de muestras valorando de manera positiva los estudios cualitativos como complementarios de los estudios cuantitativos. El presente estudio analizó una muestra recogida en enero de 2019 de 60 trabajadores de los mismos 14 hoteles de los que se recogió muestra en 2016-2017. Los hoteles pertenecen a la cadena española Barceló Hotel & Group y se sitúan en las Islas Canarias, España, concretamente en las islas de Lanzarote, Fuerteventura, Gran Canaria y Tenerife.

De los 14 hoteles que presenta la empresa en las siete islas que conforman la Comunidad Autónoma, 12 hoteles cumplieron esta vez los requisitos de inclusión. Para el desarrollo del estudio se formó un solo grupo, con los jefes de departamento (responsables de los departamentos de Recepción, Cocina, Bar-Restaurante, Animación y Pisos) de cada hotel, no recogándose en este caso muestra de los directores ni de los clientes. Una persona designada fue personalmente a cada uno de los 12 hoteles para explicar directamente a cada uno de los trabajadores de la muestra el objeto del estudio, la forma de responder a los tres cuestionarios y estuvo disponible durante el tiempo de contestación por si surgía alguna duda.

A la muestra de estudio de 60 trabajadores se les entregó tres cuestionarios:

- Versión en español del Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) de Walumbwa et al. (2008) para medir el liderazgo auténtico.
- Versión en español del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio (1997) para medir el liderazgo transformacional.
- Versión en español del Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) de Weiss et al. (1967) para medir la satisfacción laboral.

De los 60 cuestionarios recogidos hubo que invalidar dos de ellos, resultando la muestra de estudio en 58 trabajadores suponiendo un 96.66% del objetivo inicial. La muestra se compuso de un 53.44% de hombres (46.56% de mujeres), de los cuales un 63.79% en rango de edad 35-49 años, un 22.41% en rango de edad 50-64 y un 13.79% en rango de edad 25-34 años. El 84.48% de los trabajadores tenían contrato fijo de duración indefinida y un 15.51% tenían contrato laboral temporal. Respecto al estado civil, el 48.27% de la muestra estaba casado, el 37.93% estaba soltero y el 13.79% estaba separado. De estos 58 trabajadores el 58.60% son propios y el 41.40% externalizados.

Se utilizó un acercamiento a la muestra basado en el fsQCA, consistente en un método basado en el álgebra Booleana adecuado para muestras N-sample de tamaño pequeño o mediano (Fiss, 2011), y que permite un examen configuracional de la relación causal entre un grupo de condiciones antecedentes y un resultado relacionado (Ragin, 1989, 2000). Los análisis con metodología QCA han sido utilizados de manera exitosa en múltiples estudios de disciplinas de ciencias sociales (Lassala, Apetrei, Sapena, 2017; Apetrei, Paniagua, Sapena 2016).

El fsQCA es un método de teoría de conjuntos que considera los casos como configuraciones de causas y condiciones, en lugar de tratar cada variable independiente como analíticamente distinta y aislada del resto. Este método empírico examina las relaciones entre el resultado de interés (satisfacción laboral alta en este caso) y todas las combinaciones posibles (alta/baja o ausente) de sus predictores respecto al Liderazgo Auténtico (transparencia, moral, procesamiento equilibrado, conciencia de sí mismo) y respecto al Liderazgo Transformacional (influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual). El interés por la metodología de fsQCA es debido, fundamentalmente, a Charles Ragin (e.g. Ragin, 1987, 2000, 2008). Su propósito principal es ajustar los datos a la teoría yendo más allá de la dependencia de una sola muestra, lo que implica alcanzar validez predictiva (McClelland, 1998;

Gigerenzer y Brighton, 2009; Woodside y McDonald 2013; Wu, Yeh, Huan y Woodside, 2014).

Para entender el fsQCA hay que atender a la teoría de conjuntos. Ésta permite un análisis detallado de cómo las condiciones causales contribuyen a un resultado en cuestión. En lugar de estimar los efectos de las variables individuales, fsQCA emplea la lógica Booleana para examinar la relación entre un resultado y todas las posibles combinaciones de condiciones antecedentes múltiples, permitiendo a los investigadores encontrar distintas combinaciones de variables causales que sugieren diferentes vías teóricas a resultados determinados (Longest y Vaisey, 2008). Según Ragin (2008), en lugar de investigar qué factores son más importantes, fsQCA busca saber qué factores deben combinarse y en qué combinaciones.

Un conjunto difuso puede ser visto como una variable continua que se ha calibrado de manera útil para indicar el grado de pertenencia a un conjunto bien definido y especificado. Dicha calibración es posible sólo mediante el uso de conocimientos teóricos, que es esencial para la especificación de los tres puntos de corte o umbrales cualitativos (miembro completo, miembro no completo y máxima ambigüedad). Por ejemplo, casos en los rangos más bajos de una variable continua convencional pueden estar totalmente fuera del conjunto en cuestión, con puntuaciones de pertenencia difusa truncadas a 0.0, mientras que los casos en rangos superiores de esta misma variable continua pueden estar totalmente dentro del conjunto, con puntuaciones de pertenencia difusa truncadas a 1.0.

La medida de la consistencia, análoga a la correlación, es la proporción de casos compatibles con el resultado (el número de casos que presentan una configuración determinada de atributos y el resultado dividido por el número de casos que presentan la misma configuración de atributos pero no exhiben el resultado, se verá en los gráficos de dispersión). Subyace la idea de que existe una relación de subconjunto difuso cuando las puntuaciones de pertenencia en un conjunto (X_i) son consistentemente menores o iguales que las puntuaciones de membresía en el otro (Y_i) ($X_i \leq Y_i$, es decir, que la configuración es condición suficiente para que se dé el resultado). La medida de cobertura - análogo al coeficiente de determinación evalúa la relevancia empírica de un subconjunto consistente (qué proporción del resultado es explicada por las variables del modelo, en este caso, por la solución). La cobertura se basa en una combinación causal que garantiza que los casos que la cumplen cubren una gran parte del resultado como para ser empíricamente

importante (la proporción de miembros con el resultado, es decir, con satisfacción laboral alta, que es explicada por la solución).

Para aplicar la metodología fsQCA en la presente investigación, se ha empleado el software FS/QCA 3.0 (Fuzzy-Set/Qualitative-Comparative Analysis Version 3.0). Se realizó un planteamiento de modelo en el que se buscó saber qué grado de influencia existe entre las cuatro subescalas del Liderazgo Auténtico/Liderazgo Transformacional (variables dependientes) y la Satisfacción Laboral (variable objetivo) en la muestra de referencia. De esta forma se busca entender si el enfoque de los líderes, directores de hotel en este caso, debe ser sobre las 4 subescalas en cada uno de los enfoques teóricos de liderazgo o hay alguna de mayor relevancia. Finalmente, se realizó un acercamiento empírico de valoración analizando cómo funcionan en el modelo las relaciones en parte de la muestra que es de trabajadores propios del hotel (Recepción, Bar y Restaurante y Cocina) y cómo funciona en la parte de la muestra que es de trabajadores de empresa externalizada (Pisos y Animación).

Tanto el análisis del modelo como el del caso planteado aportan novedad a los estudios científicos con enfoque en liderazgo y satisfacción laboral y externalización de servicios; e igualmente aportan valor empírico a los gestores de negocios hoteleros y empresas afines.

7.3. Resultados

7.3.1. Liderazgo Auténtico y Satisfacción Laboral

7.3.1.1. Validación de las dimensiones

Antes de realizar el modelo fuzzy, es necesario validar las escalas y dimensiones utilizadas en esta investigación.

La dimensión satisfacción laboral se compone de 20 ítems en el cuestionario MSQ, la dimensión transparencia del liderazgo auténtico se compone de 5 ítems del cuestionario ALQ, la dimensión moral internalizada del liderazgo auténtico se compone de 4 ítems del cuestionario ALQ, la dimensión procesamiento equilibrado del liderazgo auténtico se compone de 3 ítems del cuestionario ALQ y, por último, la dimensión conciencia de sí mismo del liderazgo auténtico se compone de 4 ítems del cuestionario ALQ.

Para ello, en primer lugar, se usa el modelo Alfa de consistencia interna de Cronbach para verificar la fiabilidad de cada dimensión de la escala, ya que permite comprobar si los indicadores reflectivos de la escala son homogéneos y, por tanto, si están midiendo la misma variable latente. Se considera como valor óptimo aquel mayor o igual que 0,7 (Nunnally, 1978). En segundo lugar, se aplica un análisis factorial exploratorio AFE para demostrar la unidimensionalidad de las dimensiones.

7.3.1.2. Modelo de fiabilidad de escala de Alfa de Cronbach

Para analizar la fiabilidad de las escalas en cada constructo se utilizó el estadístico Alpha propuesto por Cronbach (1951), que determina el grado de consistencia interna de una escala de medición mediante el cálculo de la correlación media de una de sus variables con todas las demás variables de la escala.

Este índice de fiabilidad asume que la escala está compuesta por elementos homogéneos que miden la misma característica y que la consistencia interna de la escala puede evaluarse mediante la correlación existente entre todos sus elementos, por lo tanto, asume indicadores reflectivos. Se debe mencionar que los indicadores fiables de un constructo unidimensional son intercambiables, ya que derivan del mismo dominio conceptual y representan todas las facetas de éste. Por lo tanto, la eliminación de un indicador reflectivo no alterará el significado del constructo.

Su valor varía entre 0 y 1, de manera que cuanto más cercano esté el valor del α de Cronbach a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medición. De acuerdo con Nunnally (1978), en una investigación exploratoria se requiere que dicho coeficiente sea igual o mayor a 0,7 para poder afirmar que la escala es fiable. Las escalas a analizar son escalas de valoración de Likert de 1 a 5 para la satisfacción laboral y de 0 a 4 para el liderazgo (véase Tabla 57). Como se puede observar, los valores de la α de Cronbach son todos mayores de 0,7 (excepto para la dimensión Transparencia que posteriormente se confirmará con el Análisis Factorial Exploratorio que sí está bien compuesta), por lo que 4 de las dimensiones planteadas cumplen con los criterios de fiabilidad de la escala de medida.

Tabla 57. Alfa de Cronbach de las subescalas del liderazgo auténtico y satisfacción laboral

Dimensión	Alfa de Cronbach
Satisfacción laboral	0.947
Transparencia en las relaciones	0.671
Moral internalizada	0.773
Procesamiento Equilibrado	0.789
Conciencia de sí mismo	0.892

7.3.1.3. Análisis factorial exploratorio (AFE)

Un constructo (o dimensión) es unidimensional si:

- Si el primer factor explica al menos el 40% de la varianza (Carmines y Zeller, 1979).
- Si el cociente entre la diferencia del primer y segundo autovalor y la del segundo y tercero es mayor de 3.
- Si solo para el primer componente principal el valor propio es mayor que 1 (criterio de Kaiser, 1960).

El propósito de este análisis es verificar la fiabilidad individual de cada uno de los indicadores con su respectivo constructo usado para el modelo explicativo propuesto en la presente investigación. El criterio para aceptar que los indicadores reflectivos son integrantes del constructo, es una carga mayor o igual que 0.70. Sin embargo, diversos investigadores establecieron que esta regla empírica no debería ser tan rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas siendo también aceptables cargas de 0.50 (Chin, 1998; Hair et al.,1995, Uriel y Aldás, 2005).

El método utilizado para el AFE será el de componentes principales con rotación Varimax usando el criterio de los autovalores mayores que 1. Dos son los indicadores para la justificación de un AFE:

- La matriz de correlación entera a través del contraste de esfericidad de Bartlett, que proporciona la probabilidad estadística de que la matriz de correlación de las

variables sea una matriz identidad. Se obtiene a partir de la transformación de la Chi-cuadrado del determinante de la matriz de correlaciones. Cuanto mayor sea este estadístico y el nivel de significación sea menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula de que la matriz sea una matriz identidad.

- El estadístico de Káiser-Meyer-Olkin (KMO). Este índice varía entre 0 y 1, llegando a 1 cuando cada variable es perfectamente predicha sin error por las otras variables. Si el valor de KMO es 0.80 o superior, la medida de adecuación muestral es sobresaliente; si es 0.70 o superior la medida es regular, si es 0.60 o superior la medida es mediocre; 0.50 o superior despreciable y por debajo de 0.50 inaceptable para un análisis exploratorio. Esta medida de adecuación o suficiencia muestral aumenta conforme aumenta el tamaño muestral, aumentan las correlaciones medias, aumenta el número de variables o desciende el número de factores.

En las Tablas 58 y 59 se exponen los análisis factoriales para los constructos. Todos los AFE's resultan válidos ($KMO > 0.6$ y Chi^2 significativo). La dimensión Satisfacción Laboral tiene 3 factores con autovalor > 1 , pero el primer factor explica más del 50% de la varianza. Para el resto de dimensiones, sólo hay un factor para cada una con autovalor > 1 . Las cargas factoriales son, en general, superiores a 0.50 (excepto en 2 ítems). Se comprueba así la unidimensionalidad de los 5 constructos.

Tabla 58. Análisis Factorial Exploratorio de las dimensiones Satisfacción Laboral

Dimensión	Satisfacción	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Laboral				
MSQ11		0.794		
MSQ9		0.744		
MSQ2		0.743		
MSQ1		0.727		
MSQ10		0.720		
MSQ4		0.716		
MSQ3		0.664		
MSQ14		0.642		

Dimensión	Satisfacción	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Laboral				
MSQ18		0.560		
MSQ6			0.821	
MSQ5			0.797	
MSQ13			0.750	
MSQ16			0.740	
MSQ15			0.658	
MSQ7				
MSQ12				0.895
MSQ19				0.688
MSQ8				0.667
MSQ17				0.630
MSQ20				0.600
% Varianza explicada por los factores (con autovalores >1)		52,59%	11.23%	7.30%
Prueba KMO			0.812	
Prueba de esfericidad de Barlett			Chi2 = 1034.205	
			Sig. 0.000	

Tabla 59. Análisis Factorial Exploratorio de la dimensión liderazgo auténtico

	Transparencia	Moral	Procesam. Eq.	Conciencia s/m
ALQ1	0.775			
ALQ3	0.762			
ALQ4	0.824			
ALQ5	0.659			
ALQ6		0.774		
ALQ7		<0.500		
ALQ8		0.904		
ALQ9		0.878		

	Transparencia	Moral	Procesam. Eq.	Conciencia s/m
ALQ10			0.687	
ALQ11			0.914	
ALQ12			0.934	
ALQ13				0.892
ALQ14				0.809
ALQ15				0.894
ALQ16				0.895
% Varianza explicada por los factores (con autovalores >1)				
	57.36%	60.62%	72.71%	76.27%
Prueba KMO	0.68	0.700	0.601	0.834
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi2 = 59.96 Sig. 0.000	Chi2 = 81.62 Sig. 0.000	Chi2 = 86.17 Sig. 0.000	Chi2 = 134.93 Sig. 0.000

En el modelo fuzzy se trabajará con los factores obtenidos en el AFE (los factores son variables de distribución normal con media 0 y desviación típica 1). Para la satisfacción laboral se calculará la media de los tres factores obtenidos.

7.3.1.4. Modelo fuzzy

La Tabla 60 muestra los descriptivos de cada una de las dimensiones en su modo original de escala Likert 0-4 o 1-5.

Tabla 60. Análisis descriptivos de las dimensiones analizadas

Dimensión	Muestra N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Satisfacción laboral	58	3.94	0.72	1.30	5.00
Transparencia en las relaciones	58	3.14	0.63	1.20	4.00
Moral internalizada	58	3.18	0.71	1.50	4.00
Procesamiento Equilibrado	58	2.87	0.92	0.00	4.00

Conciencia de sí mismo	58	3.14	0.91	0.00	4.00
------------------------	----	------	------	------	------

La Calibración en esta investigación indica la medida en que los trabajadores pueden considerarse miembros de conjuntos que varían de acuerdo con la satisfacción laboral y los tipos de liderazgo, siendo en este caso cinco factores (véase Tabla 61).

Tabla 61. Descripción de los factores a analizar

Condiciones		Símbolo	Items
Resultado	Satisfacción laboral	EmploJobSat	Estado emocional positivo derivado de una evaluación del trabajo
Condiciones antecedentes	Transparencia en las relaciones	Transparency	El líder se muestra a sí mismo tal y como es.
	Moral internalizada	InternMoral	El comportamiento del líder se basa en estándares morales y éticos.
	Procesamiento Equilibrado	SelfAwareness	El líder solicita diferentes puntos de vista antes de tomar decisiones.
	Conciencia de sí mismo	BalancedProc	El líder es consciente de sí mismo.

Cada una de estas variables cuantitativas ha de ser calibrada (se calibrarán los factores obtenidos en el AFE) para otorgar grados de membresía o pertenencia a conjuntos previamente definidos. La Tabla 62 expone los conjuntos.

Tabla 62. Calibración de los factores obtenidos en AFE

Condiciones		Conjunto de pertenencia
Resultado	Satisfacción laboral	Trabajadores con satisfacción laboral alta
Condiciones antecedentes	Transparencia en las relaciones	Trabajadores cuyos jefes tienen transparencia en las relaciones alta
	Moral internalizada	Trabajadores cuyos jefes tienen moral internalizada alta
	Conciencia de sí mismo	Trabajadores cuyos jefes tienen conciencia de sí mismo alta
	Procesamiento equilibrado	Trabajadores cuyos jefes tienen procesamiento equilibrado alto

7.3.1.5. Análisis de suficiencia

Una vez calibrados el resultado y todas las condiciones (el sufijo “fz” indica variable calibrada), se procede a extraer la tabla de la verdad en la que se listan todas las posibles configuraciones, existen 2^k configuraciones o filas, donde k es el número de condiciones (Ragin y Sonnet, 2004). En este caso $2^4=16$ combinaciones. Según Ragin y Sonnett (2004) el valor 1 en cada configuración indica una puntuación de la variable calibrada mayor o igual a 0.5 (es decir, más cercano a la categoría de miembro completo) y 0 indica valores de la variable calibrada menores de 0.5 (más cercanos a la categoría de no miembro). Se ordenan de mayor a menor número de casos con puntuación de pertenencia mayor de 0.5 en dicha configuración (columna “number” es el % acumulado) y se muestra la consistencia de cada una de ellas en base a la relación de subconjunto con el resultado (véase Tabla 63):

Tabla 63. Tabla de la verdad de la proposición compuesta por las subescalas del liderazgo auténtico y la satisfacción laboral

Intern	Balanced	Selfaware	Transpa	Employ	Raw	PRI	SYM
Moralfz	procfz	nessfz	rencyfz	jobsatfz	consist.	consist.	consist.
0	0	0	0	13 (28%)	0.650091	0.212824	0.216968
1	1	1	1	12 (54%)	0.918800	0.851971	0.911360
1	0	1	1	5 (65%)	0.909280	0.772570	0.772570
1	1	0	1	3 (71%)	0.878107	0.627451	0.632099
0	1	1	0	3 (78%)	0.956169	0.861182	0.861182
1	0	0	1	2 (82%)	0.914591	0.708207	0.708207
0	1	0	0	2 (87%)	0.935484	0.686636	0.693024
1	1	1	0	1 (89%)	0.944235	0.831435	0.831435
1	1	0	0	1 (91%)	0.921230	0.630631	0.630631
1	0	1	0	1 (93%)	0.908108	0.627737	0.627738
1	0	0	0	1 (95%)	0.922760	0.583334	0.583333
0	1	1	1	1 (97%)	0.949338	0.853604	0.891765
0	0	1	1	1 (100%)	0.948815	0.820598	0.820598

#

Intern	Balanced	Selfaware	Transpa	Number	Employ	Raw	PRI	SYM
Moralzf	procfz	nessfz	rencyfz		jobsatfz	consist.	consist.	consist.
0	1	0	1	0 (100%)				
0	0	1	0	0 (100%)				
0	0	0	1	0 (100%)				

Nota. *PRI*= Reducción proporcional en la consistencia (Proportional Reduction in consistency) ; *SYM*= Consistencia simétrica (Symmetric consistency).

El siguiente paso es eliminar aquellas configuraciones sin casos (“reminders”) y, dado que el tamaño de la muestra es relativamente bajo, eliminar también aquellas con un caso (las configuraciones que se mantienen han de cubrir el 75-80% de los casos, en este caso el 87%). De acuerdo con Ragin (2008), se procede a la selección de un umbral de consistencia para distinguir combinaciones causales que son subconjuntos del resultado de las que no los son. En general, valores por debajo de 0.75 en esta columna indican inconsistencia substancial. Se selecciona 0.918 como umbral de consistencia y se asigna el valor 1 a la variable resultado (“employjobsatz”) (véase Tabla 64).

Tabla 64. fsQCA soluciones consolidadas

Intern Moralfz	balanced procfz	selfaware nessfz	transpa rencyfz	Number	employ jobsatz	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
0	0	0	0	13	0	0.65	0.21	0.22
1	1	1	1	12	1	0.92	0.85	0.91
1	0	1	1	5	0	0.91	0.77	0.77
1	1	0	1	3	0	0.88	0.63	0.63
0	1	1	0	3	1	0.96	0.86	0.86
1	0	0	1	2	0	0.91	0.71	0.71
0	1	0	0	2	1	0.93	0.69	0.69

Nota. PRI= Reducción proporcional en la consistencia (Proportional Reduction in consistency) ; SYM= Consistencia simétrica (Symmetric consistency).

La solución intermedia resultante es de 2 combinaciones que incrementan de manera suficiente la satisfacción laboral (concebir las soluciones complejas y parsimoniosas como los dos extremos de un único continuo de complejidad/parsimonia) (Ragin y Sonnett 2004). Cualquier solución que es un subconjunto de la solución más parsimoniosa y un superconjunto de la solución más compleja, es una solución válida de la tabla de verdad. Estas soluciones intermedias utilizan sólo un subconjunto de las hipótesis simplificadoras que se utilizan en la solución más parsimoniosa (véase Tabla 65).

Tabla 65. fsQCA soluciones consolidadas. Solución intermedia (conjunto final reducido): se dirige a una satisfacción laboral alta de los empleados

Conjuntos	Raw coverage	Unique coverage	Consistency
balancedprocfz*~transparencyfz*~internmoralfz	0.368	0.077	0.938
balancedprocfz*transparencyfz*internmoralfz*selfawarenessfz	0.617	0.326	0.919
Solution coverage: 0.695			
Solution consistency: 0.907			

Nota: *, lógica Y ; ~, negación lógica.

La solución final puede expresarse así:

$$\text{balancedprocfz*~transparencyfz* ~internmoralfz} + \text{balancedprocfz*transparencyfz*internmoralfz*selfawarenessfz}$$

En el análisis Fuzzy se utilizan determinados signos para indicar diferentes acciones.

Tres operaciones comunes en conjuntos difusos son la negación (~), la intersección (lógica and, se representará por un operador multiplicador *) y la Unión (lógico or, se representará por un operador de suma +):

- Negación lógica (~): (pertenencia al conjunto ~M) = 1.0 – (pertenencia al conjunto M).
- And lógico (*) se lleva a cabo tomando la puntuación mínima de pertenencia de cada caso en los conjuntos que se combinan.
- Or lógico (+) se lleva a cabo tomando la puntuación máxima de pertenencia de cada caso en los conjuntos que se combinan.

Las dos combinaciones que se muestran en la tabla anterior aumentan suficientemente la satisfacción laboral en un 90.7% de los casos y cubren el 69.5% de los casos: un elevado nivel de procesamiento equilibrado, un bajo nivel de transparencia y un bajo nivel de moral conducen a incrementar la satisfacción laboral o un elevado nivel

de procesamiento equilibrado, un elevado nivel de transparencia, un elevado nivel de moral y un elevado nivel de autoconciencia .

Es importante señalar que en la primera solución no aparece el “selfawareness” (procesamiento equilibrado), lo que indica que independientemente de si el procesamiento equilibrado es alto o bajo, sí aparecen los otros tres factores con esa combinación se produce satisfacción alta. En las dos combinaciones está presente el procesamiento equilibrado, sugiriendo que es condición necesaria (niveles elevados) para mejorar la satisfacción laboral, aunque de tamaño pequeño, pues otros factores han de estar también presentes. Cada combinación exhibe un grado de cobertura entre el 35% y 65%.

Al analizar la suficiencia, se comparan las puntuaciones de los miembros del resultado no solo con la puntuación de cada causa individual, como en el análisis de la necesidad, sino también con las puntuaciones de todas las posibles expresiones causales. Si todos los casos están por encima de la diagonal, lo que indica que las puntuaciones de membresía del resultado son consistentemente mayores que las puntuaciones de membresía de la combinación causal, entonces la expresión causal es, por lo tanto, un subconjunto del resultado, que es la forma teórica de conjunto de expresar la suficiencia.

Para representar la consistencia y cobertura de una solución, se pueden emplear gráficos de dispersión que enfrentan la solución con el resultado: una combinación (conjunto) que sistemáticamente tiene todas las puntuaciones (calibradas) menores o iguales que las puntuaciones del resultado (triángulo superior), se dice que es un subconjunto del resultado y que la consistencia es alta. Los departamentos que están por debajo de la diagonal son los inconsistentes con el resultado y los que están por encima son los consistentes (véase Figuras 74, 75 y 76). Sin embargo, dentro de cada grupo hay grados de relevancia en función de si la puntuación de pertenencia a la combinación es menor o mayor de 0.5 (cuadrante superior derecha): es más grave una inconsistencia en el triángulo rojo ($X_i \geq 0.5, X_i > Y_i$) y es más relevante una consistencia en el triángulo verde ($X_i \geq 0.5, X_i \leq Y_i$).

La zona verde serían los casos más consistentes con la solución y la zona roja los casos más inconsistentes con la solución. Es importante señalar que en ninguna de las dos soluciones (ni en la global) hay casos en la zona roja por lo que no hay inconsistentes graves. Respecto a los consistentes más relevantes, Recepción es la más representada seguida de Animación y Cocina.

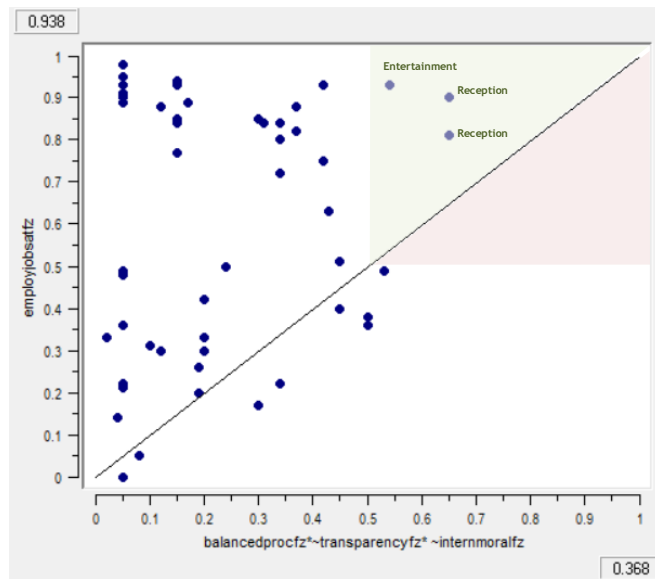


Figura 74. Gráfico de Satisfacción laboral y la solución de Procesamiento equilibrado y baja Transparencia y baja Moral internalizada

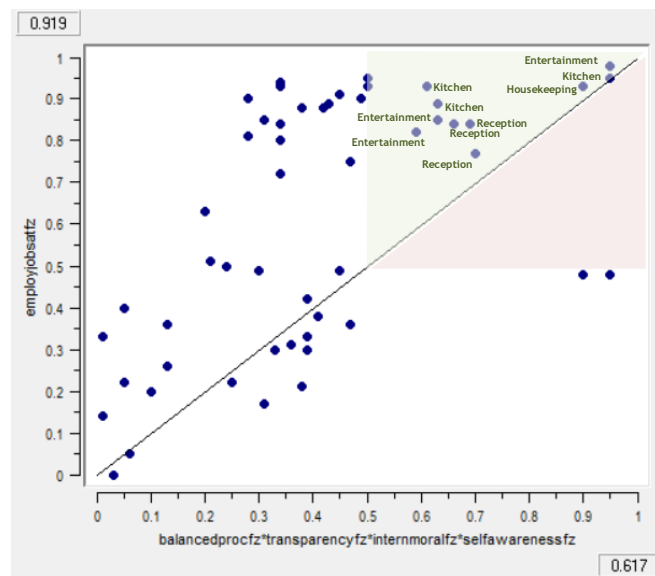


Figura 75. Gráfico de Satisfacción laboral y la solución de Procesamiento equilibrado y Transparencia y Moral internalizada y Conciencia de sí mismo

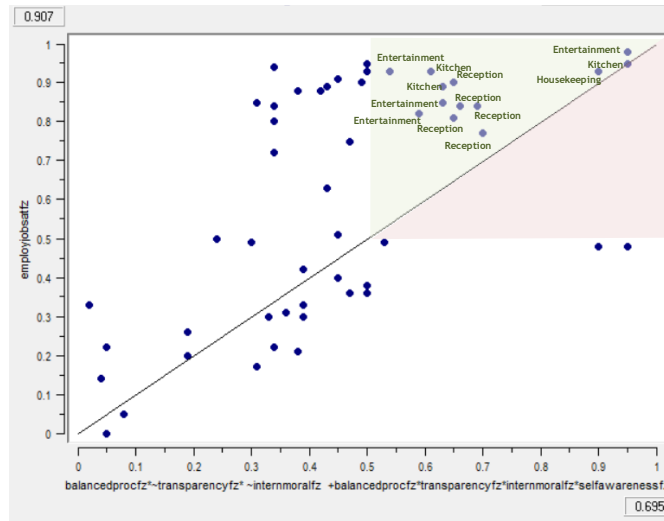


Figura 76. Gráfico de Satisfacción laboral y la solución global (las dos soluciones expresadas en las figuras 74 y 75)

Como la técnica fsQCA no es simétrica (al contrario que otras técnicas cuantitativas de estimación), es conveniente estudiar qué combinaciones de factores conducen a una satisfacción laboral baja pues no siempre un resultado explica su negación. La Tabla 66 refleja la configuración resultante para el resultado negativo. Con una cobertura del 64% y una consistencia del 86%, la combinación transparencia baja, autoconciencia baja y moral baja, conducen suficientemente a una satisfacción laboral baja. Nótese que el procesamiento equilibrado era clave para obtener una satisfacción laboral alta, sin embargo es irrelevante para obtener una satisfacción laboral baja.

Tabla 66. fsQCA solución consolidada. Solución intermedia (conjunto final reducido): se dirige a una satisfacción laboral baja de los empleados

Conjuntos	Raw coverage	Unique coverage	Consistency
\sim transparencyfz* \sim selfawarenessfz* \sim internmoralfz	0.637	0.637	0.863
Solution coverage: 0.637			
Solution consistency: 0.863			

Nota: *, lógica Y ; \sim , negación lógica.

7.3.1.6. Análisis de necesidad

Al analizar la necesidad, lo que se busca son las condiciones causales con puntuaciones de membresía que son consistentemente mayores que las puntuaciones de membresía de resultados. Si hay una condición causal donde esto ocurre en todos los casos, entonces esta condición pasa la prueba de la necesidad y el resultado es, por lo tanto, un subconjunto de la condición causal, que es la forma teórica de conjunto de expresar la necesidad (Ragin, 1989). Véase Tabla 67.

Tabla 67. Analisis de necesidad de las subescalas del liderazgo auténtico

Análisis de necesidad	Consistency	Coverage
Intermoralzfz	0.745	0.805
Balancedprocfz	0.790	0.854
Selfawarenessfz	0.852	0.853
Transparencyfz	0.793	0.837

La condición “Selfawarenessfz” cumple, en cierto grado, la condición de necesidad ya que su consistencia está por encima de 0.85 (serían más robustas consistencias próximas a 0.90). Tal y como se observa en la Figura 77, una amplia muestra de las subescalas del liderazgo auténtico quedan por debajo de la línea diagonal (lo cual es condición indispensable para el cumplimiento de la necesidad). Así pues, podría afirmarse que, en gran medida, la presencia de una Conciencia de sí mismo alta conduce necesariamente a un grado de satisfacción elevado. Los gráficos de dispersión en dos dimensiones que representan la relación aritmética entre las dos condiciones (resultado y predictor) ayudan a visualizar y comprender este concepto de subconjunto (el resultado es un subconjunto de la condición).

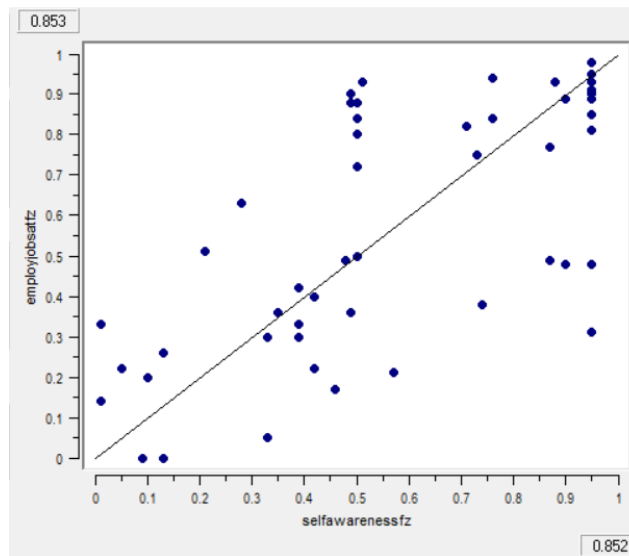


Figura 77. Gráfico de Satisfacción laboral y Conciencia de sí mismo

7.3.1.7. Análisis por departamento

En el presente estudio, los trabajadores se distribuyen por departamentos según sean propios (Recepción, Bares, Cocina) o externalizados (Animación, Pisos). Es interesante conocer qué combinaciones de tipos de liderazgo conducen a una satisfacción laboral alta para los departamentos propios y para los externalizados; comprobar si hay diferencias entre ellos y/o respecto a la solución general (véase Tabla 68 y 69).

Es importante destacar que la única diferencia en el conjunto final de soluciones para cada uno de los departamentos con respecto a la solución general es la presencia del “Selfawareness” en la primera combinación: en positivo para los departamentos propios y en negativo para los departamentos externalizados. La subescala de conciencia de sí mismo no representa la misma importancia para los trabajadores externalizados que además del director del hotel deben reportar el responsable de la empresa externa para la trabajan.

Tabla 68. fsQCA solución consolidada. Solución intermedia (conjunto final reducido): se dirige a una satisfacción laboral alta de los empleados en departamentos propios

Conjuntos	R.C.	U.C.	CON
balancedprocfz*~transparencyfz*~internmoralfz *selfawarenessfz	0.378	0.082	0.949
balancedprocfz*transparencyfz*internmoralfz*s elfawarenessfz	0.580	0.283	0.909
Solution coverage: 0.662			
Solution consistency: 0.906			

Nota: R.C= raw coverage; U.C= unique coverage; CON= consistency; *, lógica Y ; ~, negación lógica.

Tabla 69. fsQCA solución consolidada. Solución intermedia (conjunto final reducido): se dirige a una satisfacción laboral alta de los empleados en departamentos externalizados

Conjuntos	R.C.	U.C.	CON
balancedprocfz*~transparencyfz*~internmoralfz *~selfawarenessfz	0.329	0.061	0.959
balancedprocfz*transparencyfz*internmoralfz*s elfawarenessfz	0.674	0.405	0.931
Solution coverage: 0.662			
Solution consistency: 0.906			

Nota: R.C= raw coverage; U.C= unique coverage; CON= consistency; *, lógica Y ; ~, negación lógica.

7.3.2. Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral

Se utilizó el mismo planteamiento que para el estudio del Liderazgo Auténtico. En este caso, la dimensión satisfacción laboral se compone igualmente de 20 ítems en el cuestionario MSQ igualmente, y las subescalas del Liderazgo Transformacional se componen en el caso de “influencia idealizada” de 4 ítems del cuestionario MLQ, la dimensión “motivación inspiracional” se compone de 4 ítems del cuestionario MLQ, la dimensión “estimulación intelectual” se compone de 4 ítems del cuestionario MLQ, la “consideración individual” se compone de 4 ítems del cuestionario MLQ. Las escalas a analizar son escalas de valoración de Likert de 1 a 5 para la Satisfacción Laboral y de 0 a 4 para el liderazgo (véase Tabla 70). Como se puede observar, los valores de la α de Cronbach son todos mayores de 0,75, por lo que las 5 dimensiones planteadas cumplen con los criterios de fiabilidad de la escala de medida.

Tabla 70. Alfa de Cronbach de las dimensiones del liderazgo transformacional

Dimensión	Alfa de Cronbach
Satisfacción laboral	0.947
Influencia idealizada	0.835
Motivación inspiracional	0.810
Estimulación intelectual	0.791
Consideración individual	0.893

En cuanto a los análisis factoriales para los constructos, las Tablas 71 y 72 muestran los resultados obtenidos para la satisfacción laboral y para el liderazgo, respectivamente. Todos los AFE's resultan válidos ($KMO > 0.7$ y Chi^2 significativo). La dimensión Satisfacción Laboral tiene tres factores con autovalor > 1 , pero el primer factor explica más del 50% de la varianza. Para el resto de dimensiones, sólo hay un factor para cada una con autovalor > 1 . Las cargas factoriales son superiores a 0.5. Se comprueba así la unidimensionalidad de los cinco constructos.

Tabla 71. Análisis Factorial de la dimensión Satisfacción Laboral

Dimensión	Satisfacción	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Laboral				
MSQ11		0.794		
MSQ9		0.744		
MSQ2		0.743		
MSQ1		0.727		
MSQ10		0.720		
MSQ4		0.716		
MSQ3		0.664		
MSQ14		0.642		
MSQ18		0.560		
MSQ6			0.821	
MSQ5			0.797	
MSQ13			0.750	
MSQ16			0.740	
MSQ15			0.658	
MSQ7				
MSQ12				0.895
MSQ19				0.688
MSQ8				0.667
MSQ17				0.630
MSQ20				0.600
% Varianza explicada por los factores (con autovalores >1)		52.59%	11.23%	7.30%
Prueba KMO			0.812	
Prueba de esfericidad de Barlett			Chi2 = 1034.205	
			Sig. 0.000	

Tabla 72. Análisis Factorial de las dimensiones del Liderazgo Transformacional

	Influencia idealizada	Motivación inspiracional	Estimulación intelectual	Consideración individual
MLQ25	0.885			
MLQ10	0.862			
MLQ21	0.790			
MLQ18	0.718			
MLQ26		0.888		
MLQ9		0.880		
MLQ36		0.787		
MLQ13		0.616		
MLQ32			0.830	
MLQ30			0.809	
MLQ2			0.758	
MLQ8			0.744	
MLQ31				0.906
MLQ15				0.895
MLQ29				0.850
MLQ19				0.833
% Varianza explicada por los factores de cada AFE (con autovalores >1)	66.93%	64.04%	61.78%	75.94%
Prueba KMO	0.732	0.738	0.750	0.808
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi2 = 95.16 Sig. 0.000	Chi2 = 87.45 Sig. 0.000	Chi2 = 65.99 Sig. 0.000	Chi2 = 135.51 Sig. 0.000

En el modelo fuzzy se trabajará con las variables originales calculando, para cada dimensión, la media de los ítems que la componen. La Tabla 73 muestra los descriptivos de cada una de las dimensiones en su modo original de escala Likert 0-4 o 1-5.

Tabla 73. Análisis descriptivo de las dimensiones analizadas

Dimensión	Muestra N	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Satisfacción laboral	58	3.94	0.72	1.30	5.00
Influencia idealizada	58	3.11	0.77	1.25	4.00
Motivación inspiracional	58	3.05	0.72	0.75	4.00
Estimulación intelectual	58	3.11	0.66	1.00	4.00
Consideración individual	58	3.04	0.84	1.00	4.00

La Calibración, en esta investigación, indica la medida en que los trabajadores pueden considerarse miembros de conjuntos que varían de acuerdo con la satisfacción laboral y los tipos de liderazgo. Concretamente, son cinco los factores que se analizarán (véase Tabla 74).

Tabla 74. Factores a analizar

Condiciones		Simbolo	Items
Resultado	Satisfacción laboral	EmploJobSat	Estado emocional positivo derivado de una evaluación del trabajo
Condiciones antecedentes	Influencia idealizada	idea_infl	El líder inspira lealtad en los empleados.
	Motivación inspiracional	insp_mot	El líder se compromete de manera que inspira a la integración y movilización de sus equipos .
	Estimulación intelectual	intel_stim	El líder permite a los empleados pensar en los viejos problemas de nuevas maneras.
	Consideración individual	indiv_cons	El líder tiene en cuenta los sentimientos

personales de sus subordinados antes de actuar.

Cada una de estas variables cuantitativas ha de ser calibrada para otorgar grados de membresía o pertenencia a conjuntos previamente definidos. Los valores de calibración son los siguientes, el primer valor es el que corresponde al valor calibrado 1 (miembro completo), el central el que corresponde al valor calibrado ambiguo 0.5 y el tercer valor es el que corresponde al valor calibrado 0, (no miembro):

compute: satisflaboralfz = calibrate (satisflaboral, 4.65, 4.02, 2.50)
compute: infl_ideafz = calibrate (infl_idea, 4.00, 3.20, 1.25)
compute: mot_inspz = calibrate (mot_insp, 4.00, 3.20, 1.50)
compute: est_intelfz = calibrate (est_intel, 4.00, 3.20, 1.75)
compute: cons_indfz = calibrate (cons_ind, 4.00, 3.20, 1.00)

En la Tabla 75 se muestran los conjuntos.

Tabla 75. Conjuntos a analizar

Condiciones		Conjunto de pertenencia
Resultado	Satisfacción laboral	Trabajadores con satisfacción laboral alta
	Influencia idealizada	Trabajadores cuyos jefes tienen influencia idealizada alta
Condiciones antecedentes	Motivación inspiracional	Trabajadores cuyos jefes tienen motivación inspiracional alta
	Estimulación intelectual	Trabajadores cuyos jefes tienen estimulación intelectual alta
	Consideración individual	Trabajadores cuyos jefes tienen consideración individual alta

7.3.2.1. Análisis de suficiencia

De la misma forma que se realizó con el liderazgo auténtico en el apartado anterior, una vez calibrados el resultado y todas las condiciones (el sufijo “fz” indica variable calibrada), se procedió a extraer la tabla de la verdad en la que se listan todas las posibles configuraciones (véase Tabla 76).

Tabla 76. Tabla de la verdad, de la proposición compuesta por las subescalas del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral

	Idea_inflz	Insp_motfz	Intel_stimfz	Ind_consfz	Number	employ		PRI		SYM	
						jobsatfz	Raw consist.	consist.	consist.	consist.	consist.
1	1	1	1	1	22 (37%)	0.867701	0.776552	0.838421			
0	0	0	0	0	22 (75%)	0.09780	0.312661	0.338304			
1	1	1	0	1	4 (82%)	0.875285	0.651064	0.651064			
1	1	1	1	0	3 (87%)	0.889167	0.677966	0.677966			
1	0	1	1	1	3 (93%)	0.900215	0.735238	0.749515			
1	0	0	0	1	1 (94%)	0.869992	0.607407	0.607407			
0	1	1	1	1	1 (96%)	0.877897	0.579755	0.579755			
0	1	1	0	0	1 (98%)	0.814057	0.454308	0.454308			
0	0	1	1	0	1 (100%)	0.846366	0.511696	0.511696			
1	1	0	0	0	0 (100%)						
1	0	1	1	0	0 (100%)						

Idea_inflz	Insp_motfz	Intel_stimfz	Ind_consfz	Number	employ jobsatfz	Raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	0	0	0	0 (100%)				
0	1	1	0	0 (100%)				
0	1	0	1	0 (100%)				
0	0	1	1	0 (100%)				
0	0	0	1	0 (100%)				

Nota: *PR*= Reducción proporcional en la consistencia (Proportional Reduction in consistency) ; *SYM*= Consistencia simétrica (Symmetric consistency).

El siguiente paso fue eliminar aquellas configuraciones sin casos (“reminders”) y, dado que el tamaño de la muestra es relativamente bajo, eliminar también aquellas con un caso (las configuraciones que se mantienen han de cubrir el 75-80% de los casos, en este caso el 93%). Acto seguido, según Ragin (2008) se procede a la selección de un umbral de consistencia para distinguir combinaciones causales que son subconjuntos del resultado de las que no los son. En general, valores por debajo de 0,75 en esta columna indican inconsistencia substancial. Se seleccionó 0.867 como umbral de consistencia y se asignó el valor 1 a la variable resultado (“employjobsatzfz”) (véase Tabla 77).

Tabla 77. fsQCA soluciones consolidadas

Idea_ Inflfz	insp_motfz	intel_stimfz	ind_consfz	number	employ jobsatzfz	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	1	1	1	22	1	0.87	0.78	0.83
0	0	0	0	22	0	0.61	0.31	0.33
1	1	0	1	4	1	0.87	0.65	0.65
1	1	1	0	3	1	0.90	0.68	0.68
1	0	1	1	3	1	0.90	0.73	0.75

Nota: *PRI*= Reducción proporcional en la consistencia (Proportional Reduction in consistency) ; *SYM*= Consistencia simétrica (Symmetric consistency).

Las tres combinaciones que se muestran en la Tabla 78 aumentan suficientemente la satisfacción laboral en un 83.9% de los casos y cubren el 73.1% de los casos: un elevado nivel de consideración individual, un elevado nivel de estimulación intelectual y un elevado nivel de influencia idealizada conducen a incrementar la satisfacción laboral o un elevado nivel de consideración individual, un elevado nivel de motivación inspiracional y un elevado nivel de influencia idealizada o un elevado nivel de estimulación intelectual, un elevado nivel de inspiración motivacional y un elevado nivel de influencia idealizada. En las tres combinaciones está presente la “idea_inflfz”, sugiriendo que la influencia idealizada es condición necesaria, niveles elevados, para mejorar la satisfacción laboral, aunque de tamaño pequeño, pues otros factores han de estar también presentes. Cada combinación exhibe un grado de cobertura entre el 65% y 70%

Tabla 78. Conjunto final reducido: resultado satisfacción laboral alta

Conjuntos	Raw coverage	Unique coverage	Consistency
ind_consfz*intel_stimfz*idea_inflfz	0.687	0.052	0.859
ind_consfz*insp_motfz*idea_inflfz	0.661	0.027	0.852
intel_stimfz*insp_motfz*idea_inflfz	0.652	0.018	0.861
Solution coverage: 0.731			
Solution consistency: 0.839			

Nota: *, lógica Y.

La solución final puede expresarse así:

$$\begin{aligned} & \text{ind_consfz*intel_stimfz*idea_inflfz} + \\ & \text{ind_consfz*insp_motfz*idea_inflfz} + \\ & \text{intel_stimfz*insp_motfz*idea_inflfz} \end{aligned}$$

Se puede hacer referencia a subescalas del liderazgo transformacional que cumplan las condiciones y sean consistentes o inconsistentes con el resultado. Los consistentes son las subescalas cuyo segundo valor de coordenadas es mayor que el primero y las consistentes relevantes son aquellas con valor de la primera coordenada mayor de 0.5 , ambas mayores de 0.5, por tanto. El primer valor es el grado de pertenencia a la combinación y el segundo del grado de pertenencia al resultado, satisfacción laboral alta. Los inconsistentes son aquellos con primer valor mayor que el segundo y los inconsistentes graves si el segundo es mayor de 0.5, y por tanto ambas mayores de 0.5 :

ind_consfz*intel_stimfz*idea_inflfz:

Recepción (0.95,0.33), Recepción (0.95,0.44), Cocina (0.95,0.97), Animación (0.95,0.99), Pisos (0.95,0.91), Pisos (0.89,0.95), Animación (0.89,0.93), Recepción (0.89,0.28), Animación (0.89,0.86), Animación (0.75,0.86), Recepción (0.75,0.83), Bares-Rest (0.75,0.83), Animación (0.75,0.65), Recepción (0.75,0.83), Animación (0.75,0.86), Animación (0.75,0.95), Recepción (0.75,0.47), Recepción (0.75,0.79), Animación (0.75,0.44), Bares-Rest (0.55,0.94)

ind_consfz*insp_motfz*idea_inflfz:

Recepción (0.95,0.33), Animación (0.95,0.99), Pisos (0.95,0.95), Cocina (0.95,0.97), Recepción (0.95,0.44), Recepción (0.89,0.28), Pisos (0.89,0.91), Animación (0.75,0.86), Animación (0.75,0.86), Recepción (0.75,0.83), Recepción (0.75,0.47), Recepción (0.75,0.79), Animación (0.75,0.86), Recepción (0.75,0.83), Cocina (0.75,0.93), Pisos

(0.55,0.21), Bares-Rest (0.55,0.83), Animación (0.55,0.44), Pisos (0.55,0.23), Pisos (0.55,0.54)

intel_stimfz*insp_motfz*idea_inflfz:

Recepción (0.95,0.33), Animación (0.95,0.99), Recepción (0.95,0.44), Cocina (0.95,0.97), Pisos (0.89,0.95), Recepción (0.89,0.28), Pisos (0.89,0.91), Animación (0.75,0.86), Recepción (0.75,0.83), Recepción (0.75,0.83), Animación (0.75,0.86), Recepción (0.75,0.47), Animación (0.75,0.86), Animación (0.75,0.83), Recepción (0.75,0.79), Bares-Rest (0.55,0.94), Animación (0.55,0.95), Cocina (0.55,0.95), Cocina (0.55,0.89), Cocina (0.55,0.93)

Al igual que en el estudio del liderazgo auténtico, al analizar la suficiencia, se comparan las puntuaciones de los miembros del resultado no solo con la puntuación de cada causa individual, como en el análisis de la necesidad, sino también con las puntuaciones de todas las posibles expresiones causales. Si todos los casos están por encima de la diagonal, lo que indica que las puntuaciones de membresía del resultado son consistentemente mayores que las puntuaciones de membresía de la combinación causal, entonces la expresión causal es, por lo tanto, un subconjunto del resultado, que es la forma teórica de conjunto de expresar la suficiencia.

Para representar la consistencia y cobertura de una solución, se pueden emplear gráficos de dispersión que enfrentan la solución con el resultado: una combinación, conjunto, que sistemáticamente tiene todas las puntuaciones (calibradas) menores o iguales que las puntuaciones del resultado (triángulo superior) se dice que es un subconjunto del resultado y que la consistencia es alta. Tal y como muestran las Figuras 78, 79, 80 y 81, la zona verde serían los casos más consistentes con la solución y la zona roja los casos más inconsistentes con la solución. Los inconsistentes graves en las soluciones están muy próximos a la diagonal por lo que la gravedad de la inconsistencia se suaviza. Respecto a los consistentes más relevantes, en la solución global, Cocina es la más representada seguida de Animación.

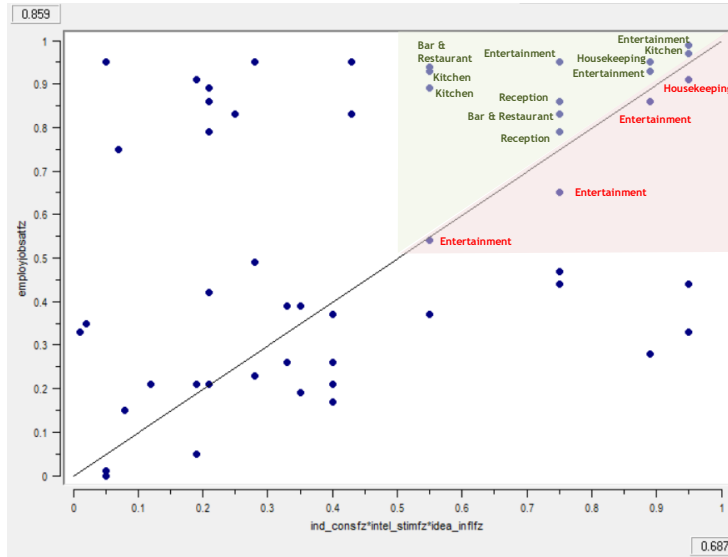


Figura 78. Gráfico de Satisfacción laboral y la solución de Consideración individualizada y Estimulación intelectual e Influencia idealizada

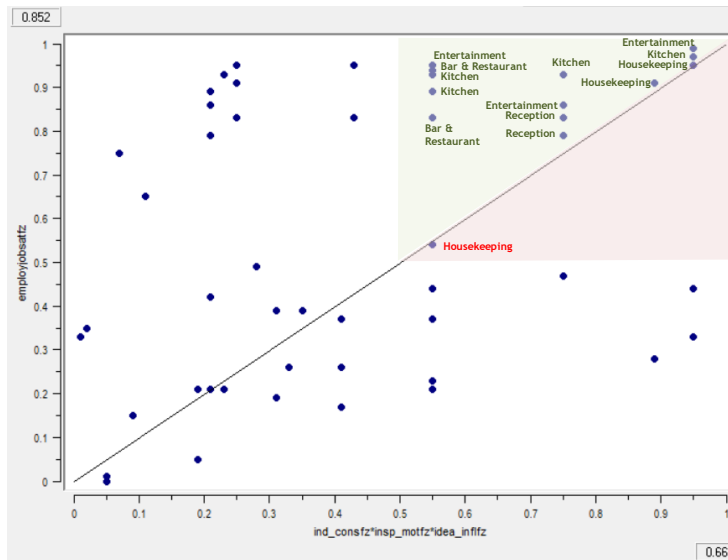


Figura 79. Gráfico de Satisfacción laboral y la solución de Consideración individualizada y Motivación inspiradora e Influencia idealizada

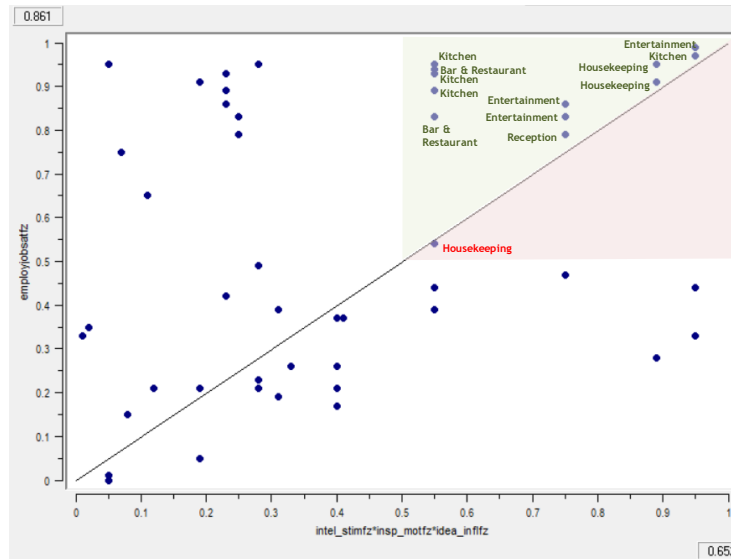


Figura 80. Gráfico de Satisfacción laboral y la solución de Estimulación intelectual y Motivación inspiradora e Influencia idealizada

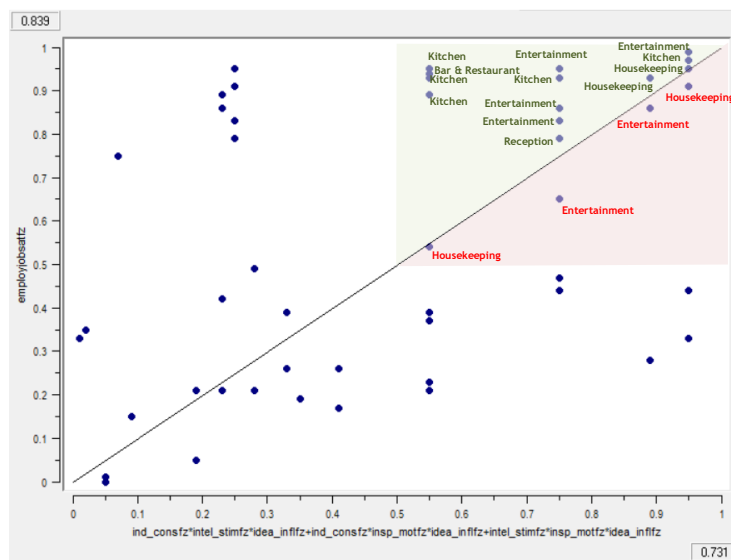


Figura 81. Gráfico de Satisfacción laboral y la solución global (la expresada en las figuras 78, 79 y 80)

7.3.2.2. Análisis de la negación

Como la técnica fsQCA no es simétrica (al contrario que otras técnicas cuantitativas de estimación), es conveniente estudiar qué combinaciones de factores conducen a una satisfacción laboral baja, pues no siempre un resultado explica su

negación. La configuración resultante para el resultado negativo se muestra en la Tabla 79. Con una cobertura del 65% y una consistencia del 78%, la combinación de niveles bajos de las 4 dimensiones conduce suficientemente a una satisfacción laboral baja. Los departamentos que cumplen la condición y además son consistentes con el resultado (satisfacción laboral baja):

Bares-Rest (0.72,0.79), Bares-Rest (0.65,0.79), Bares-Rest (0.59,0.79), Animación (0.88,0.99), Animación (0.88,1), Pisos (0.81,0.85), Pisos (0.58,0.81), Cocina (0.59,0.79)

Tabla 79. fsQCA solución consolidada. Solución intermedia (conjunto final reducido): se dirige a una satisfacción laboral baja de los empleados

Conjuntos	Raw coverage	Unique coverage	Consistency
$\sim\text{ind_consfz} * \sim\text{intel_stimfz} * \sim\text{insp_motfz} * \sim\text{idea_inflfz}$	0.650	0.650	0.779
Solution coverage: 0.650			
Solution consistency: 0.779			

Nota: *, lógica Y ; ~, negación lógica.

7.3.2.3. Análisis de necesidad

Según Ragin (1989), al analizar la necesidad lo que se busca son las condiciones causales con puntuaciones de membresía que son consistentemente mayores que las puntuaciones de membresía de resultados. Si hay una condición causal donde esto ocurre en todos los casos, entonces esta condición pasa la prueba de la necesidad y el resultado es, por lo tanto, un subconjunto de la condición causal, que es la forma teórica de conjunto de expresar la necesidad (véase Tabla 80). La condición “idea_inflfz” es la que más se aproxima a condición necesaria ya que su consistencia es 0.79, próxima a 0.80 (serían más robustas consistencias próximas a 0.90). En el análisis de suficiencia ya se intuyó que, en cierta medida, la influencia idealizada era condición mínima y por tanto necesaria para una satisfacción alta ya que aparecía en las tres soluciones. Así pues, se puede concluir que la influencia idealizada tiende a ser condición necesaria para obtener una satisfacción elevada alta.

Tabla 80. Análisis de necesidad de las subescalas del liderazgo transformacional

Análisis de necesidad	Consistency	Coverage
idea_inflfz	0.794	0.811
insp_motfz	0.727	0.815
intel_stimfz	0.760	0.826
ind_consfz	0.766	0.802

Tal y como se observa en la Figura 82, muchos datos de las subescalas del liderazgo transformacional están por debajo de la línea diagonal (lo cual es condición indispensable para el cumplimiento de la necesidad), aunque deberían estar la mayoría (consistencias superiores a 0.80). Así pues, los gráficos de dispersión en dos dimensiones que representan la relación aritmética entre las dos condiciones (resultado y predictor) ayudan a visualizar y comprender este concepto de subconjunto (el resultado es un subconjunto de la condición).

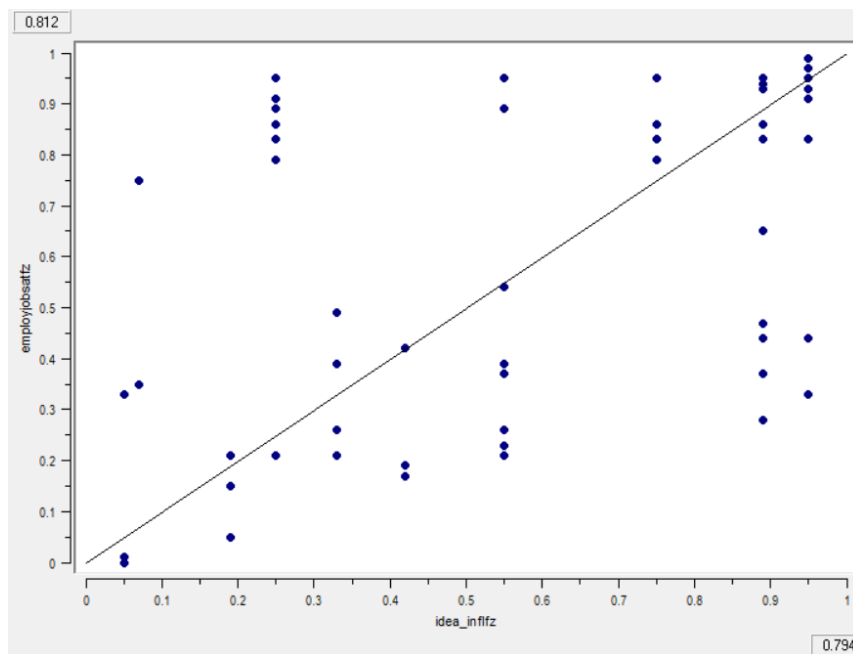


Figura 82. Gráfico de satisfacción laboral e Influencia idealizada

7.3.2.4. Análisis por departamento

Al igual que lo realizado en el estudio con el liderazgo auténtico, los trabajadores se distribuyen por departamentos según sean propios (Recepción, Bares, Cocina) o externalizados (Animación, Pisos). Es interesante conocer qué combinaciones de tipos de liderazgo transformacional conducen a una satisfacción laboral alta para los departamentos propios y para los externalizados; comprobar si hay diferencias entre ellos y/o respecto a la solución general. Tal y como muestran las Tablas 81 y 82, la única diferencia entre la solución para departamentos propios y externalizados es la presencia de la consideración individualizada en los departamentos externalizados.

Tabla 81. Conjunto final reducido: resultado satisfacción laboral alta para departamentos propios

Conjuntos	Raw coverage	Unique coverage	Consistency
intel_stimfz*insp_motfz*idea_inflfz	0.603	0.603	0.823
Solution coverage: 0.603			
Solution consistency: 0.823			

*Nota: *, lógica Y.*

Tabla 82. Conjunto final reducido: resultado satisfacción laboral alta para departamentos externalizados

Conjuntos	Raw coverage	Unique coverage	Consistency
ind_consfz*intel_stimfz*insp_motfz*idea_inflfz	0.702	0.702	0.912
Solution coverage: 0.702			
Solution consistency: 0.912			

*Nota: *, lógica Y.*

7.4. Discusión y conclusiones

El propósito de la presente investigación fue analizar la relación entre el liderazgo (transformacional y auténtico) y la satisfacción laboral de los jefes de departamento externalizados y de gestión propia en hoteles de las Islas Canarias.

En el caso del liderazgo transformacional, la solución final mostró tres combinaciones que incrementaron la satisfacción laboral del empleado de manera suficiente en un 84% de los casos con cobertura del 73%. De manera concreta, altos niveles de consideración individualizada, estimulación intelectual e influencia idealizada aumentan suficientemente la satisfacción laboral del empleado. El mismo resultado se obtiene con la consideración individualizada, motivación inspiracional e influencia idealizada; y en tercera combinación se obtiene también el mismo resultado de aumento de la satisfacción laboral con altos niveles de estimulación intelectual, motivación inspiracional e influencia idealizada.

Las combinaciones de niveles bajos en las cuatro subescalas del liderazgo transformacional conducen a una satisfacción laboral del empleado baja. Todo ello, es coherente con investigaciones previas que pusieron de manifiesto la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral (e.g. Arasli y Baradarani, 2014; Bodenhausen y Curtis, 2016; Corbin y Alleyne, 2014; Huang et al., 2015; Lyu et al., 2015; Onyeonoro y Nworie, 2014; Rothfelder et al., 2012; Salem y Kattara, 2015; Tahernejad et al., 2015; Tang et al., 2015; Tromp y Bloome, 2014).

Respecto al análisis realizado sobre la muestra de trabajadores externalizados (Animación y Pisos), se observa que la única diferencia frente a la muestra de trabajadores propios (Recepción, Bar-Restaurante y Cocina) es que los trabajadores externalizados necesitan de las cuatro subescalas para alcanzar la satisfacción laboral alta. Por el contrario, los trabajadores propios pueden prescindir de la consideración individualizada para alcanzar la satisfacción laboral alta. Estos hallazgos son acordes con Hodari et al. (2014), quienes destacaron que los jefes de Spas externalizados de hoteles presentaban mayores niveles de estrés que sus homólogos contratados por el hotel, debido a los intereses contrapuestos de sus jefes directos y el establecimiento. Todo ello explicaría el por qué es tan importante la dimensión de consideración individualizada para lograr la satisfacción laboral, puesto que esta podría resultar una forma efectiva de reducir la distancia de los trabajadores con los responsables directos del hotel.

En el caso del liderazgo auténtico, la solución final mostró dos combinaciones que incrementaron la satisfacción laboral del empleado de manera suficiente en un 90% de los casos con cobertura del 70%. De manera concreta, altos niveles de procesamiento equilibrado, transparencia en las relaciones, conciencia de sí mismo y moral internalizada aumentan suficientemente la satisfacción laboral del empleado. El mismo resultado se obtuvo con altos niveles de procesamiento equilibrado, aunque vaya acompañado de baja transparencia y baja moral interna. Los resultados hallados son coherentes con estudios previos que han evidenciado la influencia del liderazgo auténtico en la satisfacción de los trabajadores (e.g. Fallah y Lashinger, 2016; Olaniyan y Hystad, 2016; Vem et al., 2017; Won y Laschinger, 2012).

Por otra parte, sabiendo que al contrario de técnicas cuantitativas de estimación, la metodología fsQCA no es simétrica, se consideró interesante estudiar qué combinaciones de factores conducen a una satisfacción laboral del empleado baja. En este caso, la combinación de transparencia en las relaciones baja, conciencia de sí mismo baja y moral internalizada baja conducen suficientemente a una satisfacción laboral del empleado baja. Destaca que siendo el procesamiento equilibrado un factor clave en la consecución de una satisfacción laboral del empleado alta, es irrelevante para obtener una satisfacción laboral del empleado baja.

Respecto al análisis realizado sobre la muestra de trabajadores externalizados (Animación y Pisos), se observa que la única diferencia frente a la muestra de trabajadores propios (Recepción, Bar-Restaurante y Cocina) es que los trabajadores externalizados pueden alcanzar una alta satisfacción laboral aunque la conciencia de sí mismo del líder sea baja, junto a una baja transparencia y baja moral internalizada, siempre con un alto procesamiento equilibrado. Por el contrario, los trabajadores propios necesitan de una alta conciencia de sí mismo en la misma combinación para alcanzar la satisfacción laboral. Aunque el trato sea exactamente igual en los dos casos, las circunstancias de que el trabajador externalizado depende a su vez de otra empresa y otro jefe, producen un distanciamiento respecto a la conciencia de sí mismo del líder en el hotel. Estos hallazgos son acordes a Vargas (2018), quién aportó que los trabajadores externalizados presentan un bajo sentimiento de implicación y compromiso organizacional. Por ello, la consideración que el líder tenga de sí mismo no influye en los trabajadores externos cuyos superiores están fuera del hotel. Sin embargo, el tener en cuenta los puntos de vista de los

trabajadores sí resulta importante en los empleados externos, probablemente porque disminuye así ese bajo sentimiento de implicación y pertenencia a la empresa.

Esta parte de la investigación, con metodología cualitativa, tiene algunas limitaciones que deben abordarse en futuros estudios. Específicamente, ambos estilos de liderazgo se analizaron en base a cuestionarios completados solo por los empleados y no por los propios líderes. Este enfoque puede llevar a sesgos en la interpretación de los resultados. Los estudios futuros deben examinar el mismo modelo utilizando la autoevaluación del líder junto con las evaluaciones de los empleados. Asimismo, sería interesante analizar qué tipo de satisfacción (intrínseca, extrínseca o general) está más influenciada por el liderazgo. Este efecto no se consideró en este estudio porque estaba fuera del alcance de la investigación.

Aun teniendo en cuenta las citadas limitaciones, las evidencias halladas ofrecen una fuente de reflexión para los gerentes de hoteles y proporcionan enfoques novedosos para la investigación científica en esta área. Específicamente, ofrecen una fuente de información sobre la efectividad de los modelos de gestión basados en el liderazgo auténtico y el liderazgo transformacional. Si bien este efecto se ha informado en un sentido genérico en la literatura científica, no se ha prestado suficiente atención a las subescalas o rasgos específicos de los líderes que influyen en sus seguidores. Además, a medida que crezca la externalización de servicios en el sector hotelero, será cada vez más importante comprender sus implicaciones para la administración y las posibles diferencias en términos de satisfacción laboral de los empleados internos del hotel y los trabajadores subcontratados. Y es que, tal y como postulara el experto en liderazgo John C. Maxwell (1998) “el líder es alguien que conoce el camino, recorre el camino y muestra el camino”.

Referencias

- Abreu, P. (2018). *La Animación es algo más que... Manual de Animación Turística* (1.ª ed.). Santa Rosa, Argentina: Región.
- Abukhalifeh, A. N. y Albattat, A. R. (2017, septiembre). Using structural equation modelling to evaluate the hotel restaurants' service quality dimensions, satisfaction and customer's loyalty. En *5th Tourism y Hospitality International Conference*, Kuala Lumpur, Malasia.
- AbuKhalifeh, A. N., y Som, A. P. M. (2012, abril). Guest satisfaction and loyalty in food and beverage service department in the hotel industry. En *2nd International Conference on Management*, Langkawi Kedah, Malaysia.
- Aghashahi, B., Davarpanah, A., Teknologi, U., Omar, R. y Teknologi, U. (2013). The Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment : a survey in a Malaysian Contact Centre. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 2(11), 1-7.
- Aguilar, N., Magaña, D. y Guzman, C. (2014). Satisfacción laboral en profesores investigadores universitarios. En *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. San Jose, Costa Rica: The Institute for Business and Finance Research.
- Ahmed, Z., Nawaz, A. y Khan, I. (2016). The Leadership and Innovation : Prospects and Challenges. *Industrial Engineering Letters*, 6, 1-4.
- Alderete, A. M. (2006). Fundamentos del Análisis de Regresión Logística en la Investigación Psicológica. *Revista Evaluar*, 6(1), 52-67.
- Álvarez-García, J., Del Río-Rama, M. de la C., Saraiva, M. y Ramos-Pires, A. (2016). Dependency relationships between critical factors of quality and employee satisfaction. *Total Quality Management and Business Excellence*, 27(5-6), 595-612. doi: 10.1080/14783363.2015.1021243
- Álvarez-García, J., del Río-Rama, M., y Simonetti, B. (2017). Quality management and customer results: the tourist accommodation sector in Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(5), 701–719. doi: 10.1108/IJQRM-05-2015-0084

- Amankwaa, A. y Anku-Tsedee, O. (2015). Linking Transformational Leadership to Employee Turnover: The Moderating Role of Alternative Job Opportunity. *International Journal of Business Administration*, 6(4), 19-29. doi:10.5430/ijba.v6n4p19
- Ambepitiya, K. y Dharmasiri, U. (2017). The Study of Professional Training to Improve Customer Satisfaction in Small and Medium Scale Hotels in Sri Lanka. *Colombo Business Journal: International Journal of Theory and Practice*, 8, 82-105.
- Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Rezaei, S. y Cobanoglu, C. (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1256-1278. doi:10.1108/IJCHM-11-2015-0659
- Amunkete, S. y Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271-281. doi:10.1080/14330237.2015.1078082
- Antonakis, J. y House, R. J. (2002). An analysis of the full-range leadership theory: the way forward. En B. J. Avolio y F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 3-33). Amsterdam: JAI Press.
- Apetrei, A., Paniagua, J., y Sapena, J. (2016). Do Financial Crises Moderate Entrepreneurial Recipes? A Comparative Fuzzy Analysis. *Journal of Promotion Management*, 22(4), 482-495. doi:10.1080/10496491.2016.1190222
- Arasli, H. (2002). Gearing Total Quality into Small- and Medium-Sized Hotels in North Cyprus. *Journal of Small Business Management*, 40(4), 350-359. doi:10.1111/1540-627X.00062
- Arasli, H. y Baradarani, S. (2014). Role of Job Satisfaction in the relationship of Business Excellence and OCB: Iranian Hospitality Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1406-1415. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.644
- Archondo, I. y Ruiz, J. (2016). ¿Afectan las tensiones geopolíticas en mercados competidores al turismo español? Recuperado 16 de septiembre de 2018, a partir de

<https://www.bbva.com/publicaciones/afectan-las-tensiones-geopoliticas-en-mercados-competidores-al-turismo-espanol/>

- Arevalo, V. (2016). *Liderazgo directivo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Europa*. (Tesis doctoral no publicada). Universidad Científica del Perú, Perú.
- Avolio, B. J. (2011). Pursing authentic leadership development. En N. Nohria y R. Khurana (Eds.), *The Manual of Theory and Practice of Leadership* (pp. 315-338). Massachusetts: Harvard Business Press.
- Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315-338. doi: 10.1016/J.LEAQUA.2005.03.001
- Avolio, B. J., Bass, B. M. y Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *72*(4), 441-462. doi:10.1348/096317999166789
- Avolio, B. J. y Chan, A. (2008). The Dawning of a New Era for Genuine Leadership Development. En G. Hodgkinson y K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2008* (pp. 197-238). Chichester, UK: John Wiley y Sons.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. y May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 801-823. doi: 10.1016/J.LEAQUA.2004.09.003
- Avolio, B. J., Griffith, J., Wernsing, T. S. y Walumbwa, F. O. (2010). What is Authentic Leadership Development? En N. Garcea, S. Harrington, y A. Linley (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 39-51). Oxford: Oxford University Press.

- Avolio, B. J., Luthans, F. y Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*. (Working Paper). Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.
- Avolio, B. J. y Walumbwa, F. O. (2014). Authentic Leadership Theory, Research and Practice. En D. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 45-87). Oxford: Oxford University Press.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O. y Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20, 764-784. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.06.006
- Avolio, B. J. y Wernsing, T. S. (2008). Practicing Authentic Leadership. En S. Lopez (Ed.), *Positive Psychology: Exploring the Best in People* (pp. 147-165). Westport, CT: Praeger.
- Azanza, G., Moriano, J. A. y Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50. doi:10.5093/tr2013a7
- Bagheri, R., Sohrabi, Z. y Moradi, E. (2015). Psychometric properties of Persian version of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Medical journal of the Islamic Republic of Iran*, 29(256), 2-9.
- Bakari, H. y Hunjra, A. I. (2017). Authentic Leadership Questionnaire: Case of its Validation through Structural Equation Modelling; Evidence from Pakistan. *Business y Economic Review*, 9(2), 21-48. doi:10.22547/BER/9.2.2
- Balazs, K. (2002). Take One Entrepreneur: The Recipe for Success of France's Great Chefs. *European Management Journal*, 20(3), 247-259. doi:10.1016/S0263-2373(02)00040-3
- Banco de España. (2016). Indicadores Económicos. Recuperado a partir de <http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/indeco.html>

- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. y Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. doi:10.1016/j.leaqua.2016.02.006
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2^a ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1992). *Organizational Description Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 13, 26-40.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Transformational Leadership Industry Military and Educational Impact*. Mahwah N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478. doi:10.1016/1048-9843(95)90021-7
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. y Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4^a ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00016-8

- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<49::AID-HRM9>3.0.CO;2-W
- Belias, D. y Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction - a review. *European Scientific Journal*, 10, 24-46.
- Besieux, T., Euwema, M. y Van der Elst, T. (2012, julio). Linking Transformational Leadership and Customer Satisfaction: The Mediation of Team Conflict and Team Cohesion. En *Intl. Association for Conflict Management, IACM 25th Annual Conference*, Tacoma, Washington, Estados Unidos.
- Besón, J. M. (2017). Chef: ¿Líder o Jefe? La importancia de la Gerencia dentro de la Cocina. Recuperado 18 de septiembre de 2018, a partir de <https://medium.com/@restaurencia/chef-líder-o-jefe-la-importancia-de-la-gerencia-dentro-de-la-Cocina-afa106cc965e>
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M. y Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170-176.
- Blaxter, L., Hugues, C. y Tight, M. (2008). *Cómo se investiga* (3.^a ed.). Barcelona: Grao.
- Bodenhausen, C. y Curtis, C. (2016). Transformational Leadership and Employee Involvement: Perspectives from Millennial Workforce Entrants. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 17(3), 371-387. doi: 10.1080/1528008X.2015.1048920
- Bonifaz, C. D. J. (2012). *Liderazgo empresarial*. México: Red Tercer Milenio.

- Bowers, D. G. y Seashore, S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness With a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238-263. doi:10.2307/2391247
- Braimllari, A. y Sala, E. (2017, mayo). An Econometric Analysis of Online Ratings of Hotels in Albania. En *13th International Conference of Asecu*. Durres, Albania.
- Brass, D. J. (1985). Technology and the structuring of jobs: Employee satisfaction, performance, and influence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(2), 216-240. doi: 10.1016/0749-5978(85)90036-6
- Bravo, J. L., Andrade, M. A. y Delgado, L. A. (2014). Capacidades de Innovación de los Equipos Directivos para el Dinamismo Innovador en las Empresas Hoteleras. *International Review of Business Research Papers* 10(3), 71-83.
- Brown, M. E. y Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004
- Brown, M. E., Treviño, L. K. y Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Bulchand-Gidumal, J., Melián-González, S. y López-Valcárcel, B. G. (2011). Improving hotel ratings by offering free Wi-Fi. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(3), 235-245. doi:10.1108/17579881111173776
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York, EE.UU: Harper y Row.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. y Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. En K. S. Cameron, J. E. Dutton, y R. E. Quin (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 3-13). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S. (2013). *Practicing positive leadership : tools and techniques that create extraordinary results*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Cameron, K. y Plews, E. (2012). Positive leadership in action: Applications of POS by Jim Mallozzi, CEO, Prudential Real Estate and Relocation. *Organizational Dynamics*, 41(2), 99-105. doi:10.1016/j.orgdyn.2012.01.003
- CAPTE. (2014). *Informe CATPE Transición de Canarias hacia la Sociedad del Conocimiento*. Recuperado a partir de <http://www.catpe.es/>
- Cardona, P. y Rey, C. (2008). El liderazgo centrado en la misión: cómo lograr el liderazgo en toda la organización. *IESE Occasional Paper*, 3454, 46-56.
- Carmine, E., y Zeller, R. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Carrión-Lavalle, N. (2017). *Modelo De Liderazgo Basado En El Coaching Para El Directivo De Una Empresa Hotelera En La Ciudad De Piura*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Piura, Piura, Perú.
- Cartwright, D. y Zander, A. F. (1960). *Group Dynamics: Research and Theory*. New York: Harper y Row.
- Cattell, R. B. y Stice, G. F. (1954). Four Formulae for Selecting Leaders on the Basis of Personality. *Human Relations*, 7(4), 493-507. doi: 10.1177/001872675400700404
- Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S., y Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39(3), 453-471. doi:10.1177/0312896213503665
- Cetin, G. y Dincer, F. I. (2014). Electronic Word of Mouth Among Hotel Guests: Demographic. *The Journal of Knowledge Economy y Knowledge Management*, 1, 35-41.
- Chen, I. J. y Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688. doi:10.1108/14637150310496758

- Chen, T. J., y Wu, C. M. (2017). Improving the turnover intention of tourist hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1914–1936. doi: 10.1108/IJCHM-09-2015-0490
- Cheon, G. y Cheon, Y. (2016). A Study of the Relationships among Hospitality, Corporate Social Responsibility, Quality y Price Value, and Customer Satisfaction: Focused on the Five Star Hotel. *International Journal of u- and e- Service, Science and Technology*, 9(10), 209-222. doi:10.14257/ijunesst.2016.9.10.20 A
- Chi, C. G. y Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253. doi:10.1016/j.ijhm.2008.08.003
- Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M. y Salazar Botello, C. M. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración*, 30(54), 65-74.
- Chiang, F. F. T., Birtch, T. A., y Kwan, H. K. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 25–32. doi:10.1016/J.IJHM.2009.04.005
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: McGrawHill.
- Chigozie, N. E. (2017). Impact of Organizational Conflict on Employee Job Performance in Selected Hotels (in Lagos Nigeria). *International Scientific Journal Turizam*, 21(1), 45-64. doi :10.18421/TRZ21.01-04
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *Management Information Systems*, 22, 7–16. doi:10.2307/249674
- Choi, H.-G. y Ahn, S. H. (2016). Influence of Nurse Managers' Authentic Leadership on Nurses' Organizational Commitment and Job Satisfaction: Focused on the Mediating Effects of Empowerment. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 46(1), 100-108.

- Chuang, A., Judge, T. A. y Liaw, Y. J. (2011). Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 28-56. doi:10.1080/1359432X.2010.532911
- Chukwuba, K. U. (2015). *A Quantitative Model Studying the Effects of Transformational Leadership on Job Satisfaction*. (Tesis doctoral no publicada). Walden University, Minneapolis, MN, EE.UU.
- Clark, R. A., Hartline, M. D. y Jones, K. C. (2008). The Effects of Leadership Style on Hotel Employees' Commitment to Service Quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 209-231. doi:10.1177/1938965508315371
- Cohen, S. B. (1998). *The Columbia Gazetteer of the World*. New York: Columbia University Press.
- Conde, I. (2016). Por qué las empresas quieren fichar a un chef. Recuperado 18 de septiembre de 2018, a partir de <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20160829/404207892248/cociner-os-empresas-incorporacion-multinacionales.html>
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179. doi:10.1016/S1048-9843(99)00012-0
- Corbin, A. y Alleyne, P. (2014). Senior Managers' Perceptions of Shared Leadership in the Hospitality Industry in a Small Island Developing State. *Journal of Human Resources in Hospitality y Tourism*, 13(4), 350-370. doi:10.1080/15332845.2014.888506
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cuevas, J. C. (2010). La historia del liderazgo. Recuperado 28 de agosto de 2018, a partir de <https://psicologiayempresa.com/la-historia-del-liderazgo.html>

- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Mexico: Cengage Learning.
- Dávila, C. y Jimenez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272-302.
- Davis, C., Jiang, L., Williams, P., Drolet, A., y Gibbs, B. J. (2017). Predisposing Customers to Be More Satisfied by Inducing Empathy in Them. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(3), 229–239. doi:10.1177/1938965517704373
- de Souza, M. J. V., y dos Anjos, S. J. G. (2014). La gestión de la excelencia en la hotelería brasileña. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 23, 730–748.
- del Toro, M. (2010). El departamento de Pisos: Garantía del confort del hotel. Recuperado 17 de septiembre de 2018, a partir de <https://www.gestiopolis.com/departamento-garantia-confort-del-hotel/>
- Desa, K. N. y Kassim, N. A. (2010). Transformational leadership enhances customer satisfaction. *Problems and Perspectives in Management*, 4, 107-112.
- Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. D. y De Saá-Pérez, P. (2016). Human resources management and performance in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 490-515. doi:10.1108/IJCHM-08-2014-0386
- Dorta, J. A., de León, J., Matei, C. y Melián, A. (2015). El efecto distrito en el comportamiento financiero de las empresas turísticas de Canarias. *Cultur: Revista de Cultura e Turismo*, 9(3), 173-199.
- Drucker, P. F. (1996). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

- Edú, S. (2014). *Influencia del liderazgo auténtico en las conductas extra-rol de los empleados*. (Tesis Doctoral no publicada). Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid, España.
- EFQM. (2010). Modelo EFQM de Calidad y Excelencia. Recuperado a partir de <http://www.efqm.org/>
- EGATUR. (2015). Estancia media de los turistas según destino principal. Recuperado 16 de septiembre de 2018, a partir de http://estadisticas.tourspain.es/WebPartInformes/paginas/rsvisor.aspx?ruta=%2FEgatur%2FSerie%2FMensual%2FEstancia+media+de+los+turistas+según+destino+principal.+-+Ref.2299ypar=1yidioma=es-ESyanio_ini=2004yanio_fin=2015
- El Economista. (2016). Externalización hotelera: un ahorro de costes y solución a la estacionalidad. Recuperado 18 de septiembre de 2018, a partir de <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7676628/07/16/Externalizacion-hotelera-un-ahorro-de-costes-y-solucion-a-la-estacionalidad.html>
- Elmuti, D., Grunewald, J., y Abebe, D. (2010). Consequences of Outsourcing Strategies on Employee Quality of Work Life, Attitudes, and Performance. *Journal of Business Strategies*, 27(2), 177–203.
- Emuwa, A. (2013). Authentic Leadership: Commitment to Supervisor, Follower Empowerment and Procedural Justice. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 45-65.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D. y Miniard, P. W. (2005). *Consumer behavior*. Clifton Park, NY: Delmar Cengage Learning.
- Espino-Rodríguez, T. F. y Ramírez-Fierro, J. C. (2018). La intensidad de la externalización hotelera y sus beneficios y riesgos percibidos. *Cuadernos de Turismo*, 41, 161-186. doi:10.6018/turismo.41.326991
- Espinoza, S. (2015). *Liderazgo transformacional, identidad social y engagement en carabineros de Chile. Un estudio empírico sobre la eficacia del liderazgo en el*

proceso de formación policial (Tesis Doctoral no publicada). Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid, España.

Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 34, 343-348.

Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277-298. doi:10.1016/0030-5073(70)90021-8

Exceltur (2016). Indicadores. PIB y Empleo Turístico por C.C.A.A. Recuperado a partir de <https://www.exceltur.org/pib-y-empleo-turistico-por-c-c-a-a/>

Exceltur (2019) Balance empresarial del primer trimestre de 2019. Recuperado a a partir de <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2019/04/Informe-Perspectivas-N68-Balance-del-1er-trimestre-previsiones-para-Semana-Santa-y-segundo-trimestre-de-2019.pdf>

Faces, M. V. y Herrera, S. del C. (2017). La gestión directiva y su incidencia en la satisfacción Laboral. *Revista Electrónica sobre Tecnología, Educación y Sociedad*, 4(7), 1-22.

Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadership y Organization Development Journal*, 17(5), 11-17. doi:10.1108/01437739610127469

Fallatah, F. y Laschinger, H. K. S. (2016). The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. *Nursing Outlook*, 65(2), 172-183 doi:10.1016/j.outlook.2016.11.020

Fargas, E. (2013). El turismo requiere profesionales con liderazgo auténtico. Recuperado 18 de septiembre de 2018, a partir de <https://www.laprensa.com.ni/2013/09/28/opinion/164064-el-turismo-requiere-profesionales-con-liderazgo-autentico>

- Felouzat, H. (2011). Liderazgo: ¿En qué consiste la Cocina de un líder? Recuperado 20 de septiembre de 2018, a partir de <http://www.ganantia.com/blog/ideas/liderazgo-¿en-que-consiste-la-Cocina-de-un-lider/>
- Fiedler, F. E. y Chemers, M. M. (1974). *El liderazgo y la gestión eficaz*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Fiedler, F. E. (1971). *Leadership*. New York: General Learning Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: a fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393–420. Recuperado de: <http://www-bcf.usc.edu/~fiss/Fiss AMJ 2011.pdf>
- Flores, C. P. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizaje: un estudio de liderazgo educativo en las VI y VII regiones de Chile* (Tesis Doctoral no publicada). Universidad de Granada, Granada, España.
- Frisch, C. y Huppenbauer, M. (2014). New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 23-43. doi:10.1007/s10551-013-1797-9
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. doi:10.1016/J.LEAQUA.2003.09.001
- Fry, L. W., Vitucci, S. y Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862. doi:10.1016/j.leaqua.2005.07.012
- Fuentes, M., Iriarte, A. y Garcia, M. (2015, mayo). Nivel de satisfacción laboral del área de Cocina Fría: Hotel Grand Palladium Riviera Maya Resort. En *5º Simposium Internacional de Investigación Multidisciplinaria*. Tenosique, Mexico.
- Garcia, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.

- García-Guiu, C. (2014). *Liderazgo transformacional y auténtico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa. Relaciones del liderazgo con la identificación grupal, la cohesión de la unidad y la potencia grupal* (Tesis Doctoral no publicada). Universidad de Granada, Granada, España.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. y Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi:10.1016/J.LEAQUA.2005.03.003
- Gardner, W. L. y Avolio, B. J. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32-58. doi:10.5465/amr.1998.192958
- Gardner, W. L., Avolio, B. J. y Walumbwa, F. O. (2005). *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development*. Amsterdam: Elsevier JAI.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. y Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. doi:10.1016/J.LEAQUA.2011.09.007
- George, B. y Sims, P. (2007). *True north: discover your authentic leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A. y Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993-1003. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x
- Gibbins-Klein, M. (2015). *The thoughtful leader*. St Albans, UK: Panorama Press.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Giles, S. (2016). The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. *Harvard Business Review*. Recuperado a partir de <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>

- Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H. y Sharma, S. (2010). The relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 263–273. doi:10.1108/09596111011018223
- Giraldo, D., y Naranjo, J. A. (2014). Liderazgo: desarrollo, concepto, evolución y tendencia. Recuperado a partir de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>
- Goleman, D. (2000). *Inteligencia emocional en la empresa*. Madrid: Editorial Planeta.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza y Janés Editores.
- Golmohammadi, K., Zohoori, M., Hosseinipour, S. J. y Mehdizadeh, S. (2014). Relationship between Total Quality Management, innovation and customer satisfaction in service organizations. *Journal of Business Management and Innovations*, 1(2), 61-66.
- Gomes de Souza, A., Barbosa, M., Kovacs, M. y de Brito, M. (2014). Gestión hotelera: El caso brasileño de la red Pontes Hotéis y Resorts bajo el modelo de organización multidimensional reflexivo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23, 768-785.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 1(24), 157-194.
- González, E. L. (2013). *El rol del líder en los modelos de excelencia EFQM y de competencias de liderazgo en el sector turismo*. (Tesis Doctoral no publicada). Universitat Politècnica de València, Valencia, España.
- González, F., López-Guzmán, T. y Sánchez, S. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad. El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba - España. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20, 1047-1068.

- González, F., López-Guzmán, T. y Sánchez, S. (2013). Influence of certain variables on organisational commitment: A case study in the hotel sector of Córdoba. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 8(2), 117-135.
- González, F., Sánchez, S. y López-Guzmán, T. (2014). Influence of personal variables on organizational commitment of employees in the hospitality industry. *Revista Galega de Economía*, 23(2), 27-46.
- González, F., López-Guzmán, T. y Sánchez, S. (2014). Analysis of Job Satisfaction in the Hotel Industry: A Study of Hotels in Spain. *Journal of Human Resources in Hospitality y Tourism*, 13(1), 63-80. doi:10.1080/15332845.2013.807394
- González, J. L. (2015). Qué debe hacer un Jefe de Recepción. Recuperado 20 de septiembre de 2018, a partir de https://www.hosteltur.com/comunidad/004267_que-debe-hacer-un-jefe-de-recepcion.html
- González, L., Guevara, E., Morales, G., Segura, P. y Luengo, C. (2013). Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Ciencia y enfermería*, 19(1), 11-21. doi:10.4067/S0717-95532013000100002
- González, M. (2017). El grupo chino Shiji invierte 33M€ en la startup española ReviewPro. Recuperado 3 de septiembre de 2018, a partir de <http://www.elreferente.es/tecnologicos/shiji-reviewpro-inversion-30570>
- González, N. (2005). Los inicios del tomate, plátano y turismo en Canarias. Apuntes histórico-económicos. *Anuario de Estudios Atlánticos*, 51, 431-473.
- González, P., Rodríguez, L. y Talón, J. M. (2016). *Fundamentos de Dirección Hotelera (vol. 1): Análisis sectorial y organización departamental hotelera*. Madrid: Síntesis.
- Gonzalez, R., Llopis, J., y Gasco, J. (2011). What do we know about outsourcing in hotels? *The Service Industries Journal*, 31(10), 1669–1682. doi:10.1080/02642069.2010.485638

- González-Alvarez, L., Guevara-Sotomayor, E., Morales-Figueroa, G., Segura-Hernandez, P. y Luengo-Martinez, C. (2013). Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Ciencia y Enfermería*, 19(1), 11–21. doi:10.4067/S0717-95532013000100002
- Greenleaf, R. K. (1997). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, N.J.: Paulist Press.
- Griffin, D. (2003). Transformational Leadership. Recuperado el 28 de agosto de 2018, a partir de <http://desgriffin.com/leadership/transform/>
- Guadarrama, I., Larios, A. y Balderas, C. (2014). Fortalezas y debilidades de la Animación turística en hoteles all inclusive en Playa del Carmen, México. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo - RIAT*, 10(1), 27-32. doi:10.4067/riatvol10iss1pp27-32%0718-235X
- Hair, J. F., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1995). *Multivariate data analysis with readings*. Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall.
- Hall, I. M., Shankaranarayana, G. D., Noma, K.I., Ayoub, N., Cohen, A. y Grewal, S. I. S. (2002). Establishment and Maintenance of a Heterochromatin Domain. *Science*, 297, 2232-2237. doi:10.1126/science.1076466
- Halpin, A. y Winer, B. (1952). *The leadership behaviour of the airplane commander*. Columbus, EE.UU.: Research Foundation.
- Hannah, S. T. y Avolio, B. J. (2010). Moral potency: Building the capacity for character-based leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 291-310. doi:10.1037/a0022283
- Hannah, S. T. y Avolio, B. J. (2011). Leader character, ethos, and virtue: Individual and collective considerations. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 989-994. doi:10.1016/J.LEAQUA.2011.07.018

- Hannah, S. T., Avolio, B. J. y Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(04), 555–578. doi:10.5840/beq201121436
- Harter, S. (2002). Authenticity. En C. R. Snyder y S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). Oxford: Oxford University Press.
- Hartog, D. N., Caley, A. y Dewe, P. (2007). Recruiting leaders: an analysis of leadership advertisements. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 58-75. doi:10.1111/j.1748-8583.2007.00021.x
- Hassan, A. y Ahamed, F. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Hearth, H., Cooray, N. y Perera, H. (2016). Determinants of Customer Satisfaction in Tourist Hotel Industry. *International Research Journal of Management y Humanities*, 3(1), 332-340.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S. y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. doi:10.1016/j.rpto.2016.06.003
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969). The life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. y Johnson, D. (1998). *Management of organizational behavior* (5.ª ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hinojosa, V. (2016). Las marcas de Occidental, base de la estrategia multimarca de Barceló. Recuperado 3 de septiembre de 2018, a partir de https://www.hosteltur.com/116442_marcas-occidental-base-estrategia-multimarca-barcelo.html

- Hodari, D., Waldthausen, V. y Sturman, M. (2014). Outsourcing and role stress: An empirical study of hotel spa managers. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 190–199. doi:10.1016/J.IJHM.2013.11.006
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. En J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189-207). Carbondale, EE.UU.: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321. doi:10.2307/2391905
- House, R. J., Spangler, W. D. y Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 364-396. doi:10.2307/2393201
- Hsiung, H.H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361. doi:10.1007/s10551-011-1043-2
- Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F. H. y Wan, J. (2015). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 945-968. doi:10.1108/IJCHM-08-2014-0388
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. y Curphy, G. J. (2007). *Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill.
- ICTE. (2016). Instituto para la Calidad Turística Española. Marco del sistema. Secretaría de Estado de Turismo. Recuperado 16 de septiembre de 2018, a partir de <http://www.ictes.es/ESP/e/33/Marco-del-sistema/Secretaria-de-Estado-de-Turismo>
- INE. (2016). Cuenta satélite del turismo de España. Recuperado 16 de septiembre de 2018, a partir de <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxisypath=/t35/p011yfile=inebase>

- INE. (2016). Ingresos y pagos por turismo: principales resultados anuales. Recuperado 16 de septiembre de 2018, a partir de <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?L=0ytype=pcaxisypath=%252Ft11%252Fp154%252Ffile=inebase>
- INE. (2017). Encuesta de ocupación hotelera. Recuperado 16 de septiembre de 2018, a partir de <http://ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2074>
- Iturrioz, J. M. (2017). *El liderazgo en el siglo XXI: coaching, equipos, clientes y resultados*. Barcelona: Gestion 2000.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional* (7.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Jacobs, T. O. (1971). *Leadership and exchange in formal organizations*. Virginia, EE.UU.: Human Resources Research Organization.
- Jauhari, H., Singh, S. y Kumar, M. (2016). How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 30-48. doi:10.1108/JEIM-01-2016-0003
- Jha, S. (2013). Managerial Practices, Transformational Leadership, Customer Satisfaction and Self Efficacy as Antecedents of Psychological Empowerment A Study of Indian IT Sector. *Journal of Management Research*, 13(2), 105–117.
- Jung, H. S. y Yoon, H. H. (2013). Do employees' satisfied customers respond with an satisfactory relationship? The effects of employees' satisfaction on customers' satisfaction and loyalty in a family restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 1-8. doi:10.1016/J.IJHM.2013.02.003
- Kader Ali, N. N. y Tang, S. Y. (2016). Does Multiple Leadership Styles Mediated by Job Satisfaction Influence Better Business Performance? Perception of MNC Employees in Malaysia. *SHS Web of Conferences*, 23,1-16. doi:10.1051/shsconf/20162302005

- Kansal, P. (2012). Linkage Research Model of Indian Hotel Industry. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), 217-232.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. y Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18. doi:10.1016/J.IJHM.2013.02.001
- Karatepe, O. M. y Douri, B. G. (2012). Does customer orientation mediate the effect of job resourcefulness on hotel employee outcomes? Evidence from Iran. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 19(1), 133-142. doi:10.1017/jht.2012.15
- Kattara, H. S. y El-Said, O. A. (2013). Innovation strategies: The implementation of creativity principles in Egyptian hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 13(3), 140–148. doi:10.1177/1467358414522053
- Kattara, H. S., Weheba, D., y El-Said, O. A. (2008). The impact of employee behaviour on customers' service quality perceptions and overall satisfaction. *Tourism and Hospitality Research*, 8(4), 309–323. doi:10.1057/thr.2008.35
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1989). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kernis, M. H., y Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357. doi:10.1016/S0065-2601(06)38006-9
- Khoshlahn, M. y Ardabili, F. S. (2016). The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 142-149. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.018
- Kim, B., Kim, S. y Yoonjung Heo, C. (2017). Consequences of Customer Dissatisfaction in Upscale and Budget Hotels: Focusing on Dissatisfied Customers' Attitude Toward a Hotel. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*. doi:10.1080/15256480.2017.1359728
- Kim, P. B., Gazzoli, G., Qu, H. y Kim, C. S. (2016). Influence of the Work Relationship Between Frontline Employees and Their Immediate Supervisor on Customers'

- Service Experience. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25(4), 425-448. doi:10.1080/19368623.2015.1034826
- Kim, T., Yoo, J. J. E., Lee, G. y Kim, J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029-1046. doi:10.1108/09596111211258900
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices*. New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global* (12.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing* (13.^a ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Kouzes, J. M. y Posner, B. (2007). *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: Wiley y Sons.
- Kruja, D., Ha, H., Drishti, E. y Oelfke, T. (2015). Empowerment in the Hospitality Industry in the United States. *Journal of Hospitality Marketing y Management*, 25(1), 25-48 doi:10.1080/19368623.2015.976696
- Kruse, K. (2013). What Is Authentic Leadership? Recuperado 1 de septiembre de 2018, a partir de <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/05/12/what-is-authentic-leadership/#1c187c4adef7>
- Larraiza, L. (2016). El Departamento de Recepcion. Recuperado el 20 de septiembre de 2018, a partir de <https://leirelarraiza.com/operativa/departamento-de-recepcion/>
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A. y Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(10), 1266-1276. doi:10.1016/j.ijnurstu.2012.05.012

- Laschinger, H. K. S., Borgogni, L., Consiglio, C., y Read, E. (2015). The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(6), 1080–1089. doi:10.1016/J.IJNURSTU.2015.03.002
- Lassala, C., Apetrei, A., y Sapena, J. (2017). Sustainability Matter and Financial Performance of Companies. *Sustainability*, 9(9), 1498. doi:10.3390/su9091498
- Lee, C., y Way, K. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 344–353. doi:10.1016/J.IJHM.2009.08.008
- Lee, J. H. J. y Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101-1112. doi:10.1016/j.ijhm.2012.01.007
- Lee, Y. K. y Hee, C. D. (2016). A Study on the Leadership Style and the Organizational Performance in Korea and USA. *International Journal of Business and Management*, 11(7), 42-53. doi:10.5539/ijbm.v11n7p42
- Leeman, D. y Reynolds, D. (2012). Trust and Outsourcing: Do Perceptions of Trust Influence the Retention of Outsourcing Providers in the Hospitality Industry? *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 601-608. doi:10.1016/j.ijhm.2011.08.006
- Leroy, H., Palanski, M. E. y Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264. doi:10.1007/s10551-011-1036-1
- Lestari, Y., y Saputra, D. (2018). Market study on hospitality sector: Evidence from 4/5 star hotel in Bandung city Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 19(1), 1–14.

- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299. doi:10.1080/00224545.1939.9713366
- Lewis, R. A., y Mottier, E. M. (2012). A “hotel within a hotel” in Bangkok. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 2(8), 1–9. doi:10.1108/20450621211291860
- Liang, T.L., Chang, H.F., Ko, M.H. y Lin, C.W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374-392. doi:10.1108/IJCHM-07-2015-0364
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1969). *El factor Humano en la Empresa: su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto.
- Ling, Q., Liu, F. y Wu, X. (2017). Servant Versus Authentic Leadership. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68. doi:10.1177/1938965516641515
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Longest, K. C., y Vaisey, S. (2008). fuzzy: A program for performing qualitative comparative analyses (QCA) in Stata. *Stata Journal*, 8(1), 79–104.
- López, B. (2014). Liderazgo en la hotelería de Mazatlan. *Estudios Organizacionales y Desarrollo Regional*, 6, 69-80.
- López, J. (2009a). El liderazgo a principios del siglo XX. Cambio, liderazgo y formación. Recuperado 29 de octubre de 2017, a partir de <https://jordilopezcamps.wordpress.com/2009/07/22/el-liderazgo-a-principios-del-siglo-xx/>

- López, J. (2009b). El liderazgo durante los años 80 del siglo XX. Cambio, liderazgo y formación. Recuperado 29 de octubre de 2017, a partir de <https://jordilopezcamps.wordpress.com/2009/10/22/el-liderazgo-durante-los-anos-80-del-siglo-xx/>
- López, J. (2009c). El liderazgo durante los años 60 y 70 del siglo XX. Cambio, liderazgo y formación. Recuperado 29 de octubre de 2017, a partir de <https://jordilopezcamps.wordpress.com/2009/10/20/el-liderazgo-durante-los-anos-60-y-70-del-siglo-xx/>
- López-Guzmán, T., Sánchez-Cañizares, S. y Nascimento, M. (2010). La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos. Un estudio de caso en establecimientos hoteleros. *Teoría y Praxis*, 7, 35-53.
- Lord, R. G. y Maher, K. J. (1993). *Leadership and information processing*. New York: Routledge.
- Lupano, M. L. y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122. doi:10.18682/pd.v6i0.444
- Lussier, R. N. y Achua, C. F. (2008). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.
- Luthans, F. y Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: a positive developmental approach. En K. Cameron, J. Dutton, y R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Lyu, Y., Zhou, X., Li, W., Wan, J., Zhang, J. y Qiu, C. (2015). The impact of abusive supervision on service employees' proactive customer service performance in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 1992-2012. doi:10.1108/IJCHM-03-2015-0128
- Macías, A. y Rivero, J. (2009). El concepto de crisis económica en la historia de Canarias. *Hacienda Canaria*, 29, 85-104.

- Marinakou, E. (2014). Women in Hotel Management and Leadership: Diamond or Glass? *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2(1), 17-25. doi:10.17265/2328-2169/2014.01.003
- Marine-Roig, E. y Anton Clavé, S. (2017). Imagen de un destino a partir de reseñas de turistas en buscadores de Internet. *International Journal of Information Systems and Tourism*, 2(2), 41-52.
- Markovic, S. y Jankovic, S. R. (2013). Exploring the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in Creation Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, 19, 149-164.
- Marković, S. y Raspor, S. (2010). Measuring Perceived Service Quality Using servqual: A Case Study of the Croatian Hotel Industry. *Management*, 5, 195-209.
- Martin, E., Fernández, C. y Mateu, C. (2016, noviembre). Las estrellas muestran el camino: coincidencia entre satisfacción y categoría hotelera. En *XI Congreso internacional de Turismo y Tecnologías de la Información y la Comunicación* (pp. 184-198). Málaga, España.
- Martínez, J. (2017). La española ReviewPro es vendida a un grupo chino valorada en 33 millones. Recuperado 3 de septiembre de 2018, a partir de https://www.elespanol.com/economia/empresas/20170116/186481761_0.html
- Martins, O. M. y Costa, J. M. (2015). Relacionando liderazgo transformacional y confianza organizacional: ¿Tiene el compromiso organizacional un efecto mediador? *Cuadernos de Gestión*, 16(1), 43-62. doi:10.5295/cdg.140484om
- Mascaray, J. L. (2011). *Modelización mediante ecuaciones estructurales de la influencia del estilo de liderazgo en los ingenieros* (Tesis Doctoral no publicada). Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid, España.
- Masouras, A. (2015). Job satisfaction and related environmental factors in hospitality industry. *International Journal of Management y Business Studies*, 5(1), 49-54.

- Maxwell, J. C. (2011). Liderazgo carismático. *Executive excellence: la revista de liderazgo, la gestión y la toma de decisiones*, 86, 22-23.
- Maxwell, J. C. (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership: follow them and people will follow you*. Nashville, EE.UU: Thomas Nelson Publishers.
- Maxwell, J. A. (2008). Designing a Qualitative Study. En L. Bickman y D. J. Rog (Eds.), *Handbook of applied social research methods* (pp. 214-253). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mayo, E. (1930). The Human Effect of Mechanization. *The American Economic Review*, 20(1), 156-176. doi:10.2307/1805670
- McAlearney, A. S., Walker, D., Moss, A. D. y Bickell, N. A. (2016). Using Qualitative Comparative Analysis of Key Informant Interviews in Health Services Research: Enhancing a Study of Adjuvant Therapy Use in Breast Cancer Care. *Medical Care*, 54(4), 400–5. doi:10.1097/MLR.0000000000000503
- McClelland, D. C. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331–339. doi:10.1111/1467-9280.00065
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mendoza, I. A., García, B. R. y Uribe, J. F. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de investigación psicológica*, 4(1), 1412-1429.
- Merino, I. (2015). A vueltas con la propina. Recuperado el 18 de septiembre de 2018, a partir de https://elpais.com/elpais/2015/08/10/viajero_astuto/1439179200_143917.html
- Miao, L. y Mattila, A. S. (2013). The Impact of Other Customers on Customer Experiences. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 37(1), 77-99. doi:10.1177/1096348011425498

- Millan, G., López-Guzman, T. y Sánchez, S. (2007). Análisis de la satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Un caso de estudio. *Tourism y Management Studies*, 3, 125-133.
- Ministerio de Industria Energía y Turismo (2016). Movimientos turísticos en fronteras. Recuperado a partir de <http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Turismo/Paginas/Index.aspx>
- Molero, F. (2011). Liderazgo transformacional y carismático. En F. Molero y J. F. Morales (Eds.), *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales* (pp. 117-144). Madrid, España: Alianza Editorial.
- Molero, F. y Morales, F. (2011). *Liderazgo: hecho y ficción*. Barcelona: Alianza Editorial.
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2011). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Molinillo, S., Ximénez-de-Sandoval, J. L., Fernández-Morales, A. y Coca-Stefaniak, A. (2016). Hotel Assessment through Social Media: The case of TripAdvisor. *Tourism y Management Studies*, 12(1), 15-24. doi:10.18089/tms.2016.12102
- Monfort, M., Renata, L., de Oliveira, D. y Mantovani, D. (2013). Satisfacción del consumidor de servicios hoteleros. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(2), 276-293.
- Monteagudo, Y. (2011). La Animación turística: Una especialidad de servicio para formar valores. Recuperado 18 de septiembre de 2018, a partir de <https://www.gestiopolis.com/animacion-turistica-especialidad-servicio-formar-valores/>
- Montero, I. y León, O. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847-862.
- Monzani, L. (2013). *El efecto del liderazgo auténtico y el tipo de establecimiento de metas sobre el desempeño y las respuestas actitudinales y afectivas de los seguidores*. *El*

rol modulador de las diferencias individuales (Tesis Doctoral no publicada).
Universidad de Valencia, Valencia, España.

Moore, B. V. (1927). The May Conference on Leadership. *Personel Journal*, 6, 124-128.

Moreno, A. (2012, mayo). Historia del turismo: una investigación necesaria. En *Turismo y sostenibilidad: V Jornadas de investigación en turismo*, Sevilla.

Moriano, J., Molero, F. y Levy, J.-P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.

Moriano, J., Molero, F., Topa, G. y Levy Mangin, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119. doi:10.103-119. 10.1007/s11365-011-0196-x

Morse, N. C. y Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52(1), 120-129. doi:10.1037/h0048893

Mücelandili, B., Turan, H. y Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681. doi:10.1016/J.SBSPRO.2013.10.538

Musbah, A. R., Habtoor, N., y Maram, M. (2016). Testing the Model of Relationship and Impact of Administrative Leadership on Human Resource Training and Customer Satisfaction: Structural Equation Modeling (SEM). *International Journal of Business and Management*, 11(2), 127-135. doi:10.5539/ijbm.v11n2p127

Myrden, S. E. y Kelloway, E. K. (2015). Leading to customer loyalty: a daily test of the service-profit chain. *Journal of Services Marketing*, 29(6-7), 585-598. doi:10.1108/JSM-01-2015-0058

Nair, G. K. y Choudhary, N. (2016). Influence of critical success factors of total quality management on financial and non-financial performance of hospitality industry: an

- empirical study. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 17(4), 409-436. doi:10.1504/IJPQM.2016.075243
- Newman, A. y Butler, C. (2014). The influence of follower cultural orientation on attitudinal responses towards transformational leadership: evidence from the Chinese hospitality industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 1024-1045. doi:10.1080/09585192.2013.815250
- Nieves, J., y Quintana, A. (2016). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 1, 72–83. doi:10.1177/1467358415624137
- Nikou, S., Bin Selamat, H., Yussoff, R. C. M. y Khiabani, M. M. (2017). Identifying the impact of hotel image on customer loyalty: a case study from four star hotels in Kuala Lumpur, Malasia. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 2(3), 2786-2812.
- Nikou, S., Bin Selamat, H., Yussoff, R. C. M. y Khiabani, M. M. (2016). Corporate/Hotel Image, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty: A Literature Review (1983-2013). *International Journal of Research in Management Issue*, 6(6), 43-58.
- Norman, S. M., Avolio, B. J. y Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350-364. doi:10.1016/J.LEAQUA.2010.03.002
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice* (5.^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, P. G. (2009). *Introduction to leadership: concepts and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ntimane, V. y Tichaawa, T. M. (2017). Customers' Perceptions of Value in Relation to Hotels in Gauteng, South Africa. *Acta Universitatis Danubius. Economica*, 13(2), 17-30.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd Ed). New York: McGraw-Hill.

- Nwachukwu, C., Chladkova, H., Zufan, P. y Olatunji, F. (2017). Visionary Leadership and Its Relationship with Corporate Social Performance. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 3(4), 1302-1311.
- Olaniyan, O. S. y Hystad, S. W. (2016). Journal of Work and Organizational Psychology Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 163-171. doi:10.1016/j.rpto.2016.09.003
- Olaniyan, O. S. y Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 32(3), 163-171. doi:10.1016/j.rpto.2016.09.003
- Oliva Abusleme, M., y Molina Fuentes, S. (2016). Leadership Styles and Job Satisfaction Among Workers of Establishments of Primary Health Care in the Commune of Chillán. *Revista Academia y Negocios*, 2(1), 41-55.
- Onyeonoro, C. O. y Nwokorie, E. C. (2014). The Impact of Leadership Style on Effective Human Resources Management and Productivity in Hospitality Organizations. *Journal of Technical Education and Management Sciences*, 9(2), 106-117.
- Ortiz., I., y Rivera., R. (2015). *Relacion entre los estilos de liderazgo y la calidad del servicio prestado en hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo*. (Tesis doctoral no publicada). Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires, Argentina.
- Pacheco, L. (2017). Customer Satisfaction in Portuguese Hotels: Evidence for Different Regions and Hotel Segments. *Tourism Analysis*, 22(3), 337-347. doi:10.3727/108354217X14955605216087
- Padrón, T. C. (2011). *Transformational Leadership of Hotel General Managers and Guest Satisfaction ratings: a correlational study* (Tesis Doctoral no publicada). Capella University, Mineapolis, Estados Unidos.

- Paladan, N. (2014). Leadership and Entrepreneurial Success of Bicolano Entrepreneurs. *Academy of Contemporary Research Journal*, 3(4), 108-115.
- Pantouvakis, A. y Patsiouras, C. (2016). Exploring the role of leadership style on the service quality-customer satisfaction link: Evidence from a B2B environment. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(1), 88-101. doi:10.1108/IJQSS-01-2015-0006
- Pantouvakis, A. y Patsiouras, C. (2016). Exploring the role of leadership style on the service quality-customer satisfaction link: evidence from a B2B environment. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(1), 88-101. doi:10.1108/IJQSS-01-2015-0006
- Paradas, K. (2015). Orígenes del Liderazgo en la especie Humana. Recuperado 3 de septiembre de 2018, a partir de <https://lidereseducativos.wordpress.com/2015/06/25/origenes-del-liderazgo-en-la-especie-humana/>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-37. doi:10.1016/S0148-2963(99)00084-3
- Párraga-Zambrano, L., Mendoza-Ponce, H. y Andrade-Alcívar, L. (2017). Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras. *Dominio de las ciencias*, 3, 517-536.
- Parris, D. L. y Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393. doi:10.1007/s10551-012-1322-6
- Pattanayak, D. y Punyatoya, P. (2015). Impact of total quality management on customer satisfaction in Indian banking sector. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 16(2), 148-168. doi:10.1504/IJPQM.2015.071236
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. y Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of

- follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516. doi:10.1016/J.LEAQUA.2011.12.004
- Petrides, K. V. y Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17(1), 39-57. doi:10.1002/per.466
- Petrović, M. D., Jovanović, T., Marković, J. J., Armenski, T. y Marković, V. (2014). Why should gender differences in hospitality really matter? A study of personnel's service orientation and job satisfaction in hotels. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 27(1), 799-817. doi:10.1080/1331677X.2014.975516
- Petrović, M. D. y Marković, J. (2012). Researching Connection between Service Orientation and Work Satisfaction: A Study of Hotel Employees (Novi Sad , Serbia). *Turizam*, 16(1), 29-39. doi:10.5937/Turizam1201029P
- Pizam, A., Shapoval, V. y Ellis, T. (2016). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises: a revisit and update. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 2-35. doi:10.1108/IJCHM-04-2015-0167
- Plà, J. (2006). Barceló, retrato de familia. En V. Puig, V. Verdú, J. Plà, y L. Serrano (Eds.), *Barceló 75 años. Memoria de un viaje comparativo*. Mallorca: Barceló Hotel Group.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M. y Kuskova, V. V. (2010). Dispelling misconceptions and providing guidelines for leader reward and punishment behavior. *Business Horizons*, 53(3), 291-303. doi:10.1016/J.BUSHOR.2010.01.003
- Portela, S., Tarí, J. J. y Molina, J. F. (2016, octubre). Propuesta de un modelo para medir los efectos del liderazgo en los resultados de la calidad. En *El turismo y la experiencia del cliente: IX jornadas de investigación en turismo*, Sevilla, España.
- Portela, S. (2016). *El liderazgo transformador en la gestión de la calidad. Un estudio basado en el modelo EFQM* (Tesis Doctoral no publicada). Universidad de Alicante, Alicante, España.

- Power, J. D. (2009). North America hotel guest satisfaction index study. Recuperado 9 de septiembre de 2017, a partir de <http://www.jdpower.com/travel/ratings/north-america-hotel-ratings/mid-scalelimited-service>
- Power, J. D. (2014). North America Hotel Guest Satisfaction Index Study. Recuperado 9 de septiembre de 2017, a partir de https://www.jdpower.com/sites/default/files/2014_NA_HotelGuestSatIndexStudy.pdf
- Promotur. (2017). Llegada de pasajeros (AENA). Enero 2017. Recuperado 16 de septiembre de 2018, a partir de <https://turismodeislascanarias.com/es/investigacion/llegada-de-pasajeros-aena-enero-2017/>
- Promsivapallop, P., Jones, P. y Roper, A. (2015). Factors Influencing Hotel Outsourcing Decisions in Thailand. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 39(1), 32-56. doi:10.1177/1096348012461546
- Puig, V. (2006). Una dinastía para la prosperidad. En V. Puig, V. Verdú, J. Plà, y L. Serrano (Eds.), *Barceló 75 años. Memoria de un viaje comparativo*. Mallorca: Barcelo Hotel Group.
- Pupo, B. y Garcia, G. (2014). Relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente. Caso de hotel de la cadena Islazul en el oriente cubano. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 10, 1-11.
- Quélin, B., y Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy:: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21(5), 647–661. doi:10.1016/S0263-2373(03)00113-0
- Quick, J. C., Cooper, C. L., Gibbs, P. C., Little, L. M. y Nelson, D. (2010). Positive organizational behavior at work. En G. P. Hodgkinson y J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. (pp. 253-293). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

- Quintana, T. A., Park, S. y Cabrera, Y. A. (2015). Assessing the Effects of Leadership Styles on Employees' Outcomes in International Luxury Hotels. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 469-489. doi:10.1007/s10551-014-2170-3
- Radojevic, T., Stanistic, N. y Stanic, N. (2017). Inside the Rating Scores: A Multilevel Analysis of the Factors Influencing Customer Satisfaction in the Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(2), 134-164. doi:10.1177/1938965516686114
- Radojevic, T., Stanistic, N. y Stanic, N. (2015). Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tourism Management*, 51, 13-21. doi:10.1016/j.tourman.2015.04.002
- Ragin, C. C. (2008). *Redisigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. Chicago, IL, USA: University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (1989). New directions in comparative research. En M. L. Kohn (Ed.), *Cross-National Research in Sociology* (pp. 57–76). Newbury Park, CA, USA: Sage.
- Ragin, C. C. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley: University of California Press.
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Ragin, C. C., y Sonnett, J. (2004). Between Complexity and Parsimony: Limited Diversity, Counterfactual Cases, and Comparative Analysis. En C. C. Ragin (Ed.), *Redisigning Social Inquiry* (pp. 180–197). Chicago, IL, USA: University Of Chicago Press.
- Rahimnia, F. y Sharifirad, M. S. (2015). Authentic Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Attachment Insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 363-377. doi:10.1007/s10551-014-2318-1
- Rahman, F., Sayeda, T. y Beri, E. (2015). Economics of Improving Hospitality Management in Bangladesh through Employee Satisfaction. *Journal of Emerging Trends in Economical and Management Sciences*, 6(4), 276-284.

- Ramos, A. (2016). Turismo: La guía definitiva para aprender a dar propinas según en qué país estés. Recuperado 18 de septiembre de 2018, a partir de https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2016-06-04/normas-propinas-segun-paises-vacaciones-viajar_1206098/
- Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B., y Shore, L. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 216–234. doi:10.1108/JMP-04-2013-0123
- Rauch, D. A., Collins, M. D., Nale, R. D. y Barr, P. B. (2015). Measuring service quality in mid-scale hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 87-106. doi:10.1108/IJCHM-06-2013-0254
- Raven, B. H. y Rubin, J. Z. (1983). *Social psychology. People in group*. Nueva York: Wiley y Sons.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). Madrid: Espasa Libros.
- Redondo, A. I. y Arraigada, M. C. (2011, diciembre). Trabajadores engaged y organizaciones saludables en el sector hotelero. En *V Congreso Marplatense de Psicología*, Mar de Plata, Argentina.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. y Cunha, M. P. E. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437. doi:10.1016/J.JBUSRES.2011.10.003
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N. y Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79. doi:10.1016/j.leaqua.2012.08.002
- Reis, M., Matias, J. C. O. y Azevedo, S. G. (2014, junio). The Importance of Total Quality Management on Customer Satisfaction. En *VI Encontro de Investigadores da Qualidade*, Lisboa, Portugal.

- Reshidi, D. S. S., Zeqiri, M. A. y Kajtazi, M. S. (2016). Management of relationship between customer satisfaction and services in hotel industry in Prishtina. *ILIRIA International Review*, 6(2), 9-30. doi:10.21113/iir.v6i2.265
- Ribes-Giner, G., Moya-Clemente, I., Cervelló-Royo, R. y Perello-Marin, M. R. (2018). Domestic economic and social conditions empowering female entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 89, 182–189. doi:10.1016/J.JBUSRES.2017.12.005
- Rincón, A. (2003). *Mauro, el camino del líder*. Barcelona: RobinBook.
- Ríos, M. A., Ortega, F. J., y Matilla, M. (2016). La estancia perfecta en hoteles de 4 y 5 estrellas de Sevilla a través del análisis de los comentarios en TripAdvisor - Determinación de los principales ítems. *International Journal of Information Systems and Tourism*, 1(1), 8–25.
- Rodríguez, G. (1989). *Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (traducido y adaptado al Español)*. Minnesota, EEUU: Vocational Psychology Research.
- Roe, R. A., Smeelen, M., y Hoefeld, C. (2005). *Outsourcing and organizational change : an employee perspective*. Maastricht: METEOR, Maastricht University School of Business and Economics.
- Romero-Fernández, A. y Chávez-Yepez, H. (2015). Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de calidad del proceso de restauración en la hotelería. *Retos turísticos: revista cubana de investigaciones turísticas*, 14(3), 5-10.
- Rothfelder, K., Ottenbacher, M. C. y Harrington, R. J. (2012). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 12(4), 201-214. doi:10.1177/1467358413493636
- Ryu, K. y Han, H. (2010). Influence of the Quality of Food, Service, and Physical Environment on Customer Satisfaction and Behavioral Intention in Quick-Casual Restaurants: Moderating Role of Perceived Price. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 34(3), 310-329. doi:10.1177/1096348009350624

- Ryu, K., Lee, H. y Gon Kim, W. (2012). The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(2), 200-223. doi:10.1108/09596111211206141
- Salanova, M., Bakker, A. B. y Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22. doi:10.1007/s10902-005-8854-8
- Salas, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo* (Tesis Doctoral no publicada). Universidad de Valencia, Valencia, España.
- Salem, I. y Kattara, H. (2015). Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 27, 1-14. doi:10.1177/1467358415581445
- Sánchez, A. (2015). Siete maneras de incrementar la satisfacción de los clientes de tu Hotel. Recuperado 17 de septiembre de 2018, a partir de <http://easystaytech.com/7-maneras-de-incrementar-la-satisfaccion-de-los-clientes-de-tu-hotel/>
- Sánchez, D. H. M. y Fernández, J. M. (2017). Análisis de comentarios en redes sociales para mejorar la reputación online hotelera. *Turismo y Sociedad*, 20, 169-190. doi:10.18601/01207555.n20.09
- Sánchez, J. (2013). *Transformación e innovación digital*. Madrid: Incipy.
- Sánchez, J. F. (2010). *Liderazgo: teorías y aplicaciones*. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia.
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., y Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776-796. doi:10.1108/IJCHM-05-2016-0282

- Schwab, K. (2016). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. World Economic Forum. Recuperado a partir de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
- Seligman, M. E. P. (1999). The president address. APA 1988. Annual Report. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N. y Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421. doi:10.1037/0003-066X.60.5.410
- Senge, P. M. (2014). *The dance of change: the challenges of sustaining momentum in learning organizations*. New York: Crown Business.
- Serrano, L. (2006). La historia de una familia, una empresa y una industria. En V. Puig, V. Verdú, J. Plà, y L. Serrano (Eds.), *Barceló 75 años. Memoria de un viaje comparativo*. Mallorca: Barcelo Hotel Group.
- Shamim, S., Cang, S. y Yu, H. (2017). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behavior through employee work attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 1-31. doi:10.1080/09585192.2017.1323772
- Shartle, C. L. (1956). *Executive performance and leadership*. Oxford: Prentice-Hall.
- Silva, E. (2012). Las 10 claves del éxito de un restaurante. Recuperado el 17 de septiembre de 2018, a partir de https://www.hosteltur.com/182830_10-claves-exito-restaurante.html
- Simancas, M. y García, J. (2013). La dimensión territorial de la residencialidad en las áreas turísticas de Canarias. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 63, 271-300.
- Simons, T., McLean Parks, J. y Tomlinson, E. C. (2018). The Benefits of Walking Your Talk: Aggregate Effects of Behavioral Integrity on Guest Satisfaction, Turnover, and

- Hotel Profitability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(3), 257-274.
doi:10.1177/1938965517735908
- Singh, A. K. y Sharma, V. (2011). Knowledge management antecedents and its impact on employee satisfaction. *The Learning Organization*, 18(2), 115-130.
doi:10.1108/09696471111103722
- Singh, H., Al-Amin, A. Q., Baroto, M. B., Jamil, R. y Pazyar, M. (2016). Employee Job Satisfaction, Customer Satisfaction and Profitability in 5-Star Hotels in Kuala Lumpur. *Advanced Science Letters*, 22(5), 1489-1492. doi:10.1166/asl.2016.6652
- Singh, H., Saufi, R. A., Tasnim, R. y Hussin, M. (2015). The Relationship Between Employee Job Satisfaction, Perceived Customer Satisfaction, Service Quality, and Profitability in Luxury Hotels in Kuala Lumpur. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 21(5), 1538-1541. doi:10.17010/pijom/2017/v10i1/109101
- Singh, P. (2017). Investigating the Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction With Reference To the Hotel Industry. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(8), 72-76.
- Sit, W., Ooi, K., Lin, B., y Chong, A. Y. (2009). TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7), 957-975. doi:10.1108/02635570910982300
- Sopó, G. R. S., Salazar, M. B., Guzmán, E. A. y Vera, L. G. (2016). Liderazgo como competencia emprendedora. *Espacios*, 38(24), 24-33.
- Stavrinoudis, T. A. y Chrysanthopoulou, D. (2017). The role of leadership in building and managing corporate reputation of 4 and 5 star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 176-189. doi:10.1177/1467358415613392
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.

- Sukdeo, N., Pretorius, R. y Vermeulen, A. (2017, febrero). The Role of Total Quality Management (TQM) Practices on Improving Organisational Performance in Manufacturing and Service Organisations. En *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Bogotá, Colombia.
- Supriadi, B., Astuti, W. y Firdiansyah, A. (2017). Green Product And Its Impact on Customer Satisfaction. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19(8), 35-42. doi:10.9790/487X-1908033542
- Suriyankietkaew, S. y Avery, G. (2016). Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327-341. doi:10.3390/su8040327
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M. y Borchgrevink, C. P. (2018). The Relationship of Service Providers' Perceptions of Service Climate to Guest Satisfaction, Return Intentions, and Firm Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(4), 390–396. doi:10.1177/1938965518777215
- Tahernejad, A., Seyed Ghorban, Z., Raja Ariffin, R. N. y Babaei, H. (2015). Ethical leadership and employee-organisational outcomes in the hotel industry. *South African Journal of Business Management*, 46(2), 89-98.
- Tang, G., Cai, Z., Liu, Z., Zhu, H., Yang, X. y Li, J. (2015). The Importance of Ethical Leadership in Employees' Value Congruence and Turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), 397-410. doi:10.1177/1938965514563159
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Nueva York: Harper y Brothers.
- Temes-Cordovez, R. (2017). La renovación de las ciudades turísticas en Canarias. Una respuesta meditada para unos destinos maduros. *Ciudades*, 20, 223-243. doi:10.24197/ciudades.20.2017.223-243
- Thio, S. y King, B. (2016, octubre). The managerial competencies required by Indonesia's leading hotel groups: A preliminary investigation. En *3rd International Hospitality y Tourism Conference (IHTC)*, Bandung, Indonesia.

- Tontini, G., Bento, G. dos Santos. P., Milbratz, T. C., Volles, B. K. y Ferrari, D. (2017). Exploring the nonlinear impact of critical incidents on customers' general evaluation of hospitality services. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 106-116. doi:10.1016/j.ijhm.2017.07.011
- Tracey, J. B. y Hinkin, T. R. (1996). How Transformational Leaders Lead in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 165–176. doi:10.1016/0278-4319(95)00059-3
- Tracey, J. B. y Hinkin, T. R. (1994). Transformational Leaders in the Hospitality Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2), 18–24. doi:10.1177/001088049403500213
- Tromp, D. M. y Blomme, R. J. (2014). Leadership style and negative work-home interference in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 85-106. doi:10.1108/IJCHM-04-2012-0058
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A. A., y Çatir, O. (2011). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 76(3), 10–25.
- Tyssen, A. K., Wald, A. y Heidenreich, S. (2014). Leadership in the Context of Temporary Organizations. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 21(4), 376-393. doi:10.1177/1548051813502086
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y. y Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 67-72. doi:10.5093/tr2011v27n1a7
- Uen, J., Wu, T., Teng, H. y Liu, Y. (2012). Transformational leadership and branding behavior in Taiwanese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 26-43. doi:10.1108/09596111211197782

- Uriel, E. y Aldás, J. (2005). *Análisis multivariante aplicado: aplicaciones al marketing, investigación de mercados, economía, dirección de empresas y turismo*. Madrid, España: Thomson.
- Vargas, A. (2018). Externalización sí, pero no de cualquier modo. Recuperado 18 de septiembre de 2018, a partir de https://www.hosteltur.com/128790_externalizacion-si-no-cualquier-modo.html
- Vázquez, M. C. y Chávez, M. E. (2014, junio). Medición de la opinión de los clientes de hoteles desde la perspectiva de Revenue Management. En *VII Jornadas de Investigación en Turismo*, Sevilla, España.
- Vem, L. J., Gomam, G. M., Nmadu, T. y Wurim, P. B. (2017). Authentic Leadership, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Nigerian Hospitality Industry: the mediating Role of Psychological Ownership. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(03), 82-92. doi:10.9790/487X-1903038292
- Vera, J. y Trujillo, A. (2013). Service quality dimensions and superior customer perceived value in retail banks: An empirical study on Mexican consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(6), 579-586. doi:10.1016/j.jretconser.2013.06.005
- Vergara, M. (2014). Estudio de casos: Scampola Aponte. Recuperado 3 de septiembre de 2018, a partir de <http://emvddiplomado.blogspot.com/2014/08/estudio-de-casos-scampola-aponte.html>
- Vicente, J. C. (2014). Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard. Recuperado 3 de septiembre de 2018, a partir de <http://sharingideas-josecavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>
- Villalba-Moreno, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Revista Latinoamericana de Administración*, 26, 5-17.

- Vinger, G. y Cilliers, F. (2006). Effective Transformational Leadership Behaviors For Managing Change. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 1-9. doi:10.4102/sajhrm.v4i2.87
- Vroom, V. y Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Vroom, V. H. y Jago, A. G. (1988). *The new leadership: managing participation in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. y Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24. doi:10.1002/job.653
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. y Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914. doi:10.1016/j.leaqua.2010.07.015
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. y Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi:10.1177/0149206307308913
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H. y Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group y Organization Management*, 36(2), 223-270. doi:10.1177/1059601111401017
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. y Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21. doi:10.1002/job.1850
- Way, S. A., Sturman, M. C. y Raab, C. (2010). What matters more?: Contrasting the effects of job satisfaction and service climate on hotel food and beverage managers' job performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 379-397. doi:10.1177/1938965510363783

- Weber, M. (1921). *Sociología del poder: los tipos de dominación*. Madrid: Alianza Editorial.
- Weber, M. (1964). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Weber, M. (1970). Politics as a vocation. En H. H. Gerth y C. Wright Mills (Eds.). *From Max Weber* (pp. 77-128). Londres, Reino Unido: Routledge and Kegan Paul.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*, (1ª ed). New York: Oxford University Press.
- Weiss, D. J., Davis, R. V, England, G. y Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Industrial Relations Centre. Minneapolis, EE. UU.: Industrial Relations Centre, University of Minneapolis.
- Williams, T. (2014, diciembre). Capital Inflows, Sovereign Debt and Bank Lending: Micro-Evidence from an Emerging Market. En *Simposio de la Asociación Española de Economía*, Bilbao, España.
- Wong, C. A. y Spence Laschinger, H. K. S. (2012). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*. doi:10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x
- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K. y Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889-900. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x
- Woodside, A. y Macdonald, R. (2013). Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and craftin. *Journal of Business Research*, 66(4), 463-472. doi:10.1016/j.jbusres.2012.12.021
- Woolley, L., Caza, A. y Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 18(4), 438-448. doi:10.1177/1548051810382013

- Woon, L. P. y Kahl, C. (2015). Employment Empowerment through Human Resource Department in Enriching Employee Satisfaction: The Hilton Way in Malaysia. *TEAM Journal of Hospitality and Tourism*, 12(1), 21-37.
- World Travel & Tourism Council. (2016). *Spain Benchmarking Report 2015*. Recuperado a partir de https://www.wttc.org/-/media/files/reports/benchmark_reports/country_reports_2015/spain_benchmarking_report_2015.pdf
- Worsfold, K., Fisher, R., McPhail, R., Francis, M. y Thomas, A. (2016). Satisfaction, value and intention to return in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2570-2588. doi:10.1108/IJCHM-04-2015-0195
- Wu, P. L., Yeh, S. S., Huan, T. C. y Woodside, A. G. (2014). Applying complexity theory to deepen service dominant logic: Configural analysis of customer experience-and-outcome assessments of professional services for personal transformations. *Journal of Business Research*, 67(8), 1647–1670. doi:10.1016/j.jbusres.2014.03.012
- Yagil, D. y Medler-Liraz, H. (2013). Moments of Truth: Examining Transient Authenticity and Identity in Service Encounters. *Academy of Management Journal*, 56(2), 473-497. doi:10.5465/amj.2011.0252
- Yang, J.T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619. doi:10.1016/J.IJHM.2009.11.002
- Yee, R. W. Y., Lee, P. K. C., Yeung, A. C. L. y Cheng, T. C. E. (2013). The relationships among leadership, goal orientation, and service quality in high-contact service industries: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 141(2), 452-464. doi:10.1016/j.ijpe.2011.12.012
- Yosia, S. R. (2015). Project manager skills for improving project performance. *International Journal of Business Performance Management*, 16(1), 67-83. doi:10.1504/IJBPM.2015.066041
- Youssef, C. M. y Luthans, F. (2012). Positive Global Leadership. *Journal of World Business*. doi:10.1016/j.jwb.2012.01.007

- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. doi:10.1016/S1048-9843(99)00013-2
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Yukl, G. y Van Fleet, D. (1995). Theory and research on leadership in organizations. En M. Dunnette y L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial y Organizational Psychology* (2.ª ed., pp. 147-190). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zamahani, M., Ghorbani, V. y Rezaei, F. (2011). Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers' Trust and Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658-667.
- Zenger, J., Folkman, J. y Edinger, S. K. (2010). *How extraordinary leaders double profits*. Recuperado 18 de septiembre de 2018, a partir de www.zengerfolkman.com
- Zenteno-Hidalgo, A. C. y Durán Silva, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(59), 119-135.

