

Identificación del estilo de liderazgo a hotel en ciudad de Panamá, aplicando el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ-5X

Leadership style identification to a hotel in Panamá city, applying the multifactor leadership questionnaire MLQ-5X

Alberto Martínez-Quezada¹, Hugo Rodríguez-Álvarez², Diego Espejo-Vergara³ y Carlos Núñez-Vega³

Resumen

El presente artículo, tiene como objetivo fundamental identificar el estilo de Liderazgo predominante en un Hotel ubicado en Ciudad de Panamá, Panamá, el cual pertenece a una cadena de hoteles operada por una Empresa Multinacional española, con presencia a nivel mundial en el Sector Turístico e Industria Hotelera. Para ello, se ha realizado un estudio de carácter comparativo, por medio de la aplicación del “Cuestionario Multifactorial de Liderazgo” (MLQ-5X), el cual abarca la medición de tres estilos de Liderazgo (Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Laissez Faire), y además se contemplaron aspectos cualitativos del personal del área directiva de la organización. Con el presente estudio se obtuvo como resultado que la presencia del Liderazgo Transformacional es predominante.

Palabras Claves: Liderazgo; Liderazgo de Rango Total; Cuestionario Multifactorial de Liderazgo; Liderazgo Transformacional; Industria Hotelera.

Abstract

This article aims to identify the leadership style predominant in a Hotel located in Panama City, Panama, which belongs to a chain of hotels operated by a Spanish Multinational Company, with a worldwide presence in the Tourism Sector and Hotel industry. To this end, a comparative study has been carried out through the application of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X), which covers the measurement of three styles of Leadership (Transformational Leadership, Transactional Leadership and Laissez Faire), and in addition, a qualitative aspects of the personnel of the management area of the organization were contemplated. The present study resulted in the presence of Transformational Leadership, predominantly.

Keywords: Leadership; Full Range Leadership; Multifactor Leadership Questionnaire; Transformational Leadership; Hotel Industry.

1 Master en Dirección y Organización de Empresas. Ingeniero Civil Industrial, Decano de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Universidad Arturo Prat, Iquique-Chile. Dirección: Av. Arturo Prat #2120, Teléfono (56-57-2526294) y Correo: alberto.martinez@unap.cl.

2 Master en Gestión Estratégica. Ingeniero Civil Industrial, Director de Carrera Ingeniería Civil Industrial, Universidad Arturo Prat, Iquique-Chile

3 Licenciado en Ciencias de la Ingeniería, Ingeniero Civil Industrial egresado, de la Universidad Arturo Prat, Iquique- Chile.

Introducción

En un mundo cada día más veloz y cambiante, las empresas deben enfrentarse a nuevos escenarios, los cuales generan incertidumbre y requieren de líderes que las guíen para subsistir con éxito en el tiempo, es decir, las organizaciones “deberían amoldarse a los nuevos y acelerados cambios si quieren sobrevivir en la economía global”¹. Para ello, el liderazgo se transforma en un aspecto clave dentro del desarrollo de las organizaciones con el fin de adaptarse a tales cambios, debido a la naturaleza estructural de las empresas compuesta esencialmente de relaciones humanas. “Es así que, como resultado de esto, las empresas parecen haber centrado su atención en el liderazgo como una ventaja competitiva”².

La creciente relevancia del turismo a nivel mundial y la fuerte competencia presente, se puede apreciar en uno de los sectores geográficos más demandados del mundo como lo es Centro América y el Caribe, quienes presentan un crecimiento del 50% del Turismo Internacional en la última década, según datos del Banco Interamericano de Desarrollo, BID³, esto dada su característica de conexión natural entre países y regiones del mundo. De acuerdo a esto, la tendencia sugiere un aumento en la cantidad de visitantes en dicha zona y una oportunidad para la Industria Hotelera presente.

Específicamente en Panamá, según datos de la Autoridad de Turismo de Panamá, ATP⁴, el indicador turístico de cantidad de visitantes ha ido en alza desde 2010, alcanzando un total de 2.552.636 visitantes en 2015, que han ingresado por los principales puertos de entrada. Esto, equivale a un aumento del 10.8% respecto de 2014.

No obstante, a pesar del crecimiento en la cantidad de visitantes, Panamá presenta una disminución en el indicador de ocupación hotelera en 2015. Según cifras preliminares correspondientes a los hoteles con categoría de turismo en Panamá, para el período de enero a diciembre de 2015, muestran un porcentaje de ocupación global de 52.3%, lo que equivale a una disminución del 6.6% respecto del 2014. Esta cifra viene disminuyendo desde el año 2010, en donde el porcentaje de ocupación global fue de 66.96%.

Ahora bien, un factor relevante es el incremento del número de habitaciones disponibles, que solamente en los últimos 10 años ha aumentado en 12.875 su cifra, lo cual indica un aumento de la oferta y por ende un escenario cada vez más competitivo para la Industria Hotelera de Panamá. Datos según ATP⁴.

Estos datos demuestran el complejo escenario por el que atraviesa el sector hotelero de dicho país. Por lo anterior, la industria hotelera, es un sector interesante de investigar y profundizar en los tipos de líderes que guían a las organizaciones, debido principalmente al número de relaciones humanas que se generan y a la cantidad de personas que compone un hotel.

En los últimos años, el LRG (Leadership Research Group) de la Universidad Arturo Prat (UNAP), compuesto por profesores e ingenieros en formación, ha desarrollado la tarea de estudiar los estilos de liderazgo ejercidos en diferentes organizaciones exitosas internacionales, en Latinoamérica inicialmente y expandiéndose a otras latitudes en los últimos dos años.

El presente estudio consiste en la identificación del estilo de liderazgo ejercido en un hotel ubicado en Ciudad de Panamá, empresa que hasta la realización de este estudio, ha llevado siete meses de funcionamiento y que opera bajo una cadena de hoteles administrada por una Empresa Multinacional española, tras posicionarse sobre un antiguo dominio. Por este motivo, ha ingresado una nueva estructura organizacional, de la cual se ha mantenido personal que, según el criterio del nuevo Director General, es considerado indispensable para una adecuada inserción de la marca en la Industria Hotelera de la Ciudad.

Para la identificación del estilo de liderazgo ejercido en el hotel bajo estudio, perteneciente a la industria hotelera de Panamá, se aplicó de forma presencial la adaptación al español del instrumento de medición “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ) - 5X (Short Form). La primera versión de este cuestionario se fundamenta en las ideas de Bass⁵, quien expone la existencia de dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional, según Molero, Recio & Cuadrado⁶.

Fruto de las revisiones y modificaciones que ha experimentado desde su elaboración, Bass y Avolio ⁷, desarrollan en conjunto la que hasta el momento corresponde a la última versión del MLQ-5X (Short Form).

Para efectos de esta investigación, se llevó a cabo un análisis cualitativo-cuantitativo de las respuestas entregadas por el líder formal de la organización (Director General) y tres seguidores (sub alternos directos).

Liderazgo

Años de estudio del liderazgo han supuesto la aparición de numerosas definiciones de dicho concepto. Burns⁸, señala que “el liderazgo es uno de los fenómenos menos comprendidos sobre la tierra”.

Según Escandón & Hurtado ⁹, esta diversidad de conceptos refleja que la literatura sobre el liderazgo es variada, lo que ha hecho que diversos autores tengan concepciones diferentes, situación que da origen a numerosos modelos y teorías explicativas para entender el fenómeno detrás del comportamiento del líder a nivel social y organizacional”. Cabe destacar, que para efectos de esta investigación, se ha procedido en base al Modelo de Liderazgo de Rango Total, creado por Bass y Avolio en 1994.

Según Robbins¹⁰, el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para alcanzar las metas propuestas. Además, considera que el liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce por medio de un proceso de comunicación humana y que se analiza en función de las relaciones existentes entre las personas dentro de cierta estructura social.

Para Koontz y Weichrich ¹¹, el liderazgo es “el arte o proceso de influir sobre personas para que se esfuercen de manera voluntaria y con entusiasmo en el logro de las metas del grupo”¹².

A nivel organizacional, el liderazgo es definido como “el intento por emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr una meta”¹³.

Según Astin, citado por House ¹⁴ en Cooper y Argyris ¹⁵, el liderazgo es “un proceso por el que se fomenta que los miembros de

un grupo trabajen juntos de forma sinérgica hacia un objetivo o visión global, que creará cambio y transformará las instituciones, y por tanto, mejorará la calidad de vida. El líder es una fuerza catalizadora o facilitadora que por virtud de posición u oportunidad, dirige a otros hacia una acción colectiva que permita lograr los objetivos y la visión de la organización a la que pertenecen”¹².

Bennis ¹⁶, recalca que el liderazgo es una de las claves para crear en las organizaciones la arquitectura social, capaz de generar la realización total del potencial de capital intelectual de los trabajadores.

Estas definiciones permiten determinar que “el liderazgo constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas”⁹, y además explican su relación con el funcionamiento de las organizaciones, lo cual es de suma importancia para esta investigación.

Modelo de Liderazgo de Rango Total

Según Leal, Albornoz y Rojas¹⁷, los constructos de liderazgo transformacional y transaccional son de larga data y han influenciado notablemente la forma en que se entiende el liderazgo. “En la amplia gama de teorías actuales de liderazgo, la teoría de liderazgo transformacional-transaccional ha sido considerada de relevancia”¹⁸.

Según Burns¹⁹, el Liderazgo Transformacional, es un proceso en el cual “líderes y seguidores se activan mutuamente para alcanzar niveles más altos de moralidad y motivación”.

“Bass, define al liderazgo transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento”^{20, 21}.

“El líder transformacional se caracteriza por ser carismático y por orientarse a conocer

ampliamente a cada uno de los miembros de su equipo, de manera que les proporciona retos y oportunidades de desarrollo^{22, 23, 24}. “El líder establece altos estándares y logra comprometer a sus seguidores a través de una conducta ejemplar y carisma, para la consecución de objetivos trascendentales para todo el grupo”^{25, 6}, citado en Araneda et al.²⁷.

Ahora bien, para Burns¹⁹ los líderes transaccionales “se aproximan a los seguidores con un ojo puesto en el intercambio de una cosa por otra: trabajo por votos o subsidios por pago de contribuciones. Tales transacciones constituyen la construcción de las relaciones entre líder y seguidor”.

Por otra parte, Bass define al liderazgo transaccional, como aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Este liderazgo conceptualmente está constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción²⁰.

Este estilo, se define como una relación entre el líder y sus seguidores que se fundamenta en el intercambio de recompensas asociadas a unas acciones. El liderazgo transaccional opera con base en autoridad burocrática y legitimidad dentro de la organización. Los líderes transaccionales enfatizan las tareas en los estándares de trabajo, así como en el logro de metas. En este estilo el líder hace uso de su posición de poder para mantener el flujo normal de las operaciones, recompensando o castigando a sus subordinados en base a su rendimiento previamente acordado.²⁸

El Modelo también considera el estilo de Liderazgo Laissez-Faire, el cual “describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas”²⁹. Por lo general, no diferencian su rol del rol del trabajador, y realizan más bien trabajo de producción, en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión²⁹.

Burns¹⁹ considera el liderazgo

transformacional-transaccional como un solo constructo, en donde los propone “como extremos de un polo para distinguir entre liderazgos políticos”. Sin embargo, Bass⁵ propuso que ambos estilos de liderazgo no constituyen extremos de un mismo polo, sino dimensiones independientes, que son conjugadas flexiblemente por los líderes exitosos.

Bass y Avolio³⁰, interpretaron como esperadas las moderadas correlaciones positivas entre los factores de liderazgo transformacional y el de recompensa contingente transaccional, ya que ambos estilos representan formas activas y constructivas del liderazgo y, por consiguiente, los líderes efectivos muestran distintos niveles de ambos tipos de liderazgo³¹. Estos resultados llevaron a una revisión y elaboración más detallada del modelo jerárquico originalmente identificado por Bass^{5, 32}, denominándose a la misma, Teoría de Rango Total de Liderazgo (*full range theory of leadership*)^{33, 34}.

A partir de estos constructos, Bass y Avolio³⁵ desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en el planteamiento de que, si bien éstos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional. En otras palabras, “el líder transformacional contiene además de los factores transformacionales, las conductas de Liderazgo Transaccional, siendo el líder capaz de desplegar cada estilo en algún grado, incluyendo el Liderazgo Laissez-Faire”²¹.

Los planteamientos del Modelo de Rango Total de Liderazgo han sido corroborados por diversas investigaciones de autores, entre ellos: Agle, Nagarajan, Sonnenfeld y Srinivasan³⁶; Barbosa³⁷; Boerner, Eisenbeiss y Griesser³⁸; Borrero, Ossa y Tascón³⁹; García⁴⁰. Esto demuestra la solidez del modelo, y lo transforma en el modelo de liderazgo más estudiado en la actualidad^{41, 42, 43}.

Un aspecto importante del modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado. Esto es una función del líder, sus objetivos, el contexto, y las necesidades y habilidades de los seguidores. La capacidad del líder para seleccionar entre estilos apropiados

de liderazgo, es el punto esencial del modelo de Liderazgo de Rango Total. En este sentido, es el líder transformacional el único capaz de operar a todos los niveles y desplegar todas las conductas de liderazgo, pues su nivel de desarrollo le permite entender la perspectiva de las otras formas de liderazgo²¹.

Factores del modelo y efectos de liderazgo

Dentro de los estilos de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez-Faire, se encuentra una serie de factores en los cuales estos estilos se fundamentan. Además, estos factores tienen efectos como esfuerzo extra, efectividad y satisfacción a nivel organizacional.

Los factores del modelo son los siguientes: Influencia idealizada atribuida, Influencia idealizada conductual, Motivación inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Recompensas contingentes, Dirección por excepción activa, Dirección por excepción pasiva y Laissez-Faire, los cuales se describen a continuación:

Influencia idealizada atribuida, referida a características que los seguidores atribuyen a su líder y que pueden ser percibidas como “carisma”, transformándolo en un modelo a seguir⁴⁴.

Influencia idealizada conductual, cuando un líder manifiesta conductas que son percibidas como valiosas y positivas por sus seguidores⁴⁵.

En relación a los efectos de los anteriores factores, Howell, encontró que los líderes carismáticos generaron mayor productividad en sus seguidores, quienes presentaron alto desempeño en la tarea, sugirieron más cursos de acción, estaban más satisfechos con el trabajo y el líder, y tuvieron menos conflicto de rol, que los participantes que trabajaron con líderes estructurantes o considerados²⁹.

Motivación inspiracional, corresponde a la capacidad del líder para proyectar entusiasmo y compartir una visión atractiva del futuro⁴⁶.

Peters; Butterfield & Powell; Fahey & Harris, encontraron en clasificaciones de superiores y subordinados de la conducta de líderes inspiracionales: altos niveles de actividad,

fuerte autoconfianza, determinación, sentido y pasión por la misión, y mensajes positivos de metas alcanzables; observándose correlaciones directas con mayor nivel de optimismo y cooperación de los seguidores²⁹.

Estimulación Intelectual, hace referencia al líder que promueve la innovación y creatividad en sus seguidores⁴⁷, estimulando de esta forma la resolución de problemas y el análisis cuidadoso y creativo de estos asuntos⁴⁸.

Avolio, Bass y Yammarino, hallaron correlaciones positivas entre Estimulación Intelectual y efectividad de los líderes y del equipo en dos muestras de gerentes. Por otro lado existen reportes de que cuando la cohesión grupal es alta, la estimulación intelectual muestra correlaciones positivas con la satisfacción general en la organización; y cuando hay una fuerte necesidad de independencia en el grupo se correlaciona con estrés y conflicto grupal²⁹.

Consideración individualizada, como atención personalizada que entrega un líder a sus seguidores, siendo capaz de identificar sus necesidades⁴⁹.

Shamir et al.⁵⁰ en un estudio realizado en unidades militares norteamericanas, encontraron que las conductas apoyadoras del líder correlacionaban positivamente con apego e identificación con la unidad, identificación y confianza en el líder, alta motivación, y deseo de sacrificio. También se ha encontrado relación con alta efectividad organizacional⁵¹ y con desempeño en rol de vendedores⁵².

Recompensas contingentes, que corresponde a la construcción de un camino de metas y recompensas por desempeño que son claras⁵³.

La eficacia de la Recompensa Contingente ha sido apoyada por diversos experimentos y estudios de campo^{5,29}.

Podsakoff y Schriesheim, concluyeron que los subordinados estaban más satisfechos con su situación cuando los líderes les entregaban recompensas contingentes con su desempeño. Si las recompensas no eran contingentes, tal satisfacción no se presentaba²⁹.

Dirección por excepción activa, donde se hace mención al monitoreo continuo del desempeño para prevenir errores, o tomar medidas correctivas cuando se identifica una desviación ⁴⁵.

Dirección por excepción pasiva, es cuando el comportamiento del líder se centra en reaccionar solo cuando algo sale mal ⁵⁴.

Laissez-Faire, es aquel en el que el líder evade la toma de decisiones y no hace uso de su autoridad, representando de esta forma la ausencia total de liderazgo ²⁶.

Se han acumulado hallazgos consistentes en donde el Liderazgo Laissez-Faire aparece como el estilo de dirección menos satisfactorio y efectivo ²⁹.

Katz, Maccoby, Gurin, y Floor, encontraron que los grupos eran improductivos si sus supervisores evitaban ejercer el rol de liderazgo, abandonándolo a miembros del grupo de trabajo. De la misma forma, un experimento de Murnighan y Leung encontró que participantes de pregrado bajo la supervisión de líderes no involucrados, resolvieron menor cantidad de problemas, mostraron soluciones de más baja calidad, y presentaron menos satisfacción en comparación a participantes que fueron guiados por líderes involucrados. ²⁹

Materiales y métodos

Tipo y características del estudio

El presente estudio, es de carácter comparativo y permite contrastar la percepción de líder y seguidores respecto a los diferentes estilos de liderazgo ejercidos en un hotel de Panamá.

Para ello ha sido necesario el levantamiento de información por medio de la literatura existente respecto al liderazgo, modelos de liderazgo utilizados, herramientas de aplicación y la industria hotelera en Panamá. Esto, para la construcción de un marco teórico sustentado científicamente.

El objetivo principal fue identificar el estilo de liderazgo que predomina en la organización bajo estudio, a través de la aplicación de un cuestionario multifactorial de liderazgo y entrevistas presenciales en dependencias del

hotel en Ciudad de Panamá.

El líder contactado mantiene directa relación con tres subordinados bajo su cargo, quienes reconocen al líder en estudio como autoridad máxima del área y a través del instrumento mencionado anteriormente, en la forma “calificador”, brindan su percepción como seguidores.

Variables

Las variables bajo estudio estuvieron compuestas por nueve factores de liderazgo, relacionados al objetivo de identificar el estilo de liderazgo predominante en la organización, y tres dimensiones para el análisis de los efectos del liderazgo. De esta manera se deben obtener resultados para doce variables bajo estudio.

Las variables constituidas como factores de liderazgo son: (1) Influencia idealizada atribuida, (2) Influencia idealizada conductual, (3) Motivación inspiracional, (4) Estimulación Intelectual, (5) Consideración Individualizada, (6) Recompensas contingentes, (7) Dirección por excepción activa, (8) Dirección por excepción pasiva y (9) Laissez-Faire.

Las variables constituidas como efectos de liderazgo son: (10) Esfuerzo Extra, (11) Efectividad y (12) Satisfacción.

Instrumento de medición

Para obtener la percepción de líder y seguidores, se seleccionó el instrumento de medición “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ-5X Short Form), la cual fue creada por Bass y Avolio⁷. Esta versión consta de 45 ítems, de los cuales 36 son relativos a las variables constituidas como factores de liderazgo y las nueve restantes miden las variables de resultado organizacional, constituidas como efectos de liderazgo.

El cuestionario corresponde a la traducción al español del MLQ-5X y se presenta en formato para líderes y seguidores, lo cual entrega resultados para el análisis cuantitativo de este estudio. En apoyo a eso se desarrolló una entrevista cualitativa realizada al Director General de la organización.

Técnica de análisis de resultados

Para el análisis de los resultados obtenidos por medio del instrumento de medición seleccionado, se utiliza un método de carácter cuantitativo, en donde se utiliza una puntuación de 0 a 4 puntos en cada una de las variables anteriormente presentadas. Para ello, se define la siguiente ponderación y asignación de esta, 0: nunca; 1: rara vez; 2: a veces; 3: a menudo; 4: frecuentemente, sino siempre. Luego del cálculo del puntaje total obtenido por cada componente, se determina el puntaje óptimo, correspondiente a la puntuación máxima posible a obtener, permitiendo así, poder realizar la comparación planteada y gracias a ello reconocer el estilo de liderazgo predominante, el cual se entrega en valores porcentuales para su mejor comprensión.

Resultados

Los resultados son presentados en dos tablas, una para los Estilos de Liderazgo (I) y otra para los Efectos del Liderazgo (II). Cada una de estas tablas presenta la siguiente estructura: Factores, Preguntas (n°), Puntaje Óptimo, Puntaje Líder, Porcentaje Líder, Puntaje Calificadores, Porcentaje Calificadores y Porcentaje Final, contrastando de esta forma, la percepción del líder de la Organización con la percepción promedio de los calificadores consultados (3). Según esto, se obtuvieron los siguientes puntajes en los distintos Estilos de Liderazgo: Liderazgo Transformacional con 84%, Liderazgo Transaccional con 64% y Liderazgo Laissez-Faire con 27%. Por lo que se ha encontrado que el estilo de Liderazgo que predomina en el Líder del hotel bajo estudio es el Transformacional.

Tabla 1. Porcentaje alcanzado según perspectiva del Líder y Calificadores.

Estilos de Liderazgo	Factores	Preguntas (n°)	Puntaje Óptimo	Puntaje Líder	Porcentaje Líder	Puntaje Calificadores	Porcentaje Calificadores	Porcentaje Total
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada Atribuida	10-18-21-25	16	14	88%	13,33	83%	84%
	Influencia Idealizada Conductual	6-14-23-34	16	15	94%	14	88%	
	Motivación Inspiracional	9-13-26-36	16	16	100%	15,33	96%	
	Estimulación Intelectual	2-8-30-32	16	13	81%	11,67	73%	
	Consideración Individualizada	15-19-29-31	16	13	81%	9,67	60%	
	Promedio			16	14,2	89%	12,80	
Liderazgo Transaccional	Recompensas Contingentes	1-11-16-35	16	15	94%	10,67	67%	64%
	Dirección por Excepción Activa	4-22-24-27	16	12	75%	13	81%	
	Dirección por Excepción Pasiva	3-12-17-20	16	1	6%	9,33	58%	
	Promedio			16	9,33	58%	11	
Laissez-Faire	Laissez-Faire	5-7-28-33	16	4	25%	4,67	29%	27%
	Promedio			16	4	25%	4,67	

Fuente: Elaboración Propia.

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

	Factores	Preguntas (n°)	Puntaje Óptimo	Puntaje Líder	Porcentaje Líder	Puntaje Calificadores	Porcentaje Calificadores	Porcentaje Total
Efectos del Liderazgo	Esfuerzo Extra	39-42-44	12	12	75%	8,33	52%	63%
	Efectividad	37-40-43-45	16	13	81%	12,67	79%	
	Satisfacción	38-31	8	8	50%	6,33	40%	
	Promedio		12	11	69%	9,11	57%	

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de resultados

Según los resultados del cuestionario, observados en tablas 1 y 2, tanto el líder como sus seguidores definieron que el estilo de liderazgo que predomina es el Transformacional, donde el líder obtiene un promedio de 89% y sus seguidores 80%. Según estos datos, se aprecia una corta brecha entre la percepción del Director General y sus Sub Alternos directos. El segundo lugar lo ocupa el liderazgo Transaccional donde el líder obtiene un 58% y los seguidores lo califican con un promedio de 69%. Este alto porcentaje indica la relevancia que tiene la utilización de estilo de liderazgo para el logro de la metas organizacionales, en donde los seguidores perciben en un porcentaje de brecha similar al estilo de liderazgo transformacional, pero en sentido contrario, es decir, los seguidores consideran, en mayor medida que el líder, la aplicación del estilo de liderazgo transaccional. Por último, la percepción del liderazgo Laissez-faire es de un 25% por parte del líder y un 29% por parte de sus seguidores, lo que indica que aunque la brecha de percepción es menor a la de otros estilos, sus seguidores consideran, en mayor medida que el propio líder, un liderazgo más pasivo en ciertas circunstancias.

Como factor de mayor predominancia, califica la dimensión Motivación Inspiracional, correspondiente al estilo de liderazgo mayormente ejercido (Liderazgo Transformacional). El Líder alcanza un nivel de respuesta según su percepción de un 100% y sus Calificadores lo perciben en un

96%, lo que es coherente según lo observado presencialmente en el Hotel, donde el Director General motiva constantemente a su personal a cargo participando de manera entusiasta en los procesos más relevantes del funcionamiento del Hotel.

A su vez, el factor que mayor brecha de percepción entre líder y seguidor alcanza, fue la Dirección por Excepción Pasiva, en donde el líder percibe en un 6%, versus el 58% percibido por los seguidores. Esto indica que los seguidores consideran que su líder, reacciona solo cuando algo sale mal dentro de los procesos organizacionales.

En cuanto a los efectos del liderazgo, según la percepción de Líder y Calificadores, las dimensiones Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción alcanzan un 63%, donde sobresale la Efectividad, concepto clave ya que se asocia directamente a la visión que da el Director General de la importancia de su liderazgo en la empresa, teniendo directa relación con alcanzar las metas organizacionales, de manera que los procesos sean efectivos en todo orden; factores que son claves a la hora de enfrentar la compleja competencia, manteniendo una estrecha relación con el cliente a la hora de la preferencia hotelera. En menor medida se encuentra el esfuerzo extra, y más abajo la Satisfacción, lo cual indica que la visión de lograr las metas organizacionales de manera efectiva, no necesariamente aseguran la satisfacción como efecto.

Discusión

La realización de la presente investigación es significativa para la industria hotelera de Panamá, donde la baja ocupación y la sobre oferta actual producen un escenario bastante complejo de abordar.

Esta investigación ha permitido contribuir a la serie de estudios de liderazgos que se han realizado y publicado por el LRG (Leadership Research Group) de la Universidad Arturo Prat (UNAP). Estos estudios coinciden en la predominancia del liderazgo transformacional en las organizaciones que año tras año se estudian dentro de Latinoamérica y otras latitudes recientemente.

Es fundamental preservar y promover la relación de líder y seguidor, convirtiéndolo en un factor de ventaja competitiva ante la competencia, esto permitirá lograr resultados positivos para la organización. Para aquello, es sustancial la forma en que es percibido el liderazgo por los demás, como lo que el líder percibe de sus propias prácticas. No solo la suma de ambas permitirá desarrollar efectos del liderazgo significativos mejorando efectividad, esfuerzo extra y satisfacción, sino también acercarse a los estilos de liderazgo que han sido factor de éxito, marcados por un estilo flexible y combinado que invita a la autonomía de los trabajadores, que sabe negociar e incentivar.

Se destaca, que los resultados obtenidos concuerdan con la literatura consultada, respecto de la efectividad del liderazgo presente en el hotel bajo estudio. Esto, debido a la combinación de ambos estilos de

liderazgo (Transformacional y Transaccional) en diferentes niveles.

Según los resultados obtenidos, se observa claramente que la predominancia de algunos factores que se comportan positivamente con efectos de liderazgo, no necesariamente produce los efectos deseados organizacionalmente, es por eso que tener en cuenta el impacto de cada uno de los factores analizados, permite alcanzar un liderazgo que conjugue todas las dimensiones necesarias para obtener resultados organizacionales exitosos. Esta información enriquece y aporta al estudio de líderes de todo tipo de organizaciones.

Finalmente, dada la complejidad de la industria hotelera en Panamá, resulta fundamental estudiar el liderazgo de este tipo de organizaciones, en donde conseguir una ventaja competitiva se ha convertido en algo primordial.

Agradecimientos

Como parte del Leadership Research Group (LRG) de la Universidad Arturo Prat (UNAP), agradecemos de manera general a quienes colaboran con el desarrollo de investigación en Liderazgo, y de forma particular expresamos nuestro agradecimiento al Director General y los colaboradores del hotel bajo estudio, ubicado en Ciudad de Panamá; por su generosa disposición para recibirnos y responder al instrumento utilizado en esta investigación.

Referencias Bibliográficas

1. Friedman, T. *The Lexus and the Olive Tree*. 1ª ed. New York: Anchor Books; 2000.
2. McCall, W. *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. 1ª ed. Boston, MA: Harvard Business School Press; 1998.
3. Banco Interamericano de Desarrollo, B.I.D. [Internet]. Crecimiento de la actividad turística en América Latina y el Caribe; 2017 [Citado el 16 de agosto de 2017] Disponible en: <http://www.iadb.org/es/temas/turismo/crecimiento-de-la-actividad-turistica-en-america-latina-y-el-caribe,3853.html>.
4. Autoridad de Turismo de Panamá, A.T.P. [Internet]. Indicadores de Turismo de la República de Panamá. Años: 2006-2015; 2016. [Citado el 16 de agosto de 2017] Disponible en: http://www.atp.gob.pa/sites/default/files/documentos/demandas_2006-2015.pdf.
5. Bass, B. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. 1ª ed. New York: The Free Press; 1985.
6. Molero Alonso F, Recio Saboya P, Cuadrado Guirado I, *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. *Psicothema*. 2010; 22(3), 495-501. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714400022>.
7. Bass B. y Avolio B. *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5X Short*. 2ª ed. Redwood City, CA: Mindgarden, Inc.; 2000.
8. Burns, J. *Leadership [Liderazgo]*. 1ª ed. New York: Harper & Row; 1978.
9. Escandon-Barbosa D, Hurtado-Ayala A, *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. *Estudios Gerenciales*. 2016; 32(139), 137-145. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21246274004>.
10. Robbins, S. *Comportamiento organizacional*. 13a ed. México: Prentice Hall; 1999.
11. Koontz, H. y Weihrich, H. *Administración; Una perspectiva global*. (10ª ed.), México: Mc Graw Hill; 1994.
12. Ruiz, P., Ruiz, C. & Martínez, R. *La ética y su papel en la comprensión del liderazgo. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos*. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. 2007; 1: 83.
13. Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. *Las organizaciones*. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana; 1994.
14. House, R. *Leadership*. En: Cooper, C y Argyris, C. *The Concise Blackwell Encyclopedia of Management*, Massachusetts: Blackwell Business; 1998.
15. Cooper, C y Argyris, C. *The Concise Blackwell Encyclopedia of Management*, Massachusetts: Blackwell Business; 1998.
16. Bennis W. *The leadership advantage. Leader to Leader*. [Internet]. 1999; 12. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1002/ltl.40619991205>.

17. Leal-Soto, F., Albornoz Hernández, M., & Rojas Parada, M. Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios pedagógicos*. [Internet]. 2016; 42(2), 193-205. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052016000200011>
18. Durán Gamba, M, Castañeda Zapata, D. Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*. 2015; 18(1): 135-147. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79838614013>.
19. Burns J. *Leadership*. 1ª ed. USA: Harper and Row; 1978.
20. Bass B. y Avolio B., eds. *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. USA: SAGE Publications; 1994.
21. Vega, C., & Zavala, G. Adaptación del cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional Chileno. [Memoria de título en Internet]. Santiago de Chile: Universidad de Chile; 2004. 295 p. [Citado el 16 de agosto de 2017] Disponible en: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf.
22. Avolio, B., Eden, D., & Shamir, B. Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*. 2002; 45(4): 735-744.
23. Bass, B. Leading in the Army After Next. *Military Review*. 1998; 78(2): 46-57.
24. Bass, B. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1999; 8(1): 9-32.
25. Basham, L. Transformational and transactional leaders in higher education. *International Review of Business Research Papers*. 2010; 6(6): 141-152.
26. Bodla, M. y Nawaz, M. Comparative study of full range leadership model among faculty members in public and private sector higher education institutes and universities. *International Journal of Business and Management*. 2010; 5(4): 208-214.
27. Araneda-Guirriman, C., Neumann-González, N., Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile. *Formación universitaria*. [Internet]. 2016 Dic; 9(6): 139-152. [Citado el 16 de agosto de 2017] Disponible en: <http://ref.scielo.org/s2v86f>.
28. Almirón-Arévalo, V., Tikhomirova, A. y García-Ramírez, J. Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 2015; 4(4): 24-27.
29. Bass B. Bass & Stogdill's, R. *Handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications*. 3ª ed. USA: The Free Press; 1990.
30. Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational Psychology*. 1999; 72: 441-462.
31. Pérez-Santiago, J. & Camps del Valle, V. Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 2011; 27(1): 7-29.

32. Bass, B. The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*. 1988; 7: 21-31.
33. Antonakis, J. Leadership: What is it and how it is implicated in strategic change? *International Journal of Management Cases*. 2006; 8: 4-20.
34. Antonakis, J. y Avolio, B. Examining contextual moderators of the full range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X). En C. Pearce y J. Conger (Eds.), *Share Leadership*. 1ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage; 2003.
35. Bass B. y Avolio B. (edits.). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. USA: SAGE Publications; 1994.
36. Agle, B., Nagarajan, N., Sonnenfeld, J., & Srinivasan, D. Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*. 2006; 49(1): 161-174.
37. Barbosa, D. Efecto de los comportamientos de liderazgo sobre el nivel de resiliencia de los colaboradores de una universidad privada en Bogotá (tesis inédita de doctorado). Escuela de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia; 2014. En Espinosa, J.C., Contreras, F. & Barbosa, D. (2015). *Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos*. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. [Internet]. 2015; 11(2):303-317. [Citado el 16 de agosto de 2017] Disponible en: <http://ref.scielo.org/txhr7w>.
38. Boerner, S., Eisenbeiss, S., & Griesser, D. Follower behavior and organizational performance. The impact of transformational leadership. *Journal of Leadership and Organization Studies*. [Internet]. 2007 feb; 13(3): 15-26. [Citado el 16 de agosto de 2017] Disponible en: <https://doi.org/10.1177/10717919070130030201>.
39. Borrero, S., Ossa, G. & Tascón, G. Revisión meta-analítica de la relación entre liderazgo carismático y desempeño organizacional. *Cuadernos de Administración*. [Internet]. 2008; 39: 125-135. [Citado el 16 de agosto de 2017] Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020360010>.
40. García, M. Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*. 2011; 9(16): 41-54.
41. Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. & Martínez, I. Liderazgo transformacional. Investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*. [Internet]. 2013;1 5(25): 13-32. [Citado el 16 de agosto de 2017] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746002>.
42. Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R., & Hu, J. Leadership theory and research in the new millennium. Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*. 2014; 25(1): 36-62.
43. Espinosa, J.C., Contreras, F. & Barbosa, D. (2015). *Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos*. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. [Internet]. 2015; 11(2): 303-317. [Citado el 16 de agosto de 2017] Disponible en: <http://ref.scielo.org/txhr7w>.

44. Vásquez, J., Sepúlveda, M., Herrera-Ponce, P., Zarzuri-Cortés, R. y Kamann, F. Inteligencia Emocional y Liderazgo: un estudio sobre la relación que pudiese darse entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los jóvenes dirigentes estudiantiles, secundarios y universitarios de la región Metropolitana. (Tesis para optar al grado de Licenciado en Psicología). Universidad Academia de Humanismo Cristiano; 2008. En Araneda-Guirriman, C., Neumann-González, N., Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile. Formación universitaria. [Internet]. 2016 Dic; 9(6): 139-152. [Citado el 16 de agosto de 2017] Disponible en: <http://ref.scielo.org/s2v86f>.
45. Ilescu, D. MLQ™ Multifactor Leadership Questionnaire Self-Evaluation Report. [Internet]. 2007. 11 p. [Citado el 16 de agosto de 2017] Disponible en: <http://romania.testcentral.ro/media/mlq-f-en-pdf-62MDK5XQ.pdf>.
46. Hunt, J. y Fitzgerald, M. The relationship between emotional intelligence and transformational leadership: An investigation and review of competing claims in the literatura. American International Journal of Social Science. 2013; 2(8): 30-38.
47. Perko, K., Kinnunen, U. y Feldt, T. Transformational leadership and depressive symptoms among employees: mediating factors. Leadership & Organization Development Journal. 2014; 35(4): 286-304.
48. Van Knippenberg, D. y Sitkin, S. A critical assessment of charismatic—Transformational leadership research: Back to the drawing board. The Academy of Management Annals. 2013; 7(1): 1-60.
49. Antonakis, J., House, R. The full-range leadership theory: The way forward; 2013. En Avolio, B y Yammarino, F. (Eds.). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. 2ª ed. Oxford, UK: Elsevier Science; 2002.
50. Shamir B., Zakay E., Breinin E., Popper M. Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, units characteristics, and superiors' appraisal of leader performance. Academy of Management Journal. 1998; 41(4): 387-409.
51. Brown W., Birnstihl E. y Wheeler D. Leading without authority: an examination of the impact of transformational leadership cooperative extension work groups and teams. Journal of Extension. 1996; 34(5): 7.
52. MacKenzie S., Podsakoff P. y Rich G. Transformational and Transactional leadership and salesperson performance. Academy of Marketing Science Journal. 2001; 29(2): 115-134.
53. Bass, B. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? American psychologist. 1997; 52(2): 130-139.
54. Bogler, R., Caspi, A., y Roccas, S. Transformational and passive leadership an initial investigation of university instructors as leaders in a virtual learning environment. Educational Management Administration & Leadership. 2013; 41(3): 372-392.

Correspondencia

Autor. Alberto Martínez Quezada
Dirección. Av. Arturo Prat N° 2120 / Universidad Arturo Prat - Chile
Teléfono. 56-57-2526294
Email. alberto.martinez@unap.cl