

# Identificación del Estilo de Liderazgo en una Empresa Peruana de la Industria Turística

## Identification of the Leadership Style, in a Peruvian Company of the Tourism Industry

Hugo Rodríguez Álvarez<sup>1</sup>, Alberto Martínez Quezada<sup>2</sup>, Angela Madariaga Andrade<sup>3</sup>,  
Damián Miño Miño<sup>4</sup>

### Resumen

El propósito de la investigación es identificar el estilo de liderazgo predominante, en el líder de la empresa Hotel Emperador ubicado en la ciudad de Tacna, el cual pertenece al rubro turístico. Para cumplir el objetivo antes planteado, se entrevistó a la administradora del Hotel y a sus seguidores, utilizando como base las investigaciones realizadas por Bruce Avolio & Bernard Bass respecto al Liderazgo de Rango Total, que posee dentro de su teoría tres estilos de liderazgo (Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo de Laissez Faire), los que serán medidos mediante la aplicación del MLQ 5X versión corta. Se determinó que la líder de la organización objeto de investigación, cuenta en mayor cantidad con rasgos de liderazgo transformacional y con ciertas características de liderazgo transaccional.

**Palabras Claves:** Liderazgo de rango total, cuestionario multifactorial de liderazgo 5X versión corta, liderazgo en turismo, liderazgo transformacional.

### Abstract

The purpose of the research is to identify the predominant style of leadership in the company leader of Hotel Emperador located in the city of Tacna, that participates in the touristic area. In order to fulfill the above objective, the Hotel administrator and his followers were interviewed, based on the research conducted by Bruce Avolio & Bernard Bass regarding Total Rank Leadership, which possesses within their theory three styles of leadership (Transformational Leadership, Transactional Leadership and Laissez Faire Leadership), which will be measured by applying the MLQ 5X short version. It was determined that the leader of the research organization counts in greater quantity with features of transformational leadership and with certain characteristics of transactional leadership.

**Keywords:** Full-range leadership, multifactor leadership questionnaire 5X short version, tourism leadership, transformational leadership.

1 Magister en Gestión Estratégica. Ingeniero Civil Industrial, Director de Carrera Ingeniería Civil Industrial, Universidad Arturo Prat, Iquique-Chile. Dirección: Av. Arturo Prat #2120, Teléfono (56-57-2526162).

2 Master en Dirección y Organización de Empresas. Ingeniero Civil Industrial, Decano de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Universidad Arturo Prat, Iquique-Chile. Email: alberto.martinez@unap.cl.

3 Licenciada en Ciencias de la Ingeniería, Ingeniera Civil Industrial Egresada, de la Universidad Arturo Prat, Iquique - Chile. Email: ang.madariaga@gmail.com

4 Ingeniero Eléctrico. Universidad Técnica del Estado. Email: dmino@bbosch.cl Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Campus Playa Brava, Universidad Arturo Prat, Av. Arturo Prat 2120, Iquique, Chile.



## Introducción

En el mundo de hoy, en que la conexión con otros países está a un click de distancia, no es de extrañar que el interés por conocer otros rincones del mundo, esté en constante crecimiento. Esto se puede ver reflejado en el alza de un 5%, que tuvo el turismo internacional a nivel mundial (Latam, 2015). Y como dice Tàpies, J.(2015), en su artículo sin liderazgo no hay empresa, el estilo de liderazgo influye prácticamente en todos los aspectos relacionados con la marcha de un negocio.

Se debe resaltar que América latina tuvo un crecimiento turístico del 8% y que el aumento de turistas internacionales duplicó el promedio mundial en el primer trimestre del 2015(Latam, 2015).

Siendo Perú, uno de los más destacados con un incremento en su ingreso de visitantes, según el censo del año 2012, del 293% en comparación al año 2002(Interior, 2012).

Tabla 1. Número de visitantes a Perú. 2012

Año	Número de visitantes	%
2002	887.835	100%
2012	3.487.346	393%

Fuente: Ministerio del Interior, Dirección General de Migraciones y Naturalización de Perú (Interior, 2012).

El incremento en la entrada de visitantes extranjeros, también aumentó la necesidad de hospedaje, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo(MINCETUR, 2015), informa un incremento de 1.887.753 en pernoctaciones entre el año 2010 y 2011, es decir, un alza del 24% en hospedaje.

causas. Martínez Quezada (2016) postuló que el estudio del liderazgo, reconoce efectos sobre variables como el grado de satisfacción, motivación y desempeño (rendimiento) de los colaboradores, los que a su vez afectan la eficacia de las organizaciones.

Actualmente en Perú existen 86.559 establecimientos de alojamiento y servicio de comida, según informa el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2012). Cada uno de estos, está inserto en un mercado altamente competitivo y para poder destacar necesitan un liderazgo eficiente.

El liderazgo en la actualidad se considera como una herramienta clave para conseguir metas, aspiraciones y un trabajo en equipo eficaz, uno de los conceptos que representa al liderazgo es influencia interpersonal ejercida por un líder frente a sus seguidores en una situación determinada, dirigida a través del proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos (Chiavenato, 2002). Similar definición proporciona House et al (2002) indicando que es el proceso por el cual una persona influye sobre sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecido y el éxito de la organización (House et al., 2002).

Si bien, López Boudet y Martínez Vásquez (2014) indican la escasez de diagnóstico del liderazgo en directivos del sector turístico, al no considerar ésta como una competencia genérica esencial, como otras de carácter emocional, para el tema del liderazgo en general, se presenta una amplia variedad de investigación, ya sea respecto a su estudio, aplicación, efectos o

Una empresa puede decidir su destino en base al estilo de liderazgo que en ella predomine (Peiró et al., 1998). (Peiró, 1998 #23) Estudios demuestran directa relación entre el desempeño de los seguidores y el estilo de liderazgo que prima en la empresa. La tendencia indica que estilos como el transformacional y el transaccional puede mejorar el desempeño de la empresa, mientras que el liderazgo laissez-faire se asocia la mayoría de las veces con un desempeño precario pero también hay autores que afirman que sólo el liderazgo transformacional tienen un impacto positivo en las organizaciones, mientras el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez-faire tienen un impacto negativo (Pedraja-Rejas et al., 2006).

Es aquí, que nace el interés del equipo de Investigación Leadership Research Group (LRG UNAP) de la Universidad Arturo Prat, Iquique – Chile, de investigar el estilo de liderazgo predominante en una empresa del rubro turístico. Para realizar el estudio del liderazgo de la empresa se utilizó el modelo de liderazgo de Rango Total, en base a 8 dimensiones, el que fue propuesto por el Doctor en Psicología Industrial y Docente investigador de la Binghamton University, Bernard Bass, en conjunto con el Doctor Bruce J. Avolio, miembro de la Academy of Management y de la Sociedad Americana de Psicología. Utilizando como instrumento de medición del liderazgo el Multifactor Leadership Questionnaire 5X versión corta (MLQ 5X versión corta) que cuenta con 45 preguntas para el líder y 45 preguntas para los subordinados.

Bajo estas circunstancias se tomó la decisión de elegir al hotel Emperador de la ciudad de Tacna, que posee una trayectoria de más de 40 años, el hotel se encuentra en una de las avenidas principales de la ciudad en pleno centro histórico y comercial, a 2 cuadras de la avenida Bolognesi, en la que se puede encontrar la mayor concentración de comercio turístico. Es una empresa pequeña, que cuenta con una cantidad de trabajadores menor a 20 personas.

Clasificado con tres estrellas en su rubro, además de poseer expansiones que le hacen destacar, un restaurante propio y un casino dentro de las dependencias. La empresa abre sus puertas al público en 1974, con 10 habitaciones y dos pisos bajo el suelo, el primero a modo de discoteca y el segundo subterráneo. Se mantiene en el tiempo como una empresa familiar, al mantener a uno de los cofundadores como gerente general y siendo administrada en este momento por sus hijos.

Considerando la velocidad de expansión que ha tenido el mercado turístico y la escasez de material investigativo, es que nace la necesidad de identificar el estilo de liderazgo predominante en el Hotel Emperador, a modo de amplificar la cantidad de estudios sobre liderazgo turístico.

### **Liderazgo Transformacional**

La base del liderazgo transformacional consiste en convertir la motivación de la satisfacción personal del seguidor en un compromiso con la empresa. Bass dice que el líder transformacional inspira a sus seguidores a cumplir más al concentrarse en sus valores y ayudando al seguidor a alinear esos valores con los valores de la organización. Un líder transformacional es carismático, actúa como fuerza motivante. Bass (1981), considera el liderazgo transformacional como opuesto al liderazgo transaccional que es más rutinario y busca sólo satisfacción inmediata en el líder y sus seguidores. Bass (1990a) dijo que el Líder transformacional guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. En efecto, el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión compartidas. Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Burns

construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional y entiende el liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores (Burns, 1978).

Se considera que el liderazgo transformacional es, a la vez, más amplio que el de tipo carismático, que pasa a ser solo una parte de sus componentes, los cuales son: Influencia Idealizada, Motivación Inspiradora, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada.

Si bien Bass en 1998, considera opuestos los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, también dice que los estilos de liderazgo transformacional, construyen sobre la base transaccional contribuyendo al esfuerzo adicional y al rendimiento de los seguidores. Y además indica que él o ella evitan el uso de poder para el beneficio personal y lo utilizan sólo cuando es necesario (Bass, 1996).

### **Liderazgo Transaccional**

Este estilo de liderazgo que también es planteado por Bass y Avolio, se identifica por las consecuencias que puede tener un rendimiento de nivel alto y uno de nivel bajo. El líder recompensa la labor que para él se encuentra en estado óptimo y castiga las labores en estados inapropiados, según estándares del líder. Se caracteriza por dos dimensiones principales: recompensa contingente, dirección por excepción (activa y pasiva).

Bass dice que en muchos casos, sin embargo, tal liderazgo transaccional es una prescripción para la mediocridad. Esto es particularmente cierto si el líder se basa en gran medida en la gestión pasiva por excepción, intervenir con su grupo sólo cuando los procedimientos y estándares para las tareas no se cumplen (Bass, 1990b)

### **Laissez-Faire**

Laissez-faire que en francés quiere

decir “dejen hacer”. El líder busca evadir responsabilidades mientras no crea necesaria su intervención. Se asocia con un desempeño de menor nivel que el liderazgo transaccional o transformacional.

Para Vega y Zavala (2004) los líderes laissez-faire no delimitan el problema que debe resolverse, ni delimitan qué requerimientos deben cumplirse, como hace el líder que delega. Tampoco busca desviaciones de los estándares o interviene cuando los encuentra, como hace el líder que practica Dirección por Excepción. El líder laissez-faire no se compromete en extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual, como hace el líder transformacional.

Robbins (2004) define laissez faire como una política de no Intervención-que resulta en la ausencia o evitación del liderazgo, vale decir, abdican a sus responsabilidades, son reacios a tomar decisiones, vacilan al tomar acciones y están ausentes cuando se les necesita.

### **Liderazgo de Rango Total**

Un punto clave para el estudio del liderazgo es el modelo de liderazgo de rango total propuesto por Bruce Avolio y Bernard Bass, cabe destacar que este modelo posee tres tipos de liderazgo como lo son: el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez faire. De acuerdo al modelo de liderazgo de rango total, siempre están presente los tres tipos de liderazgo pero uno de ellos es el predominante, como lo explica uno de los autores “El modelo asume que en el momento en que una persona ejerce su estilo de liderazgo, combina elementos del liderazgo transaccional y transformacional; no solamente uno en específico” (Bass, 1999).

En la presente investigación, se ha decidido hacer referencia al artículo de Vega y Zavala (2004) para las 8 dimensiones que integran el modelo de

liderazgo de rango total.

La teoría postula que además de la relación de interdependencia entre los estilos de liderazgo esta usa como base la efectividad y el papel activo del líder para cada estilo. Siguiendo este patrón el último escalón sería el *laissez-faire* que se considera más pasivo y menos efectivo.

El modelo de rango total se divide en los estilos de liderazgo indicados anteriormente y estos se subdividen en ocho dimensiones que los caracterizan. Estas dimensiones son:

**Influencia Idealizada:** el líder se caracteriza por influenciar las acciones de sus seguidores de forma tal, que éstos antepongan las necesidades del líder por sobre las suyas. Cuentan con características tales como: respetados, admirados, confiables, con una moral y ética inalterables.

**Motivación Inspiracional:** el líder consigue que sus seguidores se comprometan con los objetivos y la visión de la empresa, a través del “espíritu de equipo”. Actúan con entusiasmo y optimismo, aportando un calmo ambiente de trabajo.

**Estimulación Intelectual:** el líder busca incluir al seguidor en la resolución de problemas, respetando su visión de las cosas y solicitando soluciones innovadoras para problemas comunes.

**Consideración Individualizada:** el líder cuenta con altos niveles de empatía, respeto y habilidades potenciadoras. Busca ayudar a sus seguidores a satisfacer sus necesidades individuales, a través de las diferencias y la comunicación.

**Manejo por Excepción Pasiva:** el líder es renuente a tomar decisiones, evita correr riesgos. Esta dimensión tiene un efecto negativo al momento de conseguir los objetivos de la empresa.

**Manejo por Excepción Activa:** el líder toma posición de control y seguimiento,

buscando la resolución de problemas a través de acciones correctivas. Informa las normas de trabajo y lo que para él significa un rendimiento eficaz, si esto no se respeta por parte de los seguidores, el líder puede tomar acciones amonestadoras.

**Recompensa Contingente:** el líder busca el cumplimiento de los objetivos, a través, de la compensación. Se consiguen altos niveles de desempeño.

**Laissez-Faire:** el líder “Deja de Hacer”. Evita tomar decisiones e involucrarse en asuntos importantes y está ausente durante las crisis. Esta dimensión marca un sentimiento negativo desde el punto de vista del seguidor.

### **Liderazgo en Empresas del Sector Turístico**

Si bien, se cuenta con pocos antecedentes en liderazgo turístico, se puede utilizar sus semejantes como base para este artículo, por ejemplo, Figueroa y Machado (2012) indican que en una empresa de servicio existe relación entre alta satisfacción laboral y el liderazgo transaccional. Y Korkmaz (2007) infirió que los líderes transformacionales impactan de forma positiva en la satisfacción laboral.

En el Artículo de Espino et al. (2015), se contrasta la realidad actual de la ciudad de Tacna con la realidad que se veía hace 20 años, y como el cambio es producido por el liderazgo en el sector turístico (Espino Vargas and Gonzalez Espino, 2015). En la frase: Si la tendencia actual es tener un turismo en crecimiento debemos estar preparados para poder atender a los visitantes que disfruten de una experiencia positiva durante su estancia en cualquier rincón del país, Espino Vargas y González Espino, dejan en claro la necesidad de mejorar los servicios para poder explotar el potencial turístico de Perú.

A su vez Mendoza et al. (2014), establece un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de

entretenimiento en México, el perfil de liderazgo en los directivos evaluados es el estilo transformacional que predomina por sobre el estilo transaccional, lo que permite hacer una comparación directa con el resultado de éste artículo (Mendoza Martínez et al., 2014).

En la misma línea Martínez et al. (2017) en un estudio hecho a un hotel en la ciudad de Panamá, aplicando el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ-5X del LRG UNAP (Martínez Quezada et al.) determinaron que el estilo de liderazgo predominante fue el estilo de liderazgo transformacional, en segundo lugar el estilo de liderazgo transaccional, contando en ambos casos con nimias diferencias en los porcentajes obtenidos del resultado del líder y de los seguidores.

### **MLQ 5X versión corta (Multifactor Leadership Questionnaire 5X)**

El instrumento multifactorial para medir el liderazgo en su versión corta consiste en 45 preguntas, que deben ser respondidas en una escala de Likert de 5 puntos que utiliza para su medición un rango desde el máximo grado de desacuerdo, es decir, nunca (0) hasta el máximo grado de acuerdo, es decir, frecuentemente (4), este instrumento cuenta con dos versiones la de líder y la de seguidor.

Según Bass y Avolio (Bass and Avolio) las construcciones tales como la consideración individualizada, pueden operacionalizarse en múltiples niveles de análisis, así como medidos en cada nivel, con los niveles más micro incorporados o anidados dentro de la macro.

Cabe mencionar que el instrumento permite la evaluación de los aspectos empíricos del liderazgo a través del método cuantitativo, esto, mediante la calificación del comportamiento del líder según las dimensiones mencionadas en el Liderazgo de Rango Total. Finalmente MLQ posee ciertas dimensiones de evaluación de los resultados obtenidos por el estilo de liderazgo aplicado, mediante,

la evaluación de la eficacia del liderazgo aplicado además de la satisfacción y el esfuerzo extra alcanzado por los trabajadores.

### **Entrevista**

La entrevista es una herramienta para la investigación cualitativa, se define como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (Menezes Teixeira Coriolano, 2003a)

Por medio de la entrevista se puede profundizar y recabar en su totalidad la información lo más precisa posible. Existen diferentes tipos de entrevistas: la entrevista estructurada, semiestructurada, no estructurada. En la primera el entrevistador dispone en un instrumento de preguntas previamente redactadas por lo general son preguntas cerradas, la siguiente entrevista es de carácter semiestructurada, en tanto le permite al entrevistado en base a preguntas abiertas expresarse con mayor libertad, la entrevista no estructurada son informales, se plantean preguntas que puedan adaptarse al sujeto, la cual permite ir más allá de lo que objeta la entrevista, puede presentar información no relevante en el objetivo de la investigación (Canales Cerón, 2006).

### **Empresa Turística**

Para todo país es fundamental el turismo, el darse a conocer, tanto en su territorio, como internacionalmente, Menezes postula que a partir de la segunda mitad del siglo XX el turismo se destacó como uno de los sectores socioeconómicos más significativos del mundo, sobre todo por involucrar diferentes actores económicos en su cadena productiva. La actividad turística, a pesar de estar relacionada especialmente con los grandes capitales, posee ciertas particularidades que la diferencian de otras: activa el desarrollo local a través del comercio, los bares, los

restaurantes, el hospedaje, las agencias de turismo, las artesanías, entre otros; promueve acciones desde el poder público; y produce ingresos y empleos, lo cual se asemeja totalmente a la realidad tacneña, ya que su principal fuente de ingreso es el turismo.

Según Hiernaux y González (2014) el turismo internacional ha logrado un desarrollo particularmente relevante desde la segunda guerra mundial. Se observa -con cierta sorpresa- que, a pesar de las crisis y las condiciones de inseguridad que afectan a muchos destinos apreciados por los turistas, el turismo internacional mantiene un crecimiento muy significativo: de 3 a 4% para 2013 según estimaciones recientes de la Organización Mundial del Turismo.

Con relación a las políticas de turismo, Fayos Solá (Fayos Solá) afirma la existencia de una nueva política turística en la era de la globalización, que busca principalmente el posicionamiento de los destinos turísticos y la calidad y eficacia turística. Destaca el papel decisivo de las administraciones locales, regionales y supranacionales de las competencias de las administraciones nacionales. Como otro concepto, Velasco (Velasco González) afirma que la perspectiva de análisis de políticas públicas constituye una vía posible para el análisis de la política turística que permite acometer una visión integral de las acciones públicas llevadas a cabo en materia de turismo. Y según Mochón (Mochón), los principales tipos de empresas que integran el sector turístico son las siguientes:

- Empresas relacionadas con el transporte de pasajeros.
- Empresas que ofrecen alojamiento
- Empresas creadoras y comercializadoras de bienes y servicios turísticos.
- Empresas relacionadas con la restauración (Comida y Bebidas).

- Empresas que proveen actividades recreativas
- Empresas que ofrecen servicios periféricos o complementarios.

En particular para efectos de este estudio es de interés la descripción sobre las empresas que ofrecen alojamiento:

Son empresas hoteleras en sentido amplio; hoteles, hostales, pensiones, así como las responsables de la oferta extrahotelera; alquiler de apartamentos, casas rurales, campamentos de turismo, además de otros alojamientos específicos: residencias de tiempo libre para el turismo social, albergues juveniles, alquiler de habitaciones en casas particulares con derecho a desayuno, empresas de tiempo compartido (timesharing), entre otras (Narváez Castro et al., 2013).

### Objetivo

EL Hotel Emperador de la ciudad de Tacna, se concreta frente al acertado diagnóstico, de falta de hospedaje, del señor Gilberto Fernández Quiroz. Quien decide sumar a su idea de construir un hotel, a sus hermanos. El método de dirección participativa funciona durante 37 años, hasta que en el 2011 la directiva sufre un quiebre familiar y Don Gilberto, toma el mando de la empresa.

El objetivo de esta investigación es determinar que estilo de liderazgo posee Jeannette Fernández Caman, Administradora del Hotel Emperador ubicado en la ciudad de Tacna, Perú.

### Metodología

Para llevar a cabo esta investigación, se debió realizar una visita a la empresa Hotel Emperador de Tacna, Perú, con el objetivo de reunirse con uno de los representantes de la gerencia de la organización. En primer lugar, se realizó una entrevista semiestructurada lo que permitió la libre expresión del entrevistado y obtención de información manteniendo

el objetivo inicial, planteándose así una serie de interrogantes relacionadas con su experiencia como líder en el rubro y en la organización.

En la entrevista se visualizó información relevante por parte de la empresa, y sobre el desarrollo profesional y personal del líder en estudio. Luego de la entrevista, se hizo entrega del instrumento de medición Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) forma corta (5X), versión para líderes y a su vez se aplicó a los subordinados, para su posterior análisis.

El análisis e interpretación de resultados de este estudio, se basó en un análisis comparativo de carácter cuantitativo (cuestionario), y cualitativo (entrevista) sobre lo cual haciendo una comparación del líder hacia su desempeño frente a la percepción de los subordinados que tienen hacia ella. Para la comparación efectuada entre el líder y los subordinados, se requirió del puntaje total obtenido por cada componente del instrumento y del puntaje óptimo para ellos. La metodología mixta aplicada es de tipo transversal, no

experimental y descriptiva.

En cuanto a la escala aplicada, se definió la siguiente ponderación y asignación de esta, 0: nunca; 1: a veces 2: frecuentemente; 3: a menudo; 4: siempre.

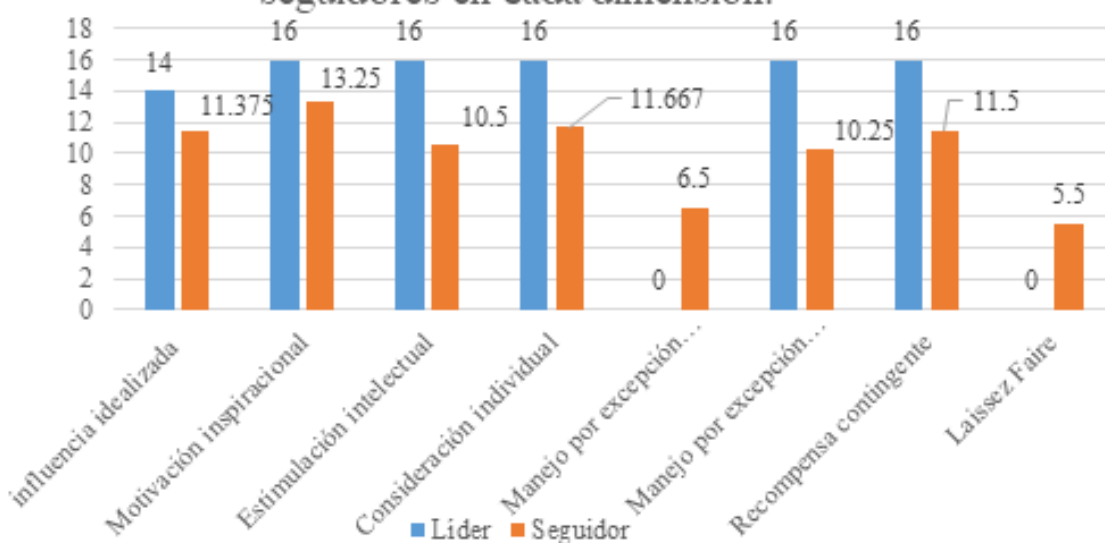
Luego con el puntaje obtenido por cada componente y el óptimo, se determina un porcentaje en cada uno de los estilos de liderazgo, finalmente se obtiene el porcentaje correspondiente a la puntuación máxima, según la perspectiva del líder y de sus seguidores, permitiendo así poder realizar la comparación planteada y finalmente reconocer el estilo de liderazgo predominante.

**Análisis, discusión y resultados.**

Para realizar la comparación antes planteada, se aplicó el instrumento a la administradora del hotel (líder) y a sus 10 seguidores, todos encargados de cada una de las áreas del hotel (housekeeping, cocina, logística y recepción).

En la Gráfica 1, se encuentra la

Gráfico 1. Comparativo de los puntajes del líder y sus seguidores en cada dimensión.





comparación entre los puntajes dados por el líder y los puntajes dados por los seguidores, a cada una de las ocho dimensiones de la teoría de rango total, se puede apreciar claramente una similitud en los puntajes que entrega el líder y

los que entregan sus subordinados, con excepción de la octava dimensión, es decir, laissez-faire o carente de liderazgo, es en esta en que los puntajes tienen una diferencia de 10 puntos entre ellos.

Tabla 2. Resultados

Estilo de Liderazgo	Líder %	Seguidor %
Liderazgo Transformacional	68,6%	63,1%
Liderazgo Transaccional	31,4%	30,9%
Liderazgo Laissez-Faire	0,0%	6,0%
Total	100%	100%

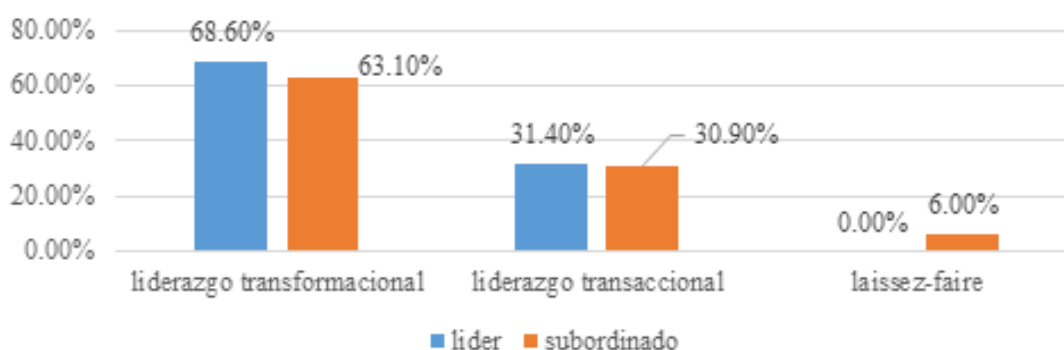
De los resultados obtenidos, que se muestran en la Tabla 2, se puede afirmar:

- Que el líder considera que su estilo de liderazgo predominante con un 68,6% es el transformacional, y en segundo lugar, con un 31,4% se considera un líder transaccional. Mientras que el no percibe en sí mismo características del liderazgo laissez-faire.
- Que los seguidores consideran que el estilo de liderazgo que predomina al líder es el liderazgo transformacional con un 63,1%, en segundo lugar el estilo de liderazgo transaccional con un 30,9%. Los subordinados si

perciben rasgos del estilo de liderazgo laissez-faire en el líder, con un 6,0%.

La Gráfica 2, Comparativo entre el puntaje dado por el líder y el puntaje dado por los seguidores. Se pueden resaltar pequeñas diferencias, con respecto, al estilo de liderazgo laissez-faire, ya que el líder no considera contar con características de ese estilo de liderazgo, mientras que los subordinados si encuentran en el líder, rasgos del liderazgo laissez-faire. El estilo predominante se puede ver claramente que es el estilo de liderazgo transformacional, seguido por el estilo de liderazgo transaccional.

Gráfico 2. Comparativo de puntaje del líder y sus seguidores.



Para complementar el análisis cuantitativo, se lleva a cabo un análisis cualitativo procediendo a analizar la entrevista completa del líder y categorizando sus citas, de modo que permitan identificar a través de su discurso, su estilo de liderazgo predominante.

Frases Atribuidas a Liderazgo Transformacional:

- “Nuestro personal de recepción tiene una pauta de cómo manejar el problema, si es que éste se agrava y hay necesidad de que el gerente intervenga, lo hace”.
- “Muchos de nuestros trabajadores son recomendados, de gente que trabaja en el hotel por años, les demostramos confianza y nos dudamos del personal, a lo que ellos contribuyen trabajando honradamente”.
- “Porque fueron acá capacitados y motivados a seguir adelante, entonces en otros lugares les está yendo mejor”.
- “Entonces ellos, mensualmente nos envían información para capacitar. hay cursos para housekeeping, para mozos, para cocina, para los de recepción también, entonces yo siempre los mando, ellos tienen capacitación constante”.
- “Cuando hay un mal desempeño, conversamos con esa persona preguntamos qué es lo que está sucediendo, por qué no está rindiendo al igual que sus compañero, tratamos de que mejore, y si ya no quiere mejorar, nosotros lo invitamos a que renuncien”.
- “cuando tenemos el hotel al 100% y tenemos que trabajar todos al 1000 por hora, nos reunimos y antes de que lleguen nuestros clientes, les decimos las estrategias”.
- “trato de no ser muy drástica con el personal, soy más noble de corazón,

demostrar que soy estricta pero evito amenazar con despidos”

- “Para mi ser líder es llevar un grupo al éxito, y con las ideas de todo el equipo llegar al pico más alto”.
- “Tomo todo, de todas las opiniones, no importa el cargo”.

Frases Atribuidas a Liderazgo Transaccional:

- “En caso de alto desempeño, damos un incentivo económico”.

De acuerdo a esta categorización, se aprecia de manera clara que el estilo de liderazgo más predominante es el Transformacional, y a veces su comportamiento es del tipo Transaccional.

Es coincidente, por tanto, el resultado del análisis cuantitativo y cualitativo que identifican como estilo de liderazgo predominante en Jeanette Fernández Caman, Administradora del Hotel Emperador, el liderazgo transformacional y en menor grado el transaccional.

## Discusión

Las organizaciones necesitan cohesión entre sí para llevar a cabo el fin con el que fueron creadas, es esencial que exista liderazgo en una organización, ya que el trato con las personas involucradas indica distintas maneras de potenciar el desarrollo y viabilidad de la empresa, a la vez que ésta consigue hacer frente a desafíos y amenazas que se puedan presentar.

La Empresa Hotel Emperador, es una empresa de carácter familiar, se ha transmitido la gerencia de generación en generación, formando así un vínculo de confianza presente en los trabajadores en las distintas áreas, el líder cumple una labor importante ya que no solo representa una autoridad en la organización sino que también se da a conocer frente al grupo humano, de igual nivel sin hacer

distinción, lo que permite crear confianza y le da a los subordinados la capacidad de actuar por sí mismos. Esto le permite diferenciarse frente a la competencia en cuanto a la forma de liderar en el mercado y la fidelización al cliente.

En base a las respuestas de la entrevista, que complementaron el levantamiento de datos a través del Cuestionario Multifactorial 5X versión corta, se puede indicar que el estilo de liderazgo predominante es el liderazgo transformacional, seguido en grado menor por el estilo de liderazgo transaccional y en último, presentado solo en situaciones puntuales, el estilo de liderazgo *laissez-faire*. Cabe destacar que al realizar la comparación entre ambos instrumentos (líder y seguidor), se distinguen diferencias despreciables al momento de concluir el estilo de liderazgo predominante.

Concuera esta observación con la indicada en la entrevista realizada a Jeanette Fernández, en donde sugiere que se necesita inspirar a los trabajadores y motivarlos a cumplir sus responsabilidades para concretar objetivos en la organización, predominando así el liderazgo transformacional.

### **Conclusión**

El presente artículo busca identificar el estilo de liderazgo predominante en la administradora del Hotel Emperador en la ciudad de Tacna, Perú. A través de la identificación del estilo de liderazgo que en ella predomina, se pudo establecer la influencia que éste tiene en el desarrollo, avance y resultados de la empresa.

El resultado final de este estudio permitió identificar que el estilo de liderazgo predominante de la empresa Hotel Emperador es el Liderazgo Transformacional, según los datos analizados, tanto en la entrevista como en el instrumento MLQ 5x versión corta, se destaca en ambos casos, las características pertenecientes al estilo transformacional.

Al revisar la literatura, como en estudios de LRG (Martínez Quezada et al., 2017) respecto al liderazgo del sector turismo, se obtiene que su resultado es similar o va en la misma línea de lo determinado en la presente investigación, que indica que sobresalen las características del estilo transformacional. Situación que fortalece el desarrollo del presente estudio debido a que viene a ratificar hallazgos de otras investigaciones en similares empresas pero por sobre todo, viene a comprobar lo indicado por los autores del Liderazgo de Rango Total, Bass y Avolio, que plantean que las personas que ejercen su liderazgo, combinan elementos transformacionales y transaccionales, no uno en específico, situación reflejada a cabalidad en el presente estudio.

Los autores del presente artículo creen que se deben considerar las características del estilo de liderazgo transaccional también, dentro de la organización puesto que esto permitirá controlar procesos operaciones por medio de sistemas de monitoreo, estableciendo metas claras y otorgándoles recompensas consecuentes a la forma de trabajo a sus colaboradores, situación comprobada en la empresa en donde se llevó a cabo la presente investigación.

## Bibliografía

- BASS, B. 1981. *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- BASS, B. 1990a. *Developing transformational leadership*. Thousand Oaks (CA), Sage.
- BASS, B. 1990b. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- BASS, B. 1996. *A new paradigm of leadership : an inquiry into transformational leadership*, Alexandria, Va., U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- BASS, B. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- BASS, B. & AVOLIO, B. 1995. *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for Research*. California.
- BURNS 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- CANALES CERÓN, M. 2006. *Metodología de Investigación Social*, Santiago, Chile, LOM ediciones.
- CHIAVENATO, I. 2002. *Gestión del Talento Humano*, Colombia.
- ESPINO VARGAS, P. & GONZALEZ ESPINO, D. 2015. *Turismo, liderazgo & Motivación*. Lima, Perú: Universidad Autónoma del Perú.
- FAYOS SOLÁ, E. 2004. *Política turística en la era de la globalización*. Mediterráneo Económico.
- FIGUEROA SOLEDISPA, L. & MACHADO RAMÍREZ, F. 2012. *La superación en liderazgo docente y la transformación de los procesos universitarios*. Centro de Desarrollo de las Ciencias Sociales y Humanísticas en Salud.
- HIERNAUX, D. & GONZÁLEZ, C. 2014. Turismo y gentrificación: pistas teóricas sobre una articulación. *Revista de Geografía Norte Grande*, <http://www.redalyc.org/pdf/300/30031739004.pdf>, 55-70.
- HOUSE, R., JAVIDAN, M., HANGES, P. & DORFMAN, P. 2002. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- INEI. 2012. Available: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/> [Accessed 1/8/2017 2017].
- INTERIOR, M. D. 2012. *Indicadores del Sector Turismo In: PERÚ*, D. G. D. M. Y. N. D. (ed.). Perú.
- KORKMAZ, M. 2007. The Effects of Leadership Styles on Organizational Health. *Educational Research Quarterly*, 30, 22-54.

- LATAM, H. 2015. El turismo internacional en Sudamérica crece en 2015 al doble del ritmo global [Online]. Available: <https://www.hosteltur.lat/165000-turismo-internacional-sudamerica-crece-2015-al-doble-ritmo-global.html> [Accessed 11/10/2017].
- LÓPEZ BOUDET, R. & MARTÍNEZ VÁZQUEZ, A. 2014. Inteligencia emocional y La ventana del líder en los directivos turísticos. *Ingeniería Industrial*, 35, 229-239.
- MARTÍNEZ QUEZADA, A. 2016. Liderazgo como motor de desarrollo. *Ciencia Amazónica (Iquitos)*, 1-2.V 6.
- MARTÍNEZ QUEZADA, A., RODRÍGUEZ ALVAREZ, H., ESPEJO VERGARA, D. & NÚÑEZ VEGA, C. 2017. Identificación del Estilo de Liderazgo a Hotel en Ciudad de Panamá, Aplicando el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ-5X. *Perspectiva*.
- MENDOZA MARTÍNEZ, I., URIBE PRADO, J. & GARCÍA RIVERA, B. 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, 1412-1429.
- MENEZES TEIXEIRA CORIOLANO, L. N. 2003a. Os limites do desenvolvimento e do turismo. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 1, 161-171.
- MENEZES TEIXEIRA CORIOLANO, L. N. 2003b. Os limites do desenvolvimento e do turismo *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 1, 161-171.
- MINCETUR. 2015. Available: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/> [Accessed 1/10/2017 2017].
- MOCHÓN, F. 2004. *Economía y Turismo*, McGraw Hill.
- NARVÁEZ CASTRO, M., FERNÁNDEZ DE HURTADO, G. & HENRÍQUEZ BARRAEZ, A. 2013. Competitividad de Empresas Turísticas: Un análisis desde el Enfoque Sistémico. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 21, 243-260.
- PEDRAJA-REJAS, L., RODRÍGUEZ-PONCE, E., DELGADO-ALMONTE, M. & RODRÍGUEZ-PONCE, J. 2006. Transformational and Transational Leadership: A Study of Their Influence in Small Companies Ingeniare. *Revista chilena de ingeniería*, 14, 159-166.
- PEIRÓ, J. M., MARÍA, P. S. J. & DISTANCIA, U. N. D. E. A. 1998. *Psicología de la organización*, Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- ROBBINS, S. 2004. *Comportamiento Organizacional México*.
- TÀPIES, J. 2015. Sin liderazgo no hay empresa. Available from: <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2015/sin-liderazgo-no-hay-empresa/> [2017].
- VEGA VILLA, C. & ZAVALA VILLALÓN, G. 2004. Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno.

VELASCO GONZÁLEZ, M. 2002. Sobre el turismo y la política turística. Conclusiones de la tesis doctoral: La política turística: objeto, contenido e instrumentos. Evolución de la política turística en la Organización Central del Estado.

**Correspondencia**

Autor: Hugo Rodríguez Álvarez  
Dirección: Av. Arturo Prat N° 2120, Teléfono (56-57-2526162)  
Email: [alberto.martinez@unap.cl](mailto:alberto.martinez@unap.cl)