



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN EN HOTELERÍA Y TURISMO

PROGRAMA ACADÉMICO DE HOTELERÍA Y ADMINISTRACIÓN

Estilos de liderazgo y resiliencia del personal de contacto de establecimientos

hoteleros ante la COVID-19

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Hotelería y Administración

AUTORAS

Gonzales Huamán, Mayra Ana Lucía (0000-0003-1714-8389)

Rojas Peña, Stefani Roxana (0000-0002-3023-4081)

ASESOR

Incháustegui Zevallos, Maria Elena (0000-0003-4154-1105)

Lima, 2 de diciembre de 2020

DEDICATORIA

A Dios, mis padres Patricia y José; a mis hermanos Jesús y Ángel, quienes han sido la guía y el camino para poder llegar a este punto de mi formación profesional.

Mayra G.

A Dios por su amor incondicional, y a mis padres y mis abuelos que me enseñaron que en la vida habrá dificultades, pero que ello no es impedimento para cumplir nuestros sueños.

Stefani R.

RESUMEN

El propósito de esta investigación es exponer los argumentos académicos que sustentan la importancia del estilo de liderazgo en la resiliencia del personal de contacto de establecimientos hoteleros ante el impacto de la COVID-19. La metodología empleada fue la revisión bibliográfica, teniendo como base la revisión de libros y artículos científicos. A lo largo de la investigación, se identificó una extensa bibliografía que aborda el liderazgo como parte fundamental en las organizaciones y colaboradores. Además, amplias publicaciones sobre la resiliencia. Sin embargo, se encontró que, si bien existen investigaciones sobre los estilos de liderazgo, pocos se enfocan en la relación que tienen estos estilos con la resiliencia de los colaboradores. A partir de ello, se analizó la importancia de ambas variables ante el impacto de la COVID-19 en el sector hotelero. El efecto de la COVID-19 en la salud de las personas ha sido devastador, diversos sectores se han visto gravemente perjudicados, siendo el sector hotelero uno de estos. Ante ello, el estilo de liderazgo aplicado por los líderes hoteleros es clave para la resiliencia de los seguidores. Se encontró que, si bien a lo largo de los años los líderes hoteleros se han enfocado tanto en el crecimiento de la organización como el de los colaboradores y formar un buen equipo con ellos, en estos tiempos, es necesario un estilo de liderazgo que se enfoque principalmente en generar resiliencia en los colaboradores, en mostrarles su apoyo y empatía ante una de las peores crisis sanitarias.

Palabras clave: Liderazgo; resiliencia; COVID-19; crisis sanitaria; sector hotelero.

Leadership styles and resilience of contact personnel of hotel establishments in the face of
COVID-19

ABSTRACT

The purpose of this research is to present the academic arguments that support the importance of leadership style in the resilience of personal contact of hotel establishments in the face of the impact of COVID-19. The methodology used was the bibliographic review, based on the review of books and scientific articles. Throughout the research, an extensive bibliography was identified that addresses leadership as a fundamental part of organizations and collaborators. Plus, extensive publications on resilience. However, it was found that, although there is research on leadership styles, few focus on the relationship that these styles have with the resilience of employees. Based on this, the importance of both variables was analyzed in light of the impact of COVID-19 in the hotel sector. The effect of COVID-19 on people's health has been devastating, various sectors have been seriously harmed, the hotel sector being one of these. Given this, the leadership style applied by hotel leaders is key to the resilience of followers. It was found that, although throughout the years' hotel leaders have focused both on the growth of the organization and that of the collaborators and form a good team with them, in these times, a leadership style that focuses mainly on building resilience in employees, showing them their support and empathy in the face of one of the worst health crises.

Keywords: Leadership; resilience; COVID-19; health crisis; hotel sector

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN	1
2	METODOLOGÍA	3
3	REVISIÓN DE LITERATURA	4
3.1	LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CRISIS Y RESILIENCIA DE LOS EMPLEADOS	4
3.2	ESTILOS DE LIDERAZGO QUE GENERAN MAYORES BENEFICIOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	6
3.3	PRINCIPALES CUALIDADES QUE NECESITAN LOS LÍDERES PARA PROMOVER LA RESILIENCIA EN EL PERSONAL DE CONTACTO ANTE EL IMPACTO DE LA COVID-19	9
4	DISCUSIÓN	11
5	CONCLUSIONES	12
6	RECOMENDACIONES	14
7	REFERENCIAS	15
8	ANEXOS	23

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características de los estilos de liderazgo que generan mayores beneficios en los establecimientos hoteleros	23
Tabla 2: Dimensiones del liderazgo auténtico.....	24
Tabla 3: Dimensiones del liderazgo servicial.....	25
Tabla 4: Dimensiones del liderazgo transformacional	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principales cualidades de los líderes que influyen en la resiliencia del personal de contacto ante el impacto de la COVID-19.	10
--	----

1 INTRODUCCIÓN

A pesar de que el inicio de la COVID-19 se dio en China, la crisis de salud no solo afectó al país asiático, sino que rápidamente se expandió a otras partes del mundo, trayendo consigo una gran cantidad de pérdidas humanas y a su vez pérdidas económicas. Para evitar la rápida propagación del virus, los gobiernos de diversos países se vieron en la obligación de cerrar sus fronteras y establecer periodos de cuarentena, generando así que la economía de los países se paralice. Desde el brote de la COVID-19, especialmente la industria turística y hotelera se vieron plagadas de incertidumbre (Hao, Xiao & Chon, 2020). Esto se debe a que muchas cosas cambiaron, todo se volvió más incierto y complejo porque no se tenía un conocimiento exacto de lo que podía suceder (Vite, 2020). Asimismo, fueron los sectores más perjudicados dado que se basan en la movilidad de las personas y la interacción cercana. La COVID-19 en la industria hotelera trajo consigo cancelaciones de eventos, reservaciones de hoteles, disminución de las tasas de ocupación de los hoteles y reducción de las tarifas promedio de las habitaciones, reduciendo drásticamente los márgenes de ganancia (Mensah, 2020). Ante ello, Vite (2020), señaló lo vital que es aplicar la resiliencia para la adaptación y superación del trauma que deja la crisis provocada por la COVID-19.

La industria hotelera de Perú, si bien no fue la primera en verse afectada por la crisis sanitaria, ha tenido pérdidas considerables. El cierre de fronteras y la inmovilización social obligatoria como medidas adoptadas por el gobierno para contener la propagación del coronavirus, se pueden visualizar en las pérdidas económicas del sector. La consultora STR (2020), señaló que a medida que la COVID-19 impactó más en América del Sur, la ocupabilidad diaria de los establecimientos hoteleros en Lima se vieron afectados, cayendo a 12,9 %, el 19 de marzo, solo un día después del toque de queda nocturno impuesto por el gobierno peruano. Asimismo, STR (2020), señaló que el 22 de marzo, solo un promedio de 13 de 100 habitaciones se encontraba ocupadas en la ciudad. Al igual que Lima, hoteles a lo largo del Perú estuvieron en situaciones complicadas por el estado de emergencia, lo que obligó a algunos a paralizar las operaciones en los hoteles, como es el caso de la cadena Decameron y Belmond quienes clausuraron sus locales para mitigar el impacto. Asimismo, otros hoteles se mantuvieron operando, pero con una reducción del personal (Noceda, 2020).

En una entrevista realizada por Baz (2020), a Juan Stoessel, el gerente general de Casa Andina Hoteles, señaló que una de las peores crisis de la organización fue el cierre de

Machupicchu en el 2010. Sin embargo, agregó que la pandemia superó largamente esa crisis. A pesar de la adversidad que ha atravesado el sector hotelero, hoteles de diferentes partes del mundo han establecido estrategias para poder recuperarse de la situación crítica en la que se encontraban.

Para poder hacer frente a la COVID-19, las empresas necesitan líderes resistentes ante situaciones de incertidumbre, para mitigar el impacto de la pandemia y permitir que la organización sea más fuerte (Vite, 2020). Asimismo, en tiempos de crisis es crucial un nuevo modelo de liderazgo que pueda combinar las fortalezas de la “cabeza, el corazón y las agallas” (Dotlich, Cairo & Rhinesmith, 2009). En tiempos de COVID-19, el reto de las organizaciones es poder responder a tiempo a situaciones que se presenten, siendo la resiliencia parte fundamental para reinventarse y poder salir fortalecido de una situación crítica (Zapater, 2020); y asimismo la importancia de generar buenas relaciones que fortalezcan a los empleados y les permitan hacer frente a las adversidades, teniendo en cuenta además el desarrollo personal (Salanova, 2020).

La presente investigación, recopiló y analizó las variables de liderazgo y resiliencia, y se enfocó en identificar los estilos de liderazgo que tienen una mayor influencia en la resiliencia del personal de contacto de los establecimientos hoteleros, ante el impacto de la COVID-19. En primer lugar, se identificó la relación entre liderazgo y resiliencia de los colaboradores en tiempos de crisis. En segundo lugar, se identificaron cuáles son los estilos de liderazgo que generan mayores beneficios en establecimientos hoteleros. Finalmente, se describieron las principales cualidades que deben tener los líderes para generar la resiliencia del personal de contacto ante el impacto de la COVID-19.

2 METODOLOGÍA

Para la elaboración de la presente investigación nos enfocamos en una revisión bibliográfica descriptiva. La revisión bibliográfica nos aproxima a conocer el tema de interés. Asimismo, permite conocer el estado actual de lo que se quiere investigar, realizando una apreciación crítica de diferentes investigaciones sobre el tema, para brindar al lector un resultado objetivo, breve y lógico (Guirao, 2015). Por otro lado, Vera (2009), señala que la revisión descriptiva proporciona conceptos de las áreas que están en constante cambio.

La recolección de información se realizó a través de la revisión bibliográfica de materiales relacionados al tópico de estudio, enfocado principalmente en artículos científicos de revistas que pertenecen al primer y segundo cuartil (Q1 y Q2), y libros. Asimismo, en relación con la antigüedad de las publicaciones, se tomó principal atención a fuentes del período 2015 al 2020.

La pregunta principal de la presente investigación es: ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que tienen una mayor influencia en la resiliencia del personal de contacto de establecimientos hoteleros ante la COVID-19? A partir de ella, derivaron tres preguntas secundarias: i) ¿Cuál es la relación entre liderazgo y resiliencia de los colaboradores en tiempos de crisis? ii) ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que generan mayores beneficios en los establecimientos hoteleros? iii) ¿Cuáles son las principales cualidades que deben tener los líderes para generar la resiliencia en el personal de contacto ante el impacto de la COVID-19?

3 REVISIÓN DE LITERATURA

3.1 Liderazgo en tiempos de crisis y Resiliencia de los empleados

Liderazgo en tiempos de crisis

El concepto de liderazgo no es nuevo, han sido muchos los autores que con el paso de los años han definido el liderazgo y asimismo otros se han enfocado en el liderazgo en tiempos de crisis. Uno de esos autores fue Snyder (2013), en su libro “El liderazgo y arte de la lucha”, en donde hace referencia a los líderes en momentos de desafíos y adversidades. Además, menciona que los líderes que logran conocer cómo manejar los grandes desafíos y a pesar de ello poder progresar, son quienes aprenden muchas veces a mantenerse a gusto en la adversidad, reconociendo así que las dificultades generan nuevas fuerzas. Asimismo, estos líderes son quienes usan el fracaso como inspiración, son quienes aprovechan el cambio, para la adaptación y aprendizaje. Los tiempos difíciles son inevitables, el análisis que puedan realizar los líderes no bastará para afrontar la crisis, es necesario líderes completos que puedan combinar “cabeza, corazón y agallas”. La cabeza para poner énfasis en la investigación, análisis y aprendizaje; el corazón, para que sean capaces de ponerse en el lugar de otros y entender su situación; y las agallas para puedan atreverse a tomar decisiones a pesar de lo difícil que pueda ser (Dotlich, Cairo & Rhinesmith, 2009).

A lo largo de los años las organizaciones han enfrentado situaciones críticas. Sin embargo, al tratarse de una crisis sanitaria, a pesar de las pérdidas económicas que pueda haber, la tensión entre el personal y el público aumenta por el temor al contagio. Siendo, la mayoría de las veces una labor complicada y de gran compromiso por parte de los líderes, ya que son quienes necesitan tener un enfoque mental para generar seguridad y a la vez resistencia en el personal (Alkaway, 2018). Una gran cantidad de cadenas hoteleras alrededor del mundo, establecieron un equipo de gestión de desastres o un equipo de emergencia para la toma de liderazgo, el mando y la acción, debido al gran impacto de la COVID-19 en el sector hotelero (Hao, Xiao & Chon, 2020). Teniendo en cuenta que vivimos en un mundo en constante cambio, ninguna organización es inmune a las circunstancias y los desafíos cambiantes, por ello los líderes y las organizaciones a menudo enfrentan estos cambios y crisis (Southwick et al., 2017).

Resiliencia de los empleados

El concepto de resiliencia tiene diversos enfoques basados en diferentes materias y disciplinas (Melián, Fernández & Hidalgo, 2020). Southwick et al. (2017) definen a la resiliencia como la capacidad de recobrar el equilibrio después de la exposición a acontecimientos adversos. Siebert (2007) resalta que la resiliencia permite la adaptación a los cambios y a las crisis que se puedan presentar, siendo fundamental para una vida saludable. Además, destaca lo esencial que es tanto para el entorno laboral como personal, y resalta que luego de una situación adversa, nunca se volverá a ser el mismo de antes, las personas lograrán salir fortalecidas o debilitadas.

Salanova (2020), señala que la resiliencia surge de la adversidad y que permite resistir las situaciones difíciles, además, la reconstrucción y superación. Los cambios que se dan en el mundo, la complejidad y la turbulencia del entorno, generan la necesidad de desarrollar capacidades de resiliencia. Asimismo, es la capacidad para anticiparse a amenazas potenciales, afrontar correctamente eventos imprevistos y poder llegar a aprender de ellos (Duchek, Raetze & Scheuch, 2019). Por otro lado, Sandberg y Grant (2020) destacan que la resiliencia no se trata de rechazar las emociones desagradables ante circunstancias difíciles, no es la capacidad de soportar el dolor existente; se trata de la rapidez con la que se responde a la adversidad. Ante la situación crítica de salud a nivel mundial, la resiliencia es el ingrediente esencial (Vite, 2020).

Debido al impacto de la COVID-19 en los ingresos de los hoteles, los trabajadores del sector se han visto gravemente perjudicados, ya que la crisis sanitaria no solo trajo consigo una gran cantidad de muertes sino también una gran cantidad de cierres de hoteles y reducción del personal para mitigar el impacto (Noceda, 2020). La COVID-19 contribuyó al estrés de los trabajadores y mucho más en el personal de contacto de los establecimientos hoteleros. Esto se debe a la preocupación del colaborador por el temor al contagio, la incertidumbre y el manejo de nuevos cambios en el lugar de trabajo (Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, 2020). Asimismo, un estudio realizado por Sage-Gavin et al. (2020) ante el impacto del COVID-19 en los colaboradores, sustentan que los líderes deben tener la capacidad de satisfacer la necesidad del personal en mantenerse seguro en el lugar de trabajo, satisfacer las necesidades mentales y lograr generar en los seguidores conexión y un sentido de pertenencia. En este contexto, resalta la necesidad de los líderes en influir en el personal;

en que los individuos puedan sentir el apoyo del líder y de esta manera incentivarlos a desarrollar la resiliencia (Luthans et al., 2006). Asimismo, Kakkar (2019) menciona que la resiliencia es considerada una característica valiosa en los colaboradores, y que las organizaciones deben ser parte para el cultivo de la resiliencia, ya que el apoyo brindado en momentos adversos afecta positivamente las emociones los miembros de la organización. y llega a fortalecer la resiliencia. Un elemento clave es la relación entre el líder y el subordinado.

3.2 Estilos de liderazgo que generan mayores beneficios en los establecimientos hoteleros

A lo largo de los años, la industria de turismo ha sido principalmente una de las más afectadas tanto por las crisis como las pandemias, particularmente por la peste negra, la gripe española, el SARS, la gripe porcina H1N1 y el virus del ébola. Estas pandemias perjudicaron gravemente al turismo, dado que los destinos que fueron afectados por tales pandemias y otras enfermedades, fueron rechazados por los turistas por el temor al contagio (Mensah, 2020). Sin embargo, la COVID-19 ha sido la peor crisis sanitaria dado a la rápida expansión del virus a nivel mundial. Además, el estrés laboral tuvo un incremento en el personal de contacto de los hoteles, debido al temor a ser contagiados en su lugar de trabajo, la incertidumbre de lo que pudiera suceder en un futuro, el ser despedido o no; y el manejo de los nuevos cambios efectuados por la organización (Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, 2020). El temor del personal de contacto se debe a la rapidez en la que se expande el virus a través de las personas, ya que, a diferencia de otros sectores, trabajar en establecimientos hoteleros implica una alta relación e interacción con los huéspedes, por lo que el estrés que se genera es mucho mayor. Como menciona Hyland (2020), los empleados están preocupados por el impacto económico y físico que traería consigo la COVID-19.

En tiempos de crisis, una de las preguntas que surgen para poder hacer frente al impacto del sector hotelero es ¿Qué se debería estar haciendo durante esta etapa de crisis? Algo que la pandemia ha demostrado es que en épocas de incertidumbre se necesitan líderes que guíen a su equipo a pesar de la adversidad, la necesidad de contar con líderes que puedan comunicar efectivamente los hechos, así como ser guías de estabilidad, y ayudar a recordar que esta etapa es temporal y puede ser enfrentada. En tal sentido, Dirani et al. (2020) señalan que el modo en como los líderes respondan a esta crisis podría afectar permanentemente las bases

económicas, sociales y salubres de la población. Asimismo, es importante contar con líderes que se preocupen tanto en la seguridad de los empleados como de los huéspedes, para generar en ellos la confianza de que se encuentran en un lugar totalmente seguro.

A lo largo de los años se han planteado una variedad de estilos de liderazgo. Sin embargo, los estilos optados principalmente en los establecimientos hoteleros son: liderazgo auténtico, servicial, transformacional y carismático, debido a la relación entre líder y colaborador. Ante ello, Brownell (2010), señala que el liderazgo auténtico y servicial son las que logran destacar en cuanto se refiere a hotelería.

Liderazgo auténtico

La función del líder siempre se ha visto más perjudicada en períodos difíciles, lo que ha llevado a las organizaciones alrededor del mundo a exigir un liderazgo genuino (Avolio & Gardner, 2005). La COVID-19, ha generado que muchos líderes de la industria hotelera sientan la necesidad de poder contar con un liderazgo auténtico, que puedan infundir lealtad en la manera de actuar y comunicarse; que logren comunicar las malas noticias a pesar de lo duro que puede ser para los demás. También, son quienes se ganan la confianza de los empleados dado a que comparten la lucha en tiempos de crisis (Gallo, 2020). Además, son quienes pueden atenuar la incertidumbre, intranquilidad y estrés que presentan los empleados, causados por la inseguridad laboral; la forma en que estos líderes atenúan estas situaciones es compartiendo información y fomentando la justicia (Wang & Xie, 2020). Asimismo, como mencionan Jiang y Lavaysse (2018), el liderazgo auténtico al incrementar el sentido de seguridad psicológica y justicia logran disminuir la inseguridad laboral de los colaboradores. Avolio y Gardner (2005), consideran que los líderes auténticos tienen muy presentes su misión, valores y creencias. Por lo que logran mantener el rumbo y transmitirlo a las personas a su alrededor, no solo se basan en palabras sino también en acciones.

Liderazgo servicial

Los autores Wankhade, Weir y Bunt (2015), sostienen que los líderes servidores son los que llevan a cabo una correcta gestión de emergencias en tiempos de crisis; mantienen una comunicación efectiva con su equipo, son empáticos; y durante y después de la crisis mantienen la pasión por escuchar y servir a otros. Brownell (2010), señala que el liderazgo de servicio es considerado como el más agradable y eficiente en la industria de hospitalidad.

Este estilo comprende en ayudar y servir a otros; el líder servicial es quien demuestra un verdadero interés, realmente se interesa por las personas y en su bienestar, por lo que logra tener la confianza de ellos. Asimismo, es la soltura del líder en poder ayudar a otros, con una motivación genuina. Además de ayudar, crea una misión que logra inspirar y empoderar a los colaboradores, siendo reconocidos como recursos claves en el sector hotelero, ya que se enfocan principalmente en las personas, en generar bienestar y servir tanto a los empleados como a la organización y comunidad (Amaya, 2019). Por ello, es un estilo de liderazgo que se pone en práctica en la industria hotelera, debido a que se basa en las relaciones con los recursos humanos, en mantener una buena relación entre los colaboradores y los líderes (Hemmington, 2007).

Liderazgo transformacional

Por su parte Zerpa y Ramirez (2012), señalan que el liderazgo transformacional tiene la capacidad de influir en los demás; los subordinados presentan mayor compromiso, esfuerzo para lograr las metas y responder a los cambios organizacionales. Bracho y Parra (2013), establecieron que las características del liderazgo transformacional ayudan a los líderes a guiar a los seguidores y motivarlos, generando en ellos un sentido de pertenencia y mayor eficiencia para el logro de objetivos planteados. Además, los líderes transformacionales intentan crear una cultura que promueva el compromiso, lealtad y motivación tanto individual como grupal (Contreras & Barbosa, 2013). En las empresas que están orientadas a los servicios, como es el caso de la industria hotelera, el éxito de la organización depende del liderazgo de alta dirección y del vínculo emocional con los empleados (Terglav, Konecnik & Kase, 2016). El liderazgo transformacional implica la capacidad de generar un cambio de orden significativo en la vida de los trabajadores y, por ende, en la institución en su conjunto; al motivar un nuevo planteamiento de valores, comportamientos, expectativas y percepciones de los empleados (Fernández & Quintero, 2017).

Liderazgo carismático

Los líderes carismáticos son comunicadores hábiles, logrando así, formar una buena relación con los seguidores. Además, estos líderes son capaces de generar fuertes emociones con los demás, debido a que establecen una visión cautivadora para ellos (Riggio, 2012). También, son líderes que motivan e inspiran a los seguidores a tomar riesgos y lograr objetivos desafiantes. Asimismo, los líderes carismáticos actúan de formas poco convencionales y

crean cambios; y tienen habilidades que logran influir eficazmente en las personas (Nikoloski, 2015). Por otro lado, Zhang et al. (2020) señalan que, a pesar de los beneficios positivos de este estilo de liderazgo, también puede generar algunas consecuencias negativas.

3.3 Principales cualidades que necesitan los líderes para promover la resiliencia en el personal de contacto ante el impacto de la COVID-19

Toma de decisiones a pesar del contexto incierto: El líder asume responsabilidades en momentos adversos, y son en esos momentos en donde los seguidores logran aprender de dichas experiencias y se vuelven más resistentes (Luthans et al., 2006). Asimismo, incita a las personas a su alrededor a “pensar fuera de la caja” y de esta manera a poder lidiar con eventos inesperados (Kaul et al., 2020).

Compromiso genuino: Se comprometen en poder prestar atención a las opiniones de los seguidores. Además, se preocupan realmente por el bienestar de ellos, generando así una gran conexión, debido al sosiego y soporte, que les ofrecen (Kaul et al., 2020). Los colaboradores son los que principalmente reconocen cuando el líder actúa contrario al compromiso de sus palabras (Gallo, 2020).

Sacrificio compartido: Los líderes logran influir y generar emociones positivas en los colaboradores cuando comparten la lucha; para los seguidores es fundamental conocer que el líder comparte el sacrificio (Gallo, 2020). Además, como menciona Johnson (2020), si se espera que los colaboradores se sacrifiquen, los líderes deben hacerlo lo mismo, esto generará que logren ganar la confianza de sus seguidores y se intensifique el compromiso con la organización.

Comunicación: El líder debe comunicar la dura situación generada por la COVID-19. Sin embargo, debe ser capaz de brindar esperanza a los seguidores, al hacerles comprender que es posible hacer frente al contexto adverso (Kaul et al., 2020). La comunicación del líder hacia los colaboradores debe ser con total transparencia y honestidad, mostrando una preocupación genuina por su bienestar (Halper-Bogusky, 2020).

Relaciones positivas: El líder debe ser capaz de promover relaciones positivas con los colaboradores para que la situación adversa, COVID-19, sea menos complicada de afrontar (Salanova, 2020). El apoyo brindado creará emociones positivas que le permitirán a los seguidores amortiguar el estrés en tiempos críticos y fomentará la resiliencia y la mejora del desempeño (Meneghel et al., 2016).

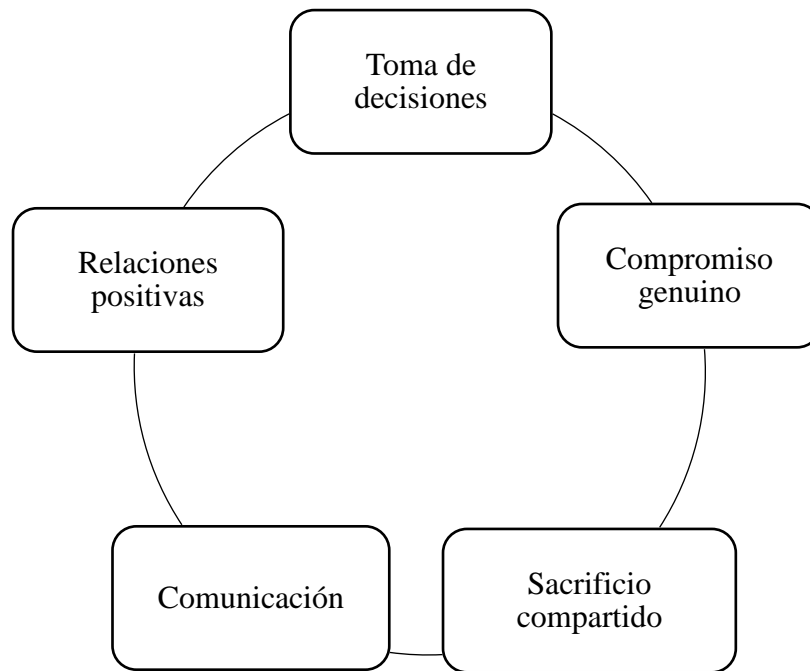


Figura 1: Principales cualidades de los líderes que influyen en la resiliencia del personal de contacto ante el impacto de la COVID-19.

Adaptado de “Developing the Psychological Capital of Resiliency”, Luthans, 2006. “Marriott’s CEO Demonstrates Truly Authentic Leadership in A Remarkably Emotional Video”, Gallo, 2020. “Cómo los CEO pueden liderar desinteresadamente a través de una crisis”, Johnson, 2020.” Leadership during crisis: Lessons and Applications from the COVID-19 Pandemic”, Kaul et al., 2020. “STUDY: Organizations Rising to the Challenge of COVID-19 Communications, but Needs Persist; Leaders Must Address Concerns and Demonstrate Transparency, Clarity and Openness “, Halper-Bogusky, 2020. “How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience”, Salanova, 2020. “Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance”. Meneghel et al., 2016.

4 DISCUSIÓN

La presente investigación se centró a destacar los estilos de liderazgo que generan en el personal de contacto de los establecimientos hoteleros la capacidad de resiliencia, tomando en cuenta el impacto de la COVID-19, mas no se tomó otros aspectos de la organización.

En primer lugar, como señalan Dotlich, Cairo y Rhinesmith (2009), en tiempos de crisis los líderes deben ser capaces de liderar basándose en el análisis del contexto actual, la empatía por los demás y la toma de decisiones a pesar de la adversidad. En entornos críticos la labor de los líderes se vuelve más complicada, sin embargo, el compromiso de los líderes por los demás, logra influir en la resiliencia de los colaboradores (Alknawy, 2018). Además, los líderes son modelos a seguir y al ser ellos resilientes, logran lo mismo en sus equipos (Southwick et al., 2017). Por ello, se encuentra que existe una relación entre liderazgo y resiliencia en los colaboradores, siendo la resiliencia la consecuencia del liderazgo que se pueda dar en tiempos de crisis. Además, como mencionaron Shin et al. (2012), las organizaciones que cuentan con empleados resilientes son las que tienen mayores posibilidades de lograr progresar a pesar de incertidumbres empresariales. Meneghel et al. (2016), señalan que diversas investigaciones comprueban que el estrés y las situaciones adversas son más llevaderas por personas resilientes.

En cuanto a los estilos de liderazgo que son usados principalmente en la industria hotelera y que logran que el líder y los colaboradores puedan formar una buena relación, destacan: el liderazgo auténtico, servicial, transformacional y carismático. Si bien estos estilos de liderazgo están asociados con la resiliencia, Kakkar (2020), sugiere que son tanto la confianza, la relación y la transparencia, las dimensiones que principalmente ayudan a cultivar la resiliencia de los colaboradores. Sin embargo, de los cuatro estilos de liderazgo mencionados anteriormente, el liderazgo auténtico y el servicial son estilos que corresponden al liderazgo relacional, que resalta la relación del líder y los seguidores, a diferencia de otros estilos que se centran en la organización o el líder, como es el caso del liderazgo transformacional y carismático (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011)

Por otro lado, el impacto de la COVID-19 generó que empresas alrededor del mundo replanteen el estilo de liderazgo aplicado en sus organizaciones, para así poder influir en la resiliencia de sus colaboradores. Al ser la industria hotelera una de las más afectadas por la crisis sanitaria, generó en sus empleados un gran nivel de estrés, principalmente en el

personal de contacto, por temor a ser despedidos, contagiados y no poder tener un crecimiento profesional esperado (Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, 2020). La COVID-19, ha traído consigo una de las mayores complicaciones para el liderazgo, por ello, la importancia de contar con líderes con cualidades de toma de decisiones, compromiso genuino, comunicación y relaciones positivas (Luthans et al., 2006; Kaul et al., 2020; Gallo, 2020; Johnson, 2020; Halper-Bogusky, 2020; Salanova, 2020; Meneghel et al., 2016).

5 CONCLUSIONES

Los establecimientos hoteleros alrededor del mundo no estaban preparados para esta clase de desafíos, no esperaban que la crisis sanitaria trajera consigo una gran pérdida económica para el sector, ni una gran disminución del personal debido a los bajos ingresos y a las declaraciones impuestas por los gobiernos, referente a la inmovilización social para la reducción del contagio. Además, los hoteles al ser espacios con alto grado de interacción entre los huéspedes y el personal de contacto de los establecimientos, se volvieron puntos de contagio.

Ante la información recabada durante la investigación, se pudo identificar la relación entre el liderazgo y la resiliencia de los colaboradores, teniendo en cuenta la importancia de que el líder sea capaz de establecer estrategias para enfrentar la crisis, que se enfoque en las necesidades de los colaboradores; y que pueda motivarlos a pesar del impacto que ha tenido la COVID-19 en el establecimiento hotelero. En tiempos de crisis es necesario que los líderes puedan contar con colaboradores resistentes, ya que la resiliencia es la capacidad que les permitirá transitar en la adversidad y salir fortalecido de ella, siendo muy importante para el personal de contacto, ya que son ellos que tienen una mayor cercanía con los huéspedes.

Después de analizar los estilos de liderazgo que son mayormente puestos en práctica en los establecimientos hoteleros, se puede concluir que, el liderazgo auténtico, servicial, transformacional y carismático, son estilos que llegan a influir en la resiliencia de los seguidores, debido a las características y dimensiones de estos estilos de liderazgo. Sin embargo, es necesario resaltar que no todos estos estilos logran influir con la misma intensidad, ya que el liderazgo transformacional y carismático suelen centrarse en la

organización y el líder. En cambio, el liderazgo auténtico y servicial son los que forman una relación más profunda entre líder y colaborador.

Por otro lado, hemos identificado las principales cualidades que deben tener los líderes para promover la resiliencia en el personal de contacto de los hoteles; debido al incremento del estrés por el temor de perder su trabajo, temor de ser contagiado y contagiar a las personas más vulnerables a su alrededor, y por los diferentes cambios establecidos en la organización. Estas cualidades son: toma de decisiones, compromiso genuino, sacrificio compartido, comunicación y relaciones positivas.

Ante lo detallado anteriormente y a las cualidades necesarias con las que deben contar los líderes para promover la resiliencia en el personal de contacto, consideramos que el liderazgo auténtico y servicial, son los estilos que lograrán tener un mayor impacto en la resiliencia. Sin embargo, entre estos dos estilos, consideramos que el servicial tendrá mayores beneficios tanto para el colaborador como para la organización. Esto se debe a que los líderes de servicio buscan servir y no ser servidos, inspiran a los demás a crear lo mejor de ellos, lideran con el corazón, brindan seguridad a los empleados a pesar de cuan complicado pueda ser el entorno y dan las gracias cuando reciben retroalimentaciones porque toman las sugerencias para ser mejores personas y dar lo mejor a los demás.

6 RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar un estudio más a profundidad, para la obtención de datos que puedan probar la teoría, siendo necesario la realización de encuestas a personal de contacto de establecimientos hoteleros, para así confirmar la relación entre las variables liderazgo y resiliencia; y conocer a mayor detalle cómo logra influir el estilo de liderazgo usado por los líderes de la organización, en la resiliencia de los colaboradores ante el impacto de la COVID-19.

Por otro lado, se recomienda que los líderes de los establecimientos hoteleros se centren principalmente en el liderazgo auténtico y servicial, ya que los colaboradores de servicio consideran fundamentales estos estilos de liderazgo, debido a que se basan en la colaboración y que están orientados en las personas. Además, estos estilos de liderazgo podrán obtener resultados más sobresalientes en la organización. Asimismo, son importantes para preparar al personal de contacto para roles futuros, y formar de esta manera a líderes que den prioridad a los colaboradores y que fomenten la resiliencia.

También, al igual que el liderazgo, existen otros recursos en la organización que son fundamentales para generar la resiliencia en los colaboradores, tales como las buenas prácticas de recursos humanos, la cultura y el clima de equipo. Por ello, es necesario que las organizaciones prioricen estos recursos al igual que el liderazgo, para el cultivo de la resiliencia.

Por último, es necesario que las organizaciones conjuntamente con los líderes establezcan planes de acción para casos de emergencias sanitarias, tomando como referencia la crisis causada por la COVID-19. Los planes deberán establecerse teniendo en cuenta las necesidades de los huéspedes, colaboradores y la organización, para así, minimizar los efectos negativos.

7 REFERENCIAS

- Alkaway, B. (2018). Leadership in times of crisis. *BMJ Leader*, 3, 1-5. Recuperado de <https://bmjleader.bmj.com/content/3/1/1> [Consulta: 30 de octubre de 2020].
- Amaya, M. (19 de noviembre de 2019). 7 características de un liderazgo servicial. *México Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/7-caracteristicas-de-un-liderazgo-servicial/> [Consulta: 16 de octubre de 2020].
- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000263> [Consulta: 7 de octubre de 2020].
- Baz, J. (31 de marzo de 2020). Conclusiones de videoconferencia: Impacto del COVID-19 (nuevo coronavirus) y medidas para reactivar el turismo en el Perú [Entrada en blog]. *Hotel Perú News*. Recuperado de <https://hotelperunews.com/conclusiones-videoconferencia-impacto-del-covid-19-nuevo-coronavirus-y-medidas-para-reactivar-el-sector-turismo-en-peru/> [Consulta: 4 de octubre de 2020].
- Bracho, O. & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:i0hGVSZdC50J:https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe> [Consulta: 4 de noviembre de 2020].
- Brownell, J. (2010). Leadership in the Service of Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 363-378. doi: 10.1177 / 1938965510368651
- Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC). (2020). *Empleados: cómo manejar el estrés laboral y aumentar la resiliencia durante la pandemia del COVID-19*. Estados Unidos: CDC. Recuperado <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/mental-health-non-healthcare.html> [Consulta: 24 de octubre de 2020].

- Chiniara, M. & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27 (1), 124-141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Contreras, F. & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164. Recuperado de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/%20RevistaUCN/article/viewFile/433/886> [Consulta: 27 de octubre de 2020].
- Dennis, R. & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(8), 600-615. doi: 10.1108 / 01437730510633692
- Derue, D., Nahrgang, J., Wellman, N. & Humphrey, S. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Dirani, K., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Capuchino, R., Gunasekara, N., Ibrahim, G. & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. doi: 10.1080/13678868.2020.1780078
- Dotlich, D., Cairo, P. & Rhinesmith, S. (2009). *Leading in times of crisis: Navigating Through Complexity, Diversity and Uncertainty to Save Your Business*. Recuperado de <http://www.getabstract.com/upc.remotexs.xyz/es/resumen/liderazgo-en-tiempos-de-crisis/15035?u=upca> [Consulta: 21 de agosto de 2020].
- Duchek, S., Raetz, S. & Scheuch, L. (2019). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research*, 13, 387-423. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0084-8> [Consulta: 15 de octubre].

- Fernández, C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf> [Consulta: 7 de octubre de 2020].
- Franco, M. & Antunes, A. (2020). Understanding servant leadership dimensions: Theoretical and empirical extensions in the Portuguese context. *Nankai Business Review International*, 11(3), 345-369. <https://doi.org/10.1108/NBRI-08-2019-0038>
- Gallo, C. (21 de marzo de 2020). Marriott's CEO Demonstrates Truly Authentic Leadership In A Remarkably Emotional Video. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/carminegallos/2020/03/21/marriotts-ceo-demonstrates-truly-authentic-leadership-in-a-remarkably-emotional-video/?sh=200803da1654> [Consulta: 24 de octubre de 2020].
- Guirao, S. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*, 9(2). <http://dx.doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>
- Halper-Bogusky, K. (3 de abril de 2020). STUDY: Organizations Rising to the Challenge of COVID-19 Communications, but Needs Persist; Leaders Must Address Concerns and Demonstrate Transparency, Clarity and Openness. *Business Wire*. Recuperado de <https://www.businesswire.com/news/home/20200403005278/en/STUDY-Organizations-Rising-Challenge-COVID-19-Communications-Persist> [Consulta: 21 de noviembre de 2020].
- Hao, F., Xiao, Q. & Chon, K. (2020). COVID-19 and China 's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920301882> [Consulta: 2 de octubre de 2020].
- Harrison, C. (2 de abril de 2020). Authentic Leadership. *Springer Nature*. [Archivo de video]. Recuperado de https://link.springer.com/video/segment/10.1007/978-3-030-39779-1_3#transcript [Consulta: 16 de octubre de 2020].

- Hemington, N. (2007). From Service to Experience: Understanding and Defining the Hospitality Business. *The Service Industries Journal*, 27(6), 747-755. doi: 10.1080/02642060701453221
- Hyland, P. (2020). ¿Cómo liderar durante una pandemia? Recuperado de <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/mantente-informado-sobre-el-coronavirus/como-liderar-durante-una-pandemia.html> [Consulta: 24 de octubre de 2020].
- Jiang, L. & Lavaysse, L. (2018). Cognitive and Affective Job Insecurity: A Meta-Analysis and a Primary Study. *Journal of Management*, 44(6), 2307-2342. doi: 10.1177/0149206318773853
- Johnson, S. (2020). Cómo los CEO pueden liderar desinteresadamente a través de una crisis. Recuperado de <https://path.mba/como-los-ceo-pueden-liderar-desinteresadamente-a-traves-de-una-crisis/> [Consulta: 22 de noviembre de 2020].
- Kakkar, S. (2019). Leader-member exchange and employee resilience: the mediating role of regulatory focus. *Management Research Review*, 42(9), 1062-1075. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0116>
- Kaul, V., Shah, V. & El-Serag, H. (2020). Leadership during crisis: Lessons and Applications from the COVID-19 Pandemic. *Gastroenterology*, 159(3), 809-812. doi: 10.1053/j.gastro.2020.04.076
- Kernis, M. (2003). TARGET ARTICLE. Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26. doi: 10.1207 / S15327965PLI1401_01
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. doi: 10.1016 / j.leaqua.2008.01.006
- López, E., Hincapié, S. & Zuluaga, Y. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Revista Espacios*, 38(57), 16. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p16.pdf> [Consulta: 04 de noviembre de 2020].

- Luthans, F., Vogelgesang, G. & Lester, P. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44. doi: 10.1177/11534484305285335
- Melián, L., Fernández, M. & Hidalgo, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organizational resilience. *Tourism Management Perspectives*, 36. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100747>
- Meneghel, I., Salanova, M. & Matrinez, I. (2016). Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 239-255. doi: 10.1007 / s10902-014-9592-6
- Mensah, I. (13 de mayo 2020). Unpacking the impacts of COVID-19 on tourism and repackaging the hotel service. *Hospitality Net*. Recuperado de <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4098657.html> [Consulta: 4 de octubre de 2020].
- Nikoloski, K. (2015). Charismatic leadership and power: Using the power of charisma for better leadership in the enterprises. *Journal of Process Management*, 3(2), 18-27 Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/35342228.pdf> [Consulta: 04 de diciembre de 2020].
- Noceda, W. (19 de marzo de 2020). Efecto coronavirus en la industria hotelera: independiente podrían quebrar y tasa de ocupación caería a 50%. *Semana económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com.upc.remotexs.xyz/sectores-empresas/turismo/industria-hotelera-en-crisis-por-coronavirus> [Consulta: 4 de octubre de 2020].
- Patel, S. (7 de agosto de 2017). *The 5 Characteristics that make a Charismatic Leader*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/297710> [Consulta: 04 de diciembre de 2020].
- Riggio, R. (7 de octubre de 2012). What is Charisma and Charismatic Leadership? [Entrada en blog]. Recuperado de <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/cutting-edge-leadership/201210/what-is-charisma-and-charismatic-leadership> [Consulta: 04 de diciembre de 2020].

- Sage-Gavin, E., Spitzer, B., Feliciano, P., Good, T., Carrion, G. & Silverstone, Y. (20 de marzo de 2020). Human Resilience: What your people need now. *Accenture*. Recuperado de <https://www.accenture.com/acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-Human-Resilience-What-Your-People-Need-Now.pdf> [Consulta: 22 de noviembre de 2020].
- Salanova, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience (¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional). *International Journal of Social Psychology*, 35(3), 670-676. doi: 10.1080/02134748.2020.1795397
- Sandberg, S. & Grant, A. (2020). *Opción B: Afrontar la adversidad, desarrollar la resiliencia y alcanzar la facilidad*. Recuperado de https://media.sgff.io/sgff_r1eHetbDYb/2020-05-08/1588972959871/option-b-excerpt-espanol.pdf [consulta 7 de diciembre de 2020].
- Siebert, A. (2007). *La resiliencia: Construir en la adversidad*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=aeHVP8HeNOoC&printsec=frontcover&dq=resiliencia+al+siebert&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi09trLgbbtAhXBGrkGHfq2DDkQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=resiliencia%20al%20siebert&f=false> [Consulta: 05 de diciembre de 2020].
- Shin, J., Taylor, M. & Seo, M. (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy Management Journal*, 55(3), 727-748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
- Snyder, S. (2013). *Leadership and the Art of Struggle: How Great Leaders Grow Through Challenge and Adversity*. Recuperado de <http://www.getabstract.com/upc.remotexs.xyz/es/resumen/leadership-and-the-art-of-struggle/19530?u=upca>. [Consulta: 29 de septiembre de 2020].

- Southwick, F., Martini, B., Charney, D. & Southwick, S. (2017). Leadership and resilience. *Springer Texts in Business and Economics*, 315-333. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_18
- Spears, L. (2004). Practicing Servant-Leadership. *Leader to leader*, 34, 7-11, doi: 10.1002/ltl.94
- STR. (2020). *STR: la ocupación diaria de los hoteles en Lima cae hasta 12,9%*. Bogotá: STR. Recuperado de <https://str.com/es/press-release/str-la-ocupacion-diaria-de-los-hoteles-en-lima-cae-hasta-el-129> [Consulta: 4 de octubre de 2020].
- Terglav, K., Konecnik, M. & Kase, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.007>
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 11(1). Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art5.pdf> [Consulta: 17 de octubre de 2020].
- Vera, O. (2009). Cómo escribir artículos de revisión. *Revista Médica La Paz*, 15. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582009000100010 [Consulta: 10 de octubre de 2020].
- Vite, V. (16 de mayo de 2020). Resiliencia en las empresas: Ingrediente esencial en tiempos de crisis. Una aproximación práctica. *IUS 360°*. Recuperado de <https://ius360.com/columnas/resiliencia-en-las-empresas-ingrediente-esencial-en-tiempos-de-crisis-una-aproximacion-practica/> [Consulta: 21 de agosto de 2020].
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206307308913> [Consulta: 30 de octubre de 2020].

- Wang, Z. & Xie, Y. (2020). Authentic leadership and employees' emotional labor in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 797-814. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-12-2018-0952/full/html> [Consulta: 15 de octubre de 2020].
- Wankhade, P., Weir, D. & Bunt, S. (2015). Servant-Leadership in Times of Crises and Emergencies and Disasters: A Critical Perspective. *European Academy of Management*. Recuperado de <https://research.edgehill.ac.uk/en/publications/servant-leadership-in-times-of-crises-and-emergencies-and-disaste-2> [Consulta: 24 de octubre de 2020].
- Zapater, T (19 de mayo de 2020). Resiliencia Organizacional debe formar parte de los valores y la cultura de la empresa. *Hosteltur*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/comunidad/004166_resiliencia-organizacional.html [Consulta: 21 de agosto de 2020].
- Zerpa, C. & Ramírez, J. (2012). Moralidad, empatía, inteligencia emocional y liderazgo transformacional: un modelo de rutas en estudiantes de posgrados gerenciales en una universidad venezolana. *Perspectivas psicológicas*. 9 (1), 109-126. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v9n1/v9n1a09.pdf> [Consulta: 27 de octubre de 2020].
- Zhang, X., Liang, L, Tian, G. & Tian, Y. (2020). Heroes or Villains? The dark side of Charismatic Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior. *International Journal of Environment Research and Public Health*., 17, 5546 Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:WkaPAY7bj6kJ:https://www.mdpi.com/1660-4601/17/15/5546/pdf+&cd=21&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe#13> [Consulta: 04 de diciembre de 2020].

Anexo 1: Características de los estilos de liderazgo

Tabla 1:

Características de los estilos de liderazgo que generan mayores beneficios en los establecimientos hoteleros

Liderazgo auténtico	Liderazgo servicial	Liderazgo transformacional	Liderazgo carismático
Visión clara	Escucha	Personalización	Confidencia
Valores sólidos	Empatía	Creatividad	Creatividad
Relaciones de confianza	Cura	Innovación	Visión
Autodisciplina	Conciencia	Conducta ejemplar	Determinación
Pasión por su misión	Persuasión	Inspiración	Visión
	Conceptualización		
	Prospectiva		
	Corresponsabilidad		
	Compromiso con el crecimiento de los demás		

Nota: Características de los estilos de liderazgo que generan mayores beneficios en los establecimientos hoteleros e influyen en la resiliencia de los colaboradores. Adaptado de “Authentic Leadership”, Harrison, 2020. “Practicing Servant-Leadership”, Spears, 2004. “Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión”, Vázquez, 2013. “The 5 Characteristics that make a Charismactic Leader. Entrepreneur”, Patel, 2017.

Anexo 2: Dimensiones del liderazgo auténtico

Tabla 2:

Dimensiones del liderazgo auténtico

Dimensiones	Descripción
Conciencia de sí mismo	El líder tiene conocimiento de sí mismo, de sus debilidades y fortalezas y de cómo su comportamiento influye en los demás
Procesamiento equilibrado	Hacen énfasis en analizar objetivamente la información necesaria antes de la toma de decisiones y la importancia de la participación de los seguidores. Por ello, solicitan opiniones de los demás a pesar de que puedan ser contrarias.
Transparencia relacional	Se muestran tal como son a los demás, generando confianza y permitiendo que puedan compartir sus emociones y pensamientos. Son líderes que expresan sentimientos y pensamientos verdaderos
Perspectiva moral interiorizada	Se mantienen firmes en sus valores y creencias personales.

Nota: Dimensiones del liderazgo auténtico. Adaptado de “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure”, Walumbwa et al, 2008. “Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem”, Kernis, 2003. “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership”, Avolio & Gardner, 2005.

Anexo 3: Dimensiones del liderazgo servicial

Tabla 3:

Dimensiones del liderazgo servicial

Dimensiones	Descripción
Curación emocional	Son líderes sensibles a las dificultades de los demás, son empáticos y prestan atención a lo que los colaboradores les dan a conocer. Brindan apoyo a las necesidades emocionales de los seguidores.
Empoderamiento	Promueven y facilitan a los demás la capacidad para la toma de responsabilidades y el manejo de contextos complicados de la forma que crean conveniente. Crean un clima en la que los colaboradores sientan la importancia de sí mismos y que logren empoderarse.
Ayudar en el progreso y éxito de colaboradores	Estos líderes muestran un interés genuino en ayudar a los colaboradores a mejorar sus habilidades, ayudarlos a desarrollar su carrera y así que puedan llegar a cumplir las metas que se han planteado.
Enfoque en los seguidores	La primordial preocupación del líder servicial son los colaboradores, son su máxima prioridad.
Conducta ética	Muestran y actúan con honestidad y justicia con las personas que los rodean.
Creación de valor para la comunidad	Muestran un verdadero interés por brindar ayuda a la comunidad a su alrededor, en ayudarlos en su crecimiento
Habilidades conceptuales	Apoyan el bienestar y crecimientos de los seguidores con el conocimiento que tienen ellos de la organización y las tareas que se llevan a cabo.

Nota: Dimensiones del liderazgo servicial. Adaptado de “Development of the servant leadership assessment instrument”, Dennis & Bocarnea, 2005. “Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment”, Liden et al, 2008. “Linking servant leadership to individual performance:

differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction.”, Chiniara & Bentein, 2016. “Understanding servant leadership dimensions: Theoretical and empirical extensions in the Portuguese context”, Franco & Antunes, 2020.

Anexo 4: Dimensiones del liderazgo transformacional

Tabla 4:

Dimensiones del liderazgo transformacional

Dimensiones	Descripción
Influencia idealizada o carisma	Genera seguridad y credibilidad, logrando que los colaboradores puedan identificarse con los valores, propósitos y creencias. Sin embargo, para ello, es necesario la autoconfianza y seguridad del mismo líder, ya que no podrá influir en los demás si primero no influye en sí mismo.
Motivación inspiracional	No solo comunican la visión de la organización, sino que motivan y entusiasman a los colaboradores a lograrla, ya que es una visión compartida por los miembros.
Estimulación intelectual	Llegan a dar soluciones innovadoras para enfrentar los problemas. Además, empoderan a otros a crear soluciones.
Consideración individualizada	Logran comprender las necesidades individuales de los colaboradores y actúan de forma empática.

Nota: Dimensiones del liderazgo transformacional. Adaptado de “Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes”, López et al., 2017. “Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional”, Bracho & García, 2013.