UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN EN HOTELERIA Y TURISMO

PROGRAMA ACADÉMICO DE HOTELERÍA Y ADMINISTRACIÓN

El liderazgo transaccional y la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTORES

Evangelista Chávez, Yhonatan Claudio (0000-0003-0484-2216)

Jáuregui Ypanaqué, Diego Alonso (0000-0001-9342-6155)

ASESOR

Armesto Céspedes, Miguel (0000-0003-0497-0891)

Lima, 10 de noviembre de 2022

RESUMEN

Los últimos años, el sector de hoteles corporativos en Lima ha sido afectado por efectos de la pandemia, por lo tanto, el liderazgo ha sido parte fundamental en la gestión de estos establecimientos para fomentar su productividad. Sin embargo, se generaron diversos factores que generaron insatisfacción laboral en sus colaboradores como bajas remuneraciones y rotaciones continuas. Por consiguiente, se analizó uno de los tipos de liderazgo considerado como el liderazgo transaccional que está basado en la fijación de incentivos para los trabajadores.

La finalidad de la investigación fue determinar la relación del liderazgo transaccional con la satisfacción laboral en los colaboradores de los hoteles corporativos de los distritos de San Isidro y Miraflores. En consecuencia, se realizó un cuestionario de 42 preguntas basado en las dimensiones de las variables en estudio. Su aplicación se realizó a una muestra de 375 trabajadores de hoteles corporativos ubicados en los distritos mencionados anteriormente.

Como resultado se obtuvo, que el liderazgo transaccional y sus dimensiones correspondientes a la recompensa contingente y la dirección por excepción activa, tienen una relación directa con la satisfacción laboral. Sin embargo, la dimensión correspondiente a dirección por excepción pasiva no tiene una relación directa con la satisfacción laboral.

En conclusión, se considera que aquellos hoteles que poseen una estructura con mayor implementación a la capacitación contante a sus líderes de área sobre las dimensiones del liderazgo transaccional a través de charlas y capacitaciones logran establecer un mayor índice de satisfacción en sus colaboradores.

Palabras clave: Liderazgo transaccional; Satisfacción Laboral; Recompensa contingente; Dirección por excepción activa; Dirección por excepción pasiva.

Transactional leadership and job satisfaction of employees of corporate hotels in San Isidro and Miraflores in 2021

ABSTRACT

In recent years, the corporative hotel sector in Lima has been affected by the effects of the pandemic, therefore, leadership has been a fundamental part of the management of these establishments to promote their productivity. However, various factors were generated that generated job dissatisfaction in their collaborators such as low pay and continuous rotations. Therefore, one of the types of leadership considered as transactional leadership was analyzed, which is based on setting incentives for workers.

The purpose of the research was to determine the relationship between transactional leadership and job satisfaction in employees of corporate hotels in the districts of San Isidro and Miraflores. Consequently, a questionnaire of 42 questions was carried out based on the dimensions of the variables under study. Its application was made to a sample of 375 workers from corporative hotels located in the aforementioned districts.

As a result, it was obtained that transactional leadership and its dimensions corresponding to contingent reward and management by active exception have a direct relationship with job satisfaction. However, the dimension corresponding to management by passive exception does not have a direct relationship with job satisfaction.

In conclusion, it is considered that those hotels that have a structure with a greater implementation of constant training for their area leaders on the dimensions of transactional leadership through talks and training manage to establish a higher satisfaction index in their collaborators.

Keywords: Transactional leadership; Job satisfaction; contingent reward; Management by active exception; Management by pasive exception.

TABLA DE CONTENIDOS

1 INTRODUCCIÓN 1

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 1

1.1.1 Antecedentes del liderazgo transaccional 3

1.1.2 Antecedentes de la satisfacción laboral 4

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 7

1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO 8

1.4 SIGNIFICANCIA (JUSTIFICACIÓN) DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 9

1.4.1 Justificación teórica 9

1.4.2 Justificación práctica 10

1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN 10

1.6 HIPÓTESIS 11

1.7 MARCO TEÓRICO 12

1.7.1 Liderazgo transaccional 12

1.7.2 Satisfacción laboral 16

1.8 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS 19

1.9 LIMITACIONES DEL ESTUDIO 19

2 REVISIÓN DE LA LITERATURA 20

2.1 LIDERAZGO TRANSACCIONAL 20

2.1.1 Metodología 22

2.1.2 Principales hallazgos 24

2.2 SATISFACCIÓN LABORAL 24

2.2.1 Metodología 26

2.2.2 Principales hallazgos 28

2.3 LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL 29

2.3.1 Metodología 30

2.3.2 Principales hallazgos 32

3 METODOLOGÍA 34

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 34

3.2 POBLACIÓN 34

3.3 MUESTRA 36

3.4 INSTRUMENTO 37
3.4.1 Cuestionario multivariante de liderazgo (MLQ) 5X 38
3.4.2 Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC 39
3.5 RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN 40
3.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN 41
3.7 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 42
3.8 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 43
4 RESULTADOS 45
4.1 RESULTADOS DESCRIPTIVOS 45
4.2 PRUEBA DE NORMALIDAD 48
4.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS 49
5 DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 54
5.1 DISCUSIÓN 54
5.2 CONCLUSIONES 58
5.3 RECOMENDACIONES 60
6 REFERENCIAS 64
7 ANEXOS 73
5.1 LISTA DE REFERENCIAS VERIFICADAS POR LOS CUARTILES 1,2, 3 Y 4 POR BASE DE DATOS 73
5.2 CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL 81
5.3 FORMATOS DE VALIDACIÓN PARA INSTRUMENTO 91
5.4 MATRIZ OPERACIONAL 92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones del liderazgo transaccional 13

Tabla 2. Autores más empleados para la definición del liderazgo transaccional vs revistas científicas que lo emplearan 21

Tabla 3. Alcance de investigación sobre los artículos de liderazgo transaccional 22

Tabla 4. Enfoque de la investigación..... 23

Tabla 5. Autores más empleados para la definición de la satisfacción laboral vs revistas científicas que lo emplearan. 25

Tabla 6. Enfoque de la investigación de las fuentes de la satisfacción laboral 27

Tabla 7. Alcance de investigación sobre los artículos de la satisfacción laboral 27

Tabla 8. Alcance de investigación sobre los artículos de liderazgo transaccional y satisfacción laboral. 32

Tabla 9. Hoteles corporativos en los distritos de Miraflores vs San Isidro 35

Tabla 10. Matriz operacional de la variable liderazgo transaccional 38

Tabla 11. Matriz operacional de la variable satisfacción laboral 39

Tabla 12. Resumen de procesamiento de encuestas 42

Tabla 13. Coeficiente de alfa de cronbach para la variable de liderazgo transaccional 43

Tabla 14. Coeficiente de alfa de cronbach para la variable de satisfacción laboral 43

Tabla 15. Información del formato de validación de expertos 44

Tabla 16. Descripción de los niveles del liderazgo transaccional y sus dimensiones 45

Tabla 17. Descripción de los niveles de la satisfacción laboral y sus dimensiones 47

Tabla 18. Prueba de normalidad 48

Tabla 19. Correlación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral 50

Tabla 20. Correlación entre la recompensa contingente y la satisfacción laboral..... 50

Tabla 21. Correlación entre la dirección por excepción activa y la satisfacción laboral 51

Tabla 22. Correlación entre la dirección por excepción pasiva y la satisfacción laboral.... 53

1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centró en la investigación de material académico de las variables correspondientes al liderazgo transaccional y la satisfacción laboral para definir sus variables secundarias y establecer las preguntas, los objetivos y las hipótesis que determinen el tipo de relación que tienen estas variables con los colaboradores de los hoteles de San Isidro y Miraflores en 2021.

1.1 Antecedentes del problema de investigación

Para el desarrollo de esta sección, se recopilaron diversas investigaciones que utilizaron las variables de liderazgo transaccional y satisfacción laboral y crearon conclusiones sobre ambas variables. Por ejemplo, An et al. (2019) hallaron que la relación entre el comportamiento de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados no difiere mucho entre el sector público o privado o industrias (educación, guarderías y finanzas). De hecho, el liderazgo de calidad (ya sea transformacional o transaccional) debe especificar claramente objetivos, comunicar expectativas a los empleados, proporcionar retroalimentación sobre ese desempeño y contribuir con recompensas extrínsecas o intrínsecas a los empleados con el fin de mejorar la satisfacción laboral. En adición, Nazarian et al. (2021) identificaron que el estilo de liderazgo transaccional muestra una relación indirecta significativa con la efectividad organizacional solo a través de uno de los tipos de cultura organizacional que son el mercado y la adhocracia, respectivamente. Por lo tanto, se puede afirmar que, en el caso de los hoteles independientes, la aplicación del liderazgo transformacional puede ser de mucha utilidad ya que, posee gama amplia de culturas organizacionales.

Por otra parte, Belias et al. (2021) afirmaron que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional pueden conducir a la satisfacción con éxito profesional y laboral. El liderazgo en las empresas turísticas sirve para lograr un mayor desempeño de los empleados y de la propia organización a través de la influencia benéfica de los líderes. Algunos elementos del líder moderno son los siguientes: Formulación de la visión, tener direcciones claras, provisión de incentivos, la orientación e inspiración de los existentes y la comunicación clara. Estos factores contribuyen al aumento de la satisfacción laboral de los empleados y conducen gradualmente a mejores resultados.

Adicionalmente, se hallaron investigaciones que especifican las diferencias de aplicar el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional y ver cómo influye en la satisfacción laboral cuando se combinan. Para comenzar, los hallazgos de Sobaih et al. (2020) afirmaron que los estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) contribuyen positivamente en el compromiso afectivo y compromiso normativo de los colaboradores. Sin embargo, el liderazgo transformacional tiene un impacto más positivo que el liderazgo transaccional tanto en el compromiso afectivo como en el compromiso normativo. La ausencia de una relación entre los dos tipos de liderazgo y el compromiso continuo sugiere que los comportamientos del liderazgo transformacional y transaccional pueden no estar relacionados con cómo los empleados se sientan obligados o no de permanecer en el hotel. Por lo tanto, estos comportamientos de liderazgo no afectan la forma en que los empleados se sienten obligados a permanecer en los hoteles, por lo que pueden atribuirse a otros factores relacionados con la naturaleza de la industria que generen su insatisfacción.

Además, Hansen y Pihl-Thingvad (2018) afirmaron que tanto el liderazgo transformacional como las recompensas verbales son más efectivas para garantizar un comportamiento innovador cuando se combinan. Los gerentes pueden beneficiarse de la

aplicación de herramientas de liderazgo transformacional en la forma de una visión que se comparte y sustenta continuamente, y de la aplicación de herramientas de liderazgo transaccional (recompensas verbales) cuando buscan incrementar el comportamiento innovador de los empleados. Las recompensas verbales se pueden usar como una señal de que los empleados están trabajando para lograr la visión. Por último, según Añazco et al. (2018) el liderazgo (transformacional, transaccional y carismático) actúan como una fuerza que impulsa la satisfacción laboral en los distintos sectores tales como (educación, salud, servicio y entidades gubernamentales) y en diferentes países de América, Europa y Oceanía. También afirmaron que existe una fuerte relación entre ambas variables ya que, la implementación y adecuada ejecución del liderazgo en una organización generará un mejor ambiente laboral y por ende una mayor satisfacción en el colaborador.

1.1.1 Antecedentes del liderazgo transaccional

Posteriormente, se presentan una serie de investigaciones que sustentan hallazgos sobre como el liderazgo transaccional se presenta en las organizaciones, como las que se muestran a continuación. En primer lugar, Patiar y Wang (2020) mencionaron que los efectos del estilo de liderazgo transaccional influyen en el desempeño del departamento de los hoteles de lujo en Australia y están mediados por la compensación percibida por los gerentes de departamento y los beneficios ofrecidos por el hotel. Los hallazgos de su primera hipótesis mostraron un efecto mediador significativo de la compensación y beneficios en la relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño. Este efecto es válido para todas las dimensiones del liderazgo transaccional: recompensa contingente, administración por excepción (activa) y administración por excepción (pasiva). En segundo lugar, los resultados empíricos del estudio de Chang et al. (2019) señalaron que el liderazgo transaccional influyó positivamente en la calidad del servicio a través de la estandarización del trabajo. Para los hoteles estándar, la calidad del servicio se enriquece mediante la estandarización del trabajo,

que se ve afectada por el liderazgo transaccional. Cuando los empleados comprenden la importancia de sus tareas y responsabilidades, tienen la posibilidad de mejorar su rendimiento debido a la existencia de estados psicológicos de seguridad. Cuando siguen los procedimientos de trabajo estándar, ellos reciben recompensas. Por último lugar, Park y Kim (2021) consideran que el agotamiento emocional de los empleados de los hoteles tiene una relación significativa y negativa con la satisfacción laboral, por lo que se sugiere que las empresas hoteleras proporcionen formas de reducir el agotamiento emocional de los empleados de recepción para mejorar su satisfacción laboral

Adicionalmente, se hallaron un par de investigaciones que bridan una perspectiva diferente sobre el liderazgo transaccional. Por ejemplo, Şeşen et al. (2019) afirmaron que el liderazgo transaccional está basado en el proceso de cambio entre líder y seguidor, el líder supervisa intensamente a los miembros de la organización para el cumplimiento de sus funciones. El personal que no se considera exitoso en estos controles e inspecciones generalmente es criticado o sancionado. Por otra parte, Khan et al. (2020) consideraron que los líderes transaccionales actúan sobre la transacción recompensando a la fuerza laboral por desempeños estandarizados y castigándolos cuando se desvían de los estándares. El atributo del castigo fue la principal razón por la que no logró ganar popularidad por parte de los encuestados del estudio que ellos realizaron. Por lo tanto, con relación a la cultura organizacional, el liderazgo transformacional es más solidario en comparación con el liderazgo transaccional.

1.1.2 Antecedentes de la satisfacción laboral

Para la sustentación del siguiente punto se recopilaron diversas investigaciones que identificaron los principales caracteres de una óptima satisfacción laboral. En primer lugar, An et al. (2019) afirma que los empleados con altos niveles de satisfacción laboral deben generar resultados positivos para ellos mismos, así como para toda la organización; así es

más probable que se encuentren más comprometidos con sus trabajos y puedan aumentar tanto la productividad a nivel individual como la organización rendimiento a nivel nacional. Una mayor satisfacción laboral de los empleados también puede disminuir la rotación de empleados, lo que evita que la organización se enfrente a costos innecesarios. En segundo lugar, el principal hallazgo de Pita y Torregrosa (2020) fue descubrir que los niveles de satisfacción laboral informados por hombres y mujeres se han vuelto más similares a lo largo de este siglo, lo que sugiere que la paradoja debería desaparecer en el futuro mientras hombres y mujeres continúan enfrentando condiciones de mercado laboral más análogas y carreras desarrollando más paralelas e indiferenciadas. Por último lugar, Norbu y Wetprasit (2020), identificaron dos factores de la motivación laboral en los empleados del hotel Thimphu. Estos fueron las recompensas y reconocimiento; y el entorno laboral. Principalmente, la industria hotelera, es más intensiva en mano de obra y exige horas de trabajo inusuales, porque la recepción de un paquete de recompensa financiera además del salario ha demostrado una contribución predictiva significativa para la satisfacción laboral de los empleados.

Adicionalmente se hallaron las relaciones de la satisfacción laboral como resultado de las hipótesis elaboradas por los autores. Para comenzar, Viseu et al. (2020) mencionaron la afirmación de dos hipótesis. La primera afirmación en cuestión es que el apoyo organizacional percibido y la satisfacción laboral se asocian positivamente. Quiere decir que cuando los empleados perciban que su organización valora sus aportes y su bienestar, se sentirán más satisfechos con las tareas realizadas, las condiciones y el entorno laboral. La segunda afirmación planteada por los autores en cuestión es la asociación entre la salud organizacional y la satisfacción en el trabajo. Se refiere a que cuando los empleados perciben que su organización es eficaz para hacer frente a las demandas externas y capaces de integrar a las personas en los equipos de trabajo, aumenta la satisfacción en el trabajo de la fuerza

laboral. Por añadidura, Wang et al. (2020) afirmaron que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los empleados son importantes para la industria hotelera. Por ejemplo, cuando los empleados identifican positivamente su trabajo y su empresa, surge en ellos mayor satisfacción laboral y compromiso. De esta manera, se encuentran más dispuestos a expresar sus opiniones en el trabajo, demuestran un alto compromiso con el trabajo y demuestran un mejor desempeño laboral.

En adición, se mencionarán algunas de las conclusiones del estudio de Bello et al. (2021) mencionan lo siguiente. La primera concluye que existe una correlación positiva y significativa entre el estrés laboral y la intención de rotación de los empleados de los hoteles en el estado de Lagos. El reconocimiento o apreciación adecuada del personal por parte de los gerentes de hotel cuando el trabajo aumenta la satisfacción laboral y disminuye la intención de rotación de los empleados. Por otro lado, se concluye que existe una relación positiva y significativa entre la oportunidad de promoción y la intención de rotación de los empleados. El hecho de ofrecer oportunidades justas de ascenso del personal, son soluciones para la intención de rotación de empleados y como resultado aumenta su satisfacción laboral. Por último, Gorenak et al. (2019) afirmaron que algunas de las variables que influyen en la satisfacción laboral con el trabajo. Por ejemplo, los gerentes deben tratar de crear un trabajo lleno de desafíos, utilizando los medios adecuados para motivar a los empleados y permitirles desarrollar sus competencias, ya que esto aumentará su valor. También es importante que los gerentes establezcan buenas relaciones interpersonales dentro de la organización y apliquen una disciplina razonablemente estricta. El sentimiento de ser valioso para la organización es muy importante para los gerentes de los empleados, por lo que deben ayudar a incluir a los empleados en los procesos de toma de decisiones donde sea posible, ya que esto aumentará aún más su satisfacción laboral.

1.2 Planteamiento del problema de investigación

En la actualidad el Perú presenta una alta rotación de personal. Dicha rotación se presenta en mayor porcentaje en el sector servicio tales como sector hotelero, turismo y alimentos y bebidas. Lo cual es un problema de suma importancia ya que, refleja que un colaborador promedio tiende a rotar con facilidad de su trabajo. Esta acción genera un perjuicio en la empresa ya que, si existe una elevada rotación significa que las empresas no están logrando integrar adecuadamente a sus colaboradores y por ende ellos no se sienten reconocidos y tienden a migrar. Lo mencionado anteriormente puede ser respaldado por Pezo (2019) el cual afirma que Perú tiene una tasa de rotación de personal del 20,7%, el cual se encuentra por encima de los otros países de América latina, que manejan tasas en promedio del 10.9 %. En complemento a lo antes mencionado y tomando en cuenta la pandemia por Covid-19 la cual afectó la económica y tuvo como consecuencia la pérdida de muchos empleos y un decrecimiento con mayor significancia en los sectores de servicio tales como la hotelería y el turismo, ya que, según el Ministerio de Trabajo y promoción del empleo (2020) indica que el sector formal privado tuvo una reducción de 8,8%, respecto al 2019; este hecho ocasionó que se perdieran 319 mil puestos de trabajo y los rubros que se vieron más perjudicados fueron los hoteles y restaurantes.

Por un lado, según el gerente de la Sociedad Hoteles del Perú (SHP) Tibisay Monsalve en una entrevista realizada por el diario Gestión (2021) indica que unos cinco millones de trabajadores dejaron de laborar en el sector turismo desde el inicio de la pandemia del coronavirus en el Perú y por el escaso apoyo gubernamental recibido a la fecha para reactivarlo.

Por otro lado, haciendo énfasis en que el sector hotelero actualmente es uno de los sectores más golpeados, se puede afirmar que otro de los puntos de inflexión que presenta el

sector hotelero en el Perú es su baja remuneración por los servicios ofrecidos de los profesionales en dicho rubro, ya que perciben una de las remuneraciones más bajas en comparación a otras carreras. En efecto esto se puede ver respaldado por el MINEDU (2019) el cual señala que los egresados de las carreras relacionadas a la Administración de Servicios Turísticos, Hotelería y Gastronomía perciben un sueldo promedio de S/ 1,535, al mes, en un rango que va desde los S/ 930 a S/2,300. Dichos montos se encuentran por debajo de la media que es S/ 2440 soles.

Para finalizar, se decidió investigar el sector de hoteles corporativos de San Isidro y Miraflores. En los últimos ocho años se han estrenado nuevos proyectos hoteleros en los distritos antes mencionados y según el diario Gestión (2021) se prevé el ingreso de otros nuevos proyectos hoteleros para el 2022 enfocados en el turismo corporativo. Dichos proyectos agregarán 1311 habitaciones a la oferta hotelera con una inversión millonaria de $230 millones. Actualmente en el distrito de Miraflores hay un total de 53 hoteles corporativos (MINCETUR, 2019) mientras que en San Isidro hay un total de 42 hoteles corporativos (Booking, 2022). Por lo tanto, la demanda de puestos disponibles en este sector ha ido creciendo durante los últimos años, por lo que es más factible tener una muestra de colaboradores más verídica que ayuden a determinar su satisfacción laboral.

1.3 Objetivos del estudio

Objetivo general

Determinar la relación del liderazgo transaccional con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021.

Objetivos específicos

- Determinar la relación de la dimensión de recompensa contingente con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021.

- Determinar la relación de la dimensión de dirección por excepción activa con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021.

- Determinar la relación de la dimensión de dirección por excepción pasiva con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021.

1.4 Significancia (justificación) del problema de investigación

1.4.1 Justificación teórica

Según las investigaciones analizadas previamente y teniendo en consideración la teoría Patiar y Wang (2020) sobre el liderazgo transaccional y como este estilo permite generar un mecanismo basado en recompensa castigo y con finalidad de cumplir óptimamente con las funciones asignadas. En adición el autor en cuestión menciona que brindar recompensas probablemente los inspirarán a comprometerse con su trabajo con sinceridad y mejorar las posibilidades de lograr los objetivos de rendimiento del departamento.

Este método es muy empleado en la industria del hotelería ya que, al ser un rubro en donde el servicio juega el papel más importante, los líderes y gerentes siempre tienen que mantenerse motivados para que puedan lograr un alto compromiso de los colaboradores, proximidad concreta, lazos positivos entre los líderes y sus equipos de trabajo y la conformación de ambientes laborales saludables. Todo esto se realiza con la finalidad de desenvolverse de una manera eficiente.

En adición, el desarrollo correcto de la variable antes mencionada conlleva a la teoría mencionada por Palma (2005) sobre la satisfacción laboral en donde recalca que un individuo que se encuentra motivado y en un ambiente de trabajo estable, es aquel individuo que se desea mostrar sus habilidades con el fin de desenvolverse óptimamente en su área y ser una inspiración para sus compañeros y subordinados.

1.4.2 Justificación práctica

La presente investigación tiene como finalidad brindar un aporte académico, debido a que tomando como partida la información bibliográfica revisada y desarrollada se construirá un instrumento orientado a la medición de las dos variables trabajadas en la misma. Su importancia tiene como inicio en que los antecedentes analizados recaen de una sólida fuente de información académica, de artículos y revistas científicas, por lo que se puede catalogar su confiabilidad de esta.

1.5 Preguntas de investigación

Pregunta general

¿Cómo se relaciona el liderazgo transaccional con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021?

Preguntas específicas

- ¿Cómo se relaciona la dimensión de recompensa contingente con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021?
- ¿Cómo se relaciona la dimensión de dirección por excepción activa con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021?
- ¿Cómo relaciona la dimensión de dirección por excepción pasiva con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021?

1.6 Hipótesis

Hipótesis general

El liderazgo transaccional tiene una relación directa con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021.

Hipótesis específicas

- La dimensión de recompensa contingente tiene una relación directa con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021.

- La dimensión de dirección por excepción activa tiene una relación directa con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021.

- La dimensión de dirección por excepción pasiva tiene una relación directa con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021.

1.7 Marco teórico

1.7.1 Liderazgo transaccional

Según Patiar y Wang (2020) los líderes transaccionales se enfocan en administrar la organización en general y su desempeño, así como promover el cumplimiento de sus subordinados a través de recompensas y castigos. Además, los líderes transaccionales enfatizan la finalización de tareas prestando atención a las insuficiencias y diferencias de los subordinados.

Dicha argumentación se encuentra respaldada por lo expresado por Chang et al. (2019) los cuales acotan que los líderes transaccionales requieren que sus empleados sigan procesos de trabajo consistentes y determinados, donde el pago a menudo está ligado a la realización de un trabajo determinado y al desenvolvimiento de este a través de asociación de recompensas.

En adición, Bass (2008) indica que el liderazgo transaccional se basa en las transacciones entre empleados y las necesidades del empleador de obtener óptimos resultados a través de recompensas y castigos mutuos de sus subordinados.

Teniendo en consideración la contribución del aporte de Bass y Avolio se puede mencionar las dimensiones planteadas por el mismo y empleadas en artículos científicos tales como los mencionados a continuación.

Tabla 1. Dimensiones del liderazgo transaccional

Autor	Artículos científicos que mencionan las dimensiones	Dimensiones
Bass y Avolio (1985)	• Patiar y Wang (2020) • Passakonjaras & Hartijasti (2019) • Maheshwari (2021) • Ugwu et al. (2020)	• Premio contingente • Gestión activa por excepción • Gestión pasiva por excepción • Liderazgo laissez-faire

Nota: Dimensiones obtenidas principalmente de Bass y Avolio (1985)

Con referencia a las dimensiones del liderazgo transaccional se puede desglosar que estas son muy importantes para el óptimo funcionamiento de la empresa ya que, el estudio de estas permite saber las acciones que deben de tomar los gerentes para poder liderar a sus colaboradores.

Por último, para efectos del estudio del presente trabajo se tomará como autor base Patiar y Wang (2020) ya que, su definición guarda estrecha relación con el sistema utilizado en el ámbito hotelero, lo cual es tema prioritario en dicha investigación. Debido a que a través del ofrecimiento de recompensas adicionales a su sueldo base es el sistema empleado en el ámbito hotelero tal como puntos y propinas. En adición y con el fin de indagar en este

tema se puede mencionar que según Patiar y Wang (2020) definen el liderazgo transaccional en tres dimensiones creadas por Bass (1985) las cuales son Recompensa contingente, Dirección por excepción activa y Dirección por excepción pasiva.

Recompensa contingente

Según lo mencionado por Patiar y Wang (2020) mencionan que existe una vinculación directa entre el reconocimiento y las recompensas con el logro de objetivos mutuamente acordados y dependen de esclarecer expectativas y proporcionar los recursos necesarios con el fin de obtener óptimos resultados.

Esta definición es respaldada por Ugwu et al. (2020) que consideran que un líder que aplica una recompensa contingente tiene que explicar a sus seguidores lo que necesita ser recompensado. Esta dimensión suele estar impulsada por la negociación o el regateo, que suele basarse en un entendimiento entre el líder y sus subordinados sobre cómo se deben cumplir los objetivos de la organización Debido a las aclaraciones, expectativas, negociaciones y acuerdos que caracterizan a la recompensa contingente, se ha descrito como una forma constructiva de comportamiento.

Por último, Maheshwari (2021) considera que esta dimensión significa la medida en que el líder proporciona premios a cambio del logro de la meta.

Dirección por excepción activa

Según Patiar y Wang (2020) mencionan que Gestión Activa se define como la administración por excepción, ya que, implica monitorear regularmente el desempeño de los subordinados, identificar variaciones y tomar medidas preventivas de acción con el fin de evitar distorsión en la normativa de la organización.

Esta definición es respaldada por Ugwu et al. (2020) que consideran que un líder que aplica la gestión activa por excepción monitoreará el desempeño de sus seguidores para tomar acciones correctivas cuando se desempeñen por debajo de las expectativas o tomar medidas preventivas para evitar que ocurran problemas. En conclusión, las acciones correctivas o preventivas las realiza un líder antes de que ocurran los problemas.

Por último, Maheshwari (2021) considera que esta dimensión significa la medida en que el líder microgestiona a los seguidores, supervisa de cerca sus actuaciones y realiza un seguimiento de sus errores.

Dirección por excepción pasiva

Según Patiar y Wang (2020) mencionan que la gestión pasiva se puede definir como aquel liderazgo en el que el líder solo interviene cuando algo no va de acuerdo con el plan, como cuando no se están cumpliendo los objetivos de desempeño.

Esta definición es respaldada por Ugwu et al. (2020) que consideran que la gestión pasiva por excepción, los problemas deben ocurrir antes de que se tomen medidas correctivas. En otras palabras, un líder que aplica la gestión pasiva por excepción prefiere ofrecer una solución cuando se presenta un problema.

Por último, Maheshwari (2021) considera que esta dimensión significa la medida en que los líderes desconocen el problema hasta el momento en que son informados por otros y no actúan hasta que ocurre un problema grave.

1.7.2 Satisfacción laboral

Según Palma (2005) define la satisfacción laboral como la predisposición con relación al trabajo, el cual basa sus pilares en las creencias y acciones positivos, los cuales hayan sido generados por la rutina laboral. En adición se tiene que tomar en consideración factores como la significación de la tarea, condiciones laborales, reconocimiento personal/social y beneficios económicos.

Con efectos de respaldar lo mencionado anteriormente, Chiang (2008) indica que la satisfacción laboral se define como aquella actividad donde al individuo se le presenta la oportunidad de poder demostrar sus habilidades, y así poder trazarse objetivos con el fin conseguir óptimos resultados, obteniendo satisfacción propia, en adición, es indispensable que la empresa el otorgue beneficios y valore su esfuerzo mediante reconocimientos que lo ayuden a seguir explotando sus habilidades y capacidades.

Con la finalidad de poder determinar la teoría empleada de los artículos científicos, se realizó el estudio de las fuentes, análisis de las dimensiones, investigación de autores base y sus teorías planteadas. Teniendo en consideración lo antes mencionado por Maheshwari (2021), existen cuatro dimensiones de comportamiento de los líderes transaccionales los cuales son premio contingente, gestión activa por excepción, gestión pasiva por excepción y liderazgo laissez-faire. Dichas dimensiones fueron planteadas inicialmente por el autor Bass y posteriormente ampliadas en la investigación de Bass y Avolio. Por un lado, otra teoría también empleada fue mencionada por Hashim (2020) el cual menciona que los líderes emplean las siguientes dimensiones las cuales son recompensas contingentes, castigos contingentes, gestión por excepción (activa y pasiva) hacia sus seguidores con la finalidad de establecer una cultura de confianza y seguridad.

Para efectos del estudio del presente trabajo se tomará a Palma (2005) como autora base porque define y segmenta de una forma más extensa las dimensiones de la satisfacción laboral debido a que, toma en énfasis las emociones, relaciones personales, facilidad para la ejecución del trabajo, lo cual tiene como principal objetivo el óptimo desenvolvimiento del colaborador con la empresa. Considera cuatro dimensiones que comprenden en el ámbito de satisfacción laboral las cuales se describen como significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social, y beneficios económicos. En adición y con el fin de reforzar a la autora base se tendrá en cuenta lo mencionado por Locke (1976) el cual dimensiona la satisfacción laboral de la siguiente manera: Satisfacción con el trabajo, Satisfacción con el salario, Satisfacción con las promociones, Satisfacción con el reconocimiento, Satisfacción con los beneficios, Satisfacción con las condiciones de trabajo, Satisfacción con la supervisión, Satisfacción con los colegas de trabajo, Satisfacción con la compañía y la dirección, Satisfacción con la Supervisión, Satisfacción con el Ambiente Físico de trabajo, Satisfacción con las Prestaciones recibidas.

1.7.2.1 Condiciones de trabajo

Según Palma (2005) menciona que las condiciones físicas y materiales es la distribución del ambiente físico, donde un colaborador debe sentirse en comodidad con la infraestructura y elementos que lo rodean dentro de su organización.

Este punto se encuentra respaldado por la dimensión “satisfacción con el Ambiente Físico de trabajo” planteada por Locke (1976) el cual comprende al entorno físico y el espacio destinado para el trabajo de los colaboradores y de los caracteres de este, tales como la limpieza, higiene, salubridad y la iluminación del mismo.

1.7.2.2 Beneficios económicos

Según Palma (2005) menciona dicho punto es la retribución que recibe cada colaborador por parte de su organización, lo cual puede estar presente a través de una retribución económica regular o excedente a su sueldo.

Este punto tiene sus precedentes en lo mencionado por Locke (1976) el cual define este punto como la satisfacción con los beneficios la cual incluye beneficios adicionales al sueldo del colaborador tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.

1.7.2.3 Reconocimiento personal y/o social

Según Palma (2005) menciona que las relaciones sociales aumentan el nivel de agrado frente a la relación con otros colaboradores de la organización. Dicho punto comprende el apoyo moral y las funciones asignadas con caracteres claros y concisos de las diversas actividades laborales habituales.

Este punto encuentra respaldo por Locke (1976) el cual define este punto como la dimensión de la Satisfacción con los colegas de trabajo el cual se caracterizada por las competencias que existe entre los compañeros, apoyo y amistades entre los mismos.

1.7.2.4 Significación de la tarea

Según Palma (2005) menciona que dicho punto es la valoración con respecto a las aptitudes y productividad del colaborador frente a funciones designadas por la organización.

Este punto tiene sus precedentes en lo mencionado por Locke (1976) el cual define este punto como satisfacción con el reconocimiento a incluye las aprobaciones con relación al trabajo ejecutado, así como también las críticas respecto al mismo.

1.8 Definición de términos

- Compromiso afectivo: La percepción de unidad o pertenencia a una organización. (Jones y Volpe, 2011)
- Cultura organizacional: Conjunto de patrones de conducta que un determinado grupo ha desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que son enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con nuevos problemas. (Schein, 1983)
- Compromiso organizacional: Definen las relaciones existentes entre los empleados y directivos de la organización para cual trabajan, identificando que genera las causas y por ende las consecuencias de cada uno de ellos en su quehacer dentro de un marco de gestión estratégica. (Soberanes y De la Fuente, 2009)

1.9 Limitaciones del estudio

La presente investigación cuenta con ciertas limitaciones como el acceso limitado a los porcentajes de rotación de personal, ya que es considerada una información confidencial por los hoteles del estudio. De igual manera, es posible que no se pueda considerar con todo el apoyo de los colaboradores de los hoteles ya que los cuestionarios que se van a entregar no son de carácter obligatorio, por lo que la información de los cuestionarios puede considerarse como privada para los hoteles en los que se encuentren trabajando. Pese a ello es viable la aplicación de esta metodología ya que las encuestas serán anónimas y de esta manera no se comprometerá al colaborador que brinde dicha información.

2 REVISIÓN DE LA LITERATURA

Para la presente investigación, se utilizaron 30 artículos científicos que fueron extraídos de bases de datos correspondientes a Scopus y Web of Science, y que contienen información sobre la variable de liderazgo transaccional y satisfacción laboral. También se analizaron los cuartiles de las revistas que asignan su categoría, y se repartieron de la siguiente manera: 10 corresponden al cuartil 1, 11 corresponden al cuartil 2, 5 corresponden al cuartil 3 y 4 corresponden al cuartil 4. Todos los artículos están en el idioma inglés y brindan información para el objetivo principal y para los objetivos específicos. Por consiguiente, se realizó un análisis estructurado en función a las premisas teóricas, la metodología empleada y los principales hallazgos de las variables estudiadas. Este análisis se realizó con la finalidad de sentar una base metodológica para la investigación y analizar los principales hallazgos brindados en las revistas de los diferentes autores.

2.1 Liderazgo transaccional

El concepto de liderazgo transaccional ha ido evolucionando a través del tiempo, gracias a diferentes autores que explican cómo es que influye en el ambiente laboral y en qué se diferencia al liderazgo transformacional y al liderazgo laissez-faire. El estilo de liderazgo transaccional se considera como intercambios entre el líder y el seguidor mediante los cuales los seguidores son recompensados por cumplir objetivos específicos o criterios de desempeño. (Toh et al, 2019). Gran parte de los artículos científicos citan a Bass, Avolio y Burns como base en su marco teórico, autores que en años anteriores se encargaron no solo de conceptualizar la variable de liderazgo transaccional, sino también dimensionarla. Según el autor Burns, agrupó esencialmente como liderazgo transaccional en el que los líderes ofrecen recompensas (o castigos) verbales o materiales a cambio de un

buen (o mal) desempeño. (An et al. 2019). Mientras que Bass y Avolio aseguran que el liderazgo transaccional incluye el uso de recompensas tangibles supeditadas al desempeño. (Hansen y Pihl-Thingvad, 2018). Para efectos del estudio, se recopiló en la tabla 2 todos los artículos científicos que mencionaron a uno o ambos autores.

Tabla 2. Autores más empleados para la definición del liderazgo transaccional vs revistas científicas que lo emplearan

Burns (1978)	Bass y Avolio (1985)
Los líderes transaccionales utilizan los intercambios para alinear los intereses de los empleados con las necesidades de la organización	Reconocer y aclarar los requisitos del rol y la tarea para que los subordinados alcancen los resultados deseados.
Mickson et al. (2021); An et al. (2019); Passakonjaras y Hartijasti (2019); Ugwu et al. (2020); Patiar y Wang (2020); Hansen y Phil-Thingvad (2018).	Mickson et al. (2021); Hassi (2018); Belias et al. (2021); Lan et al. (2019); An et al. (2019); Passakonjaras y Hartijasti, (2019); Ugwu et al. (2020); Toh et al. (2019); Sobaih et al. (2020); Sesen et al. (2019); Patiar y Wang (2020); Nazarian et al. (2021); Maheshwari (2021); Khan et al. (2020); Chang et al. (2019); Hansen y Phil-Thingvad (2018).

Nota: Antecedentes obtenidos de la base de datos de Scopus y WOS.

De igual manera, los artículos también revisaron fuentes de otros autores que tienen una perspectiva diferente sobre la variable del liderazgo transaccional. Por ejemplo, los autores Deichmann y Stan (2015) consideran que los líderes transaccionales y los seguidores acuerdan, explícita o implícitamente, que los comportamientos deseados de los seguidores generarán recompensas como un aumento de salario, promociones y beneficios; por el contrario, los comportamientos indeseables darán como resultado un castigo. (Hassi, 2018). Por último, McMurray (2010) afirma que los líderes transaccionales, por otro lado,

ayudan a sus seguidores a determinar qué se debe hacer para lograr los objetivos deseados. (Sesen et al. 2019)

2.1.1 Metodología

Teniendo en consideración los artículos analizados se puede mencionar que en la mayoría existe un enfoque cuantitativo, de alcance explicativo y correlacional. Esto se puede evidenciar en el estudio realizado por Toh et al. (2019) el cual mencionaron que su estudio tuvo un enfoque cuantitativo y utilizó como instrumento de investigación el cuestionario estructurado y la población objetivo de este estudio son los empleados que trabajan en departamentos operativos como el departamento de alimentos y bebidas, el departamento de limpieza y el departamento de recepción. Por otra parte, el estudio realizado por Patiar y Wang (2020) empleó un cuestionario que incluye escalas de medición para el desempeño de los departamentos hoteleros, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, compensación y beneficios, así como preguntas relacionadas con la demografía social de los encuestados y los hoteles para los que trabajan. Esta sección proporciona detalles sobre las escalas de medición para el desempeño y estilos de liderazgo. Todos estos argumentos antes mencionados tienen su premisa en Cuestionario de Liderazgo Multifactorial revisado de Bass y Avolio (1997). Por lo tanto, con la finalidad de analizar el alcance de los estudios en cuestión se realizó el siguiente cuadro comparativo para determinar cuál es el alcance con mayor uso para el análisis de la investigación.

Tabla 3. Alcance de investigación sobre los artículos de liderazgo transaccional

Alcance Correlacional	Alcance Explicativo
Ugwu et al. (2020); Patiar y Wang (2020); Toh et al. (2019); Khan et al.	Hansen y Pihl-Thingvad (2018); Maheshwari (2021); Hansen y Pihl-Thingvad (2018)

(2020); Raziq et al. (2018); Passakonjaras y Hartijasti (2019).

Nota: Antecedentes obtenidos de la base de datos de Scopus y WOS.

Con el fin de determinar el tipo de enfoque, se tomó como base la investigación de Ugwu et al. (2020) que adoptaron un enfoque cuantitativo sustentado en una filosofía positivista. Esta investigación presenta estrategias de indagación asociadas con la investigación cuantitativa que invocan una visión positivista del mundo. Incluyen encuestas experimentales, cuasiexperimentales y correlacionales. Teniendo en cuenta estos aspectos, se estableció un cuadro comparativo que recopile los tipos de enfoque de la investigación. Teniendo como premisa que en la mayoría de las investigaciones son cuantitativas, será certero analizar las cualitativas y las mixtas y su aporte en la investigación de dicho tema.

Tabla 4. Enfoque de la investigación

Cuantitativo	Cualitativo	Mixto
Ugwu et al. (2020); Toh et al. (2019); Khan et al. (2020); Raziq et al. (2018); Passakonjaras y Hartijasti, (2019).	Passakonjaras y Hartijasti (2019).	Patiar y Wang (2020); Hansen y Pihl-Thingvad (2018)

Nota: Antecedentes obtenidos de la base de datos de Scopus y WOS.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior se puede denotar que en la mayoría los estudios son cuantitativos y solo un grupo reducido presenta un enfoque mixto y solo uno presenta un enfoque cualitativo. Esto se debe a que en la mayoría de los casos los investigadores han empleado el uso de encuestas y graficas numéricas para realizar su investigación.

2.1.2 Principales hallazgos

Después de analizar las premisas teóricas y la metodología empleada, se establece que el liderazgo transaccional influye en la motivación de los colaboradores mediante el ofrecimiento de ciertos tipos de recompensas divididas en tres dimensiones establecidas por Bass y Avolio que aumentan el desempeño laboral. Para la metodología, se considera que para dimensionar esta variable se necesita aplicar una investigación de enfoque cuantitativo de alcance explicativo y correlacional, por lo que en diversas investigaciones se utilizó el cuestionario de liderazgo multifactorial creado por Bass y Avolio para la creación de sus cuestionarios y estándares de medición. Por ejemplo, Khan et al. (2020) investigaron acerca de los líderes transaccionales y afirma que la interacción inspiradora es muy necesaria entre los seguidores y el líder, ya que ambos pueden reforzarse mutuamente en una cultura justa al enfatizar sobre la misión y los objetivos de las instituciones. Por otra parte, Sobaih et al. (2020) tiene una perspectiva diferente ya que menciona que un líder transaccional no tiene influencia en el compromiso de continuidad de los empleados. Por lo tanto, el contexto y factores externos relacionados con el contexto del país, podrían ser una mayor influencia en el compromiso de continuidad y evita una alta tasa de desempleo donde los jefes indirectamente obligan a los empleados a quedarse y no pueden permitirse el lujo de irse.

2.2 Satisfacción laboral

El concepto de satisfacción laboral ha ido reforzándose con el pasar de los años, gracias al aporte de diferentes autores que explican cómo este influye en la rentabilidad y productividad de una empresa. Según Wang et al. (2020) definieron la satisfacción laboral como la percepción de un individuo con respecto a sus experiencias con la empresa como un todo, parte de la empresa, procedimientos de la empresa y compañeros de trabajo. En adición Gorenak et al. (2019) mencionaron que la satisfacción laboral es comúnmente

utilizada con referencia a que tan contenta está una persona con su trabajo y simplemente le gusta desenvolverse en dicho trabajo o no.

Gran parte de los artículos científicos mencionan a Clark (1997) y Locke (1976) como base en su marco teórico, autores que en el pasado fueron de gran influencia para definir dicha variable, definir teorías y dimensionarlas. Tales como se pueden denotar en el siguiente cuadro comparativo.

Tabla 5. Autores más empleados para la definición de la satisfacción laboral vs revistas científicas que lo emplearan.

(Locke, 1976)	Clark (1997)
La satisfacción laboral es un estado emocional placentero o positivo que resulta de la evaluación del propio trabajo o de las experiencias laborales.	La satisfacción laboral es análisis sobre las emociones de su propio trabajo y la cual puede predecir muchas variables que ayuden a la corporación.
Gorenak et al. (2019) Wang et al. (2020)	Drakopoulos (2019) Léné (2019)

Nota: Antecedentes obtenidos de la base de datos de Scopus y WOS.

Por un lado, con la premisa de analizar dicha variable es válido mencionar que los factores no monetarios son muy importantes en el estudio de este. Tal como lo menciona Drakopoulos (2019) el cual considera que las ganancias y las horas de trabajo no son de la única o lo más importante para determinación de la productividad y el bienestar en el trabajo. Teniendo en consideración lo antes mencionado se puede complementar que para el estudio de la satisfacción laboral también es de vital importancia para analizar y predecir muchas variables económicas clave, tales como: rotación laboral, mano de obra, productividad,

diferenciales salariales, ausentismo laboral, renuncias, rol de género y grado de sindicalismo en el mercado laboral.

Analizando otra perspectiva se encuentra lo dicho por Wang et al. (2020), que afirmaron que la satisfacción laboral juega un papel mediador entre la identidad profesional y el comportamiento de intención de rotación de los empleados ya que, crea una identidad profesional que permite a los empleados obtener de manera efectiva los recursos de trabajo deseados y ayuda a crear un ambiente de trabajo cómodo, promoviendo así la satisfacción laboral de los empleados, lo que a su vez reduce las intenciones de rotación de los empleados.

2.2.1 Metodología

Teniendo en consideración los artículos analizados se puede mencionar existe un enfoque cuantitativo y mixtos; y que existen otros artículos de alcance explicativo, descriptivo y correlacional. Como base para la metodología se consideró a Bandara et al. (2020) que utilizaron como estrategia metodológica una encuesta que sirvió para recopilar los datos cuantitativos requeridos y entrevistas para recopilar datos cualitativos. Debido a que el autor considera que, si el problema de investigación se trata principalmente de una pregunta que comienza con "qué", el enfoque de investigación más preferido sería el enfoque cuantitativo. Sin embargo, dado como debía recopilar datos tanto cuantitativos como cualitativos, este estudio utilizó el enfoque mixto. Asimismo, se tomaron en cuenta los criterios utilizados en Wang et al. (2020) para su encuesta que evaluaron la satisfacción laboral y la intención de rotación mediante escalas de Likert. Al igual que la recolección de datos demográficos de los participantes del cuestionario, como sexo, edad, educación y estado civil, e información laboral, incluido el tiempo de empleo, el puesto y la situación laboral.

Teniendo en cuenta estos aspectos, se estableció un cuadro comparativo con referencia al enfoque de la investigación. Teniendo como premisa que en la mayoría de las investigaciones son cuantitativas, y analizar cuáles son las cualitativas y mixtas.

Tabla 6. Enfoque de la investigación de las fuentes de la satisfacción laboral

Cuantitativo	Mixto
Bello et al. (2021); Budría y Baleix (2020); Drakopoulos (2020); Gorenak et al. (2019); Halim et al. (2021); Léné (2019); Norbu y Wetprasit (2020); Park y Kim (2021); Pita y Torregrosa (2021); Viseu et al. (2020)	Bandara et al. (2020); Wang et al. (2020)

Nota: Antecedentes obtenidos de la base de datos de Scopus y WOS.

Como se puede apreciar en la tabla anterior se puede denotar que en la mayoría los estudios son cuantitativos y solo un grupo reducido presenta un enfoque mixto. Por otro lado, con el propósito de analizar el alcance de los estudios en cuestión se realizó el siguiente cuadro comparativo para determinar cuál es el alcance con mayor uso para el análisis de la investigación.

Tabla 7. Alcance de investigación sobre los artículos de la satisfacción laboral

Alcance Correlacional	Alcance Explicativo	Alcance Descriptivo
Bandara et al. (2020); Budría y Baleix (2020); Drakopoulos (2019); Gorenak et al. (2019); Halim et al. (2019); Norbu y Wetprasit (2020); Park y Kim (2021)	Bello et al. (2021); Drakopoulos (2019); Gorenak et al. (2019); Léne (2019); Norbu y Wetprasit (2020); Pita y Torregrosa (2020); Viseu et al. (2020); Wang et al. (2020)	Bandara et al. (2020); Bello et al. (2021); Halim et al. (2019); Park y Kim (2021)

Nota: Antecedentes obtenidos de la base de datos de Scopus y WOS.

Como se puede apreciar en la tabla anterior se puede denotar existen ocho artículos con alcance correlacional, ocho con alcance explicativo y cinco con alcance descriptivo. Cabe resaltar que ciertos artículos presentan más de un alcance.

Todos los autores utilizaron herramientas cuantitativas como encuestas o cuestionarios que sirven para contabilizar los atributos, comportamientos, actitudes y otras variables definidas con el fin de respaldar las hipótesis planteadas. Budría y Baleix (2020) establecieron su encuesta combinando microdatos del conjunto de datos del Panel socioeconómico alemán (SOEP) con indicadores de inserción en cadenas de valor globales a nivel de industria para el período 2000-2013. Por otro lado, Halim et al. (2021) emplearon técnicas de muestreo sistemáticas y desproporcionadas en sus encuestas, de manera que la selección de hoteles se hizo basado en la técnica de muestreo sistemático, mientras que la técnica de muestreo desproporcionado (es decir, el muestreo aleatorio estratificado) se utilizó en la selección de la muestra de cada hotel identificado. Por último, Bello et al. (2021) utilizaron cuestionarios estructurados para recopilar los datos, estos se basaron en el modelo JOSET que se compone de medidas de variables independientes (es decir, estrés laboral, sistema de pago, oportunidades de promoción, apoyo de los supervisores y entorno laboral). La variable dependiente para el estudio es la intención de rotación de los empleados, por lo tanto, se presenta como una construcción.

2.2.2 Principales hallazgos

Teniendo en cuenta las premisas teóricas y la metodología empleada en el presente trabajo se establece que la satisfacción laboral influye en la rentabilidad y productividad de la empresa y que en la mayoría de las investigaciones realizadas se toma en consideración

los aportes de Clark y Locke. Con respecto a la metodología empleada se determinó que en la mayoría de los casos se utiliza un enfoque cuantitativo y mixto, en adición existen otros artículos que presentan un alcance explicativo, descriptivo y correlacional.

Principalmente Léné (2019) enfatizó acerca de la medida en que muchos trabajadores que tienen jornadas parcial, en trabajos mal pagados, tienen índices de referencia extremadamente bajos y, en consecuencia, expresan altos niveles de satisfacción ya que, los mismos se adaptan a la pobreza de sus condiciones de trabajo; “se las arreglan” y disfrutan lo tienen" sacando lo mejor de un mal trabajo", o "satisfaciendo", esto se debe en muchos casos a las limitaciones presentadas por los mismos y la falta de iniciativa. Por otro lado Drakopoulos (2019) la satisfacción laboral es un componente importante del bienestar subjetivo ya que, está directamente relaciona con una serie de resultados económicos percibidos, la productividad del colaborador y un menor ausentismo. Por último, Bandara (2020) enfatizó que existen ciertas deficiencias en las instalaciones de bienestar que influyen en la satisfacción laboral, gracias a los cuestionarios empleados de manera que estableció estrategias que pueden superar tales deficiencias considerando los requisitos estipulados por las autoridades legales, que fueron ignorados en los estudios anteriores.

2.3 Liderazgo transaccional y satisfacción laboral

El concepto de liderazgo transaccional y la satisfacción laboral han ido evolucionando a través del tiempo, gracias a que los autores en recién investigaciones han relacionado dichos conceptos con el fin de poder establecer patrones y determinar aportes positivos del estudio de ambas variables. Según An et al. (2019) afirmaron que los estudios anteriores han sugerido una extensa lista de factores individuales y organizacionales que pueden influir en los niveles de satisfacción laboral de los empleados, como las relaciones interpersonales con

colegas y líderes. Estudios recientes analizan sobre la relación entre ambas variables se lo acotado por Belias et al (2021) el cual indica que encontró en una investigación sobre una compañía aérea que el liderazgo transaccional tiene una influencia más fuerte en la satisfacción laboral que el liderazgo transformacional. Estas investigaciones tienen como precedentes de estudios a los autores Dartey-Baah y Ampofo (2016) y Menon (2014) los cuales que a través de investigaciones en sectores públicos y privados de países ubicados en los continentes africanos y asiáticos lograron establecer los pilares que sirvieron de inicio para los resultados de las últimas investigaciones.

En adición, está lo mencionado por Mickson (2020) el cual afirmó que muchos estudios demostraron que el estilo de liderazgo transformacional y El liderazgo transaccional puede tener una influencia positiva significativa en la satisfacción laboral de los empleados.). El cual hace una comparativa de los estilos de liderazgo en donde mencionan que el liderazgo transaccional es mejor. Según lo investigado en mayoría de casos mencionan que ambos liderazgos son de suma importancia y promueven la satisfacción laboral pero también se debe de tener en consideración la cultura de la empresa y muchos otros factores.

2.3.1 Metodología

Después de analizar los artículos científicos, se halló que muchos presentan un enfoque cuantitativo y mixto; y también que existen otros artículos que presentan un alcance explicativo, descriptivo y correlacional. A continuación, se mencionarán dos artículos que recurrieron a usar dos herramientas cuantitativas que utilizaron ambas variables. Para comenzar, Lan et al. (2019), analizaron las influencias del liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo patriarcal en la satisfacción laboral. Su estudio adoptó el método de muestreo intencional para realizar una encuesta de cuestionario. Después de

recopilar los datos, se utilizó el software SPSS 12.0 para analizar las estadísticas descriptivas, el análisis de confiabilidad, la descripción de las estadísticas, el método de prueba t de análisis de varianza de un solo factor y la regresión. Por otro lado, Belias et al. (2021) optaron por el uso de un cuestionario cerrado, ya que pueden ayudar al investigador a recopilarlos rápidamente, mientras que el uso de respuestas cerradas contribuye a análisis de datos fiables. La primera parte incluyó seis preguntas relacionadas con las características demográficas de los participantes. La segunda parte incluía un cuestionario para medir la satisfacción laboral. La satisfacción laboral general se midió utilizando la JSS (Encuesta de Satisfacción Laboral) que abarca 9 dimensiones. La última parte incluía el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial de Avolio y Bass (Formulario - 5x).

Con respecto al enfoque de la investigación se halló que son seis los artículos científicos que estudian ambas variables y que presentan un enfoque cuantitativo. Estos artículos mencionados son lo que nombraran a continuación: An et al. 2019; Hashim et al. 2020; Belias et al. 2021; Hassi, 2018; Lan et al. 2019; Mickson et al. 2021.

Con respecto al alcance de la investigación, estas en su mayoría presentan un alcance correlacional para medir el grado de relación entre ambas variables. Por ejemplo, Mickson et al. (2021) se basó en un análisis de correlación y test de multicolinealidad, que de los resultados se desprende la correlación significativa entre conductas de liderazgo transformacional y transaccional (variables independientes) y clima de diversidad (mediador), y correlación entre clima de diversidad y tanto las medidas de satisfacción laboral (intrínseca y extrínseca) como la relación significativa entre los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional (variables independientes) y la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca respectivamente (variable dependiente) cumplieron las condiciones para el análisis de mediación.

Con el fin de analizar el alcance de los estudios en cuestión se realizó el siguiente cuadro comparativo para determinar cuál es el alcance con mayor uso para el análisis de la investigación.

Tabla 8. Alcance de investigación sobre los artículos de liderazgo transaccional y satisfacción laboral.

Alcance Correlacional	Alcance Explicativo
An et al. (2019); Hashim et al. (2020); Belias et al. (2021); Lan et al. (2019); Mickson et al. (2019)	An et al. (2019); Hashim et al. (2020); Hassi (2018); Lan et al. (2019); Mickson et al. (2019)

Nota: Antecedentes obtenidos de la base de datos de Scopus y WOS.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior se puede denotar existen 5 artículos con alcance correlacional y 5 con alcance explicativo. Cabe resaltar que ciertos artículos presentan dos alcances.

2.3.2 Principales hallazgos

Las investigaciones científicas establecieron hipótesis con el fin de poder establecer patrones y determinar aportes positivos del estudio de ambas variables. Por ejemplo, Lan et al. (2019) hallaron que el liderazgo transaccional tiene una influencia positiva en la satisfacción laboral externa. Esto muestra que las recompensas contingentes, los intercambios entre líderes y miembros u otros factores pueden desempeñar un papel importante en la satisfacción laboral de los empleados. Por otro lado, Hassi (2018) revela que la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y el OCB de los empleados solo se ven afectados por la dimensión de reconocimiento personal del estilo de liderazgo transformacional. El estudio indica que el carisma y la estimulación intelectual (liderazgo

transformacional), así como la recompensa contingente y la gestión por excepción (liderazgo transaccional), no arrojaron resultados significativos. Los comportamientos subsumidos por la dimensión de reconocimiento personal del patrón transformacional tienen implicaciones importantes para el bienestar de los empleados, el comportamiento productivo y la contribución positiva general en el lugar de trabajo. En conclusión, para relacionar y estudiar ambas variables se utilizó enfoque cuantitativo y mixto, que fueron de mucha utilidad para medir las dimensiones, además que otros artículos presentaron un alcance explicativo y correlacional que sirvieron como base para respaldar las hipótesis.

3 METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación

De acuerdo con la estrategia de la investigación, se considera para la investigación un alcance correlacional, debido a que se pretende asociar conceptos, fenómenos, hechos o variables. Este tipo de alcance mide las variables definidas y determina su relación en términos estadísticos. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). En consecuencia, el estudio busca determinar la correlación de la pregunta principal: ¿Cómo se relaciona el liderazgo transaccional con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores?

El diseño de investigación es también no experimental de tipo transversal, ya que según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) mencionan que el fin de dicha investigación es recoger la información en una circunstancia específica, identificando la edad, género y tiempo de servicio en la organización; de manera que se limita a identificar las características o propiedades en un determinado momento sin cambiar o ejercer control sobre las variables en estudio con el fin de generar mayor conocimiento y confianza. Con la información obtenida en dicho punto se logrará poner a prueba la hipótesis previamente planteada y analizar su efectividad ya que, lo que el presente punto tiene como finalidad es determinar la relación que existe entre el liderazgo transaccional con la satisfacción laboral.

3.2 Población

Para efectos del estudio, se investigó en la página web del distrito de Miraflores (2013) se registraron un total de 22 hoteles corporativos mientras que en San Isidro aparecen registrados un total de 28 hoteles corporativos (Booking, 2022). Por consiguiente, en la Tabla 9, se señalarán cuáles son los 50 hoteles corporativos divididos en cuatro y cinco estrellas en los distritos de Miraflores y San Isidro.

Tabla 9. Hoteles corporativos en los distritos de Miraflores vs San Isidro

Categoría	Miraflores	San Isidro
5 estrellas	Sol de oro suites hotel	Radisson San Isidro Hotel & Suites
	Double tree El Pardo Hotel	Hotel Melia Lima
	Casa andina Private Collection	Country Club Lima Hotel
	Hotel Crowne Plaza lima	Sonesta Hotel El Olivar
	JW Marriot hotel lima	Delfines Hotel & Convention Center
		The Westin Lima Hotel & Convention Center
	Thunderbird hotels pardo	Los Tallanes Hotel & Apart
	Miraflores park hotel	Swissotel Lima
	Fiesta hotel & casino	Casa Andina Premium
	Hotel estelar	Hyatt Centric San Isidro Lima
4 estrellas	El Condado Miraflores hotel	BTH Hotel Lima Golf
	Hotel Nobility	Arte Hotel Lima
	Radisson Decapolis Miraflores	NM Lima Hotel
	Hotel casino Maria Angola	Costa del Sol Wyndham
	Hotel Boulevard	Dazzler by Wyndham
	Hotel San Agustín exclusive	Holiday Inn Express
	Hotel Jose Antonio	Ibis Styles Lima
	Miraflores Colon Hotel	Novotel Lima
	Del pilar Miraflores Othon hotel	Hampton By Hilton
	Q.P hotels	Inkari Suites Hotel
	Apart hotel San Martin	Suites del Bosque Hotel
	La hacienda hotel y casino	Manto Hotel Lima
	Hotel Inkari	Roosevelt hotel & Suites
		Pullman Lima San Isidro
		El Golf Hotel Boutique

Categoría	Miraflores	San Isidro
		Ramada Encore By Wyndham
		Peru Star Apart Hotel
		AKU Hotel

Nota: Antecedentes obtenidos de la base de datos de Miraflores y Booking.com.

Se establecerán ciertos parámetros para delimitar la población evaluando ciertos criterios de cada hotel corporativo. En primer lugar, se seleccionará a los hoteles que estén ubicados en los distritos de Miraflores y San Isidro, no en zonas aledañas. En segundo lugar, se tomará como base para la muestra, la investigación de Quiñones (2020) que determinó la cantidad de trabajadores en el hotel Casa Andina Premium ubicado en Miraflores, calificado con 5 estrellas. Por último, los hoteles tienen que estar reconocidos por MINCETUR como hoteles corporativos con una calificación mayor o igual a 4 estrellas gracias a la aprobación de condiciones mínimas de infraestructura, equipamiento, de servicio y de personal.

3.3 Muestra

Para fines de la presente investigación se definió que la investigación es de carácter probabilístico al azar ya que, según Hernández et al. (2014) todos los elementos poseen una igualdad de posibilidades de salir seleccionados. Se ha elegido como muestra a los colaboradores de los hoteles corporativos de 4 a 5 estrellas de los distritos de San Isidro y Miraflores, debido a que estos tipos de hoteles cuentan con mayor proporción de empleados para encuestar. Con respecto al rango de edad se ha considerado todas las edades, los cuales comprenden la unidad de análisis.

Con la finalidad de hacer viable la investigación, se tomará en cuenta los hoteles con una categoría de 4 a 5 estrellas, lo que equivale a 22 hoteles en Miraflores y a 28 hoteles en San Isidro. Cabe destacar que se consideró como base un promedio de 325 trabajadores para

los hoteles de 4 y 5 estrellas basándose en la cantidad de empleados del hotel Casa Andina Premium ubicado en Miraflores de categoría de 5 estrellas, dicha información fue utilizada por Quiñones (2020). Por lo que según la fórmula de muestreo y validez de la investigación se encuestarán a 375 trabajadores. Dicha investigación cuenta con una población de 16250 colaboradores; por lo tanto, para el estudio cuantitativo se hizo un muestreo aleatorio simple, acorde a la siguiente fórmula para una población finita:

$$n = \frac{N Z^2 \quad pq}{d^2 \ (N - 1) + Z^2 \quad pq}$$

Nota. Adaptado de “Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud” (p. 5), por S. Aguilar, 2005, *Salud en Tabasco, 11* (1-2).

N: total de la población de 16250 colaboradores.

Z: 1.96 al cuadrado considerando que el nivel de confianza es del 95%.

P: proporción esperada del 0.50

Q: se considera 0.50 debido a que p+q=1

d: se considera un 5% de error.

3.4 Instrumento

Para recolectar los datos de los colaboradores, se utilizaron dos tipos de instrumentos acorde a las variables seleccionadas para la investigación. El cuestionario multivariante de

liderazgo (MLQ) 5X para la variable de liderazgo transaccional y la escala de satisfacción laboral SL-SPC para la variable de satisfacción laboral.

3.4.1 Cuestionario multivariante de liderazgo (MLQ) 5X

Para fines de la presente investigación se empleó como base el modelo planteado por Bass y Avolio el cual fue modificado con fines de adaptación por el desarrollo de la presente investigación.

Respecto al liderazgo transaccional se calcularon las tres dimensiones las cuales son: recompensa contingente, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva, de los cuales se formularon 30 preguntas. Con referencia a los caracteres del presente cuestionario se empleó una escala “LIKERT” que considera 0 como “nunca” y 4 como “siempre”.

La razón para poder elegir el cuestionario empleado, fueron los artículos científicos siguientes que utilizaron este tipo de instrumento: Chang et al. 2019, Sobaih et al. 2020, Belias et al. 2021, Patiar y Wang, 2020, Passakonjaras y Hartijasti, 2019, Lan et al. 2019, Sesen et al. 2019, Mickson et al. 2021. Por lo que se halló que de las 16 fuentes de liderazgo transaccional el 50% emplearon el cuestionario MLQ o lo tomaron como base para la formulación de un nuevo cuestionario. En un menor porcentaje también se empleó cuestionario Anova y Jensen.

A continuación, se mostrará una tabla que muestra cómo se encuentra dividido el cuestionario multivariante de liderazgo (MLQ) 5X adaptado a la investigación.

Tabla 10. Matriz operacional de la variable liderazgo transaccional

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Recompensa contingente	Premiaciones Desempeño	(1-3) (4-6)	• Nunca

Dirección por excepción activa	Monitoreo	(7-9)	• Rara vez
	Estándares	(10-12)	• A veces
Dirección por excepción pasiva	Inactividad	(13-15)	• A menudo
	Complicaciones	(16-18)	• Siempre

Nota: Esta tabla muestra en detalle la matriz operacional de la variable Liderazgo transaccional

3.4.2 Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC

Con la finalidad de medir la satisfacción laboral, se decidió tomar como modelo el cuestionario elaborado por Palma (2005), ya que a partir de su investigación se definieron las dimensiones de la variable en el marco teórico. Sin embargo, se adaptará el cuestionario al tema principal del trabajo y al criterio de los autores de la investigación. Se considera una técnica denominada encuesta que permite un diagnóstico general de la actitud hacia el trabajo, detectando cuán agradable o desagradable le resulta al trabajador su actividad laboral. Esta encuesta se encuentra sustentada básicamente con la teoría motivacional y fue creada tomando como base una población de colaboradores de hoteles corporativos en los distritos de San Isidro y Miraflores. Se describe el nivel general de satisfacción hacia el trabajo y los niveles específicos de satisfacción considerando cuatro factores: Significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social, y beneficios económicos. La escala se desarrolla con la técnica de Likert y está conformada por 24 ítems.

A continuación, se mostrará una tabla que muestra cómo se encuentra dividido el cuestionario de escala de satisfacción laboral SL-SPC adaptado a la investigación.

Tabla 11. Matriz operacional de la variable satisfacción laboral

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición

Significación de la tarea	Productividad	(1-3)	• Totalmente en desacuerdo • En desacuerdo • Indeciso • De acuerdo • Totalmente de acuerdo
Condiciones de trabajo	Aptitudes	(4-6)	
	Comodidad	(7-9)	
	Infraestructura	(10-12)	
Reconocimiento personal y/o social	Sentido de pertenencia	(13-15)	
	Ambiente laboral	(16-18)	
Beneficios económicos	Remuneración Salarial	(19-21)	
	Incentivos	(22-24)	

Nota: Esta tabla muestra en detalle la matriz operacional de la variable Liderazgo transaccional

3.5 Recopilación de la Información

Teniendo en consideración las dimensiones, indicadores e ítem planteados anteriormente. Se ha procedido a la realización de encuestas mediante la plataforma Google Forms. Para empezar, se realizaron tres preguntas que sirvieron como filtro para que el encuestado realice la encuesta. Las preguntas fueron: la aprobación del encuestado por realizar la encuesta, en que hotel trabajaba cada colaborador y en que distrito se ubica el hotel en que labora. Estas preguntas tienen la finalidad de corroborar que sea apto para realizar el resto de la encuesta. Con referencia a la creación de la encuesta, se dividió un cuestionario para cada variable mencionado en el punto anterior. Cada variable se le establecieron indicadores relacionados a sus características Y a cada indicador se le agrupo en tres ítems con afirmaciones descriptivas basadas en situaciones que puede presentar el encuestado en su área de trabajo. Por lo que cada ítem cuenta con cinco tipos de respuesta.

El propósito de realizar encuestas un selecto grupo de colaboradores es determinar si se encuentran de acuerdo o en desacuerdo con las afirmaciones de cada ítem planteado a través de la escala Likert del 1 al 5. En adición se puede afirmar que el sentido de cada propuesta tiene relación directa con cada variable y la data en cuestión es en primera instancia la realización de una prueba piloto que se consistió en 20 encuestas de las cuales la totalidad fue elegido al azar y que laboren en un hotel corporativo de San Isidro o Miraflores. Cabe resaltar que, el nombre, edad y tiempo de laburo de los trabajadores no fue tomado en cuenta para la realización de las encuestas. Luego de recibir todas las encuestas realizadas correctamente se procedió a empezar a buscar a los 375 colaboradores para tener la muestra completa.

3.6 Análisis de la información

Inicialmente, se esperó a tener las 375 encuestas realizadas en la plataforma Google Forms, para verificar los resultados. Posteriormente, se pasaron todos los resultados a un documento Excel de forma más organizada y se corroboró la fecha y la hora de cada respuesta para diferenciar cada una, ya que la encuesta es de carácter anónimo. Después se corroboró en las tres preguntas que se utilizaron como filtro para descartar colaboradores de hoteles que no pertenecen a la población de la investigación. Por lo que se seleccionaron 375 encuestas que estaban correctamente respondidas y se procedió a analizar cada uno de los resultados. Tanto para la variable de liderazgo transaccional como satisfacción laboral, se estableció a cada una de las respuestas de los ítems una medición escalar de Likert del 1 al 5. Por lo que se utilizó la herramienta SPSS, la cual permite realizar un análisis de fiabilidad de todos los datos recolectados por variable para verificar los valores del alfa de Cronbach.

3.7 Confiabilidad del instrumento

Respecto a la confiabilidad del instrumento se puso a prueba la confiabilidad de los cuestionarios. Esta acción fue realizada con el análisis de fiabilidad a través de la herramienta SPSS, conocida como la medida de Alfa de Cronbach. Para alcanzar dicha confiabilidad y ser considerado como fiable, esta medida debe superar el 0.70. Para poder hacer referencia a la confiabilidad del instrumento se tiene que determinar la validez del cuestionario. Este acontecimiento tiene como acción la realización de un análisis de fiabilidad a través de la herramienta SPSS, mayormente conocida como Alfa de Cronbach. En total se obtuvieron 387 encuestas en la plataforma de Google forms y se tuvieron que descartar algunas por no cumplir con las características de la muestra, para que finalmente se analizaran las 375 encuestas respondidas correctamente. Tal como se muestra a continuación.

Tabla 12. Resumen de procesamiento de encuestas

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	375	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	375	100,0

Nota: Datos obtenidos de la encuesta analizadas y procesada en SPSS.

Con referencia a lo expuesto en la tabla 13 se puede demostrar que el coeficiente de Alfa de Cronbach de la variable liderazgo transaccional es de 0.849. Haciendo referencia a la escala de magnitudes descritas anteriormente se puede mencionar que los resultados obtenidos denotan una escala referencial posee una categoría “muy alto”, lo que infiere que el instrumento en cuestión tiene un alto nivel de confiabilidad.

Tabla 13. Coeficiente de alfa de Cronbach para la variable de liderazgo transaccional

Estadística de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,849	18

Nota: Datos obtenidos de la encuesta analizadas y procesada en SPSS.

Por otro lado, de acuerdo con lo mencionado en las tablas 14 se puedo afirmar que el coeficiente de Alfa de Cronbach de la variable satisfacción laboral es de 0.952. Lo cual significa que la escala referencial posee una categoría de “muy alto”, lo cual denota un alto grado de confiabilidad.

Tabla 14. Coeficiente de alfa de Cronbach para la variable de satisfacción laboral

Estadística de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,952	24

Nota: Datos obtenidos de la encuesta analizadas y procesada en SPSS.

3.8 Validación del instrumento

Antes de emitir la encuesta a los colaboradores, se emitieron dos formatos de validación de instrumento. Según Hernández-Sampieri et al. (2014) un tipo de validez que algunos autores consideran es la validez de expertos o face validity, la cual se refiere al grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas”. Regularmente se establece mediante la evaluación del instrumento ante expertos. Por lo que se decidió seleccionar a dos docentes de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) para que analicen un formato de validación de instrumento especialmente organizado para ellos que cuenta con una carta de presentación, la definición de las variables de la investigación, la matriz

operacional de ambas variables y un certificado de validez para que puedan aprobar la encuesta. La información de ambos formatos de validación se presenta a continuación.

Tabla 15. Información del formato de validación de expertos

Validador (Experto)	Especialidad del validador	Valoración
Manuel Alexander López Uribe	Docente en Gerencia Hotelera	Aplicable después de corregir
Ana Cecilia Rivas Medina	Especialista en metodología de investigación	Aplicable después de corregir

Nota: Se solicitaron los datos y la firma de los validadores.

4 RESULTADOS

4.1 Resultados descriptivos

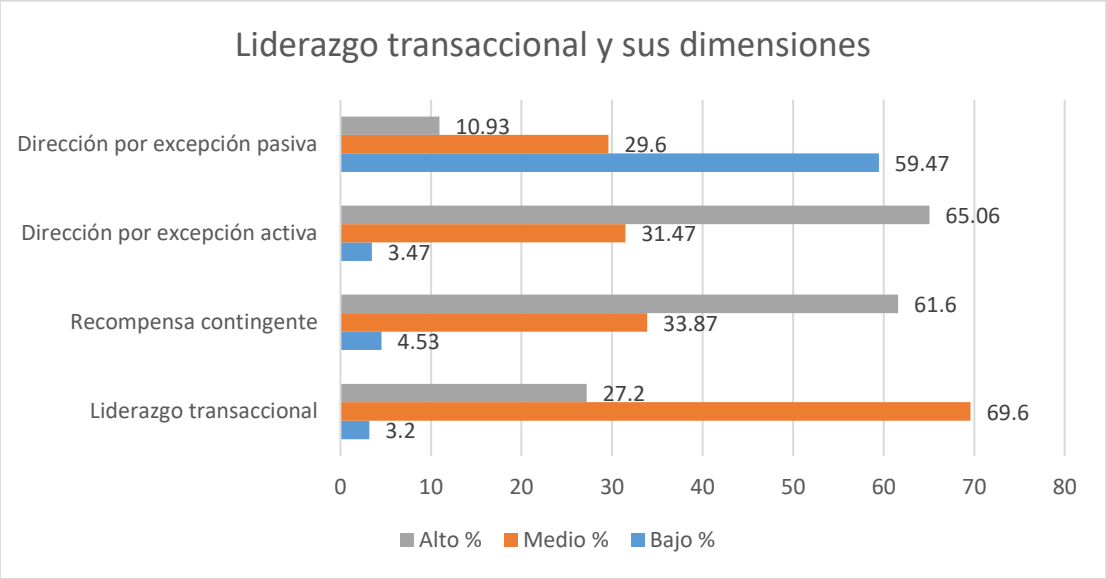
A continuación, se mostrará a detalle los resultados en base a la cantidad de respuestas en cada dimensión según los intervalos correspondientes al niveles bajo, medio o alto halladas en la base de datos de excel y SPSS. También se mostrará el porcentaje que presenta cada dimensión según cada nivel.

Tabla 16. Descripción de los niveles del liderazgo transaccional y sus dimensiones

Niveles	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Liderazgo transaccional	12	3.20	261	69.6	102	27.20	375	100
Recompensa contingente	17	4.53	127	33.87	231	61.60	375	100
Dirección por excepción activa	13	3.47	118	31.47	244	65.06	375	100
Dirección por excepción pasiva	223	59.47	111	29.60	41	10.93	375	100

Nota: Base de datos SPSS

Figura 1: Descripción de los niveles del liderazgo transaccional y sus dimensiones



Nota. Obtenido de trabajo de campo

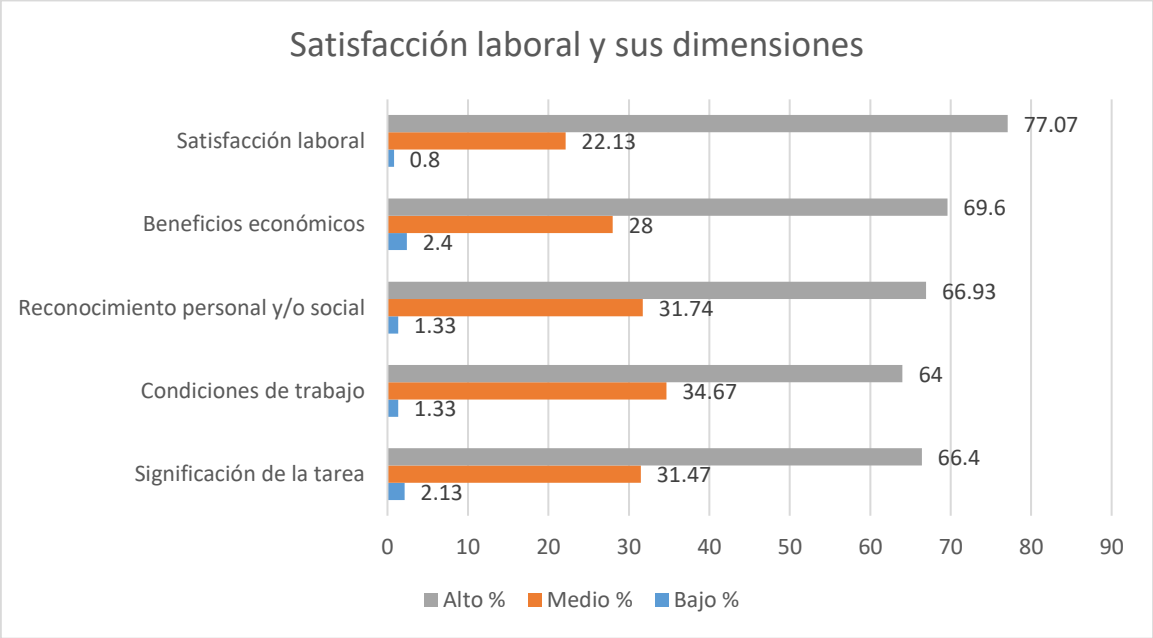
Según los resultados obtenidos por la tabla y la figura, se puede observar los porcentajes obtenidos con relación a los niveles del liderazgo transaccional y sus dimensiones. De cuales se obtuvo los siguientes datos estadísticos. Con referencial al liderazgo transaccional se observa que 27.20% de los encuestados indicaron que presentan un nivel alto, el 69.6% un nivel medio y por último con un 3.2% se presenta el nivel bajo. De acuerdo con la primera dimensión “dirección por excepción pasiva” con los siguientes porcentajes. Para el nivel alto 10.93%, el nivel medio 29.6% y 59.47% para el nivel bajo. De acorde con la segunda dimensión “dirección por excepción activa” se obtuvieron los siguientes datos. Para el nivel alto 65.06%, el nivel medio 31.47% y 3.47% para el nivel bajo. Por último, se tiene los resultados de la tercera dimensión “recompensa contingente” los cuales son los siguientes. Para el nivel alto 61.60%, el nivel medio 33.87% y 4.53% para el nivel bajo.

Tabla 17. Descripción de los niveles de la satisfacción laboral y sus dimensiones

Niveles	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Satisfacción laboral	3	0.8	83	22.13	289	77.07	375	100
Significación de la tarea	8	2.13	118	31.47	249	66.40	375	100
Condiciones de trabajo	5	1.33	130	34.67	240	64	375	100
Reconocimiento personal y/o social	5	1.33	119	31.74	251	66.93	375	100
Beneficios económicos	9	2.40	105	28	261	69.60	375	100

Nota: Base de datos SPSS

Figura 2: Descripción de los niveles de la satisfacción laboral y sus dimensiones



Nota. Obtenido de trabajo de campo

Según los resultados de la tabla y el gráfico se pueden apreciar los porcentajes obtenidos con relación a los niveles de la satisfacción laboral y sus dimensiones. De cuales se obtuvo los siguientes datos estadísticos. Con referencia a la satisfacción laboral se observa que 77.07% de los encuestados indicaron que presentan un nivel alto, el 22.13% un nivel medio y por último con un 0.8% se presenta el nivel bajo. De acuerdo con la primera dimensión "significación de la tarea" se obtuvieron los siguientes porcentajes. Para el nivel alto 66.40%, el nivel medio 31.47% y 2.13% para el nivel bajo. De acorde con la segunda dimensión "condiciones de trabajo" se obtuvieron los siguientes porcentajes. Para el nivel alto 64%, el nivel medio 34.67% y 1.33% para el nivel bajo. Con referencia a la tercera dimensión "reconocimiento personal y/o social" se obtuvieron los siguientes resultados. Para el nivel alto 66.93%, el nivel medio 31.74% y 1.33% para el nivel bajo. Por último, se obtuvieron los resultados de la cuarta dimensión "beneficios económicos" los cuales son los siguientes. Para el nivel alto 69.60%, el nivel medio 28% y 2.40% para el nivel bajo.

4.2 Prueba de Normalidad

Teniendo en cuenta que se aplicaron cuestionarios de tipo escala Likert mediante puntuaciones del 1 al 5 para ambas variables, se aplicó la prueba de normalidad ya que se trabajó con las puntuaciones según variables y dimensiones, por lo que se plantearon las siguientes hipótesis:

Ho: El conjunto de datos tiene una distribución normal.

Ha: El conjunto de datos no tienen una distribución normal.

Tabla 18. Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.

Liderazgo transaccional	,061	375	,002
Satisfacción laboral	,123	375	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Nota: Base de datos SPSS

En la tabla 18, se observan los resultados de la prueba de normalidad en la cual se trabajó con el estadístico de Kolmogorov-Smirnov ya que la muestra fue mayor que 50; en la que se observó las significancias de las dos variables, en la que el liderazgo transaccional obtuvo un sigma equivalente a 0.002, mientras que la satisfacción laboral se obtuvo un sigma equivalente a 0.000. Debido a que ambos sigmas son menores que 0.05, significa que ambas variables no tienen una distribución normal. Gracias a estos resultados se puede rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna, por lo que se tendrá que aplicar el coeficiente de correlación de Rho de Spearman para determinar la relación que existe entre las dos variables del estudio.

4.3 Prueba de Hipótesis

Hipótesis general

Ho: El liderazgo transaccional no tiene una relación directa con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021.

Ha: El liderazgo transaccional tiene una relación directa con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021.

Tabla 19. Correlación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral

			Liderazgo Transaccional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Liderazgo Transaccional	Coeficiente de correlación	1000	,452**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	375	375
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,452**	1000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	375	375

**. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Nota: Base de datos SPSS

En la tabla 19, se observó la existencia de una relación positiva y significativa entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral con un coeficiente de correlación de 0.452 lo cual indica que existe una correlación positiva moderada, mientras que el sigma (bilateral) es equivalente a 0.000, por lo que es menor 0.05. Por lo tanto, se rechazará la hipótesis nula y se aceptará la hipótesis alterna, es decir existe una relación directa entre ambas variables, en función a que el liderazgo transaccional alcance un nivel alto, la satisfacción laboral también alcanzará un nivel alto.

Hipótesis específica 1

Ho: La dimensión de recompensa contingente no tiene una relación directa con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021.

Ha: La dimensión de recompensa contingente tiene una relación directa con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021.

Tabla 20. Correlación entre la recompensa contingente y la satisfacción laboral

			Recompensa contingente	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Recompensa contingente	Coeficiente de correlación	1000	,670**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	375	375
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,670 **	1000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	375	375

**. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Nota: Base de datos SPSS

En la tabla 20, se observó la existencia de una relación positiva y significativa entre la recompensa contingente y la satisfacción laboral con un coeficiente de correlación de 0.670 lo cual indica que existe una correlación positiva moderada, mientras que el sigma (bilateral) es equivalente a 0.000, por lo que es menor 0.05. Por lo tanto, se rechazará la hipótesis nula y se aceptará la hipótesis alterna, es decir existe una relación directa entre ambas variables, en función a que la recompensa contingente alcance un nivel alto, la satisfacción laboral también alcanzará un nivel alto.

Hipótesis específica 2

Ho: La dimensión de dirección por excepción activa no tiene una relación directa con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021.

Ha: La dimensión de dirección por excepción activa tiene una relación directa con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021.

Tabla 21. Correlación entre la dirección por excepción activa y la satisfacción laboral

			Dirección por excepción activa	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Dirección por excepción activa	Coeficiente de correlación	1000	,657**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	375	375
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,657 **	1000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	375	375

**. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Nota: Base de datos SPSS

En la tabla 21, se observó la existencia de una relación positiva y significativa entre la dirección por excepción activa y la satisfacción laboral con un coeficiente de correlación de 0.657 lo cual indica que existe una correlación positiva moderada, mientras que el sigma (bilateral) es equivalente a 0.000, por lo que es menor 0.05. Por lo tanto, se rechazará la hipótesis nula y se aceptará la hipótesis alterna, es decir existe una relación directa entre ambas variables, en función a que la dirección por excepción activa alcance un nivel alto, la satisfacción laboral también alcanzará un nivel alto.

Hipótesis específica 3

Ho: La dimensión de dirección por excepción pasiva no tiene una relación directa con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021.

Ha: La dimensión de dirección por excepción pasiva tiene una relación directa con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores en 2021.

Tabla 22. Correlación entre la dirección por excepción pasiva y la satisfacción laboral

			Dirección por excepción pasiva	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Dirección por excepción pasiva	Coeficiente de correlación	1000	-,178**
		Sig. (bilateral)		,001
		N	375	375
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	-,178 **	1000
		Sig. (bilateral)	,001	
		N	375	375

**. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Nota: Base de datos SPSS

En la tabla 22, se observó la existencia de una relación negativa y baja entre la dirección por excepción pasiva y la satisfacción laboral con un coeficiente de correlación de -0.178 lo cual indica que existe una correlación negativa, mientras que el sigma (bilateral) es equivalente a 0.001, por lo que es menor 0.05. Por lo tanto, se rechazará la hipótesis alterna y se aceptará la hipótesis nula, es decir que no existe una relación directa entre ambas variables, en función a que la dirección por excepción pasiva alcance un nivel alto, la satisfacción laboral no alcanzará un nivel alto.

5 DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

Discusión general

Según los estudios realizados, en la tabla 19 se evidencia que existe una relación positiva entre el liderazgo transaccional con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores.

Este hallazgo tiene un precedente en lo mencionado por Belias et al. (2021) los cuales afirmaron que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional pueden conducir a la satisfacción con éxito profesional y laboral.

Según lo mencionado anteriormente, se comprobó que ambas variables guardan una estrecha relación ya que, tanto los hallazgos de esta investigación como lo descrito en el antecedente demuestran la coherencia entre ambas variables. En adición, ambos concluyen que el liderazgo transaccional en el ámbito laboral incrementa la satisfacción de las empresas en análisis, lo cual también conlleva en que exista un éxito profesional y laboral en los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores.

Por otro lado, se evidencia otro precedente en Añazco et al. (2018), que mencionaron que el liderazgo (transformacional, transaccional y carismático) actúan como una fuerza que impulsa la satisfacción laboral en los distintos sectores tales como (educación, salud, servicio y entidades gubernamentales) y en diferentes países de América, Europa y Oceanía. También afirmaron que existe una fuerte relación entre ambas variables ya que, la implementación y adecuada ejecución del liderazgo en una organización generará un mejor ambiente laboral y por ende una mayor satisfacción en el colaborador.

Discusión específica 1

Según los estudios realizados, en la tabla 20 se evidencia que existe una relación positiva entre la dimensión de recompensa contingente con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores.

Este hallazgo tiene un precedente en lo mencionado por Hassi (2018) que afirmó su hipótesis que indica que las dimensiones de liderazgo transaccional de la recompensa contingente y la gestión por excepción estarán significativamente relacionadas con la satisfacción laboral de los empleados. El autor considera que los líderes transaccionales generan satisfacción en el trabajo de los empleados al recompensar el esfuerzo de los empleados, ya que el comportamiento de recompensa contingente de un líder lleva a los empleados a percibir que están siendo tratados de manera justa, lo que resulta en la mejora de su satisfacción laboral.

Por otro lado, se evidencia otro precedente por Patiar y Wang (2020) que menciona que la dimensión de recompensa contingente del liderazgo transaccional puede tener un efecto positivo, sobre la satisfacción laboral de los individuos, particularmente a través de la dimensión de la recompensa contingente ya que, ayuda a motivar a los empleados y a mejorar la satisfacción y el desempeño laboral de los mismo. Según lo mencionado con anterioridad se puede evidenciar que la dimensión de recompensa contingente del liderazgo transaccional influye positivamente en el bienestar de los colaboradores, ya que un colaborador que tiene basta motivación y ganas de generar desarrollo de manera equitativa entre los objetivos personas y corporativos. Es aquel colaborador que se siente a gusto con su entorno laboral y tiene la disponibilidad para influir mejoras en la organización.

Discusión específica 2

Según los estudios realizados, en la tabla 21 se evidencia que existe una relación positiva entre la dimensión de dirección por excepción activa con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores. Según Hassi (2018) menciona que la dirección por excepción activa repercute positivamente en el compromiso organizacional afectivo. En adición, genera un reconocimiento personal hacia la empresa, desarrolla el carisma y la estimulación intelectual generando un compromiso afectivo con la corporación. En síntesis, esta dimensión guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral ya que, un colaborador que siente reconocimiento hacia la empresa donde labora, desarrolla una afinidad y presenta iniciativa propia se puede entender que el trabajador demuestra un compromiso afectivo donde trabaja, por ende este se encuentra satisfecho en su entorno laboral.

Por otro lado, Raziq et al. (2018) afirma que la gestión por excepción activa es menos efectiva para mejorar el compromiso de los empleados y para mantenerlos satisfechos en proyectos de inversión privada. El motivo es que la gestión por excepción activa consiste en monitorear de cerca las disconformidades y los errores de los colaboradores con el fin de corregirlos lo antes posible, sin dejar de ser importante para la gestión, demasiado en un entorno de proyecto puede ser perjudicial, ya que los miembros del equipo del proyecto pueden perder la motivación si se les corrige continuamente y no se les permite trabajar en un entorno abierto. Sin embargo, esta investigación rechaza esta hipótesis debido a que se encontró una relación positiva entre la dimensión por excepción activa y la satisfacción laboral. En síntesis, se considera que su relación puede variar según el sector en que opere, ya que un sector con un rubro operativo como el hotelero enfocado en el servicio necesita mayor supervisión por parte de sus líderes. La supervisión de los líderes ante los constantes

contratiempos dentro de las áreas operativas, influyen a los colaboradores a sentirse más satisfechos si es que tienen a su supervisor cerca.

El sector hotelero al ser un rubro enfocado al servicio, y que tiene contacto directo y permanente con los clientes, suelen surgir más inconvenientes los cuales al no tener una supervisión constante en los colaboradores, a comparación de dicha hipótesis que analiza proyectos de investigación no requiere dicha supervisión ya que el único contacto con el cliente.

Discusión específica 3

Según los estudios realizados, en la tabla 22 se evidencia que no existe una relación directa de la dimensión de dirección por excepción pasiva con la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles corporativos en San Isidro y Miraflores. Según el Passakonjaras y Hartijasti (2019) mencionan que la gestión pasiva por excepción se relacionó negativamente con la eficacia. Como se esperaba, la gestión pasiva por excepción y el liderazgo laissez faire no fueron vistos positivo a los ojos de los subordinados. MBE-P, por otro lado, espera pasivamente que ocurran desviaciones, errores y errores y luego toma medidas correctivas.

Este punto toma relevancia en los resultados obtenidos del presente estudio ya que, según Patiar y Wang (2020) los cuales mencionan que gestión de dirección pasiva es la acción que se realiza cuando sucede algo que se desvía del plan inicial. Este punto tiene relación indirecta con la satisfacción laboral, ya que según lo obtenido en los resultados se determinó que para la obtención de un buen ambiente laboral los problemas tienen que ser resueltos previamente a un problema y no cuando ya han sucedido. Debido a que este tipo de gestión genera incertidumbre en los trabajadores y por ende una insatisfacción laboral.

5.2 Conclusiones

Conclusión general

Se concluye que existe una relación positiva entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral ya que, según los estudios realizados y teniendo en consideración que se eligió la hipótesis alterna se puede mencionar que en el caso de los hoteles corporativos ubicados en San Isidro y Miraflores que han implementado este tipo de liderazgo en sus dirigentes han obtenido resultados favorables para la empresa ya que, los trabajadores tienden a sentirse más representados con el lugar en donde se desenvuelven y por ende laboran en un clima laboral optimo, lo que le permite gozar de una satisfacción laboral. Los resultados se ven reflejados en aquellos hoteles que poseen una estructura con mayor implementación en lo referente a la capacitación contantes del liderazgo transaccional a través de charlas y capacitaciones logran establecer un mejor rendimiento en sus colaboradores, lo que desencadena mayores ingresos económicos y por ende mayor reconocimiento a la cadena que la emplea. Por último, se concluye que los hoteles analizados los cuales se encuentran en la categoría de 5 estrellas presentan mayores estrategias de liderazgo y por consecuencia, una mayor satisfacción laboral, ya que poseen un mejor ambiente de trabajo, mejores instalaciones y estrategias que conllevan un mejor desempeño colectivo.

Conclusión específica 1

Se concluye que existe una relación positiva entre la dimensión de recompensa contingente y la satisfacción laboral en los hoteles corporativos ubicados en San Isidro y Miraflores debido a que, según los analizados recopilados a través de las encuestas y teniendo en cuenta que debido a los resultados obtenidos se tomó en consideración la hipótesis alterna. Cabe resaltar que casi la totalidad de hoteles en análisis emplearon la

recompensa contingente a través de los puntos hoteleros, los cuales actúan como un incentivo económico para premiar el buen desempeño de los colaboradores y así obtener una mayor percepción económica. Por lo tanto, un reconocimiento por un buen desempeño efectuado logra una obtención de satisfacción del colaborador en su ambiente de trabajo.

Por último, se concluye que existe una relación directa entre ambas variables ya que, al existir una mayor implementación de la recompensa contingente se obtiene una mayor satisfacción laboral entre los colaboradores de la empresa, lo cual teniendo en consideración que el negocio de los hoteles es enfocado en el servicio al tener dichas recompensas adecuadamente establecidas transmite una mayor rentabilidad para la organización.

Conclusión específica 2

En síntesis, se menciona que existe una relación positiva entre la dimensión de excepción activa y la satisfacción laboral en los hoteles corporativos ubicados en San Isidro y Miraflores debido a que, según la información procesada mediante las encuestas y teniendo en consideración que debido a los datos obtenidos se tomó en elección a la hipótesis alterna.

Se concluye que dicha relación recae en que los hoteles que han implementado de manera satisfactoria el liderazgo transaccional y han tenido en cuenta la dimensión por excepción activa han logrado un buen desempeño como organización ya que, al anticiparse a los problemas y solucionar los inconvenientes antes que ocurran son de suma ayuda para que los colaboradores laboren con tranquilidad y evitando en lo posible cometer errores y poder remediar los contratiempos de manera oportuna. Dichas acciones proporcionan tranquilidad y bienestar a los trabajadores lo cual genera un clima satisfactorio en la empresa.

Por último, se concluye que existe una relación directa entre ambas variables ya que, al existir un mayor liderazgo por excepción activa se comprende que existe una mayor satisfacción laboral de los colabores de la empresa.

Conclusion específica 3

Se concluye que existe una relación negativa entre la dimensión por excepción pasiva y la satisfacción laboral en los hoteles corporativos ubicados en San Isidro y Miraflores debido a que, según los analizados recopilados a través de las encuestas y teniendo en cuenta que debido a los resultados obtenidos se tomó en consideración la hipótesis nula.

Esto se concluye debido a que si una empresa utiliza el liderazgo por excepción pasiva conllevaría a que los dirigentes recién actúen cuando ya exista un problema en la organización y con la finalidad de remediarlo, mas no de prevenirlo. Este tipo de liderazgo no aporta satisfacción en los colaboradores ya que, debido a la inactividad del mismo genera incertidumbre y posibles malas decisiones en los trabajadores lo cual repercutía directamente en el bienestar de los mismos.

Por último, se concluye que los mismos colaboradores no se sienten satisfechos cuando sienten que su jefe no está al tanto de sus necesidades, lo que causa que algún colaborador se sobreponga sobre otros con sus ideas. Este hecho afecta al clima laboral del hotel, mientras que el disminuye la productividad ya que no hay una imagen de liderazgo puesta hacia los colaboradores.

5.3 Recomendaciones

Recomendación general

La principal recomendación recae en que los hoteles corporativos ubicados en los distritos de Miraflores y San Isidro promuevan una cultura laboral basada en el reconocimiento y la recompensa, en lugar del castigo y estrés. Por lo tanto, es necesario que el líder aplique una gestión que inspire a los colaboradores a alcanzar sus objetivos, de

manera que ambos puedan reforzarse mutuamente en una cultura favorable al recalcar la misión y visión del hotel en los colaboradores, así como los principales objetivos del hotel. En principio los líderes transaccionales deben establecer un sistema de recompensas basado en las motivaciones a sus empleados para estar satisfechos mediante la valoración de las dimensiones de la satisfacción laboral.

Se sugiere que se implementen capacitaciones mensuales basadas en las dimensiones del liderazgo transaccional basadas en las dimensiones de recompensa contingente y gestión por excepción activa en sus supervisores y directivos para que de esta manera ellos puedan ponerlo en práctica en la totalidad de colaboradores y obtener mejores beneficios de la empresa. Por otro lado, se puede realizar sesiones de coaching para el gerente general del hotel con la finalidad de que este transmita el conocimiento a sus subordinados y adquieran dinámicas de este tipo de liderazgo en toda la corporación.

Recomendación específica 1

Se recomienda que se la empresa hagan reuniones bimestrales en donde se pueda premiar al área que mejor se haya desenvuelto en la empresa y que mejor reconocimiento haya recibido por parte de los huéspedes, ya que de esta manera se lograra un satisfacción emocional y económica en los colaboradores. Para alentar a los trabajadores a sentirse escuchados, los administradores deben procurar que el proceso de intercambio de conocimientos sea interesante creando conciencia entre sus empleados de que recibirán una recompensa especial por cualquier conocimiento compartido, de manera que se encuentren más motivados al momento de trabajar sabiendo que cualquier incomodidad que los colaboradores presenten va a ser escuchada.

Por lo tanto, se recomienda que los líderes transaccionales recompensen los intentos de los miembros del personal por compartir conocimientos destinados a ayudar al hotel a lograr sus objetivos. Puede ser mediante la entrega de algún galardón o algún presente que represente que el colaborador ha contribuido con ideas que han generado un cambio óptimo para el desempeño de la empresa.

Recomendación específica 2

Se recomienda la implementación de la gestión activa en los supervisores para prevenir acontecimientos negativos en la empresa para evitar mediante el establecimiento de parámetros actitudinales y laborales. Que puedan medir el desempeño de cada colaborador de acuerdo con sus funciones. Se puede implementar un sistema de vigilancia actualizado para que el líder tenga facilidad de monitorear a sus colaboradores. Midiendo el tiempo en que demoran realizando una actividad o contando la cantidad de fallas que puede tener mientras trabaja. También se pueden implementar reuniones presentando los posibles acontecimientos que puedan suceder o que han sucedido en el hotel y explicarles la manera de cómo prevenirlos. Por ende, un trabajador que sienta el apoyo del supervisor ante cualquier incidente negativo que pueda acontecer, lo incentiva a realizar su trabajo con mayor serenidad y que pueda estar presente ante cualquier incertidumbre de los colaboradores.

Recomendación específica 3

Se recomienda no implementar la dimensión por excepción pasiva en la gestión de liderazgo debido a que los colaboradores, sienten que necesitan un líder con el que ellos puedan confiar y que no espere hasta que ocurra un problema para recién intervenir. Cualquier sistema de gestión de liderazgo tiene que basarse en la motivación externa, todo lo contrario, a la dirección de gestión pasiva que se basa en inferir que los colaboradores

tienen motivaciones internas por las que trabajar. La motivación externa puede basarse en implementar una gestión basada en las dimensiones de liderazgo de recompensa contingente o el sistema de dirección activa que creen un vínculo en base a la confianza del colaborador con el líder, sabiendo que este valor y está pendiente de su trabajo. Por lo tanto, a los líderes que no tengan bien claro el concepto pueden ver investigaciones similares a esta para poder guiarse a la hora de planificar los métodos en su gestión de liderazgo, teniendo en cuenta las dimensiones de satisfacción de los colaboradores.

Para dar por culminada la presente investigación, se recomienda continuar con el estudio de las variables estudiadas en futuras investigaciones. Por una parte, se recomienda que para futuras investigaciones se abarque el análisis de la relación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral a una empresa de rubro generalmente administrativo, para ver que tipo de asesoramiento necesitan sus líderes y ver si las dimensiones del liderazgo transaccional con una relación positiva a la satisfacción laboral demostradas en este estudio, también se pueden aplicar para ese rubro. De esta manera se amplíaria más el conocimiento del liderazgo transaccional y los beneficios de su aplicación.

Por otra parte, se recomienda que se analicen las dimensiones del liderazgo transaccional aplicadas en otras variables similares a la satisfacción laboral como la motivación, comunicación y la cultura organizacional para ver qué tan beneficiosa pueda ser su aplicación, así como se demostraron en los resultados de esta investigación.

6 REFERENCIAS

Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206

An, S. H., Meier, K. J., Ladenburg, J. y Westergård-Nielsen, N. (2019). Leadership and Job Satisfaction: Addressing Endogeneity With Panel Data From a Field Experiment. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 1–24. https://doi.org/10.1177/0734371x19839180

Añazco, K., Valdivieso, R., Sánchez, O. y Guerrero, M. (2018). Los Estilos de Liderazgo y su efecto en la Satisfacción Laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148. https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908

Bandara, S. G. D. K., Abdeen, F. N., Disaratna, V. y Perera, B. A. K. S. (2020). Employee welfare and job satisfaction in the Sri Lankan hotel industry. *International Journal of Construction Management*, 1–10. https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1839705

Bass, B. y Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications.* Free

Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., y Mantas, C. (2021). Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1–19. https://doi.org/10.1080/1528008x.2020.1867695

Bello, M. B., Aina, C. y Oluwole, A. (2021). The Impact of Job Satisfaction on Employees' Turnover Intention within the Hotel Industry in Lagos State, Nigeria. *African Journal*

of Hospitality, Tourism and Leisure, 10(4),1110-1130. https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720-152

Booking.com (03 de Junio de 2022) *San Isidro: 28 alojamientos encontrados.* https://acortar.link/OlZMDW

Budría, S. y Baleix, J. (2020). Offshoring, job satisfaction and job insecurity. *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E- Journal*, 14 (2020-23): 1–32. http://dx.doi.org/10.5018/economics-ejournal.ja.2020-23

Cancela, R., Cea M., Galido, L. y Valilla, S. (2010) *Metodología de la Investigación Educativa: Investigación ex post facto* [Archivo PDF]. http://files.investigacion-educativa9.webnode.es/200000028-28c3a29c05/Estudios%20comparativos%20casuales%20o%20ex%20post%20facto.pdf

Chang, H. T., Chou, Y. J., Miao, M. C., y Liou, J. W. (2019b). The effects of leadership style on service quality: enrichment or depletion of innovation behaviour and job standardisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5–6), 1–17. https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1626708

Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P. y Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 3(23), 67-86. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004

Datos Turismo. *Sistema de información estadística de turismo.*http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/index.html

Drakopoulos, S.A. (2020). Pay Level Comparisons in Job Satisfaction Research and Mainstream Economic Methodology. *Journal of Happiness Studies*. 21, 825–842 https://doi.org/10.1007/s10902-019-00111-z

Gorenak, M., Špindler, T., y Brumen, B. (2019). The Influence of Competencies of Managers on Job Satisfaction of Employees in the Hotel Industry. *Organizacija*, *52*(2), 81–94. https://doi.org/10.2478/orga-2019-0006

Halim, H., Radin T.M.A.T, Azizan, F.L. y Nazri N.S. (2021). Workplace Environment, Leader Communication and Hotel Employee Retention: Job Satisfaction as a Mediator. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 37(4), 384-404. doi: 10.17576/JKMJC-2021-3704-22

Hansen, J. A. y Pihl-Thingvad, S. (2018). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918–944. https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272

Hassi, A. (2018). You get what you appreciate: Effects of leadership on job satisfaction, affective commitment, and organisational citizenship behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1506

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación. 6ta edi* Editorial Mc Graw Hill Education.

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018) *Metodología de la investigación.* Editorial Mc Graw Hill Education.

Jones, C., y Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 413- 434. https://doi.org/10.1002/job.694

Khan, I. U., Khan, M. S., y Idris, M. (2020). Investigating the support of organizational culture for leadership styles (transformational & transactional). *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, *31*(6), 1–12. https://doi.org/10.1080/10911359.2020.180317

Lan, T.-S.; Chang, I.-H.; Ma, T.-C.; Zhang, L.-P. y Chuang, K.-C. (2019) Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. *Sustainability*, 11, 3465. https://doi.org/10.3390/su11123465

Léné A. (2019). Job Satisfaction and Bad Jobs: Why Are Cleaners So Happy at Work? *Work, Employment and Society*, 33(4), 666-681. doi:10.1177/0950017019828904

Maheshwari, G. (2021). Influence of Teacher-Perceived Transformational and Transactional School Leadership on Teachers' Job Satisfaction and Performance: A Case of Vietnam. *Leadership and Policy in Schools*, 1–15. doi:10.1080/15700763.2020.1866020

Mickson, M. K., Anlesinya, A. and Malcalm, E. (2021), Mediation role of diversity climate on leadership and job satisfaction in the Ghanaian public sector, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17 (2), 167-188. https://doi.org/10.1108/WJEMSD-10-2019-0080

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2018). *Reglamento de establecimientos de hospedaje* [Archivo PDF]. https://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_Nro_170_2018_ProyReglEstableHospedaje.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2021) *Informe trimestral del mercado laboral Situación del empleo en 2020.* [Archivo PDF]. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1795315/Reporte%20de%20empleo%201T%202021.pdf

Miraflores (2013) *Hoteles - Registrados en MINCETUR* [Archivo PDF]. https://www.miraflores.gob.pe/Gestorw3b/files/pdf/6755-8938-hoteles_mincetur.pdf

Hashim, M., Malik, H.A., Bhatti, A., Ullah, M. y Haider G. (2020). Servant Leadership and Job Satisfaction among Academicians. *International Journal of Early Childhood Special Education* (INT-JECSE), 12(2), 08-17. doi: 10.9756/INT-JECSE/V12I2.201051

Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P. y Edirisinghe, D. (2021). Factors affecting organizational effectiveness in independent hotels – The case of Iran. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 293–303. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.002

Norbu, J. y Wetprasit, P. (2020). The Study of Job Motivational Factors and Its Influence on Job Satisfaction for Hotel Employees of Thimphu, Bhutan. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(2), 245–266. https://doi.org/10.1080/1528008x.2020.1769524

Palma, S. (2005). *Escala de satisfacción laboral (SL-SPC) Manual*. Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.

Park, K.-H., y Kim, D.-K. (2021). Understanding the relationships among emotional exhaustion, job satisfaction, and emotional intelligence of hotel front desk employees. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(5), 504–515. doi:10.1080/10941665.2021.1874448

Patiar, A. y Wang, Y. (2020). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance: Evidence from upscale hotels in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 29–39. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.005

Passakonjaras, S. y Hartijasti, Y. (2019). Transactional and transformational leadership: a study of Indonesian managers. *Management Research Review*, 43(6), 645–667. doi:10.1108/mrr-07-2019-0318

Pezo Beltran, G. E. (2019) *Factores laborales que explican la rotación del personal del centro de aplicación Unión, Lima – 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana Unión]. Repositorio de la Universidad Peruana Unión. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2997/Grassy_Tesis_Licenciatura_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Pita C. y Torregrosa R. J. (2021) The gender-job satisfaction paradox through time and countries, *Applied Economics Letters*. DOI: 10.1080/13504851.2020.1792402

Quiñones Tello, M. J. (2020) *Propuesta de acciones a implementar en la recepción para mejorar la experiencia de servicio respecto a los puntos evaluados en la satisfacción*

del huésped. [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola de Perú] https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/10705

Raziq, M. M., Borini, F. M., Malik, O. F., Ahmad, M. y Shabaz, M. (2018). Leadership styles, goal clarity, and project success: Evidence from project-based organizations in Pakistan. *Leadership & Organization Development Journal*. doi: 10.1108/ LODJ-07-2017-0212

Redacción Gestión (10 de Marzo de 2021). Sector turismo habría perdido 5 millones de trabajadores desde inicio de la pandemia. *Diario Gestión.* https://gestion.pe/economia/sector-turismo-habria-perdido-5-millones-de-trabajadores-desde-inicio-de-la-pandemia-noticia/?ref=gesr

Redacción Gestión (14 de Noviembre de 2021). Se estrenará un proyecto hotelero más este año y se prevé el ingreso de otros nueve para el 2022. *Diario Gestión.* https://gestion.pe/economia/se-estrenara-un-proyecto-hotelero-mas-este-ano-y-se-preve-el-ingreso-de-otros-nueve-para-el-2022-noticia/

Redacción RPP (14 de Noviembre de 2021). Construirán dos hoteles cinco estrellas en Miraflores y San Isidro. *RPP Noticias*. https://rpp.pe/economia/economia/construiran-dos-hoteles-cinco-estrellas-en-miraflores-y-san-isidro-noticia-652747

Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. Organizational dynamics, 12, 13-28. https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2

Şeşen, H., Sürücü, L. y Maşlakcı, A. (2019). On the Relation between Leadership and Positive Psychological Capital in the Hospitality Industry, *International Journal of Business*, 24 (2), 182-197. http://hdl.handle.net/10419/210468

Sobaih, A. E. E., Hasanein, A. M., Aliedan, M. M., y Abdallah, H. S. (2020). The impact of transactional and transformational leadership on employee intention to stay in deluxe hotels: Mediating role of organisational commitment. *Tourism and Hospitality Research*, 1–14. https://doi.org/10.1177/1467358420972156

Soberanes, L. y De la Fuente, A. (2009) El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, Año 5, Núm. 9, julio diciembre 2009. P. 180-194.

Toh, P., Liew, W., Abdul, I. y Sondoh, S. (2019). Transformational and transactional leadership styles towards organizational commitment in the hotel industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management*, 4(17), 34–45. https://doi.org/10.35631/jthem.417004

Ugwu C., Onyancha O. y Fombard M. (2020) Transformational and transactional leadership and knowledge sharing in Nigerian university libraries. *IFLA Journal*, 46(3), 207-223. doi:10.1177/0340035220917987

Viseu, J., Pinto, P., Borralha, S. y de Jesus, S. N. (2020). Role of individual and organizational variables as predictors of job satisfaction among hotel employees. *Tourism and Hospitality Research*, 20(4), 466–480. https://doi.org/10.1177/1467358420924065

Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C. y Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *45*, 10–22. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002

7 ANEXOS

5.1 Lista de referencias verificadas por los cuartiles 1,2, 3 y 4 por base de datos

N°	Referencia	Cuartil	Base de datos
1	An, S. H., Meier, K. J., Ladenburg, J. y Westergård-Nielsen, N. (2019). Leadership and Job Satisfaction: Addressing Endogeneity With Panel Data From a Field Experiment. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 1–24. https://doi.org/10.1177/0734371x19839180	1	Web of science
2	Bandara, S. G. D. K., Abdeen, F. N., Disaratna, V. y Perera, B. A. K. S. (2020). Employee welfare and job satisfaction in the Sri Lankan hotel industry. *International Journal of Construction Management*, 1–10. https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1839705	1	Web of science
3	Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., y Mantas, C. (2021). Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1–19. https://doi.org/10.1080/1528008x.2020.1867695	2	Web of science

N°	Referencia	Cuartil	Base de datos
4	Bello, M. B., Aina, C. y Oluwole, A. (2021). The Impact of Job Satisfaction on Employees' Turnover Intention within the Hotel Industry in Lagos State, Nigeria. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(4),1110-1130. https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720-152	3	Scopus
5	Budría, S. y Baleix, J. (2020). Offshoring, job satisfaction and job insecurity. *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E- Journal*, 14 (2020-23): 1–32. http://dx.doi.org/10.5018/economics-ejournal.ja.2020-23	4	Web of science
6	Chang, H. T., Chou, Y. J., Miao, M. C., y Liou, J. W. (2019b). The effects of leadership style on service quality: enrichment or depletion of innovation behaviour and job standardisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5–6), 1–17. https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1626708	3	Web of science

N°	Referencia	Cuartil	Base de datos
7	Drakopoulos, S.A. (2020). Pay Level Comparisons in Job Satisfaction Research and Mainstream Economic Methodology. *Journal of Happiness Studies*. 21, 825–842 https://doi.org/10.1007/s10902-019-00111-z	1	Web of science
8	Gorenak, M., Špindler, T., y Brumen, B. (2019). The Influence of Competencies of Managers on Job Satisfaction of Employees in the Hotel Industry. *Organizacija*, *52*(2), 81–94. https://doi.org/10.2478/orga-2019-0006	2	Web of science
9	Halim, H., Radin T.M.A.T, Azizan, F.L. y Nazri N.S. (2021). Workplace Environment, Leader Communication and Hotel Employee Retention: Job Satisfaction as a Mediator. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 37(4), 384-404. doi: 10.17576/JKMJC-2021-3704-22	3	Web of science
10	Hansen, J. A. y Pihl-Thingvad, S. (2018). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918–944. https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272	2	Web of science

N°	Referencia	Cuartil	Base de datos
11	Hassi, A. (2018). You get what you appreciate: Effects of leadership on job satisfaction, affective commitment, and organisational citizenship behaviour. International Journal of Organizational Analysis, https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1506	2	Web of science
12	Khan, I. U., Khan, M. S., y Idris, M. (2020). Investigating the support of organizational culture for leadership styles (transformational & transactional). *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, *31*(6), 1–12. https://doi.org/10.1080/10911359.2020.1803174	2	Web of science
13	Lan, T.-S.; Chang, I.-H.; Ma, T.-C.; Zhang, L.-P. y Chuang, K.-C. (2019) Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. *Sustainability*, 11, 3465. https://doi.org/10.3390/su11123465	1	Web of science
14	Léné A. (2019). Job Satisfaction and Bad Jobs: Why Are Cleaners So Happy at Work? *Work, Employment and Society*, 33(4), 666-681. doi:10.1177/0950017019828904	1	Web of science

N°	Referencia	Cuartil	Base de datos
15	Maheshwari, G. (2021). Influence of Teacher-Perceived Transformational and Transactional School Leadership on Teachers' Job Satisfaction and Performance: A Case of Vietnam. *Leadership and Policy in Schools*, 1–15. doi:10.1080/15700763.2020.1866020	2	Web of Science
16	Mickson, M. K., Anlesinya, A. and Malcalm, E. (2021). Mediation role of diversity climate on leadership and job satisfaction in the Ghanaian public sector. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 17 No. 2, pp. 167-188. https://doi.org/10.1108/WJEMSD-10-2019-0080	1	Web of science
17	Hashim, M., Malik, H.A., Bhatti, A., Ullah, M. y Haider G. (2020). Servant Leadership and Job Satisfaction among Academicians. *International Journal of Early Childhood Special Education* (INT-JECSE), 12(2), 08-17. doi: 10.9756/INT-JECSE/V12I2.201051	4	Web of science
18	Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P. y Edirisinghe, D. (2021). Factors affecting organizational effectiveness in independent hotels – The case of Iran. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 293–303. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.002	2	Web of science

N°	Referencia	Cuartil	Base de datos
19	Norbu, J. y Wetprasit, P. (2020). The Study of Job Motivational Factors and Its Influence on Job Satisfaction for Hotel Employees of Thimphu, Bhutan. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(2), 245–266. https://doi.org/10.1080/1528008x.2020.1769524	2	Web of science
20	Park, K.-H., y Kim, D.-K. (2021). Understanding the relationships among emotional exhaustion, job satisfaction, and emotional intelligence of hotel front desk employees. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(5), 504–515. doi:10.1080/10941665.2021.1874448	1	Web of Science
21	Patiar, A. y Wang, Y. (2020). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance: Evidence from upscale hotels in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 29–39. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.005	2	Web of Science

N°	Referencia	Cuartil	Base de datos
22	Passakonjaras, S. y Hartijasti, Y. (2019). Transactional and transformational leadership: a study of Indonesian managers. Management Research Review, 43(6), 645–667. doi:10.1108/mrr-07-2019-0318	3	Web of science
23	Pita C. y Torregrosa R. J. (2021) The gender-job satisfaction paradox through time and countries, *Applied Economics Letters*. DOI: 10.1080/13504851.2020.1792402	3	Web of science
24	Raziq, M. M., Borini, F. M., Malik, O. F., Ahmad, M. y Shabaz, M. (2018). Leadership styles, goal clarity, and project success: Evidence from project-based organizations in Pakistan. Leadership & Organization Development Journal. doi: 10.1108/ LODJ-07-2017-0212	1	Web of science

N°	Referencia	Cuartil	Base de datos
25	Şeşen, H., Sürücü, L. y Maşlakcı, A. (2019). On the Relation between Leadership and Positive Psychological Capital in the Hospitality Industry, *International Journal of Business*, 24 (2), 182-197. http://hdl.handle.net/10419/210468	4	Web of science
26	Sobaih, A. E. E., Hasanein, A. M., Aliedan, M. M. y Abdallah, H. S. (2020). The impact of transactional and transformational leadership on employee intention to stay in deluxe hotels: Mediating role of organisational commitment. *Tourism and Hospitality Research*, 1–14. https://doi.org/10.1177/1467358420972156	1	Scopus
27	Toh, P. S., Liew, W. J., Rahim, I. H. A. y Stephen, S. (2019). Transformational and Transactional Leadership Styles towards Organizational Commitment in the Hotel Industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management*, 4(17), 34-45. DOI: 10.35631/JTHEM.417004	2	Web of science
28	Ugwu C., Onyancha O. y Fombard M. (2020) Transformational and transactional leadership and knowledge sharing in Nigerian university libraries. *IFLA Journal*, 46(3), 207-223. doi:10.1177/0340035220917987	2	Web of science

N°	Referencia	Cuartil	Base de datos
29	Viseu, J., Pinto, P., Borralha, S. y de Jesus, S. N. (2020). Role of individual and organizational variables as predictors of job satisfaction among hotel employees. *Tourism and Hospitality Research*, 20(4), 466–480. https://doi.org/10.1177/1467358420924065	1	Scopus
30	Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C. y Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *45*, 10–22. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002	1	Web of science

5.2 Cuestionario sobre liderazgo transaccional y satisfacción laboral

Cuestionario sobre liderazgo transaccional y satisfacción laboral.

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como usted lo percibe en su área de trabajo. Por favor, responda todos los ítems que se le mostrarán a continuación. Se establecieron 18 ítems con afirmaciones descriptivas las cuales tienen que ser respondidas basadas en la frecuencia que se presentan en su centro de trabajo.

¿Usted está dispuesto a realizar esta encuesta de manera voluntaria?

Sí ____

No ____

¿En qué distrito se encuentra el hotel en donde labora?

San Isidro ____

Miraflores ____

Indique el nombre del hotel en que labora usted.

_____

Indique su puesto de trabajo

_____

Marque la frecuencia en que los siguientes ítems se presentan en su área de trabajo.

	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
El jefe inmediato brinda una mejora salarial por cumplir con las metas previamente establecidas.					
Los colaboradores reciben recompensas como porcentajes de ventas o vales de consumo por parte de la empresa, que los ayudan a optimizar sus resultados.					
El colaborador obtiene bonificaciones a cambio de esfuerzo					

por cumplir las metas establecidas.					
El jefe inmediato proporciona los recursos necesarios que permiten mejorar el desempeño de los colaboradores.					
El jefe inmediato propone metas claras que ayudan a los colaboradores a obtener un mejor rendimiento.					
El jefe inmediato establece desafíos que ayudan a ser más productivos a los colaboradores.					
La empresa estableció un sistema de vigilancia para monitorear el desempeño.					
La empresa estableció un sistema de vigilancia para monitorear el desempeño.					
El jefe inmediato realiza reuniones					

para identificar posibles dificultades en el cumplimiento de las metas.					
La empresa planteó requisitos actitudinales pactados para cada puesto de trabajo.					
El jefe inmediato está al tanto de posibles demoras y contratiempos en las funciones de los colaboradores.					
Los colaboradores tienen la obligación de cumplir los estándares requeridos para que el jefe inmediato aplique mejoras en su área.					
La empresa espera una falla antes de efectuar una acción correctiva.					
El jefe inmediato nunca considera efectuar acciones preventivas frente a la falta de					

desempeño de los colaboradores.					
El jefe inmediato no aplica medidas correctivas si es que sus subordinados no cometen errores					
El jefe inmediato solo actúa si algún problema se vuelve crítico.					
El jefe inmediato no interviene en las funciones de los colaboradores si es que no son reincidentes en cometer alguna falta.					
Los colaboradores no reciben supervisión constante hasta que presente un contratiempo importante.					

Marque según su punto de vista sobre los siguientes ítems que mencionan una serie de opiniones vinculadas al trabajo.

	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente

La empresa cuenta con una planificación exhaustiva de las tareas para saber exactamente qué hacer.					
El tiempo designado para trabajar es el adecuado para poder terminar las tareas asignadas.					
Se brinda formación continua para obtener mejores resultados.					
Los colaboradores cuentan con la disposición de realizar las tareas a pesar de las dificultades.					
Los colaboradores mantienen una actitud positiva					

en momentos de presión.					
Los colaboradores están dispuestos a realizar voluntariamente más tareas de las requeridas.					
El espacio de trabajo es confortable y agradable.					
La empresa cuenta con facilidades tecnológicas para generar un buen desempeño de las tareas asignadas.					
Los colaboradores cuentan con espacio suficiente para ordenar y desarrollar sus tareas.					
La decoración del área de					

trabajo influye positivamente en el estado de ánimo de los colaboradores.					
La infraestructura de la empresa hace sentir cómodos a los colaboradores para efectuar sus labores.					
La distribución del área de trabajo ayuda a incrementar la productividad de los colaboradores.					
Los colaboradores consideran que su puesto es importante para el funcionamiento de la empresa.					
Los colaboradores reciben un trato ameno con sus					

superiores que influyen a que se sienta reconocido por la empresa.					
Los colaboradores se sienten identificados con los ideales de la empresa.					
La confianza del jefe inmediato hacia los colaboradores, los ayuda a desenvolverse mejor.					
La ayuda mutua entre compañeros logra una mayor productividad a la empresa.					
Una buena relación entre los colaboradores les permite tener un mejor					

desempeño laboral.					
La productividad tiene una relación con el sueldo.					
La remuneración puntual motiva a los colaboradores a desempeñarse mejor en su trabajo.					
Los pagos de los beneficios incentivan a los colaboradores a quedarse mayor tiempo en la empresa.					
La repartición de utilidades ayuda a cumplir los objetivos planteados.					
Los bonos de desempeño influyen positivamente en el					

crecimiento laboral.					
La repartición de vales de consumo motiva a los colaboradores a desempeñarse mejor en el trabajo.					

5.3 Formatos de validación para instrumento

5.3.1 Formato de validación N°1

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Se debe tomar en cuenta, los criterios que fueron recomendados al 9nicio para todo el instrumento, ya que es importante que los enunciados estén en 3era persona, en afirmativo, y que sean concisos pero entendible, que tengan los detalles necesarios.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ ]** **Aplicable después de corregir [X]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador: Manuel Alexander López Uribe **DNI:** 41658633

Especialidad del validador: Docente en Gerencia Hotelera

[1]**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

---

Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Se debe tomar en cuenta, los criterios que fueron recomendados al 9nicio para todo el instrumento, ya que es importante que los enunciados estén en 3era persona, en afirmativo, y que sean concisos pero entendible, que tengan los detalles necesarios.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ ]** **Aplicable después de corregir [X]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador: Manuel Alexander López Uribe **DNI:** 4165863

Especialidad del validador: Docente en Gerencia Hotelera

Firma del Experto Informante.

[1]**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

5.3.2 Formato de validación N°2

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Es importante definir con claridad los componentes de cada dimensión y la base o referencia que se ha usado. También se sugiere revisar investigaciones cuyos instrumentos ya hayan sido validados y establecer la viabilidad de usarlos o adaptar su uso para el propósito de esta investigación. También es importante establecer la escala con la que se evaluará y el tipo de análisis estadístico que se efectuará.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ ]** **Aplicable después de corregir [x]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador: **Ana Cecilia Rivas Medina**

DNI: **08208848**

Especialidad del validador: Especialista en metodología de investigación

Lunes 18 de abril de 2022

[1]**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **considero necesario que las últimas tres preguntas se evalúen en términos de si las empresas a evaluar tienen estos beneficios. También podrían ser días libres, podrían ser remuneraciones por sobretiempo...**

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ ]** **Aplicable después de corregir [x]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador **ANA CECILIA RIVAS MEDINA** **DNI: 08208848**

Especialidad del validador: Metodología de investigación

20 de abril de 2022

[1]**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

---
Firma del Experto Informante.

5.4 Matriz operacional

5.4.1 Variable: Liderazgo transaccional

Dimensiones	Indicadores	Items
Recompensa contingente	Premiaciones	El jefe inmediato brinda una mejora salarial por cumplir con las metas previamente establecidas .
		Los colaboradores reciben recompensas como porcentajes de ventas o vales de consumo por parte de la empresa, que los ayudan a optimizar sus resultados.
		El colaborador obtiene bonificaciones a cambio de esfuerzo por cumplir las metas establecidas.
	Desempeño	El jefe inmediato proporciona los recursos necesarios que permiten mejorar el desempeño de los colaboradores.
		El jefe inmediato propone metas claras que ayudan a los colaboradores a obtener un mejor rendimiento.
		El jefe inmediato establece desafíos que ayudan a ser más productivos a los colaboradores.
irección por excepción activ	Monitoreo	La empresa estableció un sistema de vigilancia para monitorear el
		El jefe inmediato evalua las posibles fallas en el cumplimiento de los objetivos de la empresa con una constante inspección.
		El jefe inmediato realiza reuniones para identificar posibles dificultades en el cumplimiento de las metas.
	Estandares	La empresa planteó requisitos actitudinales pactados para cada puesto de
		El jefe inmediato está al tanto de posibles demoras y contratiempos en las funciones de los colaboradores.
		Los colaboradores tienen la obligación de cumplir los estándares requeridos para que el jefe inmediato aplique mejoras en su área.
rección por excepción pasi	Inactividad	La empresa espera una falla antes de efectuar una acción correctiva.
		El jefe inmediato nunca considera efectuar acciones preventivas frente a la falta de desempeño de los colaboradores.
		El jefe inmediato no aplica medidas correctivas si es que sus subordinados no cometen errores.
	Complicaciones	El jefe inmediato solo actúa si algún problema se vuelve crítico.
		El jefe inmediato no interviene en las funciones de los colaboradores si es que no son reincidentes en cometer alguna falta.
		Los colaboradores no reciben supervisión constante hasta que presente un contratiempo importante.

5.4.2 Variable: Satisfacción laboral

Dimensiones	Indicadores	Items
Significación de la tarea	Productividad	La empresa cuenta con una planificación exhaustiva de las tareas para saber exactamente qué hacer.
		El tiempo designado para trabajar es el adecuado para poder terminar las tareas asignadas.
		Se brinda formación continua para obtener mejores resultados.
	Aptitudes	Los colaboradores cuentan con la disposición de realizar las tareas a pesar de las dificultades.
		Los colaboradores mantienen una actitud positiva en momentos de presión.
		Los colaboradores estan dispuestos a realizar voluntariamente más tareas de las requeridas.
Condiciones de trabajo	Comodidad	El espacio de trabajo es confortable y agradable.
		La empresa cuenta con facilidades tecnológicas para generar un buen desempeño de las tareas asignadas.
		Los colaboradores cuentan con espacio suficiente para ordenar y desarrollar sus tareas.
	Infraestructura	La decoración del área de trabajo influye positivamente en el estado de ánimo de los colaboradores.
		La infraestructura de la empresa hace sentir cómodos a los colaboradores para efectuar sus labores.
		La distribución del área de trabajo ayuda a incrementar la productividad de los colaboradores.
Reconocimiento personal y/o social	Sentido de pertenencia	Los colaboradores consideran que su puesto es importante para el funcionamiento de la empresa.
		Los colaboradores reciben un trato ameno con sus superiores que influyen a que se sienta reconocido por la empresa.
		Los colaboradores se sienten identificados con los ideales de la empresa.
	Ambiente laboral	La confianza del jefe inmediato hacia los colaboradores, los ayuda a desenvolverse mejor.
		La ayuda mutua entre compañeros, logra una mayor productividad a la empresa.
		Una buena relación entre los colaboradores, les permite tener un mejor desempeño laboral.
Beneficios económicos	Remuneración salarial	La productividad tiene una relación con el sueldo.
		La remuneración puntual motiva a los colaboradores a desempeñarse mejor en su trabajo.
		Los pagos de los beneficios incentivan a los colaboradores a quedarse mayor tiempo en la empresa.
	Incentivos	La repartición de utilidades ayuda a cumplir los objetivos planteados.
		Los bonos de desempeño influyen positivamente en el crecimiento laboral.
		La repartición de vales de consumo motivan a los colaboradores a desempeñarse mejor en el trabajo.